



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

*Factibilidad de Exportación de Compotas de Banana a Estados
Unidos de Norteamérica*

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN ESTUDIOS
INTERNACIONALES CON MENCIÓN EN COMERCIO
EXTERIOR**

AUTOR: MELISSA CORDERO JERVES

DIRECTOR: ING. XAVIER ORTEGA VÁZQUEZ

CUENCA, ABRIL

2012

DEDICATORIA

A mis padres, Paúl y Lorena, por su incansable apoyo y comprensión, gracias a ellos quienes han guiado mi camino, y han fomentado que culmine este proyecto de graduación.

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que han hecho posible el desarrollo de este proyecto, en especial al Ing. Xavier Ortega Vázquez por su constante orientación y asesoría. De igual manera, un especial reconocimiento al Economista Luis Tonón Ordoñez por su ejemplo de constancia y dedicación.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN.....	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: Exportación del banano, y la alternativa de producción con valor agregado	4
1.1 Exportación de productos primarios en Ecuador:.....	7
A. CASCARILLA:.....	8
B. CACAO:.....	9
C. CAFÉ:.....	12
D. FLORES:	17
1.2 Historia y evolución de exportación de banano	21
1.2.1 1950-1980: Auge Bananero	22
1.2.2 1990-2010:	26
1.2.3 Exportación a Estados Unidos	31
1.3 Productos con valor agregado	37
1.3.1 Importancia para el desarrollo de la economía ecuatoriana	38
CAPÍTULO II: Compotas de Banana: Marketing Mix.....	41
2.1. PRODUCTO:.....	42
A. Proceso de producción de compotas de banana:	43
i. Características del producto	43
ii. Valor nutricional.....	45
iii. Diseño de la línea de producción	46

iv.	Maquinaria y equipos requeridos:.....	47
v.	Volumen de producción	50
B.	Funcionalidad, diseño, envase, etiquetas.....	52
C.	Sistemas de Calidad.....	53
i.	ISO 9001:	54
ii.	Normas HACCP:	54
iii.	Global Gap:.....	55
2.2.	PRECIO:	56
A.	Análisis de precios del mercado	57
B.	Elasticidad cruzada del precio	59
2.3.	PLAZA:.....	60
A.	Características de la Fábrica:.....	60
i.	DATOS GENERALES:	60
ii.	MAQUINARIA Y MANO DE OBRA:	62
iii.	GESTION DE LOS RECURSOS:.....	62
B.	Canales de distribución	63
i.	Tiendas y Grandes Superficies	64
ii.	Institucional	65
iii.	Canal Virtual.	66
C.	Logística:	66
D.	INCOTERMS:.....	68
E.	NAVIERAS.....	69
F.	TRANSPORTE INTERNO:.....	69

2.4. PROMOCIÓN:	70
A. Plan de Medios	71
B. Ferias Internacionales:	75
2.5. OTRAS VARIABLES:	80
A. Reputación corporativa	80
B. Lealtad y Fidelización	81
CAPÍTULO III: Análisis del comportamiento del mercado de Estados Unidos	85
A. Entorno: Análisis PEST	86
a. Entorno Político:	87
b. Entorno Económico:	91
c. Entorno Social:	97
d. Entorno Tecnológico:	98
B. Análisis Situacional FODA	99
a. FORTALEZAS	100
b. OPORTUNIDADES	100
c. DEBILIDADES	100
d. AMENAZAS	101
e. FODA CRUZADO: Estrategias	101
C. Variables demográficas	103
a. Población:	104
D. Requisitos para exportación	107
E. Acuerdos comerciales Ecuador-EEUU	109
a. Ley de Preferencias Andinas de EEUU	109
F. Posibles competidores	112
a. Otros socios comerciales de EEUU	113

i.	Costa Rica:	114
ii.	Colombia:	115
b.	Marcas compotas de banana en EEUU:	116
i.	Gerber:	116
ii.	Beechnut:	117
iii.	Earth´s Best:	118
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
	BIBLIOGRAFÍA	132

INDICE DE TABLAS

TABLAS

Tabla N° 1: Producción mundial de corteza de quina, en libras (1929-1938)	9
Tabla N° 2: Exportaciones Ecuatorianas de 2004-2008 <i>Flores</i>	18
Tabla N° 3 : Subpartidas del banano	21
Tabla N° 4: Superficie cultivada de banano	29
Tabla N° 5: Productos exportados a EEUU: 2005-2010.....	33
Tabla N° 6: Balanza comercial bilateral Ecuador-Estados Unidos: 2008-2010.....	36
Tabla N° 7: Compota: Características	44
Tabla N° 8: Compota de Banano.....	44
Tabla N° 9: Banano: Información Nutricional	45
Tabla N° 10: Precios compotas en EEUU 2011	58
Tabla N° 11: Principales Tiendas y Grandes Superficies: EEUU 2010	65
Tabla N° 12: Principales Periódicos de Estados Unidos de Norteamérica 2011	71
Tabla N° 13: Difusión revistas en Estados Unidos (2010)	72
Tabla N° 14: Principales Canales de Televisión EEUU.....	73
Tabla N° 15: Análisis del Entorno	87
Tabla N° 16: Indicadores Económicos para Estados Unidos:.....	92
Tabla N° 17: Evolución del Producto Interno Bruto EEUU: 2007-2010.....	92
Tabla N° 18: Inflación EEUU: 2007-2010.....	92
Tabla N° 19: Precios de exportaciones e importaciones de EEUU: 2007-2011	94
Tabla N° 20: Distribución Poblacional de EEUU: 2010.....	104
Tabla N° 21: Tendencias de natalidad en EEUU	107

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Exportaciones Ecuatorianas de 1999-2009.....	10
Ilustración N° 2: Principales Países de Destino del Cacao Ecuatoriano	11
Ilustración N° 3: Exportaciones Ecuatorianas de 1999-2009.....	13
Ilustración N° 4: Exportaciones Ecuatorianas de 1999-2009 Principales Países de Destino	14
Ilustración N° 5: Exportaciones Ecuatorianas de 1999-2009 Principales Países de Destino	15
Ilustración N° 6: Exportaciones Ecuatorianas de 1999-2009 Principales Países de Destino	16
Ilustración N° 7: Evolución de Exportaciones de Flores 2004-2008	19
Ilustración N° 8: Destino de las Exportaciones de Flores Promedio 2006-2008	20
Ilustración N° 9: Crecimiento exportación banano: 1960-2000.....	24
Ilustración N° 10: Principales Exportadores de Banano en 1970-1980	25
Ilustración N° 11: Exportación de banano según destino.....	25
Ilustración N° 12: Exportaciones de Banano 1985-2001	27
Ilustración N° 13: Exportaciones de Banano Superficie plantada y productividad	27
Ilustración N° 14: Producción de Banano: 1995-2000.....	30
Ilustración N° 15: Mercados del Banano ecuatoriano En miles de dólares FOB.....	30
Ilustración N° 16: Exportación Banano ecuatoriano hacia Estados Unidos: 2001-2009 .	35
Ilustración N° 17: Importación de Banano: Estados Unidos 2001-2010	36
Ilustración N° 18: Proceso de fabricación	46
Ilustración N° 19: Información Nutricional	52
Ilustración N° 20: Diseño y Etiqueta del Envase de compotas de Banana:	53
Ilustración N° 21: Pictogramas de Uso internacional	67
Ilustración N° 22: Incoterms	68
Ilustración N° 23: Porcentaje de Presupuesto Publicitario según Canal	74
Ilustración N° 24: Pilares Responsabilidad Social	81
Ilustración N° 25: Creciente importancia del comercio regional para Estados Unidos .	95

Ilustración N° 26: Principales Productos estrellas en EEUU: 2006-2011.....	96
Ilustración N° 27 Población EEUU por género: 1950-2050	105
Ilustración N° 28: Exportaciones No Petroleras del Ecuador 1996-2010 Fuente: Centro de Investigación y Análisis de Políticas Públicas: CIAP 2011	110
Ilustración N° 29: Balanza Comercial No petrolera:EEUU-Ecuador	111

RESUMEN

El presente proyecto brevemente analiza la factibilidad de exportación de compotas de banana hacia Estados Unidos de América. En primer lugar estudia la tendencia histórica de la economía ecuatoriana a depender en commodities, lo que ha generado épocas de bonanza y recesión en nuestra economía. Es así que surge como necesidad la producción de bienes con valor agregado, en particular bienes derivados del banano, producto del que el Ecuador se ha catalogado como principal productor a nivel mundial. A través de una meticulosa determinación del marketing mix: producto, precio, plaza, y promoción, se ilustra la potencialidad de producción de compotas de banano. Se examina mediante investigación del entorno, competencia, y variables demográficas los principales atractivos del mercado estadounidense, demostrando que sigue siendo un destino fundamental para las exportaciones ecuatorianas, y que constantemente ofrece oportunidades de acceso.

ABSTRACT

The following thesis briefly analyzes the feasibility of exporting banana baby food to the United States of America. First, it studies historical trends of Ecuadorian economy, which has had the tendency of depending on commodities' export. Ecuador has faced periods of economic prosperity and recession. Therefore, it is vital to start developing valued added goods and services in order to further economic growth. Our nation's competitive advantage on banana has allowed us to be recognized worldwide as the main banana producers. Thus, producing banana baby food is a highly prospective project. Throughout an exhaustive analysis the adequate marketing mix: price, place, product, and promotion can be determined. Likewise, by analyzing the target market's environment, competitors, and demographic variables it illustrates the main appealing qualities of U.S market. This thesis demonstrates the importance of Ecuadorian exports to the United States, and how the market constantly offers access and opportunities to further trade.

INTRODUCCIÓN

Durante décadas el Ecuador, país de abundantes recursos naturales, ha basado su economía en productos primarios. Productos tales como banana, cacao, café, mariscos, y flores han sido los de mayor nivel de exportación. Sin embargo, debido a la alta volatilidad que tienen los mismos en el mercado global, éstos no han fomentado el crecimiento de la economía ecuatoriana. Si el Ecuador quiere mantenerse de manera viable y sostenible en el mercado mundial, necesita diversificar su portafolio de oferta exportable, incluyendo productos con ventajas competitivas. Por lo tanto, la industria nacional debe enfocarse en reinventar los procesos de producción tradicional a través de la implementación de mejor infraestructura y tecnología que efectivicen los procesos de producción. Dándole valor agregado a los productos primarios o commodities, Ecuador puede obtener un mayor acceso y aceptación dentro de los mercados comerciales internacionales, logrando garantizar socios comerciales relevantes como Estados Unidos y la Unión Europea.

Las exportaciones de banana representan un alto nivel de ingresos en la balanza de pagos ecuatoriana. Ecuador es el principal exportador de banana de nivel mundial. Sin embargo, en los últimos años otros competidores han ganado aceptación. Aún cuando la demanda de banano ecuatoriano sigue siendo alta, muchos productores se han visto afectados con barreras de entrada que impiden el acceso a diferentes mercados, especialmente por la falta de cumplimiento de requerimientos tales como sistemas de calidad. Similarmente, en el ámbito de preferencias arancelarias y acuerdos comerciales, el banano ecuatoriano se encuentra en desventaja en relación a sus principales competidores. Costa Rica y Colombia cuentan con mejores preferencias arancelarias para su banano y demás productos, pues estos países ya han firmado un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, mientras que el gobierno del Ecuador no logró plasmar un acuerdo. De esta manera, la producción bananera ecuatoriana está perdiendo competitividad.

A pesar de la reciente recesión mundial, la economía ecuatoriana ha salido adelante, primordialmente por su dependencia económica en la exportación de petróleo. Sin embargo, para fomentar el volumen de exportación ecuatoriana es necesario renovar los

con la generación de valor agregado. Especialmente, considerando, que la agro industria presenta tendencia al crecimiento. Desde enero del 2008 hasta agosto del 2010, las exportaciones de banana y plátanos frescos o secos, de partida arancelaria 080300, han reducido significativamente en \$15.081, 46 de valor FOB (Banco Central del Ecuador). Esta reducción surge como consecuencia de la entrada en vigor de Tratados de Libre Comercio (TLC) con países vecinos como Colombia, además de con países centroamericanos tales como Costa Rica, quienes han obtenido una ventaja adicional en precios con relación a la producción bananera ecuatoriana, que ha perdido competitividad. En los últimos años, Ecuador y Estados Unidos han intentado firmar un Acuerdo de cooperación comercial, pero no han podido plasmar un acuerdo debido a controversias en agricultura, propiedad intelectual, y compras públicas. Cabe recalcar que el mercado estadounidense es uno de los más importantes para el Ecuador, especialmente considerando su extensa población.

Ecuador necesita renovar su oferta productiva para lograr el ingreso sostenible a este mercado; por ende, productos con valor agregado representan la alternativa para lograrlo, considerando que tiene gran aceptación en diferentes nichos de mercado, permiten diferentes formas de conseguir precios módicos y el posicionamiento depende especialmente de la calidad de productos. Los productores de banana deberían centrarse en la producción de bienes con valor agregado, tales como compotas de banana. Si bien este tipo de productos con valor adicional, ya son elaborados en nuestro país, no han sido destinados a la exportación, al menos no en términos representativos. La Asociación de exportadores de banano del Ecuador deberían, a través de la implementación de efectivos procesos de manufactura, generar este tipo de bienes, que le permita al Ecuador conseguir ventajas competitivas, fomentando el acceso a mercados mundiales.

A lo largo del presente estudio, se busca analizar la factibilidad y potencial aceptación que tendría la producción de compota de banana ecuatoriana, y su exportación a un mercado de suma relevancia como es el de Estados Unidos de Norteamérica. A lo largo del capítulo I, se busca analizar las exportaciones de productos primarios del Ecuador, en especial del banano, determinando la necesidad de generar productos con valor

agregado para el crecimiento de la economía del país. El capítulo II establece el marketing mix adecuado del producto, para cumplir con las expectativas y necesidades de potenciales consumidores, facilitando la aceptación de las compotas de banana en el mercado de destino, y potencialmente hacia otros mercados. Mientras que el capítulo final estudia las características del mercado estadounidense, tomando en cuenta variable demográficas, tendencias de consumo, requisitos de exportación, entorno político, económico, social, tecnológico, entre otros.

El presente proyecto de graduación está basado en información obtenida en portales de internet especializados en comercio exterior, de donde se han recolectado datos relevantes para cuadros, tablas, y gráficos estadísticos. Se ha incluido portales institucionales tales como el Banco Central del Ecuador, TradeMap, Comisión Económica para América Latina (CEPAL), US Bureau Sitio de Estadísticas, Banco Interamericano de Desarrollo (BID); además de estudios de las oficinas comerciales en Estados Unidos. En general se ha buscado información que pueda fomentar el crecimiento de la economía del Ecuador, dándonos la oportunidad de encontrar oportunidades de negocio sostenibles a mediano y largo plazo.

CAPÍTULO I:

Exportación del banano, y la alternativa de producción con valor agregado

El proceso de evolución económica en Latinoamérica, fue fundamentalmente influenciado por factores políticos que llevaron a la constitución de Estados independientes, y a la formación de los mismos a través de redes de intereses, que fomentaron desde el inicio una apropiación heterogénea de riqueza. La República del Ecuador no es excepción a este patrón histórico. Representa un modelo económico de evolución marcado por períodos que inician con la lucha por grandes rezagos coloniales, la determinación de un modelo primario exportador como base de la economía, y a lo largo del tiempo, constantes alterados para hacer frente a procesos de industrialización, globalización, e interdependencia (González Casanova).

Tradicionalmente la economía del Ecuador se ha caracterizado por la dependencia temporal en monocultivos, donde resaltan productos tales como la cascarilla, cacao, café, flores, y banano; además de la posterior exportación de petróleo. Sin embargo, es a partir de la década del ochenta (80's), época de auge mundial del neoliberalismo, que se dan cambios en la economía de nuestro país, los mismos que han generado consecuencias negativas presentes hasta la actualidad. Con la intención de estandarizar la economía mundial, promoviendo a la instauración de prácticas del capitalismo, las Organizaciones Internacionales, tales como el Banco Mundial (BM) o el Fondo Monetario Internacional (FMI), influenciados por países desarrollados como Estados Unidos de Norteamérica, generan planes de reestructuración que buscaban una supuesta inserción en la economía mundial de los países subdesarrollados, especialmente de estados Latinoamericanos, poseedores de recursos naturales (Organización de las Naciones Unidas para Alimentación y Agricultura: FAO).

El Ecuador fue partícipe de procesos de reestructuración de políticas económicas, donde se planteó la estabilización y ajuste de la inflación, además de un crecimiento económico sostenible a largo plazo. Sin embargo, cabe recalcar que como primordial consecuencia a estos procesos de reestructuración, nuestro país conjuntamente con otras naciones subdesarrolladas, pasaron a depender de las organizaciones internacionales, buscando

continuamente créditos, que les permitieran hacer frente a la adquisición de bienes y servicios provenientes de países desarrollados; además para poder cubrir los gastos necesarios que les permita ser parte de la revolución tecnológica de la época. De esa forma, para lograr la inserción del Ecuador en el mercado mundial, en vez de garantizar la capacitación y especialización de la mano de obra o invertir en infraestructura necesaria para la diversificación de nuestra oferta exportable, se optó por flexibilizar salarios, especialmente de la clase obrera, y enfocarse en un modelo primario-exportador. Como consecuencia, el Ecuador perdió la oportunidad de convertirse en un modelo económico competitivo que cuente con líneas productivas de alto perfil tecnológico y de gran incidencia internacional (Montes del Castillo).

Desde entonces, la República del Ecuador ha tenido que responder a una serie de desequilibrios macroeconómicos, como consecuencia de factores tales como la caída de precios de petróleo, continuas renegociaciones de la deuda externa, altos índices de inflación, baja acumulación de capital, creciente desempleo; además de otras variables fortuitas como desastres naturales, plagas, sequías; y el Fenómeno del Niño, que afectaron gravemente a la economía (Acosta). De igual manera, cabe recalcar, la presencia de discontinuos regímenes políticos que llevaron al Ecuador a una grave inestabilidad, donde representantes de diferentes tendencias políticas, efectuaron cambios ambiguos, especialmente en el ámbito económico (Montes del Castillo).

Unos, pro-neoliberalistas como León Febres Cordero, fomentaron a la existencia de un gobierno autoritario que generó malestar para los ecuatorianos. Otros, contrarios a la ideología neoliberalistas, como Rodrigo Borja, introdujeron reformas tales como la contratación compartida, maquila, y zonas francas. Para la década del noventa (90's), el Ecuador atravesó una gran crisis, tras el deshonesto gobierno del populista Abdalá Bucaram en 1996, y con el gobierno de Jamil Mahuad, donde tuvo auge la crisis bancaria que llevó a la dolarización del país en el año 2000. Desde el 2006, con la elección del actual Presidente Rafael Correa, el Ecuador ha buscado una modernización del Estado, dónde, a través de la reestructuración se busca aumentar el bienestar general de la población (Montes del Castillo).

De cualquier manera, haya sido por problemas internos o la incapacidad del Ecuador de ser parte del fenómeno de globalización del comercio, actualmente nuestro país se ha quedado rezagado a la dependencia de bienes primarios. Hay un escaso desarrollo de la industria, lo que imposibilita al Ecuador ser un país competitivo a nivel mundial limitando el acceso de sus productos a nuevos mercados, además de fomentar su dependencia en importaciones de bienes manufacturados. Es así, que la industria nacional debe enfocarse en reinventar y diversificar la oferta exportable, no solo a través de la implementación de mejor infraestructura y tecnología, sino de la instauración de líneas de producción con valor agregado, que permitan acceso a mercados mundiales relevantes tales como el mercado estadounidense.

El presente capítulo, plantea, a través de una breve reseña de la evolución económica del Ecuador, demostrar la dependencia de nuestro país en bienes primarios o commodities, los mismos que se ven afectados continuamente por variables de la oferta y demanda en el mercado internacional, y que han generado épocas de bonanza para la economía ecuatoriana. Los datos estadísticos que se tomarán en cuenta serán los relevantes desde la década de 1990 hasta la actualidad. Dentro de este capítulo, se ha dado especial énfasis al banano, su evolución y exportación considerando que nuestro país es el principal exportador a nivel mundial de dicho producto. Se analiza detenidamente el historial de exportaciones, en especial de banano, al mercado de Estados Unidos, determinando así la importancia que ha tenido este mercado para el Ecuador y la necesidad de mantener a mediano y largo plazo a este país como socio comercial. Similarmente, se plantean estrategias alternativas de desarrollo económico a través de la generación de productos con valor agregado, que fomenten al desarrollo de la economía ecuatoriana. Líneas de producción sin procesos de alta complejidad, pero que garanticen la aceptación de productos ecuatorianos en el mercado global.

1.1 Exportación de productos primarios en Ecuador: 1990-2010

El Ecuador es otro caso de Estados que sufren del llamado Mal Holandés, es decir países ricos en recursos naturales, donde la excesiva riqueza que produce un recurso natural, afecta a la economía nacional inhibiendo inversiones en otras actividades productivas, concentrando la dependencia del equilibrio económico en épocas de auge de un solo sector productivo. De esa forma, la mayoría de la población está condenada a la pobreza, como consecuencia de la continua necesidad de financiar la deuda externa, la falta de visión para diversificar la producción; y de la pérdida de competitividad en el mercado global (Mántey de Anguiano y Levy Orlik).

No ha existido un proceso de efectivo modernismo y eficiencia en la economía del Ecuador, más bien se ha dado un patrón de comportamiento donde el país se ha concentrado en la producción de bienes susceptibles a cambios drásticos en la demanda mundial, y ha incrementado su preferencia de consumo por bienes de producción extranjera. En el Ecuador se ha dado un mal manejo de la bonanza del capital proveniente de la producción tanto de cascarilla, cacao, café, y banano, caracterizadas por explotación exhaustiva, y escasa inversión en tecnología y aporte de capital. Durante las diferentes épocas de auge, la falta de articulación del monocultivo con el resto de la economía, impidió la consolidación efectiva de un mercado interno, y generó un sistema vulnerable (González Casanova).

Cabe recalcar que la producción de diferentes commodities ha permitido la recuperación temporal del Ecuador de crisis económicas, donde se fomentó procesos de producción, estructura de las clases sociales, la migración de la Sierra a la Costa, al igual que de sectores rurales hacia conglomerados urbanos, la inversión en infraestructura y mejoramiento vial, la articulación estatal, las relaciones internacionales; y en algunos casos se posibilitó el acceso a mejores condiciones de vida a nuevos grupos de la sociedad, y ya no solo a la burguesía agroexportadora. Sin embargo, debido a la creciente interdependencia, y sobre todo tras efectos de la segunda revolución industrial, la industrialización de las economías se vuelve un factor fundamental. Variable que no fue tomada en cuenta por el Ecuador, dónde tras la abolición del sistema de Huasipungo,

en vez de dinamizar el mercado interno, hubo una concentración en la satisfacción de necesidades de grupos minoritarios que acumulaban el capital agroexportador (Acosta).

De esa forma, para la década de 1990, el Ecuador aún dependía de la exportación de bienes primarios. A continuación se hablará de los principales productos agrícolas de los cuales el Ecuador ha dependido a lo largo de su historia:

A. CASCARILLA:

La conocida Quina o cascarilla, planta de género chinchona y de fines medicinales es común en la zona andina, y especialmente en los bosques ecuatorianos. En 1737, la Misión Geodésica Francesa llega a territorio ecuatoriano, y reconoce las propiedades peculiares que esta planta medicinal posee, primordialmente el poseer los alcaloides necesarios para la generación de una droga contra la malaria (Cuvi). Sin embargo, debido al proceso de transición de la Independencia del Ecuador, se perdió el control estatal del manejo de bosques y se recortó así drásticamente la producción, además de la presencia de grandes plagas (Valarezo y Torres Dávila). Similarmente, se redujo su demanda a nivel mundial, cuando se logró controlar mediante procedimientos genéticos su producción en plantaciones, procesos efectuados por países con altos recursos y alto nivel de desarrollo tecnológico, en particular por el Estado Holandés, que se hizo acreedor al monopolio mercantil de la cascarilla (Harvard University).

Cabe recalcar que, durante el siglo XIX, la economía del Austro ecuatoriano se basó en la producción y extracción de la misma, exportándola al mercado mundial a través del sector privado y la Real Hacienda. La extracción de la cascarilla permitió que a diferencia de otras regiones del Ecuador, la zona del Austro, tenga mayores índices de desarrollo (Hurtado). Ahora bien, el caso de la producción de cascarilla ejemplifica el hecho de la dependencia en bienes cuyo auge se basa en condicionantes exógenas tales como la oferta y demanda mundial. Además de que tienden a competir con otras naciones que producen dicho bien, pero que pueden hacerlo de una forma más eficiente y competitiva, debido a la inversión en tecnología y conocimiento que efectivice el proceso de producción.

El siguiente cuadro ilustra la producción mundial de quina en libras para la década de 1930, demostrando las variaciones porcentuales de producción latinoamericana. Ilustra que si bien durante 1929 hasta 1938 existe un crecimiento en el porcentaje de producción de Latinoamérica, la producción ecuatoriana de cascarilla es menor y menos constante en relación a la producción de países tales como Bolivia, Perú, y Colombia, lo que demuestra la imperante necesidad del Ecuador de ser apto para competir y diferenciarse de sus países vecinos, considerando que hay gran similitud en la oferta de productos de los mismos.

Tabla N° 1: Producción mundial de corteza de quina en libras (1929-1938)

País	1929	1932	1936	1937	1938
<u>Latinoamérica</u>					
Bolivia	303.000	400.000	1964.00	2.132.000	1.950.000
Perú	16.000	186.000	146.000	223.000	185.000
<u>Ecuador</u>	<u>-----</u>	<u>61.000</u>	<u>170.000</u>	<u>162.000</u>	<u>-----</u>
Colombia	464.000	4.000	27.000	119.000	2.000
Indias	26.213.000	22.372.000	22.064	23.287.000	24.665.000
Holandesas					
India Británica	126.000	1669.000	1.764.000	2086.000	1.984.000
% del total en	1,7	2,6	8,8	9,4	7,4
Latinoamérica					

Fuente: U.S Tariff Commission 2011

B. CACAO:

Producto que consta dentro del capítulo 18 del Sistema Arancelario Armonizado como Cacao y sus preparaciones, pero donde se toma en cuenta primordialmente la sub partida 180100: *Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado* (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: SENA). Fue el eje central de la economía ecuatoriana desde la década de 1850 hasta 1929, período durante el cual su precio tuvo altos y bajos en el mercado mundial, pero que acaparó desde un 50% hasta un 70% de las exportaciones del país. La producción de cacao se da en grandes latifundios concentrados al poder de unas

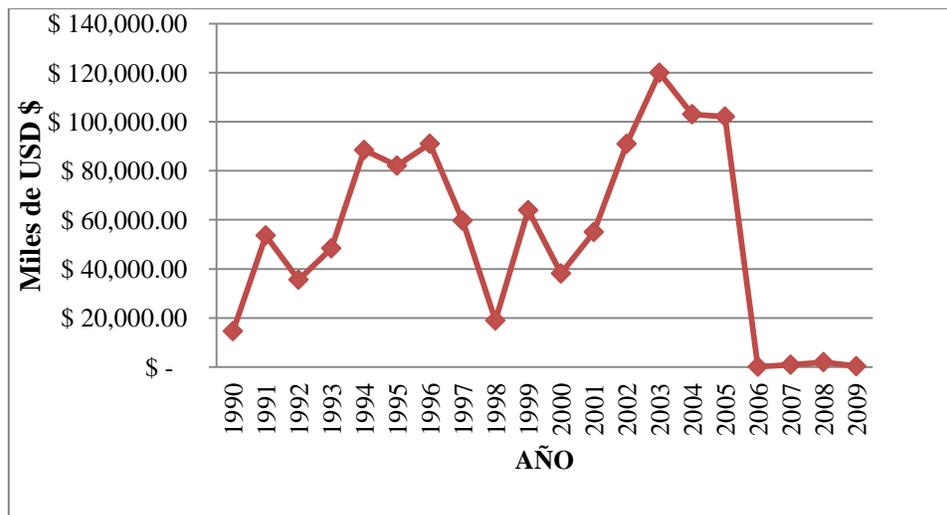
pocas familias. La época de auge del cacao concluyó tras la Primera Guerra Mundial, cuando se dieron bajas notables en los precios, generando una balanza comercial desfavorable para el Ecuador, devaluación de la moneda, además de una baja en el poder adquisitivo de los ecuatorianos (Valarezo y Torres Dávila). Sin embargo, hasta la actualidad es un producto de exportación significativo para la economía ecuatoriana.

A continuación se presentan datos estadísticos que representan la exportación de cacao del Ecuador desde 1990 hasta el año 2009:

Ilustración N° 1: Exportaciones Ecuatorianas de 1990-2009

En miles de dólares (USD \$)

Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado

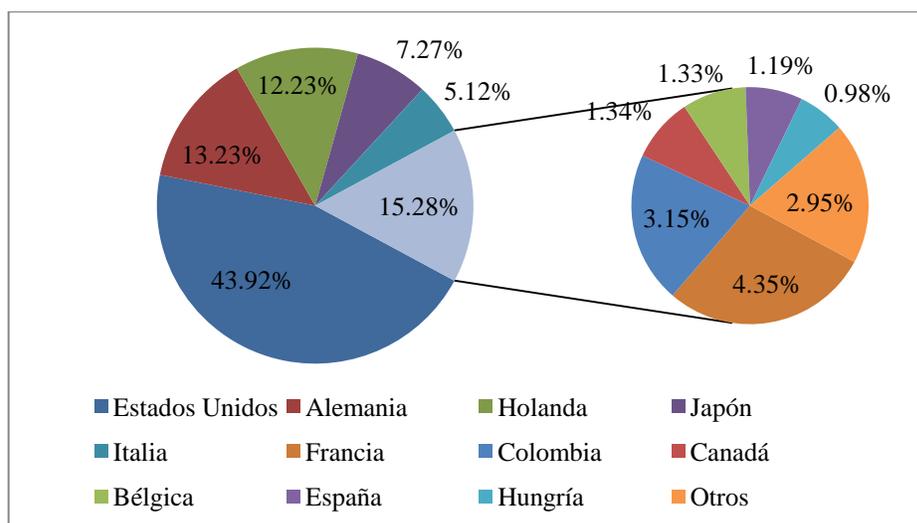


Fuente: Banco Central del Ecuador 2011

De acuerdo al gráfico, las exportaciones Ecuatorianas de cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado incrementaron notablemente desde 1990 hasta 1996, donde se reconoce una baja en la producción para 1998. De 1999 hasta el 2003 las exportaciones ecuatorianas de este producto tendieron al alza. Sin embargo, desde el 2004 hasta el 2009 han tenido una disminución considerable. Se puede argumentar que el auge de producción cacaotera de países centroamericanos fue un factor clave para la tendencia a la disminución de la exportación ecuatoriana de cacao, especialmente considerando que los mercados de destino de la exportación cacaotera, tanto ecuatorianas como centro

americanas era similar. A continuación se ilustra los principales destinos del cacao ecuatoriano:

**Ilustración N° 2: Principales Países de Destino del Cacao Ecuatoriano
1990-2009**



Fuente: Banco Central del Ecuador 2011

Como principal mercado de destino del cacao ecuatoriano durante el período de 1990 hasta el 2009, Estados Unidos con un 43,92%, seguido por Alemania con 13,23; Holanda con 12, 23%; Japón con 7,27%; entre otros. Este gráfico demuestra la importancia de Estados Unidos para las exportaciones ecuatorianas, abarcando más de la mitad de exportaciones de cacao en todas sus variaciones. Sin embargo, cabe recalcar que durante este período entre en vigencia la Ley de Promoción Comercial Andina y de Erradicación de Drogas (ATPDEA), programa fomentado por los Estados Unidos a favor de Bolivia, Colombia, Ecuador, y Perú (U.S Embassy) donde se da concesiones arancelarias a ciertos productos a cambio de la lucha contra el narcotráfico. EL ATPDEA se ha renegociado continuamente, pero cabe recalcar que en caso de que no se re-establezca dicha preferencia, podría haber un gran impacto en el índice de exportaciones del Ecuador hacia Estados Unidos, especialmente de productos como el cacao.

C. CAFÉ:

Es fundamental mencionar que el Ecuador es uno de los pocos países a nivel mundial, donde se cultivan las dos variedades más vendidas de café: arábica y robusta, con un total de producción anual estimado en 1'500.000 sacos de 60kg, producción distribuida en diferentes zonas de 19 provincias del país, que incluye a un total de 129.747 agricultores y aproximadamente 700 mil personas dependientes de su siembra. El cultivo de café en nuestro país, cubre aproximadamente 350 mil hectáreas distribuidas en 127 mil unidades de producción, de las que alrededor del 90% de producción anual es destinada a la exportación (Lopez y Zurita). Si bien dentro de los principales productores de café a nivel internacional resaltan Brasil, Indonesia, Vietnam, México, y Colombia; el Ecuador ocupa el décimo puesto (10), lo que genera grandes ingresos al país, considerando que el café es un producto de alta demanda consumido a nivel mundial. La caficultura en el Ecuador representa un bajo índice en el total de exportaciones, sin embargo ha permitido el desarrollo de ciertas zonas, tales como El Oro, Manabí, Loja, y la región Amazónica, generando fuentes de ingreso para familias de pequeños agricultores, además de quienes se encargan de los procesos de comercialización, transporte, y preparación del grano para la exportación (Corporación Ecuatoriana de Cafetaleras y Cafetaleros: CORECAF).

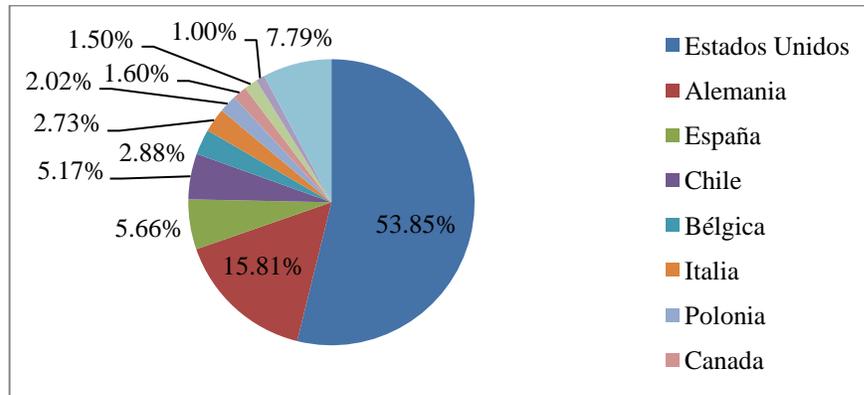
Dentro del sistema armonizado, el café, consta en el capítulo 9 y de partida 0901: *Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción* (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: SENAE). Preceden datos estadísticos relevantes de las exportaciones ecuatorianas de café con sus diferentes sub partidas del período de 1990 hasta el 2009:

i. Sub partida 901110000: Sin descafeinar

Ilustración N° 3: Exportaciones Ecuatorianas de 1999-2009

Principales Países de Destino

Café sin descafeinar:



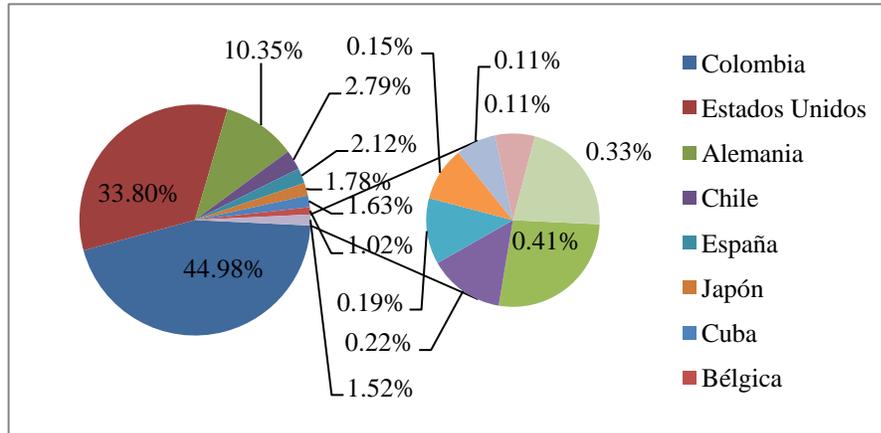
Fuente: Banco Central del Ecuador 2011

Cabe recalcar que durante el período de 1999 hasta el 2009, la sub partida de café sin descafeinar, fue exportada a los Estados Unidos, mercado que representa más de la mitad del total de exportación de este tipo de café (53,85%). Una vez más demostrando la importancia que tiene el mercado norteamericano para la economía ecuatoriana. Dentro de otros lugares de destino para el café ecuatoriano sin descafeinar resaltan: Alemania, España, Chile, Bélgica, e Italia. Sin embargo, puede considerarse al mercado asiático, especialmente Japón (1,50%), como una oportunidad de mercado hacia el cual el café ecuatoriano pueda expandirse.

ii. Sub partida 90111900: Los Demás

Ilustración N° 4: Exportaciones Ecuatorianas de 1999-2009

Principales Países de Destino: *Los Demás*



Fuente: Banco Central del Ecuador 2011

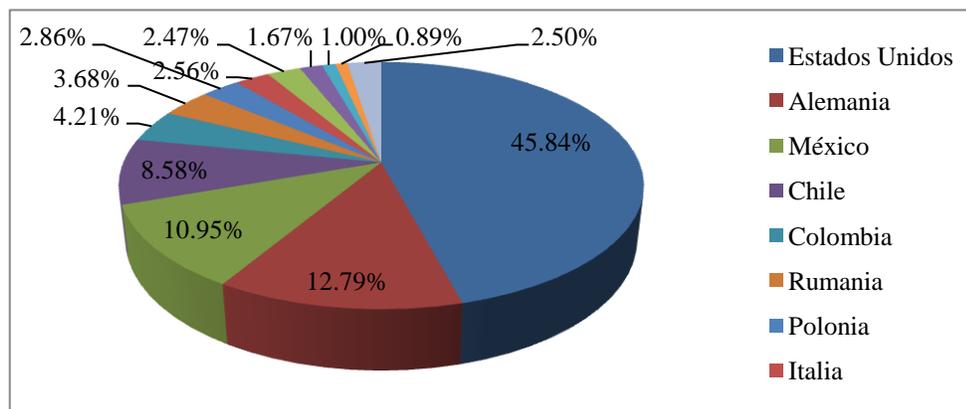
En cuanto a la sub partida que cubre los demás tipos de café, hay que resaltar como principal destino de las exportaciones ecuatorianas a Colombia con un 44,98% seguido por Estados Unidos (33,80%), Alemania (10,35%), y Chile (2,79%). Si bien en este caso, el mercado estadounidense no es el primer lugar de destino, aún representa un socio comercial clave. Considero que la cercanía geográfica fomenta la exportación con Colombia.

iii. Sub partida 901211000: En grano

Ilustración N° 5: Exportaciones Ecuatorianas de 1999-2009

Principales Países de Destino

En grano



Fuente: Banco Central del Ecuador 2011

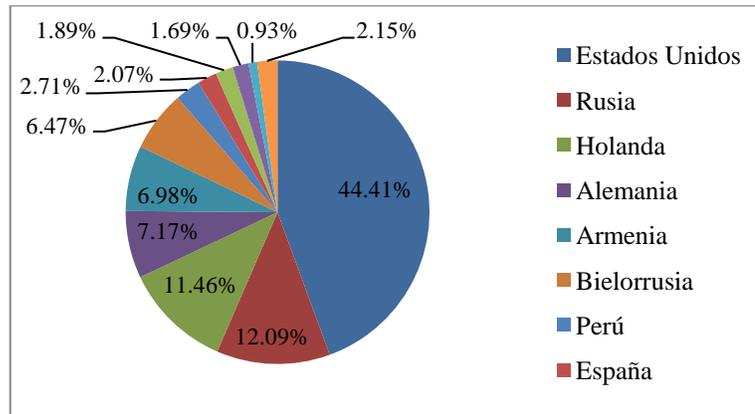
La producción de café en grano, así como otras partidas, fue fundamentalmente exportada a Estados Unidos, además de destinos Alemania (12,79%) y Chile (8,58%). En esta sub partida resalta la exportación a México con un 10,95%. En general, la exportación de esta partida, no ha sido destinada hacia el mercado europeo, pues a excepción de Alemania, las exportaciones hacia Rumania, Polonia, e Italia representan bajos índices del total de exportación en el período de 1999-2009.

iv. Sub partida 901212000: Molido

Ilustración N° 6: Exportaciones Ecuatorianas de 1999-2009

Principales países de destino

Café molido



Fuente: Banco Central del Ecuador 2011

En cuanto a la sub partida de café molido, Estados Unidos es el principal destino con un porcentaje de 44,41%, seguido por Rusia (12,09%), Holanda (11,46%), Alemania (7,17%), y Armenia (6,98%). Información que claramente demuestra la imperante necesidad del Ecuador de mantener y mejorar las relaciones comerciales, tanto con Estados Unidos, como con países europeos. Se debe tomar en cuenta que no constan como destinos principales países asiáticos, donde, tal vez el Ecuador debería enfocar estudios de factibilidad de exportación y así ampliar sus mercados.

- v. Sub partida 901220000: Descafeinado:** Dentro de esta sub partida en el período de 1999 hasta el 2009 sobresale como principal país de destino Estados Unidos. Sin embargo, el valor de exportación es bajo: 2,58 miles de dólares valor FOB (Banco Central del Ecuador).

D. FLORES:

Producto no tradicional que toma relevancia para la economía ecuatoriana desde finales de la década de los ochentas (80s) y principio de la década de los noventa (90s). El Ecuador compite con Colombia por aceptación de sus productos florícolas, pero lo que diferencia a la industria florícola ecuatoriana es una mayor variedad de rosas y demás flores (Shimizu). Cabe recalcar, que dicha ventaja se da por una favorable ubicación geográfica que permite que las flores se produzcan en una variedad de microclimas y con características únicas tales como: tallos gruesos, botones grandes, y variedad de colores (Cámara de Comercio de Cuenca). Similarmente la aplicación de políticas macroeconómicas fomenta el crecimiento de la exportación florícola. La industria florícola creció de \$0,5 millones desde 1985 hasta \$120 millones en 1997, acontecimiento que situó al Ecuador como tercer exportador a nivel mundial. Cabe recalcar además, que la expansión de este sector ha fomentado a la generación de fuentes de empleo a nivel nacional, donde también ha incrementado la participación laboral de las mujeres. (Newman, Larreamendy y Maldonado).

Producto que consta en el Capítulo 6 del Sistema Arancelario Armonizado como Plantas vivas y productos de la floricultura, donde se incluye las siguientes sub partidas: 0601: *bulbos, cebollas, tubérculos, raíces tuberosa, turiones y rizomas*; 0602: *las demás plantas vivas (incluidas sus raíces, esquejes e injertos*; 0603: *flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blan*; y 0604: *follaje, hojas, ramas y demás partes de plantas, sin flores ni capullo* (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: SENAE). La mayoría de la producción florícola se exporta por vía aérea, garantizando óptima calidad a través de controles continuos de temperatura de los diferentes paquetes de unidades; y se destina a mercados tales como: Estados Unidos, Holanda, Alemania, Rusia, Italia, Canadá, Francia, Suiza, España, Argentina, entre otros (Cámara de Comercio de Cuenca). Los mayores centro de producción se encuentran cerca de Quito: en Tumbaco, Cayambe, El Quinche; además de cultivarse en las provincias de Cotopaxi, Azuay, El Oro, Los Ríos, Imbabura, Cañar, Guayas, Chimborazo, Loja, y, El Carchi (Cámara de Comercio de Cuenca).

El éxito del sector florícola en el Ecuador ha servido como modelo para la producción de otros bienes no tradicionales, y para la aplicación de políticas que fomenten y faciliten la exportación de los mismos. En los últimos años se ha dado una evolución de la producción florícola nacional debido a la explotación de nuevos nichos de negocio, a la mejora en canales y mecanismos de distribución, entre otros factores aplicados por las diferentes empresas florícolas a nivel nacional (Superintendencia de Bancos y Seguros: Subdirección de Estudios). A continuación hay gráficos tomados del perfil del sector agrícola que representan índices de exportación y principales lugares de destino:

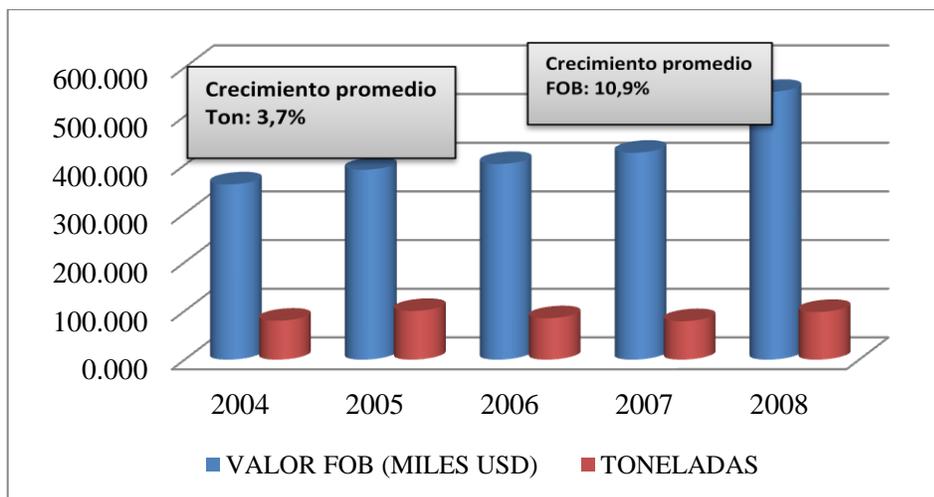
Tabla N° 2: Exportaciones Ecuatorianas de 2004-2008

Flores

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FLORES				
PERÍODO	VALOR FOB	TONELADAS	% VARIACIÓN	% VARIACIÓN
	(MILES USD)		FOB	TONELADAS
2004	354,825	84,853		
2005	397,913	122,185	10,83%	30,55%
2006	435,851	104,164	8,70%	-17,30%
2007	468,762	89,925	7,02%	-15,83%
2008	565,672	109,062	17,13%	17,55%

Fuente: Banco Central del Ecuador 2011

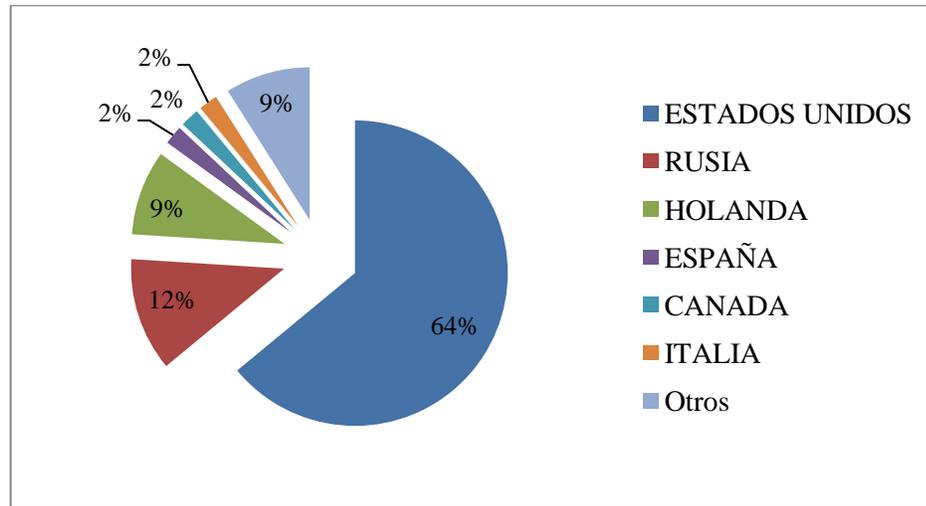
**Ilustración N° 7: Evolución de Exportaciones de Flores
2004-2008**



Fuente: Banco Central del Ecuador 2011

Cabe recalcar que la exportación de flores ha crecido desde el año 2004, tanto en su valor en miles de dólares como en toneladas. En relación al valor FOB desde el 2004 hasta el 2008 se nota un crecimiento de 210,85 miles de dólares; mientras que en relación a toneladas existió tendencia al alza, pero en el año 2006 se muestra una baja en el total de toneladas exportadas.

**Ilustración N° 8: Destino de las Exportaciones de Flores
Promedio 2006-2008**



Fuente: Banco Central del Ecuador 2011

Es fundamental la presencia de Estados Unidos como principal destino de las exportaciones de flores ecuatorianas en el período del 2006-2008, abarcando un 64% del monto total de exportaciones. Cabe recalcar que según estudios del Centro de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), Estados Unidos es el tercer principal importador de flores a nivel mundial (Centro de Información e Inteligencia Comercial: CICO). De igual manera, otros importantes destinos son Rusia y Holanda.

En general, a pesar de que la industria florícola se ha visto amenazada por la falta de Tratados de Libre Comercio (TLC) u otros acuerdos comerciales con destinos principales tales como Estados Unidos y la Unión Europea; y que en relación a otros productores florícolas, como Colombia, el Ecuador al tener menos preferencias arancelarias, ha disminuido su competitividad a nuestras flores en el mercado mundial (Diario El Hoy) aún la industria florícola es de suma importancia para la economía de nuestro país. Las estrategias tomadas por el gremio florícola en cuanto a la mejora continua de la producción y exportación de flores demuestran la razón por la cual este sector se ha convertido en uno de los esenciales de nuestra economía, además de representar un modelo a seguir por parte de otros sectores.

1.2 Historia y evolución de exportación de banano

La producción bananera en el Ecuador toma importancia tras la crisis del cacao a finales de la década del cuarenta (40), y tiene su auge en la década del cincuenta (50). Las empresas multinacionales se interesan en la producción ecuatoriana tras la Segunda Guerra Mundial, después de que se consigue subsanar las devastadoras consecuencias de guerra, y mientras que las plantaciones centroamericanas enfrentaban una serie de plagas que atacaban a su producción bananera (Acosta). Desde entonces la industria bananera ha generado altos y significativos rubros para la economía ecuatoriana, ha sido un sector de continuo crecimiento que ha generado oportunidades laborales y mejores condiciones de vida a todos los sectores que se involucran en la obtención del mismo, tanto productores, como exportadores, transportistas, empresas cartoneras, agroquímicas, de fertilizantes, certificadores, entre otras. Según el Arancel Nacional Integrado, este producto se registra con partida arancelaria 080300, de descripción *bananas o plátanos, frescos o secos*, y cuenta con las siguientes sub-partidas:

Tabla N° 3 : Subpartidas del banano

PARTIDA	DESCRIPCIÓN
0803.00.11	Tipo plantain (plátano para cocción)
0803.00.12	Tipo Cavendish Vallery
0803.00.13	Bocadillo (manzanito, orito) (musa acuminata)
0803.00.19	Los demás
0803.00.20	Secos

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE 2012)

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) afirma que el banano es el fruto de mayor venta a nivel mundial, considerado el cuarto cultivo más importante después del trigo, arroz, y maíz. Estos datos son beneficiosos para el Ecuador considerando que nuestro país posee ventajas comparativas de producción del mismo, debido a su estratégica ubicación geográfica. No en vano podría decirse al Ecuador “*Banana Republic*” pues hay disponibilidad de la fruta todo el año

y representa, después del petróleo, el producto que mayores divisas genera para el PIB ecuatoriano (Rosero).

Para el presente proyecto se hará un estudio más exhaustivo de la producción y exportación bananera. A continuación se detallan gráficos e información relevante sobre la producción bananera ecuatoriana desde la década del cincuenta (50) hasta la actualidad. Se analiza brevemente a los principales competidores, así como se detalla la importancia de las exportaciones de dicho producto hacia el mercado estadounidense.

1.2.1 1950-1980: Auge Bananero

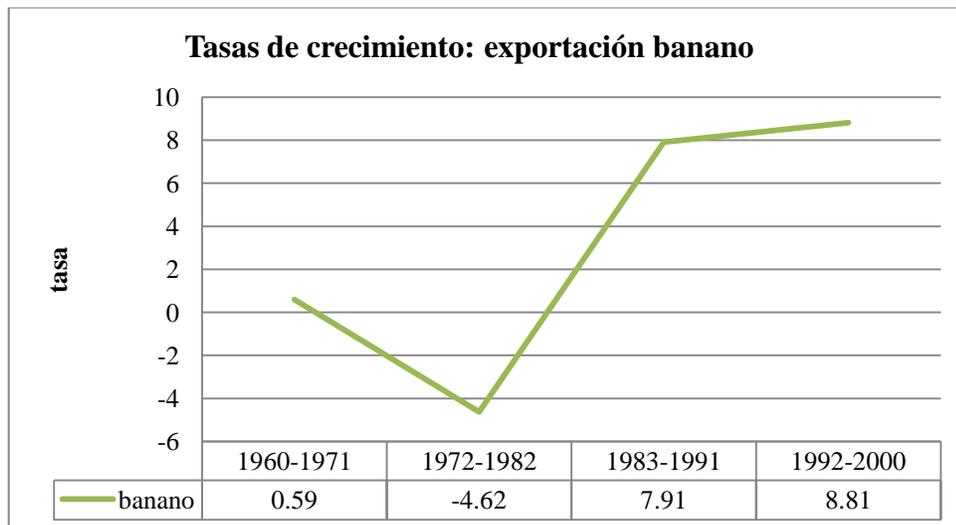
Puede afirmarse que el pionero en fomentar el crecimiento del sector bananero fue el Presidente Galo Plaza Lasso, quien gobernó en el período de 1948 hasta 1952. Durante su mandato, se promovió a la industria bananera, logrando que el Ecuador aumente su nivel de exportación de 3.8 millones a 16.7 millones de racimos, porcentaje que representa una de las mayores expansiones del sector bananero ecuatoriano a lo largo de la historia (Ledesma García). Cabe recalcar que si bien a inicios de los cincuentas (50s) la mayor parte de la producción bananera se destinaba para el consumo interno, fue en el año de 1952 cuando se logra que el 75% de la producción se destine a exportaciones. En las décadas siguientes la producción bananera continúa expandiéndose, y el Ecuador logra consolidarse como el principal exportador de dicho producto a nivel mundial (Arroba Salvador).

Es así que con el creciente sector bananero, se establecen procesos y normativas claves para regular la producción bananera. Se crean instituciones tales como la Asociación Nacional de Bananeros del Ecuador (ANBE), la Dirección Nacional del Banano (DNB), el Instituto Ecuatoriano del Banano (INEBAN), entre otros, quienes disciplinan lo relativo a la producción, comercialización, exportación, e industrialización del banano ecuatoriano. El gobierno a través de dichas instituciones busca garantizar una relación justa entre productores y exportadores, estableciendo precios mínimos de compra, además de leyes de regularización a las superficies sembradas (Catillo Figueroa y Espinel). De igual manera, empiezan a consolidarse empresas en este sector, tanto nacionales como transnacionales, como: Exportadora Bananera Noboa, Banacol, United

Fruit Company, Standard Fruit, Dole, Don Carlos, Chiquita, Del Monte, entre otras (Acosta). Es así que las plantaciones de banano empiezan a expandirse a lo largo de la zona costanera, tanto en las provincias de El Oro, Los Ríos, y Guayas. Si bien en un inicio la tecnología utilizada en las diferentes fincas bananeras era rudimentaria, el creciente sector bananero impulsó a la reaparición de cultivo de productos tales como cacao y café. Similarmente se tomaron políticas de gobierno a favor de la eficiencia del sector, pues se dieron altas inversiones en carreteras, canales de riego, flotas de barcos, facilidades crediticias, entre otras medidas (Larrea, Espinosa y Sylva Charvet).

El mercado bananero al ser cíclico, tiene épocas de auge y declive. Muchas de las épocas de caída de la producción están ligadas a factores externos tales como el Fenómeno del Niño, fenómeno climatológico que ha azotado al Ecuador en continuas ocasiones. Sin embargo, a pesar de los obstáculos que el sector bananero ha enfrentado a lo largo de la historia, se puede establecer tres períodos de auge: a) de 1949 hasta 1955, b) de 1958 hasta 1972, y c) de 1976 hasta 1995 (Arosemena). Dichas épocas fomentaron que para la década de los setenta (70s) el 18% del banano comercializado a nivel mundial sea de nuestro país, además que impulsaron nuevas oportunidades laborales, pues el sector bananero emplea a un aproximado de 380.000 personas (Arroba Salvador). Es importante recalcar que durante los años setentas (70's) se alternó la producción de banano tipo Gross al Cavendish, en su mayoría debido a que el tipo Cavendish es más resistente ante plagas como la Sigatoka (Rosero). A continuación se presentan gráficos y tablas que demuestran el crecimiento de la producción bananera ecuatoriana hasta finales de la década del ochenta, (80s):

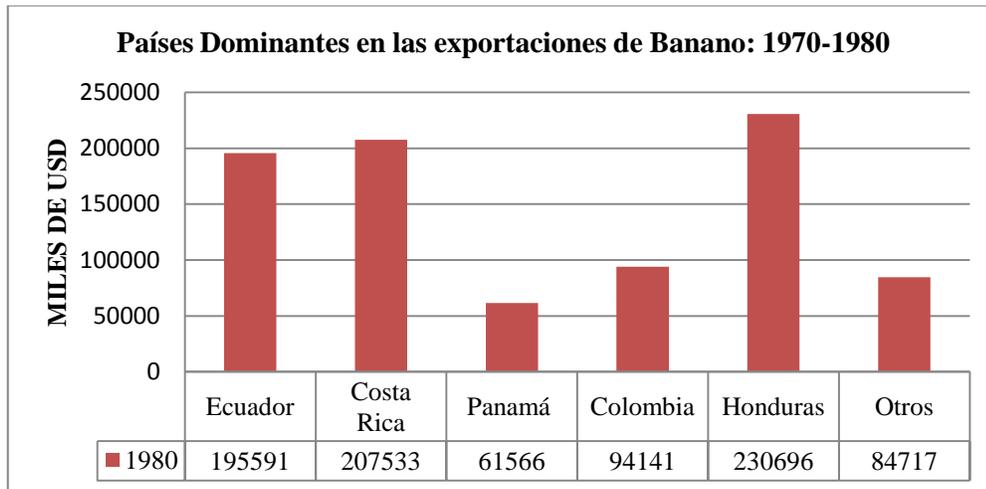
Ilustración N° 9: Crecimiento exportación banano: 1960-2000



Fuente: Organización de Naciones Unidas para Alimentación y Agricultura Estadística (FAOSTAT) 2011

El crecimiento de las exportaciones de banano a nivel mundial ha tenido diversas tasas desde 1960 hasta el 2000. Se registra el menor índice de crecimiento de 1960 hasta 1971, con una tasa de 0,59; desde 1972 hasta 1982 la tasa de crecimiento es negativa, con una disminución de 4,62%, pero desde 1983 hasta el 2000 se registran grandes índices de crecimiento, lo que representa que la producción bananera es una actividad de continuas oportunidades.

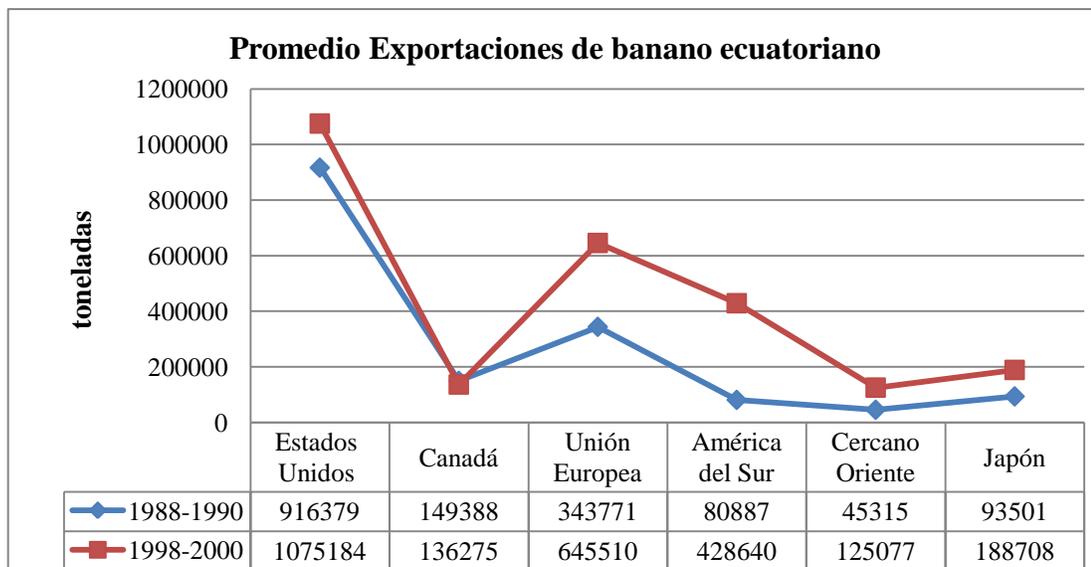
Ilustración N° 10: Principales Exportadores de Banano en 1970-1980



Fuente: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura 2011

Cabe recalcar que desde la década del setenta (70's) el Ecuador lidera las exportaciones mundiales de banano, registra un incremento de \$112.292 miles de USD, representando un 24% de las exportaciones totales del período (1970-1980). Dentro de otros países dominantes en las exportaciones de banano para dicho período resalta la presencia de Costa Rica, Panamá, Colombia, y Honduras.

Ilustración N° 11: Exportación de banano según destino: En miles de USD



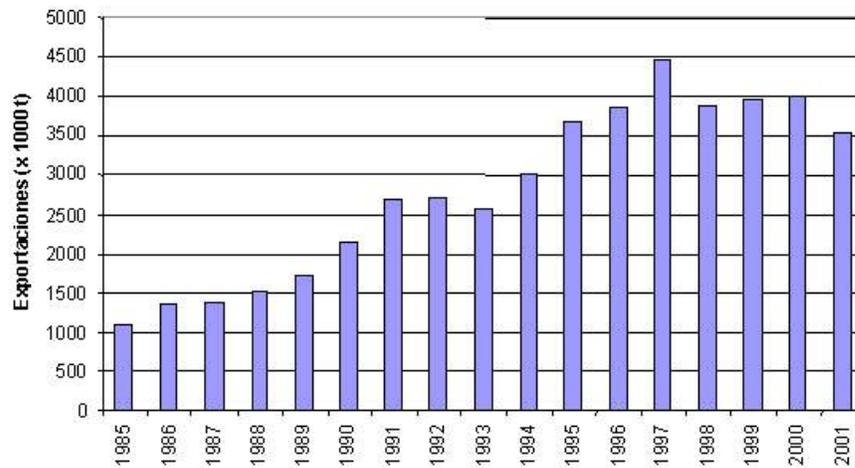
Fuente: Organización de Naciones Unidas para Alimentación y Agricultura (FAO) 2011

Los principales destinos de las exportaciones ecuatorianas de banano han sido Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, América del Sur, Cercano Oriente, y Japón. En un promedio de exportaciones de 1988 a 1990 se destinó 916.379 toneladas de banano a Estados Unidos, y para el período de 1998-2000 el promedio de toneladas hacia ese mismo mercado incremento a 1075.184 toneladas. Si bien el promedio de exportaciones en los demás destinos también fue creciente, el promedio de aumento de exportación de toneladas hacia Estados Unidos se destaca como principal.

1.2.2 1990-2010:

Para finales de la década del ochenta (80s) nuestro país ya se consolida como el mayor exportador de banano a nivel mundial, registrando cifras históricas en las que las exportaciones de dicho fruto alcanzaron un millón de toneladas. Se podría afirmar entonces que el Ecuador empieza a imponerse frente a los demás productores de banano, sin embargo, esto no necesariamente se debe a una continua producción efectiva y de rendimientos crecientes, sino más bien a un aumento en el total de hectáreas plantadas. Es así que en la década del noventa (90s) se ve la imperante necesidad de invertir en tecnología e infraestructura para dinamizar al sector bananero ecuatoriano; además de una sobresaliente necesidad de innovación de mercados y destinos de la producción nacional (Rosero). A continuación se ilustra la evolución de la exportación del banano, además de una comparación de rendimiento por superficie plantada en el período de 1985-2001:

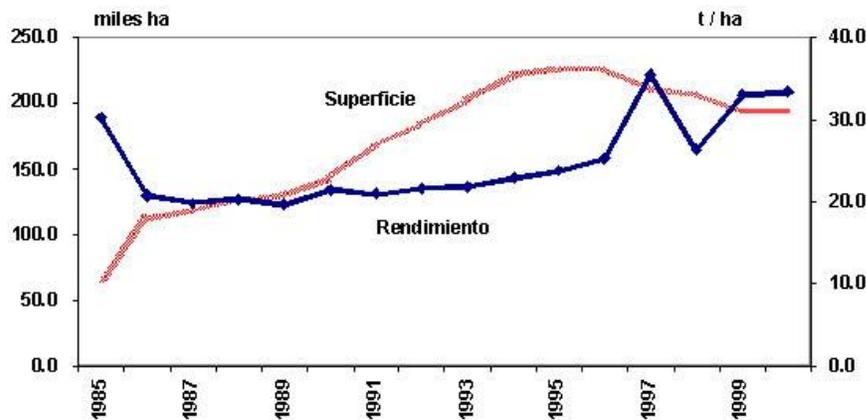
**Ilustración N° 12: Exportaciones de Banano
1985-2001**



Fuente: Organización de Naciones Unidas para Alimentación y Agricultura 2005

Es evidente que hay un continuo crecimiento de la exportación bananera, la misma que llega a su pináculo en el año de 1997, para luego descender al año siguiente. Si bien desde el año 1999 hay un crecimiento en el volumen de exportaciones, para inicios del 2000 se mantienen los volúmenes de exportación. Cabe mencionar que para finales del siglo XX, el Ecuador atravesó una grave crisis económica y financiera, lo que justificaría el descenso en el monto de exportaciones para inicios del siglo XXI.

**Ilustración N° 13: Exportaciones de Banano
Superficie plantada y productividad**



**Fuente: Organización de Naciones Unidas para Alimentación y Agricultura
2005**

En relación a superficie y rendimiento podemos ver que si bien desde 1985 hasta 1995 hubo un continuo crecimiento de hectáreas planteadas, el rendimiento no fue el esperado. Lo que demuestra que hay un porcentaje de producción ineficiente. Es decir, que si bien en el período de 1985-2001 el Ecuador incrementó sus cultivos bananeros, no garantizó un 100% de eficiencia en los procesos productivos.

Con el tiempo se consolida más la importancia del sector bananero para la economía ecuatoriana. Para el período del 2004 hasta el 2008 el banano representó un 56,53% de las exportaciones tradicionales del país, generando aproximadamente un ingreso de \$6.265 millones (Rosero). Así, para el año 2010, se exportó 265'587.828 cajas con un ingreso de \$1.900 millones netos después del pago de impuestos al estado. Cifras que ilustran que la producción bananera ecuatoriana representa el 32% del Comercio Mundial de dicha fruta, además del 50% del producto interno bruto agrícola de nuestro país. Se establece que para el 2010 los principales mercados de destino del banano ecuatoriano son: Unión Europea: 42%, Estados Unidos: 21%, Rusia: 20%, además de mercados marginales como Medio Oriente, Norte de África, y Asia que representan un 11% (Ledesma García).

Es esencial tomar en cuenta a los demás participantes del sector bananero mundial. Si bien el Ecuador ha logrado consolidarse como primer exportador de dicha fruta, debemos estar al tanto de las fortalezas y debilidades de cada uno de sus competidores, especialmente de naciones como Costa Rica, Honduras, Colombia, y Guatemala (Rosero). En cuanto a costos de producción, la producción bananera es más alta tanto en nuestro país como en Costa Rica, a diferencia de Nicaragua y Guatemala donde la mano de obra es más barata. Sin embargo, los bajos costos de producción no necesariamente implican mayor eficiencia en la productividad. Se deben tomar en cuenta otra variable tal como el transporte. Ecuador en relación a sus competidores optimiza los gastos de transporte, debido a la cercanía de las plantaciones hasta los puertos, minimizando los extensos canales domésticos de distribución (Rosero). Sin embargo en relación a niveles de productividad, Ecuador mantiene niveles menores comparado con Costa Rica, pues este país a diferencia del Ecuador, si bien tiene costos de producción mayores, no tienen mayor conflicto en cuanto a procesos rigurosos de calidad de la fruta, ni tampoco se

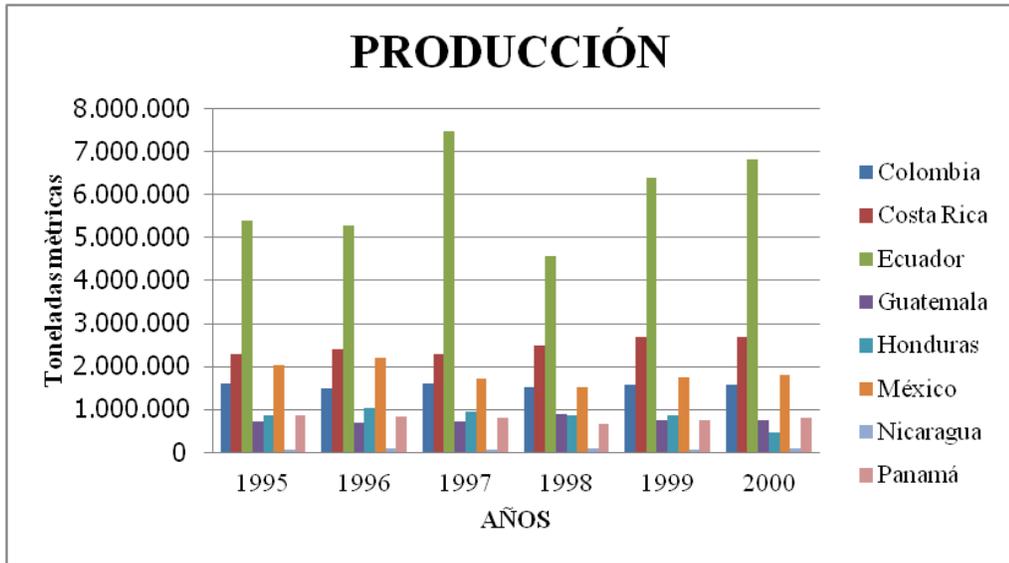
enfoca en un solo mercado, sino tiene una diversidad de mercados de exportación, que evitan que se dé un desperdicio y pérdida de la fruta (Ledesma García). Las siguientes ilustraciones demuestran que si bien el Ecuador es el país con mayor zona de cultivo de banano, seguido por México, Colombia y Costa Rica, su rendimiento no ha sido el más efectivo ni regular en relación al período de 1995 hasta el 2000, al menos los niveles de productividad han sido menores a los de Costa Rica:

Tabla N° 4: Superficie cultivada de banano

BANANOS SUPERFICIE CULTIVADA (HA)						
PAISES	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Colombia	54.000,00	51.074,00	52.021,00	49.380,00	50.400,00	50.400,00
Costa Rica	52.165,00	52.000,00	49.191,00	46.968,00	50.000,00	50.000,00
Ecuador	227.910,0	225.927,0	211.227,0	206.931,0	193.601,0	213.000,0
	0	0	0	0	0	0
Guatemala	21.000,00	20.000,00	21.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Honduras	22.392,00	22.571,00	22.341,00	22.414,00	22.320,00	27.108,00
México	73.577,00	68.411,00	67.801,00	66.441,00	71.259,00	74.818,00
Nicaragua	1.743,00	1.743,00	1.771,00	1.945,00	1.708,00	1.673,00
Panamá	190.000,0	19.000,00	19.000,00	18.000,00	19.000,00	12.392,00
	0					

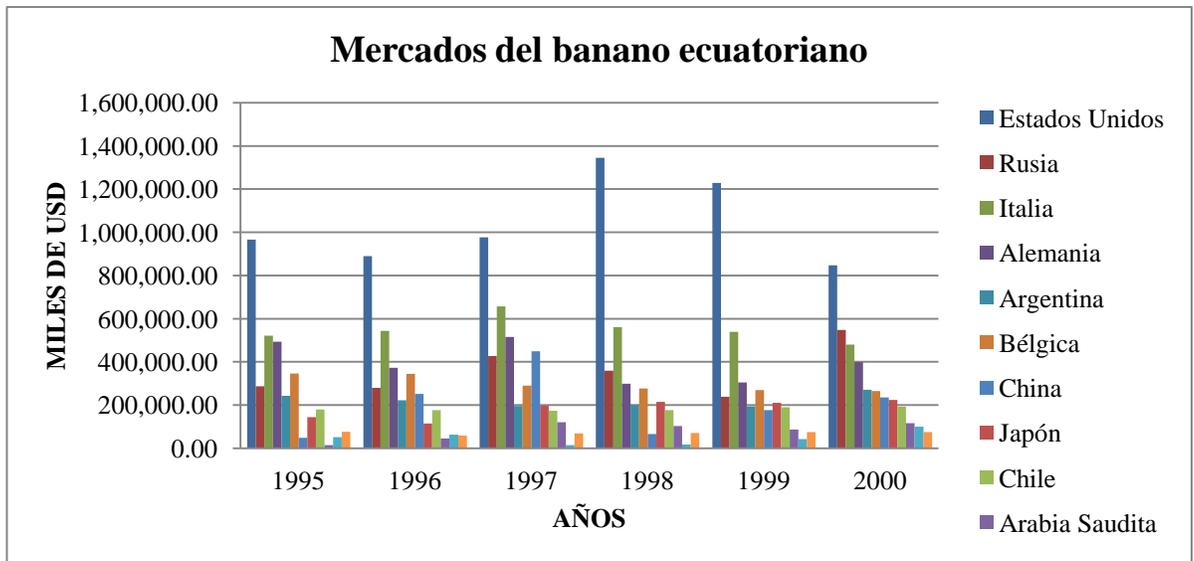
Fuente: Organización de Naciones Unidas para Alimentación y Agricultura 2005

Ilustración N° 14: Producción de Banano: 1995-2000



Fuente: Organización de Naciones Unidas para Alimentación y Agricultura 2005

**Ilustración N° 15: Mercados del Banano ecuatoriano
En miles de dólares FOB**



Fuente: Organización de Naciones Unidas para Alimentación y Agricultura 2005

Cabe recalcar, que si bien el Ecuador ha incrementado a lo largo del tiempo el volumen de exportación de banano, ha sido por su competitividad de precio, más no por otros factores. El Ecuador como principales obstáculos para penetrar competitivamente en mercados internacionales cuenta con la intensa pugna entre productores y exportadores por el pago de precios justos, lo que genera un ambiente laboral conflictivo y menos eficiente. De igual manera es reciente que Ecuador se ha enfocado en penetrar a mercados europeos, pues la mayor parte de la historia bananera nuestro principal destino ha sido el mercado estadounidense. Ecuador debe enfocarse en los mercados de países emergentes de Asia, Norte de África y Europa del Este (Rosero). En general, debe analizarse cada una de las etapas del proceso productivo de manera holística, para así garantizar que el Ecuador logre una presencia significativa y a largo plazo en el mercado mundial. Por lo tanto, es imperante que el sector bananero ecuatoriano se inmiscuya en un proceso de estrategias competitivas, con el afán de obtener mejores réditos. El gobierno ecuatoriano debe fomentar mediante mayor control interno, inversión en infraestructura, políticas gubernamentales claras, entre otras estrategias, para garantizar el posicionamiento del banano ecuatoriano.

1.2.3 Exportación a Estados Unidos

En el Ecuador tuvieron gran influencia dentro de las políticas del agro, las recomendaciones de instituciones internacionales tales como el Banco Mundial (BM) o el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), las mismas que suponían un auge en las exportaciones primarias, pero que lograron se den facilidades a la oligarquía nacional. Cabe recalcar, el rol de Estados Unidos en dicho proceso, pues se firmaron una serie de convenios en los que se fomentaba reformas agrícolas y económicas, a cambio de ciertas exoneraciones en productos agrícolas sensibles tales como la soya, arroz, y maíz. Las políticas neoliberales tenían como supuesto objetivo el crecimiento de la economía ecuatoriana, sin embargo, las cifras de crecimiento fueron bajas (F. Larrea). El mercado estadounidense por su vasta amplitud y diversidad ha sido esencial destino de las exportaciones ecuatorianas, además de que al ser una nación de gran influencia mundial, los diferentes gobiernos en nuestro país lo han considerado como principal destino de

productos de exportación y principal asesor en manejo de temas económicos. Dada la índole del presente estudio, se ilustrará brevemente datos históricos relevantes de las exportaciones hacia el mercado estadounidense, en particular del banano ecuatoriano:

Tabla N° 5: Productos exportados a Estados Unidos: 2005-2010

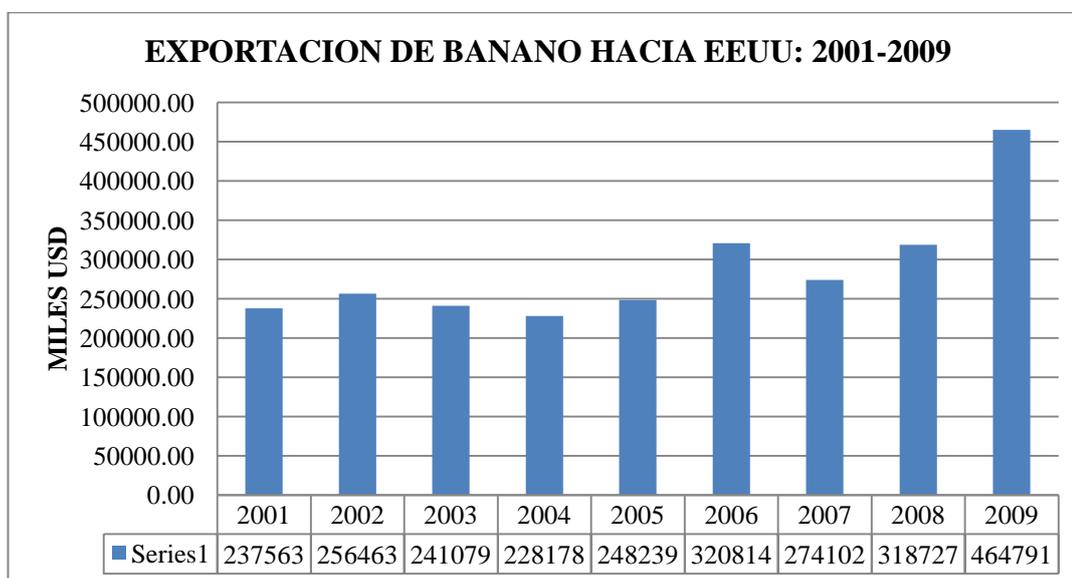
PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR ECUADOR HACIA ESTADOS UNIDOS									
Miles USD/Valor FOB									
Producto	Descripción	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TCPA	%
								2005-2009	Participación 2009
080300	Bananas o plátanos, frescos o secos	249.305	320.714	273.095	315.499	464.380	345.994	16,82%	10,16%
030613	Camarones, langostinos y demás	234.777	290.556	266.510	263.055	279.789	219.016	4,48%	6,12%
060311	Rosas	0	0	27.715	403.024	186.418	102.571	61,04%	4,08%
180100	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	44.037	32.159	57.996	80.200	159.306	41.506	37,91%	3,48%
160414	Preparaciones y conservas de atunes, listados y bonitos entero o en trozos	80.174	80.134	59.073	39.750	28.234	24.942	22,97%	0,62%
030419	Demás filetes y demás carne de pescado, frescos, refrigerados	0	0	14.520	43.390	52.913	32.513	38,17%	1,16%
710812	oro en las demás formas, en bruto, incluido el oro platinado	694	12.340	45.581	51.320	16.243	6.100	119,93%	0,36%

030429	demás filetes congelados	0	0	6.443	35.445	11.359	31.694	59,34%	0,91%
030269	demás pescados, frescos, refrigerados excepto filetes	13.094	20.458	24.547	14.789	19.081	15.277	-3,49%	0,25%
070410	coliflores, brócoles, frescos o refrigerados	9.997	14.423	19.131	19.036	17.947	7.898	17,54%	0,42%
080450	guayabas, mangos, mangostanes	13.131	15.941	17.887	12.009	14.573	445	8,13%	0,39%
080430	piñas tropicales (ananás), frescas o secas	13.071	12.242	11.636	12.487	18.824	8.996	2,76%	0,32%
440722	maderas tropicales: okumé, obeche, sapelli, sipo, caoba africana, makoré	0	0	6.833	26.574	23.400	19.908	28,83%	0,41%
060319	demás flores y capullos frescos	0	0	2.061	2.995	13.652	37.915	83,56%	0,51%
200980	jugo de cualquier fruta, fruto u hortaliza	8.024	10.951	11.622	9.133	13.652	8.895	14,21%	0,3%
	TOTAL GENERAL	5.016.89	6.791.46	6.142.06	8.350.19	4.571.28	4.337.27		

En el período del 2005 hasta el 2009, el banano lidera las exportaciones ecuatorianas al mercado estadounidense con una tasa de crecimiento por año del 16,82%, sin embargo, para el 2010 el volumen de exportación tiene una reducción de \$118.336 miles de USD (valor FOB). Cabe recalcar la exportación de camarones, langostinos, rosas, cacao en grano, atunes, y demás filetes de pescado que, si bien en menor medida que el banano, también representaron un importante rubro hacia el mercado estadounidense. En general, las exportaciones ecuatorianas hacia Estados Unidos tendieron al alza hasta el año 2009, y para el 2010 registran disminuciones, que se podría afirmar en su mayoría como consecuencia de la agravada crisis financiera que atacó al mercado estadounidense.

A continuación se presentan gráficos que ilustran el comportamiento de las exportaciones de banano ecuatoriano hacia el mercado estadounidense:

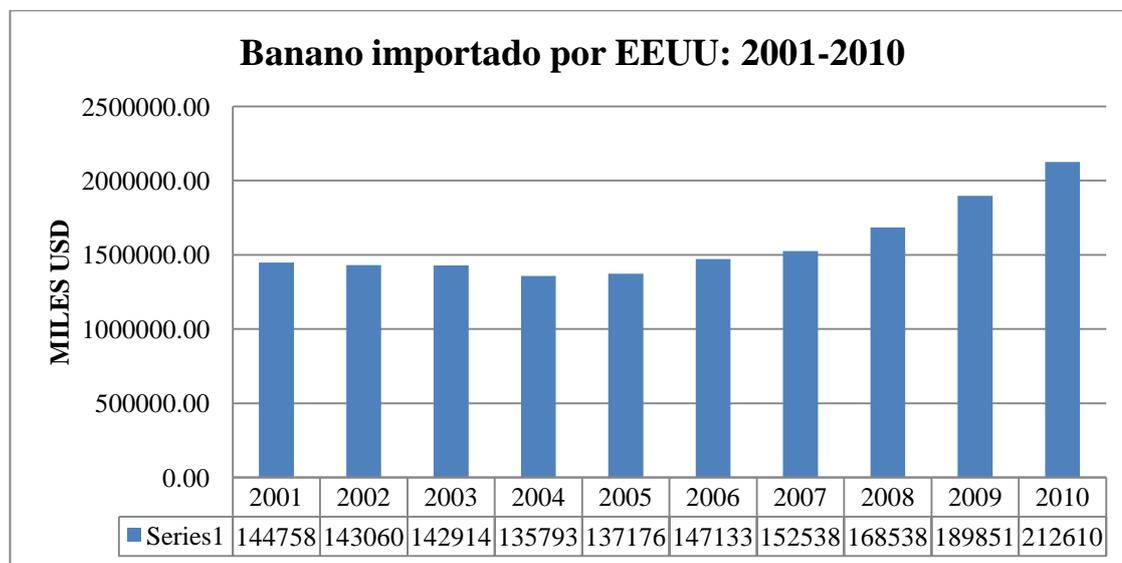
Ilustración N° 16: Exportación Banano ecuatoriano hacia Estados Unidos: 2001-2009



Fuente: Banco Central del Ecuador 2011

La década del 2000 fue próspera para el Ecuador en cuanto a la exportación de banano, especialmente, del producto destinado a Estados Unidos, como se puede ver en el gráfico anterior hay constante crecimiento del volumen de exportación, especialmente del año 2008 al 2009, donde se registra un crecimiento de \$USD 146.064.

**Ilustración N° 17: Importación de Banano: Estados Unidos
2001-2010**



Fuente: Banco Central del Ecuador 2011

Cabe recalcar que si bien, en el período del 2000 hasta el 2005 la tendencia de importación de banano del mercado estadounidense fue disminuyendo, desde el año 2006 hubo un paulatino crecimiento de demanda de banano, hechos favorables para la producción bananera ecuatoriana.

**Tabla N° 6: Balanza comercial bilateral
Ecuador-Estados Unidos: 2008-2010**

EXPORTACIONES, IMPORTACIONES Y BALANZA COMERCIAL					
ESTADOS UNIDOS-ECUADOR					
FLUJO	2008	2009	Ene- Julio	Ene- Julio	crecimiento
			2009	2010	2009 vs 2010
Exportaciones de EEUU a Ecuador	3.450,00	3.927,00	1.890,00	3.043,00	61,01%
Importaciones de EEUU desde Ecuador	9.533,00	5.610,00	3.175,00	4.468,00	40,72%
BALANZA COMERCIAL	-60.830,00	1.683,00	1.285,00	1.425,00	10,89%

Fuente: Banco Central del Ecuador 2011

En general, en los últimos años (2008-2010), si se analiza la balanza comercial bilateral Ecuador-Estados Unidos, podemos afirmar que desde el 2008 se redujo notablemente el porcentaje del déficit comercial, y en el año 2009 se dio el menor índice deficitario. Los datos del 2010, donde se registra un crecimiento deficitario del 10,89% ilustran la imperante necesidad del Ecuador de tomar medidas respecto al a diversificación de la oferta exportable, generando productos con mayor valor agregado que representen mayor rubro de ingresos a la economía del país.

1.3 Productos con valor agregado

Al hablar de valor agregado, se hace referencia a la satisfacción de clientes gracias a un holístico proceso operativo, donde lo que se busca es garantizar diferenciación frente a competidores. El valor agregado en un producto fomenta a que los clientes, no sólo se sientan identificados con dicho producto, sino que lo prefieran ante cualquier otro del mercado, debido a que el mismo cumple y hasta supera sus expectativas. Si bien existen diferentes opciones para generar valor, dentro de la mayoría de procesos, es clave tener claro las necesidades del cliente. En base a eso, mediante sistemas estratégicos y competitivos, se busca mayor eficiencia y obtención de beneficios en las transacciones (Corporación Colombia Internacional). Cabe recalcar, que dentro del sector agrícola, el agregar valor a la producción involucra además de la producción tradicional de bienes, todo proceso de investigación, transformación, y diferenciación que permita recibir mayores retornos por unidad de producto. Por lo tanto, lo óptimo es que se fomente investigaciones que definan mayores opciones de uso de cultivos, posibles mejoras dentro de la cadena productiva, y diferentes estrategias para mejorar la competitividad del producto final; dicho proceso requiere mayor inversión destinada a tecnología, nuevos insumos, logística, imagen, y mano de obra capacitada (Paz).

En el caso de la actividad agrícola, la generación de valor agregado permite reducir la volatilidad que dichos productos enfrentan en el mercado global, pues a través de pequeñas transformaciones en la forma, características, calidad, y mercadeo de los productos, los mismos pueden generar mayor demanda, además de la generación de prestigio y reconocimiento por parte de los clientes, quienes pueden sentirse identificados con el producto a largo plazo (Núñez Mascayano). Un caso ejemplar es el de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)

aplicado en Honduras, cuyo fin es aumentar las oportunidades de empleo de las comunidades rurales, enfocándose en la competitividad y valor agregado de las micro, pequeñas, y medianas empresas campestres (MPYMES). Lo que este programa hace es detectar y aprovechar nuevas oportunidades de mercado, apoyando a la diversificación de productos agrícolas, al cumplimiento de medidas sanitarias y fitosanitarias, expansión de procesos de transformación, entre otros (USAID-RED).

1.3.1 Importancia para el desarrollo de la economía ecuatoriana

Es fundamental recalcar que la estructura social en la que se desarrolla el ser humano ha fomentado la creación de herramientas que faciliten la satisfacción de necesidades; es así entonces, que se ha dado origen a sistemas en los que se incluyen actividades esenciales para el desarrollo de la economía de un país. En el caso ecuatoriano, si bien a lo largo de los años, se ha fomentado la productividad y se ha velado por el crecimiento de la economía, no se ha garantizado una continua y creciente creación de valor dentro de los sistemas de producción. Especialmente, dentro del sector productivo agrícola, nuestro país se ha enfocado más en la cantidad y menos en la calidad de bienes que ofrece, nos hemos quedado limitados a ofertar productos de alta volatilidad en el mercado, sin tomar en cuenta, que dicha producción puede elevar beneficios con tan solo la comprensión de estrategias y tácticas de valor. Dichas alternativas fomentan la reinención de sistemas productivos, basándose en contexto, y garantizando eficiencia y calidad en la producción (Ventocilla Cuadros).

América Latina se diferencia por ser la región poseedora de recursos, sin embargo, un desarrollo sostenible será posible mediante destrezas que superen el desafío tecnológico e investigativo, especialmente del sector agroalimentario (Trigo). El sector agrario es esencial en la economía del Ecuador, en promedio desde 1985 hasta el 2005 representó el 12.46% del Producto Interno Bruto (PIB). Sin embargo, existe gran heterogeneidad en el tamaño de los predios: micro-fundistas, minifundistas, pequeños, medianos, y grandes productores. Si bien la Costa en su mayoría tiene sistema empresariales tradicionales donde hay mayor productividad que en el resto de regiones y cabe recalcar que, muchos de los productores rurales no están al tanto de las políticas o leyes dictadas a favor del desarrollo del sector agrícola, pocos están

al tanto de las facilidades crediticias, o de las posibles capacitaciones técnicas ofrecidas para mejorar la eficiencia en los procesos de producción (Moreno, Rodríguez y Otero). No obstante, la República del Ecuador es agente activo en la gestión del desarrollo del sector agrícola. A través del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) incentiva la ejecución de políticas públicas y programas especializados para promover la innovación en la producción de bienes y servicios. Para ello se incluye dentro de la Constitución, bajo el Título VI “Régimen de Desarrollo” donde se detalla temas de soberanía alimentaria, sistemas económicos, de política comercial, y de democratización de factores de producción; además que se han promulgado leyes a favor de la eficiencia y desarrollo del sector industrial, tales como: Ley de Empresas Públicas, Ley de Competencia, Ley de Agroindustria, Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad, Ley de Regímenes Económicos Especiales, Ley de Fomento Industrial, Ley de Fomento de la Pequeña Industria, Ley de Gestión Ambiental, Ley de Propiedad Intelectual, entre otras (Ministerio de Industrias y Productividad). Instituciones tales como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) son el eje fundamental para regir políticas agropecuarias sostenibles donde se incluye el desarrollo de sistemas de comercialización internos y externos, de sistemas de sanidad e inocuidad agropecuaria, de facilidad de financiamiento para transferencia de tecnología y capacitación de recursos humanos (Moreno, Rodríguez y Otero).

Históricamente el Ecuador ha dependido de la exportación de productos primarios; los mismos que, si bien son volátiles en el mercado mundial, han logrado un crecimiento económico basado en marginación, explotación de la fuerza laboral, concentración de la tierra, y, explotación irracional de recursos (Bravo Robles). Ahora bien, está claro que para el desarrollo de nuestro país, es clave una política agraria renovada y dinamizadora, que tome en cuenta la estandarización de procesos, la diferenciación de productos, el aseguramiento de calidad en las cadenas agroalimentarias, y el adecuado manejo institucional (Villalobos, Rojas y Leporati). Sin embargo, mientras que en el Ecuador no se logre una soberanía alimentaria como modelo agrícola, donde todos los actores parte de la cadena productiva logren un porcentaje de control, y que no solo las grandes empresas nacionales o las transnacionales agroalimenticias monopolicen la comercialización de productos, no se podrá hablar de un desarrollo sostenible del sector agrícola.

A lo largo de este capítulo se ha ilustrado el crecimiento cíclico de la economía ecuatoriana, demostrando la imperante necesidad que tiene el Ecuador de transformar y diversificar su oferta exportable. Es evidente que el ser uno de los países más diversos del mundo en cuanto a disponibilidad de recursos no garantiza desarrollo, si no se aplican políticas, e implementan proyectos que fomenten el posicionamiento de los productos ecuatorianos en el mercado global. Si bien el agro ha sido un sector relevante para la economía del país, éste parece estar en etapa de estancamiento, pues no se ha dado la inversión en tecnología o capacitación técnica necesaria para que el Ecuador no dependa únicamente de commodities, sino que también oferte productos manufacturados y de valor agregado. Es imperante que se den mayores estudios de potenciales necesidades de consumidores a nivel internacional. El Ecuador debe analizar las preferencias de consumo de mercados estratégicos como el de los Estados Unidos, no solo por sus características demográficas, sino por la trascendente relación bilateral en términos comerciales.

Ahora bien, en el caso de la producción bananera, el eje de desarrollo se debe concentrar en el uso de ventajas competitivas. Si bien el Ecuador ha logrado posicionarse como primer productor de dicho bien, ¿por qué no intenta posicionarse como el principal oferente de productos derivados de banano? No se trata de cambios radicales, sino pequeñas transformaciones en el proceso productivo, donde, además de la certificación de calidad e inocuidad alimentaria, juega un rol fundamental la planificación estratégica, análisis del entorno, y sobre todo, la adecuada aplicación de técnicas de marketing. El siguiente capítulo ilustra detalladamente el marketing mix de productos con valor agregado tal como son las compotas de banana.

CAPÍTULO II:

Compotas de Banana: Marketing Mix

En un mercado global tan competitivo como el de la actualidad, es fundamental que se garantice la oferta de bienes y servicios de calidad. Se busca que de manera holística, se cumpla con los requisitos para satisfacer las necesidades de clientes, garantizando líneas productivas con un correcto manejo de recursos tanto financieros, humanos, así como naturales. Cabe recalcar que el establecimiento del marketing mix de un producto debe ser realizado meticulosamente, mediante planificación, evaluación y control del proceso; pues, mediante una mezcla adecuada de las variables de producto, precio, plaza y promoción se logra incrementar beneficios. Si se determina claramente, mediante uso de herramientas de investigación y estudio de mercado qué es lo que los clientes quieren, respondiendo preguntas tales como: cuánto están dispuestos a pagar por dicho bien, dónde lo adquieren con mayor frecuencia, entre otras variables claves, entonces se facilita la gestión y estrategia de cualquier plan de negocios. Un correcto marketing mix es el respaldo para analizar el constante desarrollo y aceptación de un producto, y mediante el cual, se puede tomar alternativas pro-efectividad y beneficio.

En el caso ecuatoriano, como se ha mencionado previamente, la economía ha representado ciclos de bonanza, donde, si se analiza la balanza comercial no petrolera, ha existido dependencia en productos agrícolas. Sin embargo, es reciente que se ha dado importancia a la variable de diferenciación mediante procesos de generación de valor agregado. El Ecuador ha iniciado a darle énfasis a la transformación de bienes agrícolas en bienes elaborados tales como pulpas, mermeladas, compotas, entre otras; pues, a través de procesos no tan complicados, pero manejados correctamente, han logrado mayor acceso y aceptación en mercados internacionales.

Considerando la importancia de la producción bananera en nuestro país, que además de generar altos ingresos, crea varias fuentes de trabajo para personas involucradas a lo largo de su cadena productiva, el presente capítulo detalla el marketing mix de compotas de banana, producto de oportunidad de exportación, el mismo que puede potencializar al Ecuador el acceso en diferentes mercados. Para ello, se detallará las herramientas de producto, precio, plaza, y promoción. En cuanto al producto, el presente proyecto ilustrará brevemente información relevante sobre el proceso de

fabricación de compotas de banana, incluyendo características nutricionales, de diseño de línea, maquinaria, funcionalidad, volumen de producción y sistemas de calidad. Dentro del factor precio, se hará un análisis de costos, de precios del mercado y de elasticidad cruzada, para garantizar la determinación adecuada del valor de venta al público. En cuanto a la variable plaza, se dará énfasis al tema de logística y canales de distribución. Finalmente, en el tema de promoción, se detallará un plan de medios y otras alternativas de mercadeo tales como ferias internacionales y posicionamiento de marca.

2.1. PRODUCTO:

La variable producto está conformada por una serie de atributos y características que, según el consumidor, permiten la satisfacción de necesidades. Un producto está formado tanto por una parte tangible, como por una intangible. Dentro de la parte tangible se incluye todas las propiedades físicas y químicas del mismo, al igual que el diseño, tamaño, envase, y forma, que garantice la protección pero al mismo tiempo una buena imagen del producto. En la parte intangible se incluye las opiniones de los consumidores sobre el producto, la empresa, la marca, entre otras variables que pueden afectar a futuras decisiones de compra (Ortega Vázquez).

Cabe recalcar que la variable producto no se ve alterada de acuerdo a la segmentación de mercado, pues sin importar a quien vaya dirigido, el producto debe garantizar máxima calidad y correcta presentación. Si bien las variables de plaza, precio, y promoción indirectamente generan cambios, éstos lo hacen en la perspectiva que tiene el cliente frente al mismo. Sin embargo, se debe tomar en cuenta una herramienta de administración del marketing que permita conocer la etapa en la que se encuentra dicho bien. Según el ciclo de vida del producto, éste puede estar en una etapa de introducción, donde es fundamental la inversión en distribución y publicidad; en la etapa de crecimiento, se da énfasis a la marca, y que la misma se empiece a fortalecer en el mercado seleccionado; dentro de la etapa de madurez se requiere mayor innovación para evitar estancamiento en las ventas y buscar alternativas que llamen la atención del público, evitando que el producto llegue a su etapa final (declinación). De cualquier manera, es esencial la determinación de un product manager, es decir una persona que en primer lugar se encargue de, tras etapas de testeo, la obtención de un producto piloto; y que, tenga en cuenta exigencias tanto pre-venta y post-venta (Kotler).

Dentro del presente proyecto, cabe recalcar que por compota se entiende “*dulce de fruta cocida con agua y azúcar*” (Real Academia Española), son productos utilizados en su mayoría para la alimentación infantil, debido no sólo a su alto contenido nutricional que favorece el crecimiento de bebés y niños, sino también por su variedad de sabores de diferentes frutas, vegetales, y cereales (Suárez Moreno). Las compotas se incluyen dentro de productos de consumo y de convivencia, es decir, son los que se adquieren con mucha frecuencia, y en algunos casos son productos de consumo básico. En este tipo de productos es fundamental el fácil acceso y el desarrollo de marca, pues si bien son bienes que se adquiere con habitualidad, el cliente tiende a comparar las características de diferentes marcas (Peña).

Con el objetivo de garantizar que el producto anhelado cumpla con los requisitos de las diferentes jerarquías de valor, se busca que en primer lugar, el producto garantice que fomenta una alimentación completa y saludable para bebés y niños, es decir, tenga un valor nutricional adecuado, y en segundo lugar; que responda a las necesidades del cliente en cuanto a su presentación, con empaque adecuado y llamativo, fácil obtención y correcta publicidad y promociones. Para el presente proyecto se toma como referencia la producción de compotas de 125 gramos, destinadas para niños entre los seis meses y seis años de edad, a continuación, se detallarán los pasos requeridos para la obtención del mismo.

A. Proceso de producción de compotas de banana:

La producción es un proceso en el que ciertos insumos son transformados a otros bienes o servicios. Dentro del proceso de manufactura, debe tomarse en cuenta:

i. Características del producto

De manera específica, las compotas de banano son de color amarillo, de viscosidad aceptable y, con olor a banano característico. Las siguientes tablas ilustran las características y parámetros que debe cumplir el producto:

Tabla N° 7: Compota: Características

REQUISITOS	UNIDAD	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉTODO DE
				ENSAYO
Sólidos Totales	g/100g	15	-	INEN 14
Vit C	mg/100g	30	-	INEN 384
Ph		-	4,5	INEN 389
Sal (NaCl)	mg/100g	-	-	INEN 51
Vacío	KPa	60	-	INEN 392
Contenido Calórico	J/100g	-	420	-

Fuente: Escuela Politécnica Superior del Litoral (ESPOL) 2002

Cada característica de una compota está basada en un método de ensayo, generalmente, basado en normas INEN que garantizan la calidad necesaria del proceso. Según un estudio realizado por la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL) sobre el proceso de producción de compotas de banano, los atributos básicos que debe cumplir el producto son:

Tabla N° 8: Compota de Banano

<u>PARÁMETROS</u>	<u>CARACTERÍSTICAS</u>
Apariencia	Natural Cremosa
Color (Hunter-Lab)	L=58-69
	A= -2 +4
	B= 13 -27
Brix	22-24
Ph	4,70-5
Acidez	0,25-0,40%
Consistencia (Bostwick)	3-8 (cm/30 s)
Semillas	No aplica
Microbiología	Comercialmente Estéril
Almacenamiento	Óptima= 5- 15°C
	Aceptable= 16-30 °C
	Evitar exposición al sol
Tiempo de Vida	12 meses

Fuente: Escuela Politécnica Superior del Litoral (ESPOL) 2002

ii. Valor nutricional:

Frutas y cereales son los primeros alimentos sólidos que debe ingerir un bebé para crecer y mantenerse con energía, por eso se recomienda la ingesta de purés o compotas, las mismas que si bien son alimentos preparados, no contienen ni colorantes ni conservantes, y que, al ser portables y estar listos para el consumo facilitan la vida cotidiana de las madres. Cabe recalcar que uno de los principales beneficios de las compotas es que ayudan a los bebés y niños a probar una serie de diferentes sabores y texturas.

El banano es un alimento de alto potencial vitamínico y mineral, posee vitamina A, B, C, E, calcio, magnesio, silicio, fósforo, azufre, hierro, sodio, y vitamina B6. Se dice que dentro de sus propiedades medicinales, el banano es un remedio eficaz para malestares tales como: anemia, enfermedades del estómago, reumatismo, estreñimiento, obesidad, hepatitis, colesterol, hemorroides, entre otras (Castle Foods Ecuador). Las compotas, como se ha mencionado son de gran valor nutricional, generalmente enriquecidos en vitamina C, y sus características dependen de la fruta o cereal con el que se elaboren. El caso de compotas de banano, cabe recalcar que el banano es un alimento de alto valor calórico y rico en carbohidratos, que cuenta con nutrientes como magnesio, ácido fólico, y potasio (Cuidado de la Salud). A continuación se ilustra el valor nutricional de 100 gramos de banano fresco:

Tabla N° 9: Banano: Información Nutricional

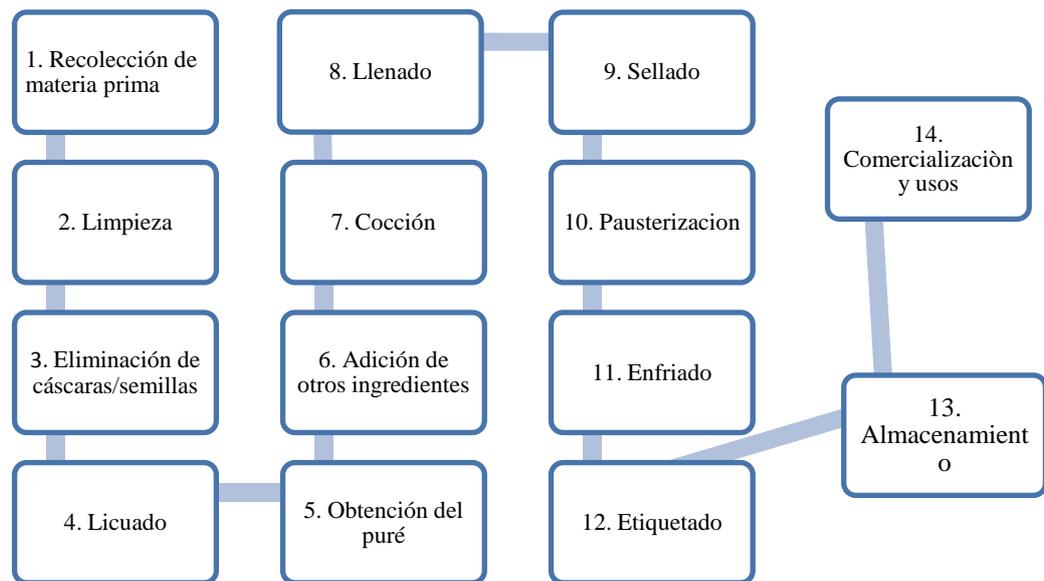
INFORMACIÓN NUTRICIONAL DEL BANANO	
POR 100 GRAMOS DE PARTE COMESTIBLE	
Calorías	85,2
Hidratos de Carbono (g)	20,8
Fibra (g)	2,5
Magnesio (g)	36,4
Potasio (g)	350
Provitamina A (mcg)	18
Vitamina C (mg)	11,5
Ácido Fólico (mcg)	20

Fuente: Escuela Politécnica Superior del Litoral (ESPOL) 2002

iii. Diseño de la línea de producción

Para la producción de compotas de banana se requiere el desarrollo de experimentos y pruebas en las que se utiliza aditivos como ácido cítrico y ácido ascórbico para la regulación del pH. Se realiza un análisis físico químico con evaluación sensorial, que garantice la calidad y vida útil de las compotas (Navas Silva y Costa). Los pasos a seguir para la obtención del producto piloto se ilustran en el siguiente diagrama:

Ilustración N° 18: Proceso de fabricación



Fuente: Convenio Andrés Bello (CAB) 2011

La ilustración previa demuestra los pasos de elaboración de una compota de banana, un total de catorce pasos que abarca procesos desde la recolección de la materia prima, hasta la distribución y comercialización adecuada del producto. Si bien el proceso de obtención de compotas de banana no es complicado, cabe recalcar que se deben seguir meticulosamente cada una de las etapas para garantizar un producto final satisfactorio. En primer lugar se recibe la materia prima, donde se procede a la limpieza del banana y a la extracción de la cáscara, después se procede al licuado del mismo en un tanque de mezcla, donde se incluyen los demás ingredientes y aditivos. Una vez obtenido el puré se procede a la cocción, que se da en una marmita, donde se garantiza la fusión del banana y demás componentes.

Este proceso de mezcla debe realizarse a una temperatura de 55 a 65° C para garantizar que el puré sea de consistencia pastosa. Tras este proceso se procede a la

máquina de llenado, donde los frascos de vidrio esterilizados se abastecen de 125 gramos de cantidad de puré. Los envases proceden a una máquina selladora que garantiza el envasado al vacío que evite filtraciones y garantice el mantenimiento del producto. Una etapa clave es la de pasteurización, donde se evita el crecimiento de bacterias y microorganismos, al mismo tiempo manteniendo los nutrientes de las compotas. Una vez concluido este proceso se procede al etiquetado y empaquetado del mismo para que se certifique una buena presentación del mismo y luego proceder a su distribución y venta (Navas Silva y Costa).

iv. Maquinaria y equipos requeridos:

Para optimizar y efectivizar cualquier proceso productivo se debe contar con la maquinaria adecuada, en el caso de producción de compotas de banana se requiere de:

- 1. Tanque de mezcla:** Estanque en el que se agitan líquidos para incrementar la velocidad de dispersión de los aditivos incorporados. Elaborado en acero inoxidable (Agua Market).



- 2. Marmita:** Consiste básicamente en una cámara de calentamiento conocida como camisa o chaqueta de vapor, que rodea el recipiente donde se coloca el material que se desea calentar. Es una máquina elaborada con acero inoxidable (Industrial Taylor).



3. Llenadora: Dosifica automáticamente la cantidad de producto dentro de cada recipiente (Shangai Boom Industry Ltda) .



4. Selladora: Máquina que asegura máxima seguridad del producto sin comprometer su calidad, además que garantiza una fácil apertura. Se pueden adquirir selladoras por inducción ya sean manuales, semi-automáticas, automáticas. El sellado por inducción protege al envase de la humedad y olores exteriores (Interempresas).



5. Túnel Pasteurizador: se encarga de lograr el proceso de pasteurización, la temperatura de salida del producto, y de minimizar los costos de servicios y mantenimiento. El túnel pasteuriza el producto, además del envase y tapa, mientras un sistema de rociado esparce agua caliente sobre ellos. La división del túnel en diferentes zonas permite determinar con más precisión la temperatura y reducir el efecto negativo del calentamiento y del enfriamiento sobre el material de los envases (Barry-Wehmler Company).



6. Etiquetadora: Aplica de manera automática las etiquetas para los envases de forma lineal y precisa. De acero inoxidable y de alta velocidad (LogisMarket).



La utilización de maquinaria con tecnología de punta, va a permitir simplificar el proceso de producción, y de igual manera, es esencial para garantizar líneas de compotas de banana que cumplan con los parámetros de calidad establecidos.

v. Volumen de producción

El volumen de producción va a depender del modelo productivo seleccionado. Se debe determinar uno que permita a la empresa por un lado obtener rentabilidad adecuada en base al capital invertido, garantizada en base a una mejora continua e integral de los estrategias y recursos utilizados; y por otro lado, fomentar al cumplimiento de las requisitos y condiciones que necesita el producto u servicio para ser vendido exitosamente en el mercado meta (Boyer y Freyssenet).

En del sector o industria alimenticia los puntos más débiles dentro de los procesos productivos son la investigación y la tecnología, sin tomar en cuenta que dichas variables son las que mayor incidencia tienen en la generación de valor agregado y adecuado manejo del medio ambiente. Se debe fomentar vigorosos procesos de investigación, capacitación y manejo sostenible de la producción a fin de optimizar los recursos tanto económicos como humanos. Para ello se aplicará una estrategia de producción más limpia. Dicha herramienta empresarial es de índole preventiva, integrada, y enfocada hacia la optimización de procesos productivos, de productos, de servicios, con el fin de reducir costos, incentivar innovaciones y competitividad dentro de la empresa (Camára de Comercio de Bogotá).

Para obtener una aceptación sostenible en el mercado estadounidense, el proceso productivo de compotas de banana debe ser holístico. Es decir, no sólo enfocarse en la fabricación del producto en sí, sino también en la planificación, gestión,

abastecimiento, distribución, y venta. Para ello se han determinado objetivos a mediano-largo plazo que deben cumplir cada una de las áreas con el afán de que la empresa logre consolidarse en el tiempo (Boyer y Freyssenet). Dentro de la planificación estratégica entonces, se determina como objetivos y alternativas de optimalización de producción:

- **Producción:**
 - Garantizar la mejor calidad en el producto
 - Optimización máxima de recursos
 - Flexibilidad a cambios para satisfacer las necesidades del cliente

- **Precio**
 - Obtención de materia prima e insumos en costos bajos
 - Precio justo y en relación al mercado

- **Publicidad**
 - Garantizar a través de mensajes claros y concisos los beneficios del producto
 - Servicio al cliente
 - Servicio post venta para garantizar satisfacción de consumidores
 - Lealtad y fidelización de clientes

- **Distribución/Logística:**
 - Entrega en el menor tiempo posible
 - Distribución intensiva en locales comerciales y tiendas de alimentos
 - Localización estratégica/Layouts eficientes

En general se asume que a mayor volumen de producción mayor es la cantidad necesaria de insumos, al igual que a mayor producción mayor volumen de pérdidas y desperdicio del mismo. Si bien dicha lógica clarifica el comportamiento del consumo en base al volumen, no es la única variable que influye en la determinación de ineficiencias dentro del proceso. Se deben tomar en cuenta modelos para evaluar la eficiencia del consumo (Arze Landívar y Curi A).

B. Funcionalidad, diseño, envase, etiquetas

La presentación de un producto es clave. El empaque es una herramienta esencial que facilita la comercialización, por ende, se debe garantizar que cumpla con las funciones de resguardar al producto, pero también con la de generar una imagen llamativa para el cliente. Las etiquetas deben tomar en cuenta las diferentes legislaciones, deben ser claras y precisas. Se incluye datos tales como el tipo de producto, información nutricional, recomendaciones de almacenamiento, registros sanitarios y de calidad, fecha de elaboración y expiración, cantidad disponible en el envase, entre otras (Suárez Moreno). En el caso de compotas se utilizan envases de vidrio sellados herméticamente de manera que el cliente pueda observar el producto. En cuanto al etiquetado se debe tener en consideración una correcta barra de información nutricional. A continuación se ilustra la potencial etiqueta y el diseño del envase para las compotas de banana:

Ilustración N° 19: Información Nutricional

Nutrition Facts/ Información Nutricional	
Serv Size/Porción:	113g (4 onzas)
Servings/Porciones:	1
<i>Amount per serving/cantidad por porción</i>	
Calories/Calorías	110
Total Fat/Grasa total	0g
Sodium/Sodio	0mg
Total Carb/Carb Total	25g
Dietary Fiber/Fibra	
Dietaria	0g
Sugar/Azúcares	20g
Protein/Proteínas	0g

INGREDIENTS: Banana pulp, sugar, starch, acidity regulator, antioxidant
No artificial flavors or preservatives.

Refrigerate after opening. Best if used in one feeding

INGREDIENTES: Agua, puré de banano natural, azúcar, espesantes,
regulador de acidez, antioxidantes, Vitamina C.

Producto no contiene ni perseverantes ni saborizantes artificiales

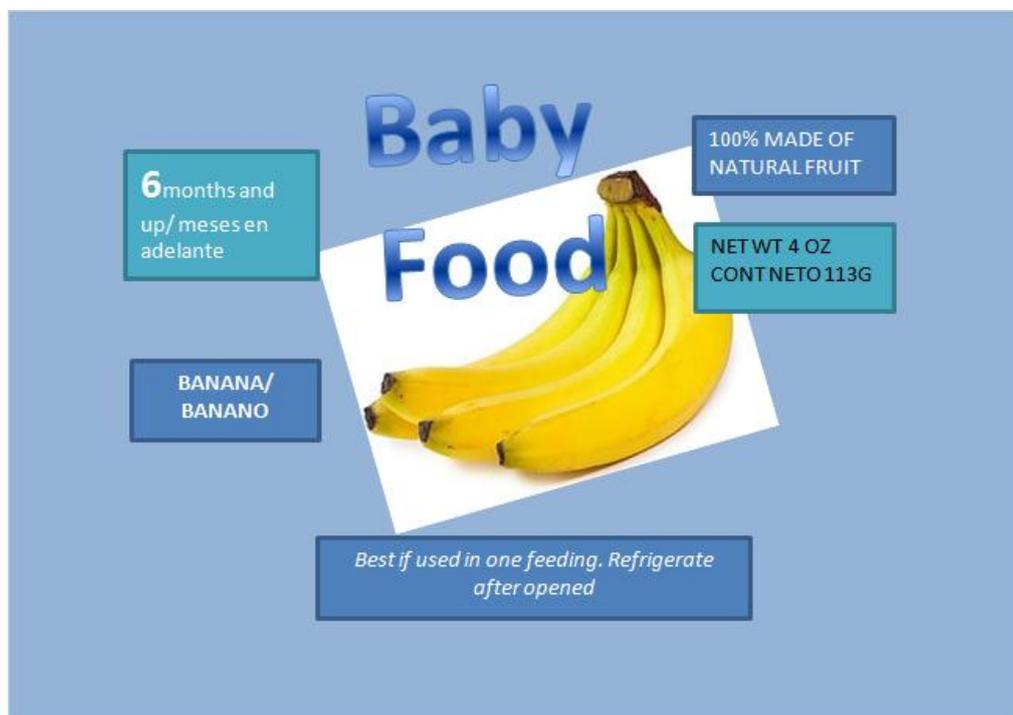
PRODUCT OF ECUADOR/Industria Ecuatoriana Reg. Sanitario N°

Importado y Distribuido por: XXXX

Dirección XXXXX

Realizado por Melissa Cordero 2012

Ilustración N° 20: Diseño y Etiqueta del Envase de compotas de Banana:



Realizado por Melissa Cordero 2012

C. Sistemas de Calidad

Dentro de cualquier proceso productivo es necesario darle énfasis a la calidad del producto, por ello, existe la necesidad de sistemas que garanticen que el producto terminado cumpla con atributos y características de calidad. A nivel mundial ya se han determinado parámetros que deben ser seguidos en determinadas líneas de producción, y especialmente en el área alimenticia. La producción de compotas de

banana debe contar con inocuidad alimentaria, donde se engloban políticas y actividades con el fin de garantizar la máxima seguridad de los alimentos a lo largo de toda la cadena alimenticia, es decir desde la producción hasta el consumo (Organización Mundial de la Salud). Para ello, se han tomado como referencia los siguientes sistemas de calidad:

i. ISO 9001:

El Instituto Ecuatoriano de Normalización es el organismo mediante el cual, tanto personería natural como jurídica pueden obtener Certificado de Calidad. Dentro del proceso, se analiza la norma técnica del producto (Instituto Ecuatoriano de Normalización). En general las normas ISO se aplican para mejoramiento de posición en mercados, control de proveedores, prevención, y sobre todo, mejora continua. La norma ISO 9001 involucra un proceso holístico en el que se da énfasis al cliente, se vela por el involucramiento del personal, se da enfoque sistemático a la administración de procesos interrelacionados, pero sobre todo, busca relaciones beneficioso dentro de una organización. En el proceso de producción de compotas es esencial tomar como referencia esta norma técnica, pues da énfasis a la planificación, diseño y desarrollo del producto. Se enfoca en procesos de verificación, validación, seguimiento, inspección, y ensayo o prueba del mismo, los que ayudan a que el producto sea desarrollado efectivamente (Molina). Mediante estas normas se busca prevenir errores durante la producción, garantizando buenas prácticas que disminuyen riesgos en la cadena agroalimentaria y efectivizan los procesos productivos.

ii. Normas HACCP:

Representa un modelo de gestión de calidad en el que se controla los puntos críticos dentro del sistema de manejo de alimentos. Se basa en un código alimentario, que se enfoca en identificar los riesgos y peligros que afectan a la inocuidad de un alimento, para en base a dichos riesgos establecer medidas de control a lo largo de la cadena alimenticia. A lo largo de diferentes pasos esta norma identifica puntos críticos, determina límites críticos para cada medida preventiva, se monitorean cada etapa del proceso productivo, para luego tomar medidas correctivas (US: Ministerio de Agricultura). El principal beneficio de la aplicación de normas HACCP en el proceso productivo de compotas de bananas es la precaución de que surjan peligros o efectos

perjudiciales para la salud, evitando así la persistencia de toxinas, sustancias químicas, microorganismos, u otros agentes que no sean beneficiosos para el proceso productivo (Food and Agriculture Organization).

iii. Global Gap:

A través de un organismo privado, se genera la norma GLOBAL GAP que establece normas para certificar a nivel mundial los productos agrícolas. El objetivo de esta norma es dar confianza al consumidor, pues garantiza una efectiva producción agropecuaria, donde se minimiza el impacto de la explotación del medio ambiente, reduciendo el uso de químicos y asegurando la salud de los trabajadores. La empresa productora de compotas de banana realizará los trámites respectivos para afiliarse a esta asociación de productores agrícolas y minoristas, para establecer normas eficaces de procedimientos y certificación. La afiliación es un proceso voluntario donde los miembros armonizan Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Esta norma promueve a través de análisis comparativos y benchmarking programas de aseguramiento de normas existentes. De esta manera se puede tener comunicación abierta y directa con los clientes para garantizar que el producto (compotas de banana) cumple con sus requerimientos (GlobalGap).

Con la aplicación de las prácticas previamente mencionadas el objetivo a alcanzar será el de una adecuada salud ambiental y ocupacional que genera grandes beneficios para una empresa. Los beneficios que se obtendrían serían: una reducción de costos de producción, disminución del impacto ambiental, reducción de la generación de residuos, optimización de equipos y procesos, reducción de riesgos para empleados, aumento del potencial competitivo, entre otras. Dentro del presente estudio hay que darle énfasis al hecho de que la empresa se enfoca en un determinado producto y no tiene un ampliado portafolio, por ende, la aplicación de normas HACCP y Global Gap, a través de un continuo control de control y calidad de insumos, materias primas, ayudarán una mejor inserción dentro del mercado estadounidense.

2.2. PRECIO:

Philip Kotler define al precio como la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio determinado. En otras palabras, hace referencia al valor monetario que se asigna a un bien o servicio (Thompson). Por lo tanto, para el establecimiento del precio, es necesario responder interrogantes tales como: ¿El precio fijado nos permite alcanzar los objetivos planteados?, ¿Qué reacción tendría la competencia frente a nuestros precios?, ¿El precio fijado es coherente con el posicionamiento que queremos darle al producto? ¿Nos permitirá posteriormente el precio marcado una flexibilidad comercial? Una vez que se tenga claro dichas interrogantes, entonces se podrá obtener un precio que sirva como instrumento a corto plazo que permita actuar con rapidez y flexibilidad. Un instrumento de gran ayuda para la diferenciación de los productos, que ayuda a obtener ingresos, y es uno de los factores más influyentes en las decisiones de compra (Muñiz González).

El valor de venta al público es una de las variables fundamentales que determinan el éxito de un producto en determinado mercado. El precio se determina mediante un meticuloso análisis donde se incluyen una serie de variables. Entre ellas, se incluye a los costos de materia prima, elementos que pueden ser afectados por situaciones externas tales como cambios del mercado, inflación, entre otros. Es así que una variación en el costo de los mismos puede tener un impacto en el aumento o disminución de la producción (Ricoverti Marketing). De igual manera, en caso de procesos productivos, donde se requiere altos niveles de inversión en infraestructura y tecnología, el precio tiende a ser mayor. En ese caso, se debe analizar la adecuada estrategia de precio sea cambios en la oferta del bien, o en el proceso de segmentación de mercado, o cambios en las estrategias de diferenciación del mismo (Escuela Politécnica del Litoral ESPOL).

Por lo tanto, el proceso de determinación del precio final del producto, además de ser afectado por los costos directos e indirectos de producción, debe tomar en cuenta los precios del mercado. Es fundamental tomar como referencia a los principales competidores de compotas de banana dentro del mercado de Estados Unidos,

analizando su oferta de precio, y obteniendo datos promedio del precio de un frasco de compota de banana de 125 gramos. De esa manera, será factible determinar si es conveniente o no una estrategia de diferenciación de precios. A lo largo del proceso de determinación del precio aceptado por los potenciales consumidores, es clave también tener en cuenta la variable de rentabilidad. Es evidente que todo tipo de actividad comercial busca réditos, pero se debe definir si se busca rentabilidad a corto, mediano, o largo plazo (Soriano Soriano).

Dentro del marketing mix, el precio se puede considerar como la variable más importante, pues no solo representa un valor monetario, pero simples modificaciones en su valor pueden generar inmediatas y drásticas consecuencias. El establecimiento de precio depende de una serie de características, como la política comercial de la empresa, del prestigio, de la rentabilidad de la inversión, entre otros.

A. Análisis de precios del mercado

Dentro del Mercado estadounidense existen 5 grandes marcas de compotas de banana que generalmente son distribuidas en grandes locales y superficies: Beechnut, Gerber, Earth's Best, Heinz, y Organic Baby. Para el 2000, Gerber mantenía un 70% de la participación de mercado, Beechnut UN 13%, y Heinz un 11% del total de la industria de alimentos para bebés. Desde su inicio en 1988 los productos Earth's Best eran únicamente distribuidos en tiendas de alimentos orgánicos, sin embargo, para 1996, fueron distribuidos en más de un 45% de los supermercados de Estados Unidos (Maguire, Owens y Simon). En su mayoría, las compotas para bebés son distribuidas en farmacias, tiendas y supermercados dentro de Estados Unidos. Las marcas mencionadas previamente ofrecen compotas para diferentes etapas del desarrollo o crecimiento de bebés, sin embargo, el presente proyecto se enfoca en la primera etapa, donde se introduce poco a poco comida sólida en la dieta diaria de los bebés (Food Production Daily). Para garantizar el precio adecuado de compotas de banana dentro del mercado estadounidense es fundamental tomar en cuenta las tendencias y preferencias de los padres de familia (Lug). Para ello, se tomará en cuenta sitios tales como:

- Parents: Healthy Kids, Happy Families: www.parents.com
- Babies Online: www.babiesonline.com
- The Mommy Blog: <http://themommyblog.net/index.php>

- FLEXNEWS: www.flex-news-food.com

Si bien el Mercado de destino para las compotas de banana es estados Unidos, se ha tomado como referencia de precios, el precio de venta al público de las principales marcas que existen en el Ecuador por aproximadamente 125 gramos:

- Compotas procedentes de Colombia:
 - SAN JORGE: \$0.55
 - ALPINA: \$0.65
- Otras marcas:
 - NESTLE: \$0.66
 - GERBER: 0.65

A continuación se ilustran los precios de las principales compotas presentes en el mercado estadounidense:

Tabla N° 10: Precios compotas en EEUU 2011

Food Type	Gerber	Beechnut	Earth's Best
Peas 	5 ounces for \$1.40 average \$0.28 per ounce	2.5 ounces for \$0.79 average \$0.31 per ounce	2.5 ounces for \$0.70 average \$0.28 per ounce
Bananas 	5 ounces for \$1.40 average \$0.28 per ounce	2.5 ounces for \$0.79 average \$0.31 per ounce	2.5 ounces for \$0.70 average \$0.28 per ounce
Carrots 	5 ounces for \$1.40 average \$0.28 per ounce	2.5 ounces for \$0.79 average \$0.31 per ounce	2.5 ounces for \$0.70 average \$0.28 per ounce
Apples 	5 ounces for \$1.40 average \$0.28 per ounce	2.5 ounces for \$0.79 average \$0.31 per ounce	2.5 ounces for \$0.70 average \$0.28 per ounce
Sweet Potatoes 	5 ounces for \$1.40 average \$0.28 per ounce	2.5 ounces for \$0.79 average \$0.31 per ounce	2.5 ounces for \$0.70 average \$0.28 per ounce

Fuente: Whole Some Baby Food Sitio Web Oficial 2011

Hay varias condiciones que favorecen la fijación de precios bajos, entre las cuales están: el mercado es muy sensible al precio y un precio bajo estimula su crecimiento, los costos de producción y distribución bajan al irse ganando experiencia en la

producción, y el precio bajo desalienta la competencia real y potencial. El objetivo de fijar un precio bajo es maximizar la participación de mercado para así disminuir los costos de producción y proyectar una apariencia dominante hacia los consumidores (Arze Landívar y Curi A).

B. Elasticidad cruzada del precio

Al hablar de elasticidad, nos referimos al cambio porcentual que un producto puede tener en el precio. Es una herramienta que ayuda a medir el impacto que puede tener una disminución o aumento de precio dentro del mercado, facilitando saber el comportamiento de consumidores frente al mismo, es decir, saber si debido a un cambio de precio puede haber cambios en la demanda de un bien, e inclusive, cuantificar la tendencia de sustitución y complementariedad. Similarmente, la elasticidad cruzada del precio mide el cambio porcentual en la demanda de un bien, pero en relación el cambio porcentual en el precio de otro. Es decir, ilustra las consecuencias de cómo el cambio de precio de un bien, puede fomentar a un mayor consumo de otro bien sustituto (Schettino). En el presente proyecto, al ofrecer compotas de bananas, un producto que intenta captar la atención del mayor número de clientes, hay necesidad de ser más flexibles; por ende se buscará una elasticidad cruzada positiva.

Una vez determinado el índice de elasticidad de precio del producto, entonces se debe proceder a seleccionar una estrategia de diferenciación de precio. En el presente caso, considerando que el producto va dirigido a un mercado tan amplio como es el de Estados Unidos, donde se da gran énfasis a la marca y al precio, entonces, se utilizará como estrategia la discriminación según características demográficas o según localización geográfica. Es decir, el producto va destinado a niños de 6 meses hasta 6 años de edad, un target de población joven, pero indirecto, pues, en realidad quienes realizan la compra de compotas serían los padres de familia (Crece Negocios).

Considerando que el producto intenta ingresar al mercado estadounidense, y que además de los costos por producción se deben asumir gastos adicionales como transporte, seguro, embalaje, aranceles; entonces se ha determinado como precio unitario por compota de banana de 125 gramos un valor de \$0,90. Precio que está dentro del promedio de precios del mercado estadounidense, pues no es ni el más alto

ni el más bajo. A mediano y largo plazo, dependiendo del volumen de producción y de las negociaciones con los potenciales distribuidores se podrá obtener mayores facilidades a fin de obtener réditos y utilidades mayores. Sin embargo, por lo pronto el objetivo principal es el de lograr la aceptación y posicionamiento del producto en el mercado seleccionado.

2.3. PLAZA:

La ubicación de la planta de producción además de los diferentes canales de distribución del producto juega un rol fundamental para que éste tenga aceptación en el mercado. Por canal de distribución se entiende el conjunto de intermediarios que cubren la distancia entre proveedor y cliente, dándole valor a la transacción en términos de lugar, tiempo, y posesión. Su papel es fundamental en la determinación de valor a lo largo de la cadena de entrega del producto, por ende, a lo largo del tiempo se ha optado por estrategia de alianzas entre proveedores, distribuidores y clientes finales con el afán de optimizar costos y sobre todo tiempo (Instituto Estudios Bancarios Chile). Toda empresa necesita contar con instalaciones adecuadas dónde se desarrolle el producto o servicio ofrecido, lugar donde se involucran todo tipo de actividades, que van desde el proceso productivo hasta recursos humanos, administración, mercadeo, logística, entre otras áreas. De igual manera debe enfocarse en llevar el producto cerca del consumidor, en el lugar y tiempo adecuado. A continuación se detallan las características de las instalaciones además de los canales de distribución seleccionados para el presente proyecto:

A. Características de la Fábrica:

i. DATOS GENERALES:

La localización adecuada involucra que la planta de producción esté alejada de cualquier contaminación de índole física, química, o biológica, en zonas no expuestas a inundaciones y con vías de fácil acceso para así evitar la contaminación del producto. Las instalaciones deben ser de construcción adecuada tanto en sus adecuaciones sanitarias así como de distribución. El layout o diseño de la fábrica debe garantizar fácil y adecuada limpieza y manejo de la materia prima así como del producto terminado. Se debe garantizar un ambiente que no permita el ingreso de contaminantes (US AID). Todas las diferentes áreas con las que cuenta la planta

deben poseer características tales como amplitud, fácil acceso, buena iluminación, equipo apropiado, orden, pisos y paredes de fácil limpieza, protección contra insectos y roedores, recipientes de desechos con tapa, entre otros (Camára de Comercio de Bogotá).

Considerando que en el Ecuador, la producción bananera es a menor escala en relación a otros países productores, la mayoría de plantaciones tienen un tamaño promedio entre 10 y 50 hectáreas. Por lo tanto, para la producción de compotas se buscará tener acceso a una planta ubicada en la provincia del Guayas, cercana a cultivos de banano entre 10-30 hectáreas (Departamento Económico y Social). En base a un porcentaje mínimo de economías de escala, se proyecta una capacidad anual de 1000 toneladas. La propuesta de producción se basa en una capacidad de producción, a lo largo de 300 días, en un solo turno de 8 horas diarias. Según la demanda del Mercado seleccionado, la producción puede tener tendencias a incrementar.

Dentro del proceso de producción de compotas, se establecen cuatro grandes etapas: limpieza, mezclado, pasteurización, y secado (South Invest). Cabe recalcar que es fundamental que durante el proceso se garantice una adecuada preservación de los alimentos, en donde se mantengan en el mayor grado posible los atributos de calidad, incluyendo textura, color, sabor, y valor nutritivo. Para el presente proyecto se utilizarán varios métodos de preservación tales como refrigeración, condiciones especiales de almacenaje, fermentación, y pasteurización en frascos esterilizados. El proceso de pasteurización ayuda a la inactivación de las enzimas que generen deterioro en alimentos. Una vez que culmina esta etapa se garantiza métodos de refrigeración o almacenaje específicos con el afán de definir la duración de las compotas de banana. Para conservar las buenas condiciones del producto se realizan análisis de control del PH, buscando que dicho porcentaje sea menor a 4.0. Este proceso involucra la adición de ácidos orgánicos. La temperatura es un factor importante en este tipo de proceso, debiendo ser no inferior a 15° C, con mejores resultados a 25° C (Departamento de Agricultura).

Similarmente, el proceso de almacenamiento debe avalar el adecuado desplazamiento de basura y desperdicio, mantener patios y lugares de estacionamiento para que éstos no constituyan una fuente de contaminación en las

áreas donde el alimento está expuesto, operar en forma adecuada de los residuos sólidos, para que éstos no constituyan una fuente de contaminación en las áreas donde los alimentos se encuentran expuestos (Arze Landívar y Curi A).

ii. MAQUINARIA Y MANO DE OBRA:

Existe una clara división en dos áreas de personal: administrativo y de producción. Dentro del personal administrativo, se involucran las personas que se desenvolverán en el área de marketing, y en el área de contabilidad y finanzas. En un inicio se contará con dos asistentes de mercadeo, 1 contador, 2 asistentes de exportaciones. Para el área de producción se contará con un gerente de producción, 2 técnicos de producción, 1 mecánico y electricista, 2 ingenieros químicos para control de calidad, 2 personas que garanticen la correcta seguridad industrial.

En cuanto a la maquinaria requerida, como se ha mencionado previamente para cumplir con las etapas que involucran la producción de compotas de banana se necesitará de máquinas tales como mezcladoras, marmita, llenadora, secadora, túnel pasteurizador, entre otras. Además de las adecuadas conexiones eléctricas, tanques de agua, tanques para residuos sólidos y líquidos. Es fundamental para garantizar la trazabilidad del producto también implementar tecnología adecuada que permita registrar, identificar, almacenar, y administrar los productos. Se utilizará un sistema de codificación y manejo de datos que facilite el tracking e historial del producto. De esa manera se podrá tener datos cuantificables tanto sobre el proceso productivo así como el proceso de distribución y venta (US AID).

iii. GESTION DE LOS RECURSOS:

1. ENERGÍA:

Se realizará campañas de información sobre ahorro energético, además de controles eventuales sobre el uso del sistema eléctrico. Debido a la necesidad de instalaciones de uso eléctrico para el proceso productivo se buscará utilizar combustibles de alta eficiencia energética (Dangely y Rabanal).

2. AGUA:

Considerando que se utiliza para la mayoría de procesos, se debe garantizar el uso de agua potable. La entrada del agua será mediante un proceso de catalización en el que separa el cloro del agua a utilizar. Para ello se hará uso de un catalizador efecto Venturi, es decir un convertidor que va acoplado al interior de la tubería que induce electrones al agua, permitiendo así que el cloro se desprenda (Gallego Pérez). Se realizarán campañas de información y formación entre el personal para el ahorro de agua durante el proceso productivo, además de continuas inspecciones de la instalación (Dangely y Rabanal).

3. TRATAMIENTO DE LOS RESIDUOS:

Al hacer uso de normas ISO, además de otras normativas que garantizan las buenas prácticas de manufactura el uso adecuado de recursos, se buscará disminuir al máximo el impacto medioambiental de los residuos obtenidos. Para ello se contará con recipientes para reciclar. Además se procederá a la limpieza y desinfección de las instalaciones, los residuos se acumularán y serán retirados a diario (Gallego Pérez).

B. Canales de distribución:

Toda empresa para cumplir los lineamientos y normativas del mercado “just in time” que implica el traslado de productos de un lugar a otro de acuerdo a las fechas determinadas, tiene que manejar de manera cautelosa la herramienta de distribución. La variable de distribución es esencial para garantizar que los potenciales clientes tengan acceso al producto al momento y en el lugar correcto. Para ello, existen muchas estrategias de comercialización, las mismas que pueden variar desde un solo mayorista hasta varias alianzas de distribución (Pymex).

Dentro de la función de distribución hay que dar énfasis a los canales a través de los cuales se realiza la entrega del bien o producto. Si bien existen diversos tipos de repartición, para el presente estudio se aplicara una estrategia de distribución intensiva y extensiva, es decir, se busca que las compotas de banana sean comercializadas en todos los establecimientos posibles, incluyendo no sólo puntos de venta de la misma rama comercial, sino cualquier tipo de establecimiento que sea altamente frecuentado por nuestro mercado objetivo: mujeres 16-35 años de edad

(Olamendi). De igual manera, lo que se busca es reducir en lo posible la intervención de terceros en la cadena de comercialización del producto; por lo tanto, se ha optado una estrategia de venta directa, a través de detallistas. Es decir, las compotas de bananas serán distribuidas a establecimientos comerciales de Estados Unidos, incluyendo a cadenas de supermercados reconocidas como Wal-Mart, Sams, K-Mart, además de farmacias y otros almacenes.

Es decir se hará uso de un sistema convencional de marketing donde hay un fabricante independiente, en un inicio varios detallistas, con la potencialidad de que uno o dos se conviertan a mediano y largo plazo en mayoristas. De acuerdo al volumen de producción y frecuencia de distribución, lo que se busca es conseguir una optimización de costos en el proceso de distribución. Lo óptimo sería conseguir economías de escala a través de altos volúmenes de producción, un alto poder de negociación con intermediarios para así evitar pagos de servicios innecesarios. La distribución se hará mediante una estrategia multicanal, donde se utilizan diferentes medios para llegar a los consumidores finales. La ventaja principal de esta estrategia es que los diferentes métodos seleccionados se complementan para poder así llegar al mayor número de potenciales clientes como sea posible. En el caso de distribución online se permite abaratar costos, además que la transacción es más fácil y cómoda para los clientes. Ahora bien, la distribución en tiendas y otras superficies es vital, particularmente en el caso de productos que intentan ingresar por primera vez en un mercado, pues esta estrategia busca impactar a los potenciales clientes a través de la presentación o características físicas del producto. Para el presente proyecto la estrategia de distribución multicanal incluye:

- 1. Tiendas y Grandes Superficies:** A la hora de comprar, los consumidores le dan alta importancia al tiempo y la comodidad. Por lo tanto, en los últimos años ha incrementado la preferencia de ir a tiendas y grandes superficies donde se pueda conseguir bienes de diversa índole. En el caso de la distribución comercial alimenticia, que mejor manera de llegar a los consumidores, facilitándoles la compra de compotas de banana en cadenas de supermercados o tiendas detallistas donde generalmente acuden. Especialmente en Estados Unidos, los consumidores prefieren ir a una sola tienda donde encuentre todo los víveres que necesitan en vez de ir a tiendas especializadas (Universidad Politécnica de Cataluña). Cabe recalcar que al

aplicar esta estrategia hay que ser cautelosos con el layout de la tienda de distribución, para garantizar que el producto este localizado en el mejor sitio posible. A continuación un cuadro que detalla las principales tiendas y grandes superficies de Estados Unidos de Norteamérica, las mismas que serán nuestro destino de distribución:

Tabla N° 11: Principales Tiendas y Grandes Superficies: USA 2010

TOP 5 RETAIL CHAINS USA: 2005		
1	Walmart	
2	The Kroger Co	
3	Target Corporation	
4	Costco Wholesale Corporation	
5	Walgreen Company	
6	Sears Holding Corporation	

Fuente: Top 10 List Organization Sitio Web Oficial

- 2. Institucional:** Es fundamental también la generación de alianzas o convenios con instituciones alimenticias para que incluyan el producto dentro de su portafolio de productos ofertados. Se buscará que en locales alimenticios se incluya las compotas de banana como opción dentro de menús infantiles, menús saludables, entre otros. Esta estrategia busca llegar a un mayor número de clientes, enfocándose en dichos clientes que prefieren adquirir ya alimentos elaborados que comprarlos para su elaboración. Entre los principales locales se incluirá Subway, McDonalds, Burger King, Wendys, Pizza Hut, Taco Bell, entre otros locales de comida rápida. La idea es que en un combo se dé la opción de compotas entre las que normalmente ya se dan tales como galletas, frutas, snacks, etc.

3. Canal Virtual: La creación de una página web facilitará la mayor difusión del producto. Dentro de los principales beneficios de la presencia en la red están el ahorro de costos, mejora de la gestión de información, incremento de la imagen de marca, y mejora de eficacia (Directorio PYMES).

El diseño de la página web debe ser sobrio y claro para los lectores. Incluirá información sobre la empresa, sobre el producto, y especialmente los lugares en los que está disponible el producto. Para ello se clasificará según la ciudad o estado dentro de Estados Unidos. De igual manera la página contendrá promociones y descuentos para los clientes. Además de servicios adicionales tales como recetas e información de interés sobre niños y alimentación.

En general, dentro de la estrategia de distribución, se buscará que ningún miembro tenga control sustancial o exclusivo de distribución, sin embargo, se debe tomar en cuenta que cadenas como Wal-Mart generalmente usan como estrategia la de exclusividad y son ellos quienes establecen el precio de venta al público. Para ello, si bien se ha establecido como estrategia de distribución una multicanal e intensiva, dependiendo del área de Estados Unidos, se dará énfasis a la distribución mediante cadenas tales como The Sam's Group en la zona sur, mientras que para las demás zonas será la cadena Costco, quienes actuarán como detallistas y potenciales mayoristas de las compotas de banana.

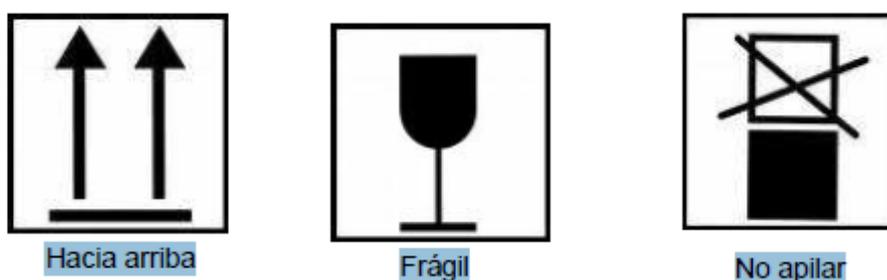
C. Logística:

Es fundamental preparar la carga de una manera adecuada para facilitar la transportación y despacho. Las compotas de banana contarán con empaques de carácter primario, terciario, y unidad de carga. Por empaque primario se entiende el frasco de vidrio sellado al vacío que contiene el producto. El empaque terciario es donde se agrupan varias unidades del producto para facilitar la manipulación y transporte, en este caso, cajas de cartón, donde caben 24 unidades por fila, que por 12 columnas da un total de 360 unidades por cajas. Se utilizará paletas plásticas, cada paleta con dos cartones (720 unidades). El envío se realiza en contenedores de 40 pies donde caben aproximadamente 12 paletas, es decir un total de 8640 unidades. En referencia a unidad de carga, se ha seleccionado como estrategia de compactación de embalaje la paletización del producto. Para el mercado de Estados Unidos se

utilizan generalmente pallets de 1.219 mm de ancho por 1.016 mm de fondo (48” x 40”) (Rico Orellana y Villamizar).

Todo elemento de empaque y embalaje contendrá las referencias adecuadas para identificar las características del producto. Las cajas de cartón estarán etiquetadas con las etiquetas e ilustraciones de “FRAGIL” y “NO APILAR”. Además las cajas tendrán el adecuado marcado con información sobre el importador, destino, número de unidades, puerto de origen, puerto de destino, entre otras.

Ilustración N° 21: Pictogramas de Uso internacional



Al tratarse de productos alimenticios se requiere de un contenedor dry de 40”, es decir que mantiene los productos a temperaturas adecuadas para garantizar que no se dañen. Se busca que el envío desde el Puerto de Guayaquil sea en el menor tiempo posible. Para el correcto embalaje del producto se utilizará polietileno termoencogible que garantiza la protección adecuada a cada unidad dentro de las cajas de cartón. Se ha escogido como puerto inicial de destino el Puerto de Dante B Fascell de Miami. A largo plazo se podrá ampliar el destino hacia otros puertos fundamentales de Estados Unidos. Para el envío se podrán utilizar dos líneas de navieras: Ecuadorian Line o MSC, dependiendo del tiempo de tránsito que nos asignen. Los términos de negociación internacional serán FOB o CFR. A continuación se detalla brevemente los Incoterms, navieras, y empresas de transporte interno seleccionados para el presente proyecto:

D. INCOTERMS:

Los términos de negociación internacional dependerán de los convenios con los distribuidores seleccionados en Estados Unidos. Sin embargo, como opciones se han seleccionado los Incoterms FOB o CFR.

Dentro del término FOB, que representa Libre a Bordo o Free on Board, la responsabilidad de la empresa productora de compotas involucra la entrega de la mercadería, con el adecuado empaque y embalaje, desde la fábrica hasta que las mismas llegan a la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El comprador por su parte debe asumir los costos y riesgos de daño y pérdida desde dicho punto hasta el destino final. En este Incoterm el vendedor es responsable de los gastos de importación y aduana (Cámara de Comercio Internacional).

El Incoterm CFR: Cost and freight, seguro y flete, implica que el vendedor es responsable por los gastos internos de la mercadería hasta el puerto convenido, además del seguro y flete respectivos hasta el puerto de destino. En caso de pérdida o daño antes de la entrega en el puerto de destino, el vendedor tendrá que cubrir los gastos. El comprador por su parte debe hacerse cargo de los gastos de importación, aduana, transporte y seguro desde el puerto de destino hasta el lugar final destinado (Camara de Comercio de Bogotá).

Ilustración N° 22: Incoterms

	Carga a camión	Pago de tasas de exportación	Transporte al puerto de exportación	Descarga del camión en el puerto de exportación	Cargos por embarque en el puerto de exportación	Transporte al puerto de importación	Cargos por desembarque en el puerto de importación	Descarga en camiones desde el puerto de importación	Transporte al destino	Seguros	Paso de aduanas	Impuesto de importación
EXW	X No	X No	X No	X No	X No	X No	X No	X No	X No	X No	X No	X No
FCA	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	X No	X No	X No	X No	X No	X No	X No	X No	X No
FAS	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	X No	X No	X No	X No	X No	X No	X No	X No
FOB	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	X No	X No	X No	X No	X No	X No	X No
CFR	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	X No	X No	X No	X No	X No	X No
CIF	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	X No	X No	X No	✓ Sí	X No	X No
CPT	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	X No	X No	X No	X No	X No	X No
CIP	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	X No	X No	X No	✓ Sí	X No	X No
DAT	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	X No	X No	X No	X No
DAP	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	X No	X No	X No
DDP	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí

Fuente: Business Colombia Sitio Web Oficial 2011

E. NAVIERAS: Desde el puerto de Guayaquil hasta el Puerto de Miami o Jacksonville, Florida.

- 1. Ecuadorian Line:** Empresa perteneciente al Grupo Noboa. Es de gran reconocimiento mundial. Manejan carga refrigerada, dándole prioridad a transporte de productos alimenticios tales como banano y sus derivados. Tienen 7 días de tránsito (EL)
- 2. Mediterranean Shipping Company MSC:** Compañía fundada en 1970, es una de las navieras más reconocidas a nivel mundial. Tiene cobertura a nivel mundial, a lo largo de los 6 continentes, está presente en más de 335 puertos. Tienen 15 días de tránsito (MSC).

Los costos aproximados estiman un valor de \$8.00 por seguro de envío, \$210 por combustible, \$2600 por flete marítimo, \$115 por manejo de carga en terminal de destino, \$25 por anejo de documentos, \$20,17 por almacenaje. Es evidente que los costos varían según lo negociado entre las partes, y según el puerto de destino (MSC).

F. TRANSPORTE INTERNO:

- **Trans-Estiba Internacional S.A:** Grupo de empresas con más de 25 años de trayectoria y reconocimiento. Ofrecen servicios de recepción, carga, descarga, almacenamiento, despacho de aduana, custodia, control, transporte, e inventario. Ofrece pólizas de seguro de accidentes, de riesgo, de responsabilidad civil, además de contar con certificaciones tales como Permiso de la Agencia Nacional de Tránsito, BASC: Business Alliance for Secure Commerce, Certificado de Cumplimiento de obligaciones y existencia legal, entre otros (Grupo TransEstiba).
- **Transportes Cartiz:** Empresa fundada por el Señor Carlos Roldán en 1963, se enfoca en el transporte de carga. Ha sido reconocido como una empresa dedicada a formar sólidamente a los transportistas en el Ecuador. Reconocida por su eficiencia de carga a nivel nacional, cuenta con flota de TRACTOS (JAC Motors Ecuador).

- **Costo de transporte contenedor de 20 pies: \$600+impuestos**
- **Transportadora Azuaya:** Empresa familiar que surge hace más de 20 años, y se ha convertido en la PYMES familiar de transporte pesado más fuerte de la región Austro. Brinda servicio de transporte de carga pesada, con vehículos de tecnología de última generación que cuentan con sistema GPS (TransAzuaya).

Costo de transporte contenedor de 20 pies: \$600+impuestos

2.4. PROMOCIÓN:

Toda empresa debe tener un enfoque holístico en lo que se refiere al tema publicitario. Dentro del proceso de mercadeo, se utilizan como herramientas anuncios publicitarios, si bien, éstos son fundamentales para la adecuada promoción de un producto o servicio, se deben realizar a través de diferentes canales de difusión tales como anuncios televisión, en internet, en prensa, entre otros. Es esencial que el presupuesto determinado para el plan de mercadeo vaya acorde a la etapa en la que se encuentra el producto, es decir, en el presente caso al ser un producto que intenta entrar por primera vez en el mercado estadounidense, entonces es fundamental un alto porcentaje de presupuestación hasta conseguir reconocimiento de marca y aceptación del mercado. Para la realización de un adecuado plan de medios se debe tomar en cuenta una etapa de planificación del mismo, dónde se analizan variables del producto, del mercado, para así definir de manera adecuada los canales de difusión y la frecuencia de los anuncios. Una vez definido el presupuesto para todas las herramientas de marketing, entonces se definen los anuncios, tanto su contenido como su presentación e imagen. Cabe recalcar que el plan de medios es una herramienta que debe estar en continua actualización y debe ser flexible a cambios para llegar satisfactoriamente al mercado seleccionado como objetivo (González y Carrero).

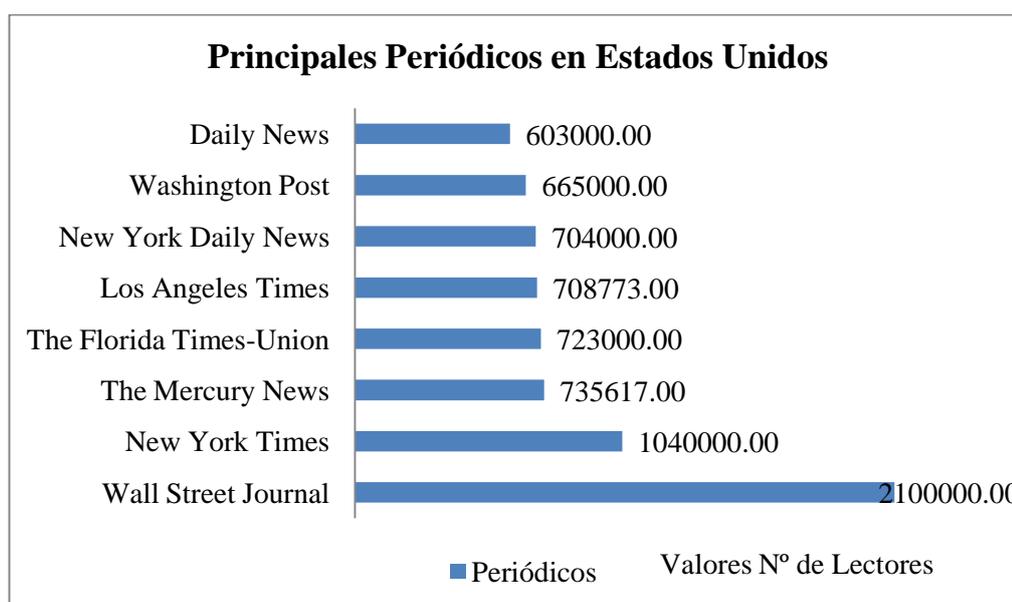
Dentro de toda actividad comercial, la promoción de un bien o servicio es un factor fundamental, y la determinación de una estrategia adecuada de publicidad se la realiza a través de un plan de medios. A continuación se detalla brevemente el potencial plan de medios para el presente estudio:

A. Plan de Medios: Es una herramienta fundamental en el proceso de publicidad, cuyo fin es la exposición cuantificable del alcance, frecuencia y presupuesto de una campaña publicitaria. Un plan de medios toma como referencia factores tales como la población objetivo, el tipo de producto o servicio, la zona geográfica, y el canal de distribución determinado (Olamendi). En el presente estudio, la población objetivo es la de niños de 6 meses hasta 6 años de edad, como consumidores finales, pero quienes obtienen el producto a través de sus madres, es decir, un objetivo de mujeres entre 16-35 años, el producto ofertado es compotas de banana, y de acuerdo a lo establecido, los canales de distribución seleccionados serán: virtual, institucional y, tiendas y grandes superficies.

Por lo tanto, para una efectiva publicidad del producto en estudio, se procederá a promocionar las compotas de banana a través de:

- **Prensa, revistas:** Se realizará en base a un anuncio colorido que varíe en tamaño desde cuarto de plana hasta una plana A4 entera, el mismo que sería ilustrado en los principales periódicos de Estados Unidos. La tabla a continuación muestra los diez principales periódicos a los que serían dirigidos los anuncios publicitarios de compotas de banana, debido a que éstos son los de principal circulación:

Tabla N° 12: Principales Periódicos de Estados Unidos de Norteamérica 2011:



Fuente: Newspaper.com Sitio Web Oficial 2011

El gráfico anterior mide los niveles de circulación en base al número de habitantes. Considerando que queremos llegar al mayor número de madres de familia, se tomará en cuenta, la publicación de anuncios en revistas de alta difusión. Cabe recalcar que la índole de las revistas varía de acuerdo a características demográficas, en particular, según edad de las lectoras (mujeres de 16 a 35 años de edad). El siguiente cuadro ilustra las principales revistas en las que enfocaríamos la publicidad de compotas de banana, y, adicionalmente detalla el costo de publicación de anuncios:

Tabla N° 13: Difusión revistas en Estados Unidos (2010)

Revistas	Publicada en	Porcentaje	Número	Costo
	48 estados	difusión	mujeres	Anuncio
	(miles de lectores)	en	entre lectores	x página
	EEUU	(miles)		
Family Circle	7766,00	22,60%	17551,00	\$ 49,75
Family Weekly	10851,00	13,10%	10200,00	\$ 34,49
Good Housekeeping	4800,00	20,20%	15096,00	\$ 36,83
Ladies Home Journal	5880,00	17,30%	13465,00	\$ 36,18
Parade	19647,00	24,00%	18665,00	\$ 50,15
People	2068,00	10,70%	8396,00	\$ 18,95
Reader´s Digest	18263,00	29,60%	23037,00	\$ 67,61
TV Guide	19181,00	30,60%	23850,00	\$ 61,00

Fuente: William A. Cohen: El Plan de Marketing 2008

- **Televisión:** Se implementará un anuncio de 30 segundos, donde se intente mostrar las mejores características del producto, para así fomentar el mayor consumo del mismo. Debido a la brecha de edad del mercado seleccionado, se optará por 3 canales de mayor difusión entre mujeres de 16-25 años de edad, al igual, que otros 3 canales de alta transmisión en mujeres de 26-35 años. Los canales seleccionados para el estudio serán los siguientes:

Tabla N° 14: Principales Canales de Televisión EEUU

Canales con mejor audiencia	
Rango Edad: 16-25	Rango Edad: 26-35
ESPN	NBC
ABC	CBS
NBC	ABC
Bravo	CNN
MTV	FOX

Fuente: The 10 Ten Place Sitio Web Oficial 2011

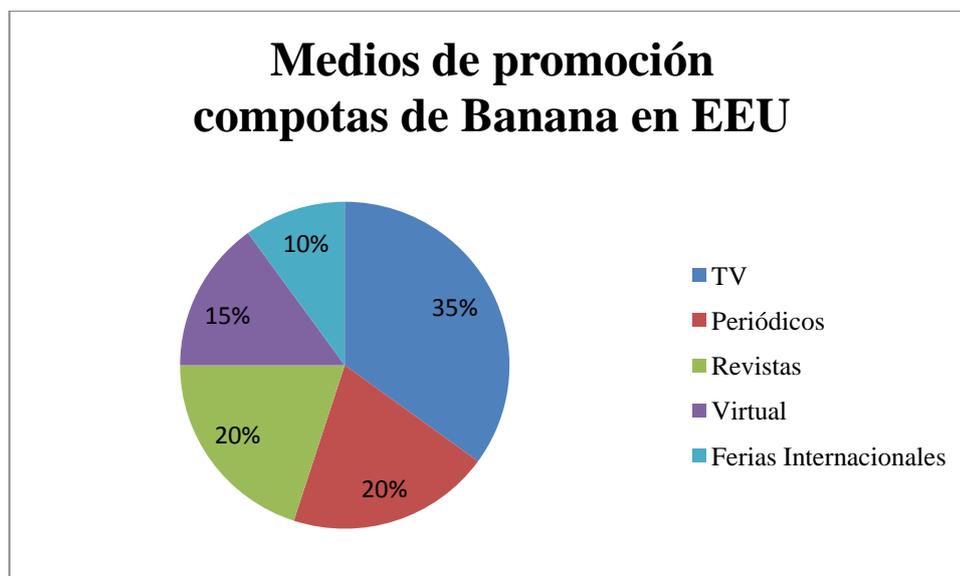
En base a la tabla anterior, entonces se destinarán dos tipos de anuncios, uno destinado a un rango de edad de 25 a 35 años de edad en los canales: NBC, CBS, ABC, CNN, y, FOX; mientras que otro tipo de anuncio, dónde debido a la audiencia el contenido del mismo será de índole más juvenil y llamativa, y se difundirá en los canales: ESPN, ABC, NBC, Bravo, y MTV. Ambos anuncios tendrán lugar en un horario de 8:00am hasta 10:00pm.

- **Internet:** Debido a la alta aceptación que han tenido las redes sociales en la actualidad, principalmente Facebook y Twitter, se establecerán espacios publicitarios pagados, que vayan destinados a mujeres estadounidenses de entre 16 hasta 35 años de edad. El horario de preferencia de publicación de dichos anuncios será entre las 10am hasta el medio día, y de 6:00 a 20:00pm, debido a que son consideradas horas pico de acceso (Cohen).

Cabe recalcar que el acceso a muchas de estas redes sociales se realiza a través de dispositivos móviles tales como blackberry o Iphone, por lo que también se enfocará los anuncios hacia dichas herramientas tecnológicas.

En general, el plan de medios para compotas de banana será diverso. Sin embargo, para la determinación del presupuesto de publicidad en el presente proyecto, se hará uso del método del porcentaje de las ventas y del método de la paridad competitiva. En el primer método en mención, se define según el volumen de ventas el monto destinado a publicidad, pero generalmente éste monto no puede sobrepasar de un 5-8%. En el segundo método se toma como referencia el valor invertido en publicidad por parte de las principales empresas competidoras, para así definir un presupuesto adecuado, evitando que este sea o exagerado o escaso (Forexxo). Cabe recalcar que la empresa no debe exceder su capacidad financiera por gastos de publicidad, sino se debe invertir en campañas que hagan uso eficiente de los recursos financieros (Fernández). A través de los diferentes canales se debe garantizar que el mensaje adecuado llegue a los potenciales clientes, es decir mujeres de entre 16 a 35 años de edad. Para el presente proyecto se determina como porcentajes de presupuestación los siguientes:

Ilustración N° 23: Porcentaje de Presupuesto Publicitario según Canal



Realizado por Melissa Cordero J 2012

B. Ferias Internacionales:

Las ferias internacionales representan una herramienta del marketing capaz de combinar la presentación detallada de una empresa y su portafolio de productos u servicios y contactarla con los clientes. A través de la participación en ferias internacionales, las empresas pueden conocer nuevos potenciales mercados de exportación, examinar la competitividad, analizar tendencias de desarrollo, y estudiar a la competencia. Debido a la diversa variedad de ferias internacionales, es necesario analizar las adecuadas para la presentación del producto u servicio, además se debe tomar en cuenta el costo de participación, el manejo y configuración del stand, la publicidad utilizada, y sobre todo, las herramientas para obtener registros y datos de los potenciales interesados/clientes (Castro). Dentro del mercado estadounidense en el sector alimentario se intentará participar en las siguientes ferias:

- **Fancy Food:** Desde 1955 es la más grande feria de bebidas y alimentos en Norte América. Tiene lugar tanto en Invierno con sede en San Francisco, como en verano en Nueva York. Esta feria reúne a más de 40.000 participantes de más de 80 países para ser parte de 260.000 novedosas exhibiciones de productos y derivados de queso, café, snacks, especias, orgánicos, frutas y demás productos naturales (Specialty Food).
- **Natural Products Expo West:** Es la feria líder en el comercio de productos naturales, orgánicos, y saludables. Está catalogada como una de las principales ferias en los Estados Unidos, consta de 58.000 profesionales de la industria que interactúan en aproximadamente 3000 stands de exhibición. Se enfoca en toda la cadena de valor de productos saludables buscando las tendencias actuales y siendo pionero de futuras disposiciones del sector (Expo West).
- **Food Automation and Manufacturing:** Conferencia anual que se desarrolla en el Estado de Florida, donde se reúnen a procesadores y proveedores de alimentos y bebidas para obtener tendencias y

tecnologías en fabricación, automatización y seguridad de alimentos (NFerias).

- **Americas Food & Beverage:** Feria que en el 2012 tendrá su 12ava edición, representa una excepcional oportunidad para promocionar productos y servicios para importantes compradores en Norte América. Se realiza en Miami con la presencia de más de 1200 importadores, exportadores, y distribuidores de alimentos y bebidas. Representa una excelente oportunidad para establecer contacto y alianzas con canales de distribución tales como tiendas mayoristas, supermercados e hipermercados, entre otros (World Trade Center Miami).

C. CUADRO DE PLAN DE MEDIOS

MEDIO	MENSAJE	FRECUENCIA	ALCANCE	IMPACTO	OBJETIVO	CONTROL	\$*
Periódicos	Informativo	1 anuncio semanal	Internacional	Empaque, valor nutricional, producto orgánico	Aceptación y posicionamiento en mercado meta	-Según ventas -Según buenas recomendaciones y experiencias clientes -Según encuestas o análisis de aceptación	20%
Revistas	Informativo	1 anuncio trimestral	Internacional	Empaque, valor nutricional, producto orgánico	Aceptación y posicionamiento en mercado meta		20%
TV	Informativo y persuasivo	2 spots diarios, cada uno de 30 segundos. 1. Entre las 7: 30-8:00am 2. Entre las 8:30-11pm	Internacional		-Aceptación y posicionamiento en mercado meta -Incrementar volumen de ventas		35%

Internet	Informativo	2 anuncios semanales en redes sociales: Facebook y Twitter	Internacional	Protagonismo de la audiencia.	Aceptación y posicionamiento en mercado meta		15%
Ferias Internacionales	Informativo y persuasivo	1 stand anual	Internacional		-Mayor reconocimiento de marca		10%

Realizado por Melissa Cordero J 2012

*NOTA: Presupuesto en base a volumen de ventas: 5%

D. Posicionamiento de marca

i. Diferenciación y Ventaja competitiva:

Al hablar de ventaja competitiva surgen las diferentes estrategias que plantea una empresa para obtener réditos superiores al costo de oportunidad del producto u servicio. Es decir, hace referencia a ventajas que puede obtener la empresa, ya sean internas o externas, que le permitan incrementar su rentabilidad sobre activos y capital. Por lo tanto, poseer una ventaja competitiva dentro de un mercado específico requiere tiempo, es un objetivo que se alcanza a través de la aplicación de estrategias adecuadas. Entre las estrategias más recomendadas están las de Michael Porter: costos, diferenciación, y focalización (Porter). En el presente caso la estrategia que se plantea es la de tener fuertes y efectivos canales de distribución. Se busca reducir al máximo el tiempo y distancia que tenga que utilizar el consumidor para la obtención de compotas de banana, para ello como se ha mencionado previamente se aplicará una estrategia intensiva de distribución. De igual manera, se fomentará como estrategia interna la de mantener una buena y estable cultura corporativa, donde se garantice el correcto proceso de producción de compotas, respetando al medio ambiente, fomentando el continuo desarrollo del personal, y sobre todo estando conscientes de las necesidades de los clientes. Para mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo la herramienta más valiosa es la flexibilidad. Por ende, la empresa tiene que estar continuamente analizando si la estrategia seleccionada es la adecuada, o si requiere implementar algún otro tipo de método de diferenciación, sin dejar de lado las actividades directas, indirecta y de calidad. Es decir, por actividades directas, se involucran todas las que fomenten la creación de valor para el comprador: envase, diseño, distribución; dentro de las indirectas se incluye registro de ventas, mantenimiento, investigación; y en las de calidad, actividades como monitoreo, inspección, muestreo, entre otras (Facultad de Ingeniería: Universidad de Uruguay).

Considerando que dentro del mercado estadounidense ya existen marcas de compotas que se han posicionado exitosamente, hay que ser sumamente cautelosos con las estrategias de diferenciación seleccionadas. A las compotas de banano ecuatorianas les toca competir no sólo con la reconocida marca Gerber, sino con otras provenientes de Latinoamérica tales

como San Jorge o Alpina. Debido a esto, es fundamental mantener una integración de toda la empresa, por eso, la estrategia de diferenciación basada en efectivos y exhaustivos canales de distribución debe garantizar un leve nivel de imitación. La empresa debe comprometerse en cumplir plazos de entrega, adecuados establecimientos de venta, y garantizar un servicio adecuado a cliente mediante control post-venta (De Gortari Rabiela).

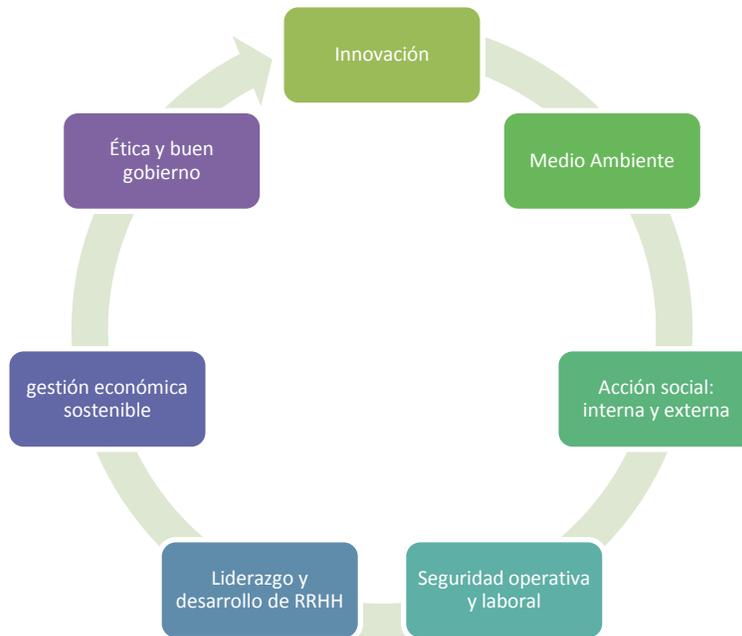
2.5. OTRAS VARIABLES:

A. Reputación corporativa

Además de las variables producto, precio, plaza y promoción, existen otros elementos que son claves para determinar el éxito de un bien o servicio dentro de un mercado específico. En la actualidad se da énfasis a la generación de valor tanto económico como social dentro de las empresas. Es imperante que toda actividad comercial garantice la satisfacción de expectativas del mercado seleccionado, pero respetando el bienestar del medio ambiente, así como del elemento humano. Es así que tiene gran relevancia la responsabilidad social corporativa (Fonteneau).

La estrategia aplicada en el presente proyecto será la de mediante una serie de valores estratégicos tales como respeto, solidaridad, comunicación, eficiencia, mediante los cuales se garantizará acciones sostenibles a largo plazo. A lo largo del proceso de producción de compotas de banana se enfatizará sistemas de gestión de calidad, control interno, calidad, seguridad laboral, entre otros. El siguiente cuadro ilustra los pilares que formaran la reputación corporativa del presente proyecto:

Ilustración N° 24: Pilares Responsabilidad Social



Fuente: Plan de Responsabilidad Corporativa IBERIA 2010

B. Lealtad y Fidelización

El objetivo a largo plazo es conseguir que clientes que no sólo sean eventuales, sino clientes que prefieran las compotas de banana producidas en Ecuador. Ahora bien surge la interrogante ¿Cómo determinar la lealtad de los potenciales clientes? Pues, mediante una combinación de acciones y reacciones que se presenten frente al producto ofertado. Según Randall Brandt se podrá alcanzar lealtad de clientes, si éstos muestran:

- Disposición para volver adquirir el producto
- Compra repetitiva del producto
- Recomendar el producto/marca a otras personas
- Preferencia del producto ante otros de similares características
- Falta de necesidad de buscar productos/marcas alternativas
- Adquisición de suscripciones, membresías, etc (Brandt) .

Es esencial recalcar que la obtención de lealtad de clientes toma tiempo y dedicación. Se necesita paciencia y planificación, teniendo claro la búsqueda de beneficio mutuo, tanto para la empresa, como para los consumidores. Una vez obtenida dicha herramienta puede ser sumamente beneficiosa para incrementar el rédito empresarial y la aceptación dentro del mercado. Un cliente leal es la mejor referencia del producto, es una herramienta para lograr mejora continua en todos los procesos, además de ayudar en el tema de mercadeo y publicidad debido a recomendaciones y sugerencias a personas en su entorno (Keiningham y Vavra).

En este capítulo se ha ilustrado la función de cada una de las variables: producto, precio, plaza, y promoción. Cabe recalcar que es necesario un estudio holístico en el que se tomen en cuenta herramientas que permitan el correcto desarrollo de un plan de marketing. Para el presente proyecto se ha definido como objetivo fundamental una producción eficiente y de calidad, donde mediante sistemas de gestión y calidad, no sólo se garantice un buen manejo de recursos sino también la optimización de los mismos. La calidad es clave para diferenciar el producto, así como la necesidad de un envase y embalaje adecuado, que fomenten al reconocimiento y aceptación del producto en el mercado seleccionado.

En cuanto al precio, se utilizará una estrategia de precio similar al del mercado, no se hará uso de la diferenciación por precio, más bien se obtendrá diferenciación por los servicios adicionales que ofrece el producto, tales como servicio post-venta, continua información sobre nutrición infantil, entre otros. Se establece entonces como precio \$0,90 por compota de 125 gramos, precio que incluye los gastos de producción, seguro, transporte y flete. El enfoque primordial de este proyecto es el de garantizar un fácil acceso del producto, estrategia que se desarrollará a través de una distribución exhaustiva. En cuanto al plan de medios seleccionado, se busca llegar a los diferentes segmentos seleccionados, considerando que el mercado meta entre mujeres de 16 a 35 años de edad. Para ello, a través de difusión en periódicos, revistas, y canales de televisión, en mensajes claro, concisos, y difundidos a la hora adecuada, se buscará una mayor aceptación por parte de potenciales clientes.

Como otras variables a fin de alcanzar la aceptación exitosa dentro del mercado de estados unidos, se ha dado énfasis al tema logístico. Se buscará facilitar el proceso de envío del producto, mediante el Incoterm negociado, ya sea FOB o CFR, además de que se garantizará un adecuado empaque y embalaje. De igual manera, considerando la amplitud del mercado estadounidense, se tratará de dar a conocer la excepcionalidad de las compotas de banana ecuatorianas en diferentes ferias internacionales del sector alimenticio.

Considerando la competitividad del mercado global actual, la empresa debe enfocarse en generar valor a través de la inversión en factores tales como la responsabilidad social corporativa, y el cuidado medio ambiental. Para ello, se garantizará un proceso productivo en el que se dé una buena gestión de los recursos, reduciendo el impacto medio ambiental, y a su vez garantizando el correcto desempeño de los empleados a través del establecimiento de políticas de seguridad industrial y laboral. En general, el presente proyecto busca demostrar cómo la economía ecuatoriana puede diversificar su oferta exportable a través de la generación de productos con valor agregado, tales como compotas de banana, demostrando a lo largo de este capítulo cómo con el buen manejo y desarrollo de un plan de marketing y herramientas adicionales se puede lograr acceder a mercados tan significativos como el de Estados Unidos de Norteamérica.

CAPÍTULO III:

Análisis del comportamiento del mercado de Estados Unidos

Desde inicios del siglo XX, Estados Unidos de Norteamérica fue consolidando su presencia internacional, posicionándose, tras la Segunda Guerra Mundial, como la principal potencia económica del mundo. A lo largo del tiempo, ha diversificado su oferta exportable convirtiéndose en un relevante socio comercial. Este mercado ha sido de gran atractivo como destino de productos y servicios provenientes de todas partes del mundo debido a su versatilidad. Su extensa población, que según censo del 2010, es de 307.212.213 habitantes, representa una variedad de segmentos a los que se puede, mediante la adecuada planificación estratégica, llegar exitosamente. Es decir, hay que recalcar que la población es de gran diversidad, lo que permite también la existencia de diferentes tendencias y patrones de consumo.

En el caso ecuatoriano, el mercado estadounidense ha sido el principal destino de las exportaciones, no sólo tomando como referencia la venta de petróleo, sino también la creciente comercialización de commodities tales como banano, cacao, flores, atún, entre otros. Sin embargo, considerando, el alto volumen de productos manufacturados que el Ecuador importa, el déficit comercial seguirá ampliándose si nuestro país no se enfoca en la generación de productos manufacturados y de valor agregado. En los últimos años se han aplicado diferentes políticas a favor del desarrollo de la industria nacional buscando así incrementar el monto de exportaciones. Si bien el Ecuador ha intentado diversificar sus mercados, Estados Unidos sigue y seguirá siendo un mercado clave.

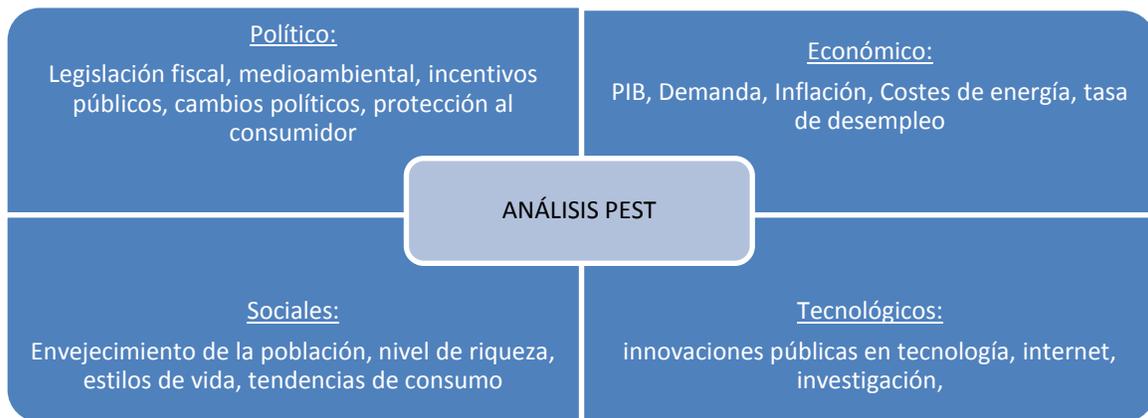
Por ello, el presente capítulo busca demostrar, mediante un estudio del mercado estadounidense, las ventajas y oportunidades del mismo. Se hará uso de herramientas estratégicas y de variables demográficas; incluyendo elementos tales como el análisis del entorno político, económico, social, y tecnológico (PEST), además del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA), para demostrar las características del mercado mencionado. Similarmente, considerando que el presente proyecto busca evaluar la factibilidad de exportación de compotas de banana, se dará énfasis a preferencias arancelarias y acuerdos comerciales que se han dado bilateralmente

entre Ecuador y Estados Unidos, detallando también variables esenciales tales como requisitos de exportación. Finalmente, se comparará las relaciones que ha tenido Estados Unidos con otros países exportadores de banano y sus derivados, países tales como Costa Rica y Colombia, que a diferencia del Ecuador, sí cuentan con un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos. Además se analizará las principales marcas estadounidenses productoras de compotas de banana. De esta manera, se busca dar énfasis a acciones sostenibles a mediano y largo plazo para que los productos ecuatorianos logren adquirir ventaja competitiva dentro del mercado seleccionado como objetivo. Al concluir el presente capítulo entonces se podrá determinar si es factible o no la exportación de compotas de banano hacia el mercado en estudio.

A. Entorno: Análisis PEST

El análisis del entorno político, económico, social, y tecnológico (PEST) es una herramienta del marketing que permite examinar el entorno de una unidad de negocios. Es fundamental para poder definir las estrategias adecuadas que permitan a las compotas de banana ecuatorianas ser aceptadas dentro del mercado seleccionado como objetivo, pues analiza factores que si bien son externos a la producción de un bien o servicio, determinan tendencias pasadas y presentes, además de proyectar potenciales patrones en un mercado determinado (Alvarez). En el presente estudio, una vez teniendo claras las tendencias económicas, políticas, sociales, y tecnológicas del entorno entonces se pueden tomar acciones efectivas para adaptarse a las necesidades del mercado estadounidense. Dentro del análisis PEST entonces se deben incluir los siguientes elementos:

Tabla N° 15: Análisis del Entorno



Fuente: Martínez- Milla: Elaboración Plan Estratégico 2005

Una vez que se hayan tomado en cuenta los diferentes puntos previamente seleccionados, entonces se puede tener una idea clara de cómo se encuentra el mercado meta. Así se podrá escoger la mejor estrategia para minimizar las barreras de entrada y lograr que a mediano plazo que las compotas de banana ecuatorianas logren posicionarse en el mercado estadounidense. Este estudio permitirá tomar en cuenta los elementos externos que son ajenos a la producción y o exportación de un bien o servicio. A continuación se explica brevemente cada uno de las variables que forman parte del análisis del entorno del mercado estadounidense:

a. Entorno Político:

Dentro de este tema, se toman en cuenta todos los factores político-legales que puedan afectar a la industria. En el presente proyecto se toma en cuenta el rol de instituciones gubernamentales, la actitud de consumidores, además de esfuerzos o normativas entre las empresas del sector. Es fundamental incluir dentro de este punto un análisis legal donde se tenga en cuenta todas las regulaciones que deben cumplirse, además de conocer la realidad actual de las tendencias políticas estadounidenses.

Cabe iniciar este análisis mencionando el tipo de gobierno que tiene Estados Unidos. Este país funciona a través de 50 estados federados que tienen autonomía en la mayor parte de decisiones. Además de contar con estados asociados tales como Puerto Rico, las Islas Marianas del Norte, Guam, las Islas Vírgenes Americanas y Samoa Americana votan en las

elecciones federales. El gobierno federal está dividido en tres poderes: ejecutivo, encabezado por el presidente, el legislativo, que es bicameral, es decir formado por el Senado y la Cámara de Representantes; además del poder judicial. El tipo de gobierno es democrático. Cada poder es autónomo para la toma de decisiones, sin embargo, un proyecto para convertirse en ley debe ser aprobado por ambas cámaras, y el Presidente tiene poder de veto. El poder judicial se compone por tribunales federales y la Corte Suprema de Justicia. El sistema político estadounidense es uno de los más estables a nivel mundial, considerando que en casi 195 años desde su independencia se ha enmendado a la Constitución en 27 ocasiones. Las enmiendas se han dado en su mayoría con el afán de mejorar y garantizar las libertades individuales en cuanto a religión, expresión, respeto de la propiedad privada, además de otros cambios tales como el otorgamiento del voto a la mujer, abolición de esclavitud, entre otros (US Embassy).

Si bien a lo largo de los años, Estados Unidos ha sido uno de los países de mayor estabilidad política y de gran presencia internacional, cabe mencionar que en los últimos 10 años ha tendido a sufrir inestabilidad política, especialmente como consecuencia de su política exterior. Tras el atentado del 11 de Septiembre de 2001, no sólo se dio inicio a una guerra contra el terrorismo, sino que las decisiones del gobierno estadounidense desencadenaron una actitud preponderante a nivel internacional. El índice de intolerancia contra los migrantes redujo considerablemente y se promulgaron proyectos contra los ilegales de toda procedencia, más aún los de ascendencia de medio oriente. De igual manera, Estados Unidos se ha enfocado en promulgar su doctrina democrática a nivel mundial, criticando a otro tipo de regímenes que no son similares, y haciendo uso de su poder en organizaciones internacionales (Herrera).

Hay que tomar en cuenta como características esenciales de la política exterior estadounidense se han definido claramente valores básicos tales como el excepcionalismo americano, donde Estados Unidos se ha convertido en un faro para el mundo; fomentando la democracia liberal, el republicanismo constitucional, y en una constante proceso de garantizar la libertad individual. Estados Unidos, es una nación que ha basado su política exterior en la definición de políticas que defiendan sus intereses dentro del sistema internacional. Se le ha reconocido en algunos casos por su estatus imperialista,

especialmente después de la invasión a Iraq en búsqueda de armas nucleares, decisión que unilateralmente fue tomada sin tomar en cuenta las decisiones de organizaciones internacionales como el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (Zalman). Este régimen ha sido criticado por su ambivalencia entre discurso y política. Algunos críticos afirman que el entorno político de Estados Unidos se maneja dentro de un circuito donde el discurso intenta crear significados, intenta demostrar ser la nación que constantemente está velando por el bienestar mundial, fomentando valores tales como la justicia y libertad, pero que, a la larga no son más que estrategias de conspiración para obtener intereses individuales. Dentro de un sistema internacional de índole anárquico, Estados Unidos busca ser el actor hegemónico, para ello gasta grandes cantidades de recursos tanto económicos como políticos en infundir su política liberal a un mundo multipolar competitivo (Emmerich).

Desde la crisis económica que atravesó en 2008, la política Estadounidense ha sido inestable. A inicios del gobierno del Presidente Barack Obama, no se trataron con premura temas de política comercial tales como la negociación de la Ronda de Doha, la renovación de programas comerciales preferenciales, asociaciones regionales de índoles social, entre otras. En su mayoría el gobierno estadounidense se enfocó en afrontar la crisis, y se vio atascado en una continua lucha de poder entre representantes republicanos y demócratas, quienes con sus antagónicas tendencias hicieron más complejas el proceso de votación a leyes o proyectos dentro del Congreso (Sistema Económico de Latinoamérica y el Caribe: SELA). Es fundamental analizar la relación de Estados Unidos con los países Latinoamericanos. En los últimos años, países tales como Venezuela, Bolivia y Ecuador no han estado tan políticamente estrechados con Estados Unidos. La relación política es diferente en comparación a la que tiene países tales como Perú y Colombia, recalando que dichos países han logrado mayores acuerdos, en especial de índole comercial, con Estados Unidos. Durante los últimos años, la relación bilateral Ecuador Estados Unidos se ha deteriorado, tanto así que en abril del 2011, la embajadora estadounidense, Heather Hodges, radicada en Quito, fue declarada persona no-grata por el Presidente Rafael Correa (El Ciudadano). La razón de dicha decisión según el gobierno fue que tras la difusión de los cables diplomáticos filtrados en Wikileaks, la embajadora Hodges envía un informe a Washington sobre supuestos actos de corrupción de la Policía Nacional, mismos de los que

afirma que el Presidente Correa estaba al tanto (Ecuador Inmediato). Más tarde en ese mismo mes, el Departamento de Estado adopta una acción recíproca, declarando como persona no grata al Embajador ecuatoriano Luis Gallegos. Si bien ambas naciones tenían interés de mantener relaciones positivas y satisfactorias, tras los incidentes previamente mencionados se generó alta tensión en las conversaciones bilaterales (Diario El Universo).

En un futuro cercano, la política de Estados Unidos estará determinada por los candidatos para las elecciones presidenciales del 6 de Noviembre del 2012, donde Barack Obama buscará la reelección frente al candidato Republicano vencedor en primarias. Actualmente existen varios potenciales candidatos, entre ellos el ex gobernador de Massachusetts, Mitt Romney, quien se ha posicionado como favorito a la nominación del partido republicano, en relación a sus oponentes: Rick Santorum, Newt Gingrich, y Ron Paul (Alandete). Cabe recalcar, que el ex senador de Pensilvania, Rick Santorum, también ha vencido en algunas primarias gracias a su discurso de volver a bases más conservadoras. De cualquier forma, en agosto del presente año se hará la oficial nominación del candidato que se enfrente por la reelección de Obama (Pozzi).

De cualquier manera, hay que recalcar la actual tendencia y posicionamiento de los miembros del Llamado Partido del Té o “Tea Party”, misma que podría afectar la posición de Estados Unidos en el ámbito internacional. En general los partidarios de esta tendencia tienen una posición un tanto escéptica frente a la cooperación internacional, y a la presencia de Estados Unidos en organizaciones internacionales, más bien son firmes en su posición de defender la soberanía y libertad de EEUU. En general su posición no es anda conciliatoria sino más bien tienden a agruparse y buscar la mayoría, especialmente cuando se trata de temas sensibles o controversiales (Sistema Económico de Latinoamérica y el Caribe: SELA).

Para el presente estudio, es válido mencionar la práctica estadounidense de promulgar una nueva Ley Agrícola cada cinco años. La actual y en vigencia hasta finales del 2012 es la “Ley de Alimentos, Conservación y Energía” se basa principalmente en un aumento al subsidio de los biocombustibles. A través de diferentes programas el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos ofrece a los agricultores un programa de pagos directos y contra-cíclicos. Es decir, a los agricultores que cumplen con la garantía estatal de ingresos

se les paga un rendimiento promedio de los últimos 5 años. Este programa permite a los productores protegerse de potenciales reducciones de ingresos en el mercado, fomentando la productividad en las granjas, siembras, y en general, en los precios nacionales (Farm Service Agency).

Las alternativas del Ecuador frente a su relación política con Estados Unidos es fomentar la asociación en vez de la confrontación, tomando siempre en consideración el diálogo basado en la soberanía de naciones, en la solidaridad, mutuo respeto, y cooperación internacional, con la finalidad de obtener un desarrollo sustentable, de índole económico, político, y social, sin dejar que predomine la lucha por la hegemonía del poder (Santos).

b. Entorno Económico:

En este punto se toma en cuenta la distribución y uso de los recursos económicos de la sociedad, haciendo referencia a la evolución histórica de variables tales como el tipo de cambio, la tasa de desempleo, la tasa de inflación, inversión extranjera, índice de precios, entre otros particulares que permiten determinar el nivel de riesgo o estabilidad en el que se encuentra una nación. Como fundamental factor cabe analizar la última recesión de Estados Unidos, misma que inició a finales del 2007 hasta el 2009 (Pozzi). Para el año 2007 y 2008 se registró incapacidad de pagos, pérdida de valor de bienes raíces, devolución de propiedades, bajas en el crecimiento de la industria, y sobre todo, el nivel de inflación fue tan alto, que infló en corto tiempo los precios a complacencia de la bolsa de valores y de los bancos (Herrera). El período más grave fue en el auge de la crisis financiera en 2008, cuando colapsan una serie de empresas de Wall Street, y el mercado de valores de EEUU se vio sumamente estancado hasta lograr poco a poco recuperarse en el tercer trimestre del año 2009 (Sistema Económico de Latinoamérica y el Caribe: SELA). A pesar de la recesión económica que se enfrentó a nivel mundial, Estados Unidos sigue expandiéndose. Para el 2011 la tasa de crecimiento, que en el primer trimestre estaba en un 0,4% cerró en el cuarto trimestre en un sólido 3%. Valores tales como la inflación cayeron en 1 punto, mientras que el nivel de ingreso subió dos décimas porcentuales (Pozzi). Para tener claro el entorno económico del mercado estadounidense es fundamental tomar en cuenta los siguientes gráficos:

Tabla N° 16: Indicadores Económicos para Estados Unidos:

2007-2010

	2007	2008	2009	2010
Tasa de crecimiento de PIB	4.9%	2.2%	-0.2%	3.8%
Tasa de desempleo	4.6%	5.8%	9.3%	9.6%
Cambio en índice de precios al consumidor	4.1%	0.1%	2.7%	1.5%
Cambio en índice de precios al productor	6.2%	-0.9%	4.3%	4.3%
Utilización de capacidad en manufactura	79.6%	75.0%	67.2%	71.7%
Déficit presupuestario federal (mil millones de dólares)	\$160.7	\$458.6	\$1,412.7	\$1,294.1
Promedio Industrial Dow Jones	13,264.8	8,776.4	10,428.1	11,577.5

Fuente: Oficina de Estadísticas Laborales 2011

Tabla N° 17: Evolución del Producto Interno Bruto EEUU: 2007-2010

Evolución del PIB			
Billones USD Corrientes			
2007	2008	2009	2010
14,08	14,44	14,27	14,70

Fuente: Fondo Monetario Internacional FMI 2011

Tabla N° 18: Inflación EEUU: 2007-2010

Inflación EEUU			
2007	2008	2009	2010
2.86%	3.79%	-0.39%	1.72%

Fuente: Fondo Monetario Internacional FMI 2011

La información precedente ilustra la evolución del crecimiento en el producto interno bruto (PIB) de Estados Unidos en el período del 2007 hasta el 2010, época de mayor recesión de la economía mundial. Se demuestra como del 2007 al 2008 hay una disminución de más del 2.5%, mientras que para el 2009, año de mayor gravedad de la crisis económica, se registra un -0.2%, valor que demuestra una contracción de la economía estadounidense. Sin embargo, para el 2010 logra recuperarse logrando un crecimiento del 3.8%. Para el 2011 el PIB de Estados Unidos alcanzó un valor de \$15198.60 miles de millones, el mismo que está

distribuido sectorialmente de la siguiente manera: Agricultura 1,2%, Industria 22.2%, y Servicios 76,6% (Department of Commerce). Según la información ilustrada anteriormente se ha dado un constante crecimiento del Producto Interno Bruto que para el 2010 el mismo subió en 0,62 billones de USD corrientes, dicho crecimiento representa una constante y creciente capacidad productiva de Estados Unidos. La inflación en Estados Unidos ha mostrado cambios representativos en el último lustro. Si bien en el 2008 registra una tasa de 3,79% se puede alegar que dicho valor surge como consecuencia de una grave crisis inmobiliaria que genera una crisis dentro de Estados Unidos y más tarde a nivel mundial. Sin embargo, podemos ver que para el 2010 el porcentaje disminuyó notablemente, y lo sigue haciendo según registro de tasa del 2011 2,962% lo que demuestra que la economía estadounidense se recupera y está en continuo crecimiento (Global Rates).

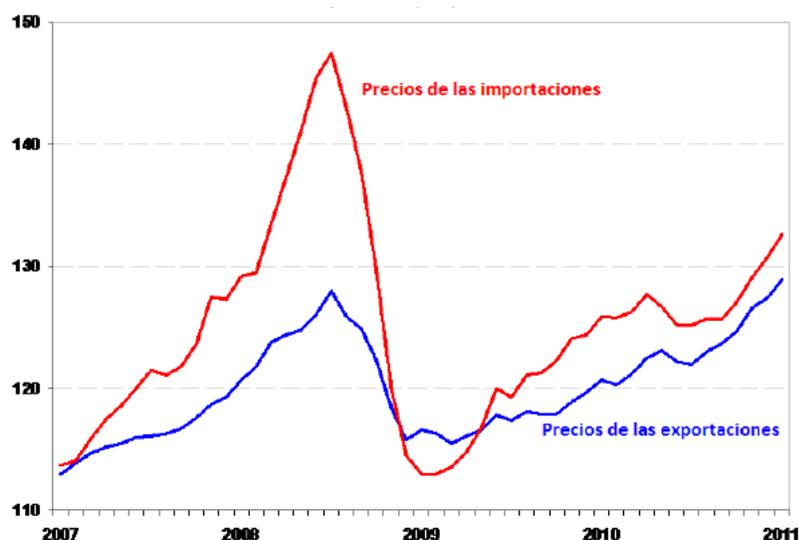
Si bien se demuestra una tendencia al incremento de la tasa de desempleo en el período del 2007 al 2010, para el cierre del 2011 la tasa de desempleo se registra en un 8.5% (Alianzas y Nuevos Negocios). Las demás variables tales como índice de precios al consumidor, capacidad en manufactura, y promedio industrial Dow Jones muestran una grave disminución para el 2008, en los años siguientes y hasta la actualidad presenta leves índices de crecimiento. Estados Unidos está catalogado como el país número 40 entre 134 países de acuerdo al coeficiente de Gini, clasificación en términos de equidad. Sin embargo, tras la recesión el 15,1% de la población se encuentra bajo el umbral de pobreza. En general, el PIB per cápita es de aproximadamente \$47,200 (De la Vega y Amaluisa).

En relación al precio de bienes y artículos, la mayoría siguió el clásico patrón de auge y caída, alcanzando el máximo antes del auge de la recesión financiera. Este caso se dio particularmente para productos tales como el petróleo, cobre, aluminio, y aceite de trigo; mientras que las variaciones no fueron tan radicales para productos como el banano, el azúcar, el café, la madera, entre otros. En cuanto a la inversión extranjera directa (IED) cabe mencionar que a pesar de la crisis, Estados Unidos invirtió notablemente en la región del Caribe y Latinoamérica en el 2008 y 2009. Hasta el 2010 los porcentajes de inversión en la región se duplicaron en relación a décadas anteriores. Un elemento fundamental para que se de esta tendencia es que, los países Latinoamericanos al estar en una constante búsqueda de tratados o acuerdos de comercio con Estados Unidos, lo que han fomentado

primordialmente es la inversión extranjera. En el período del 2005-2010 la inversión estadounidense en países tales como Chile y Perú subió de \$677,8 millones a \$4,2 mil millones de dólares (Sistema Económico de Latinoamérica y el Caribe: SELA).

Es vital tomar en cuenta las relaciones comerciales que tiene Estados Unidos, especialmente en relación con países de América Latina, para así analizar cómo se han desarrollado las importaciones y exportaciones en los últimos años. A continuación gráficos que demuestra la fluctuación de precios, importancia del comercio regional para Estados Unidos, y promedio de importancia de acceso al mercado estadounidense:

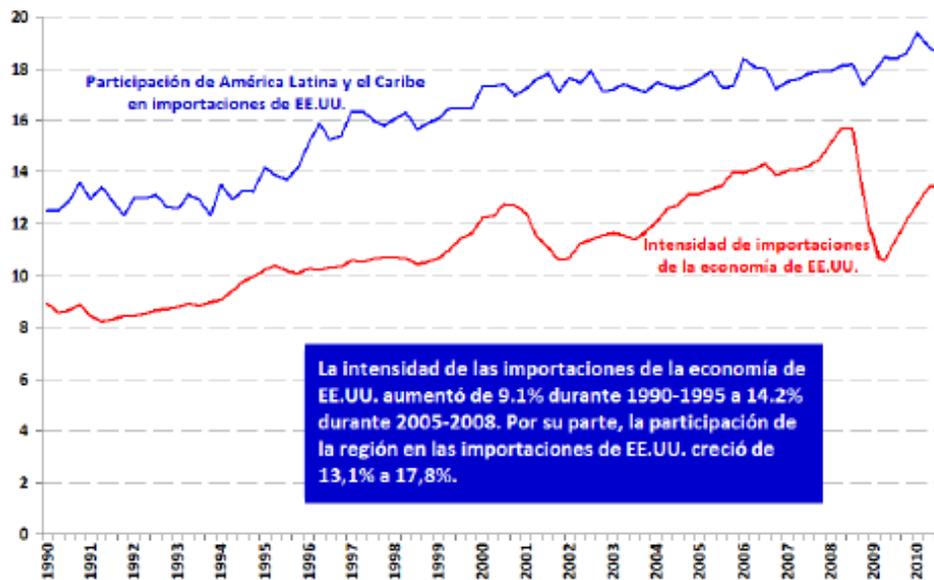
Tabla N° 19: Precios de exportaciones e importaciones de EEUU: 2007-2011



Fuente: Oficina de Estadísticas Laborales de EEUU 2011

En el período desde el 2007 hasta el 2011 se da una gran fluctuación en los precios de las importaciones, las mismas que llegan a su precio máximo a mediados del 2008, antes de descender drásticamente en el 2009, logrando estabilizarse para el 2010 y 2011. Dicha tendencia es ventajosa para el Ecuador, considerando que se debe pagar más por la obtención de nuestros productos. En el caso de los precios de las exportaciones los precios no han tenido fluctuaciones tan drásticas como las importaciones, sin embargo, a mediados del 2008 llegan a su auge. Para el presente estudio es relevante tomar en cuenta el crecimiento del comercio regional entre Estados Unidos con América Latina y el Caribe.

Ilustración N° 25: Creciente importancia del comercio regional para Estados Unidos 1990-2010

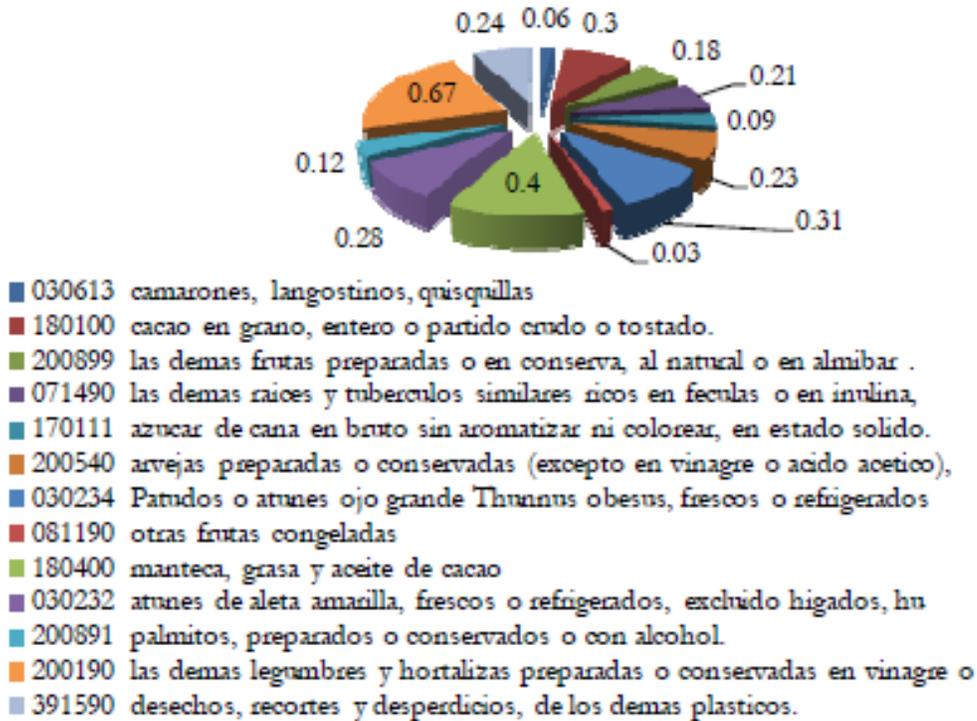


Fuente: SELA 2011

Desde la década de 1990 hasta el 2010 la participación de Latinoamérica y el Caribe en las importaciones de Estados Unidos creció notablemente, durante todo este período hubo tendencia al alza, sólo en el 2009 existió una notable reducción. Cabe mencionar que se debió a que en ese año, donde se da el auge de la recesión, Estados Unidos toma políticas de incentivo al consumo nacional, en busca de re acoplar los índices de productividad de la economía. Para el 2010, Latinoamérica y el Caribe se registraron como un 17,8% del total de las importaciones estadounidenses, información sumamente beneficiosa para la producción nacional. Dicha información muestra la creciente demanda de productos, y la opción de que el Ecuador siga ingresando y posicionándose en el mercado estadounidense.

El Índice de Ventaja Comparativa Revelada (IVCR), herramienta estadística utilizada por la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) que mide que productos revelan una ventaja para importación o exportación señala como productos estrella dentro del mercado estadounidense a los siguientes:

Ilustración N° 26: Principales Productos estrellas en EEUU: 2006-2011



Fuente: Pro Ecuador 2011

Como principal producto estrella, es decir, producto con tendencia a alto crecimiento y potencial aumento en participación de mercado, se destacan “las demás legumbres y hortalizas preparadas o conservadas en vinagre”, al igual que “las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o almíbar”, por lo que el Ecuador puede potencializar su producción de hortalizas y frutas transformándolas de commodities a productos manufacturados para poder satisfacer las necesidades del mercado estadounidense (De la Vega y Amaluís).

c. Entorno Social:

Estados Unidos es una nación íntimamente ligada al fenómeno migratorio. Desde sus inicios inmigrantes de diferentes lugares del mundo llegaron a territorio estadounidense en busca de mejores condiciones de vida, es así donde se inicia el reconocido “sueño americano”. El Congreso estadounidense desde inicios del siglo XX ya empezó a pugnar y aprobar leyes de inmigración, pero a lo largo de la historia la población estadounidense fue diversificándose cada vez más. En la actualidad, si bien más del 70% de sus habitantes son de origen blanco, más del 15% es de ascendencia hispana, 13% afroamericana, al igual que existen en menor porcentaje asiáticos (De la Vega y Amaluisa). El flujo migratorio es tan alto que en la actualidad de cada 100 personas, 11 son nacidas en el extranjero. Este fenómeno ha permitido que la sociedad estadounidense se caracterice por su diversidad. Si bien hay diferencias desde la óptica cultural y racial, dándole espacio a la segregación y discriminación de ciertos grupos sociales, se maneja una identidad colectiva de respeto a los ideales y valores estadounidenses. La sociedad estadounidense en su mayoría se caracteriza por un alto nivel de nacionalismo, no hay nada mejor para un “gringo” que el lugar del que provienen. Ese sentimiento de orgullo nacional ha llevado a que en algunos casos se destaquen por su falta de visión y conocimiento del resto del mundo, así como les ha incentivado a tener ciertos prejuicios xenófobos sobre otros grupos sociales (Chacón).

Dentro del componente social, las características principales que engloban a la cultura estadounidense, incluyendo sus tendencias, percepciones, normas éticas, costumbres, estilo de vida, y nivel educativo. Por lo tanto, hay que mencionar que para los estadounidenses la naturaleza y el mundo físico pueden ser controlados en beneficio del hombre. Tienen una visión mono crónica, abierta al cambio, donde el tiempo es visto como un recurso escaso que debe ser aprovechado efectivamente. Se caracterizan por un ajetreado estilo de vida, en el que viven para trabajar y su profesión y sueldo determinan mucho de su status en la sociedad (Ardilla Espinel). Según estudios en su estilo comunicacional los estadounidenses son mucho más directos y en control de sus emociones son menos limitados por reglas y protocolos, pero tienen a fragmentar cada parte de la vida, separan negocios o vida profesional de su vida personal o ideologías religiosas (Peterson). Algunos críticos resaltan como rasgo sobresaliente de la cultura estadounidense la substitución de ciencia por

religión, es decir la tendencia a reducir las ciencias en humanas y sociales, además de reducir y limitar los enfoques de estudio e investigación, demostrando una tendencia individualista y predominante, una sociedad impulsada por intereses de capital (Samir, Amin).

Hay que mencionar que la migración ha permitido incrementar la tasa de población económicamente activa, considerando que de los inmigrantes, especialmente de origen latinoamericano y caribeño, el 55% están ubicados entre los 20 y 54 años de edad, siendo significativos para equilibrar la fuerza laboral de Estados Unidos. Sin embargo, hay que recalcar que cada vez se fomentan iniciativas que regulen los flujos migratorios. La sociedad estadounidense en la actualidad se enfrenta a una grave tendencia de actitud hostil frente a los extranjeros (Chacón). De igual manera, la rápida y creciente evolución de las urbes estadounidense ha llevado a altos índices de segregación, donde los más afectados ha sido la población afroamericana e hispana, quienes en algunas zonas se han establecido en condiciones de pobreza y conflicto. Sin embargo, se han definido claras políticas de ayuda social, que fomentan mejoras en el ámbito educacional, de vivienda, y de reformas laborales con el afán de lograr una sociedad más equitativa (Vilagrasa).

d. Entorno Tecnológico:

Se analiza los cambios en tecnología que afectan al sector industrial, comercial y administrativo y definen ventajas entre empresas, pues permiten la optimización de tiempo y recursos. Estados Unidos se ha caracterizado por ser pionero en tecnología, invirtiendo constantemente en proyectos y políticas que fomenten el desarrollo de capacidades científicas y tecnológicas. Incentivados por la innovación de Gran Bretaña, la revolución industrial llega a Estados Unidos a partir de 1790, y desde entonces la inversión en desarrollo de la ciencia y tecnología ha tenido un crecimiento notable. Surgen asociaciones, universidades y centros de investigación que estimularon el establecimiento de normas e intercambio de información técnica (CEPAL). El eje principal que promulgó la innovación estadounidense en tecnología fue su participación en conflictos mundiales, pues se buscó obtener ventajas absolutas en relación a defensa nacional y artillería. Estados Unidos invierte el 2% de su PIB en tecnología, la mayoría de proyectos investigativos se realizan a través de la inversión privada y en menor rango en base a la inversión pública. En general,

el índice tecnológico en Estados Unidos es alto, sólo tomando en cuenta como han hecho uso de todo tipo de inventos para facilitar sus tareas y labores diarias (Gutierrez).

El nivel de evolución tecnológica toma también en cuenta ámbitos de herramientas de la tecnología e información (TICS), infraestructura y el nivel de mejoras a nivel social que surgen a raíz de su aplicación. Según ranking sobre uso de TICS, Estados Unidos está dentro de los 10 principales países que generan un favorable entorno para el desarrollo de la ciencia y tecnología (Foro Económico Mundial). Desde el año 2009 la industria de alta tecnología estadounidense sigue creciendo. Las inversiones aumentan constantemente, tanto así que del total de inversión empresarial en Estados Unidos, el 40% se destina a alta tecnología. La empresa que lidera el sector, Cisco Systems, está continuamente adquiriendo compañías de alta tecnología, que forman parte de una red que fusiona las actividades sociales, económicas, públicas, y privadas (J. Castro). Se destaca que, dentro del sector alimenticio y particularmente dentro de los productos elaborados en base a frutas y verduras, surgen alternativas de empaques, los avances tecnológicos permiten la aparición de botellas PET o empaques herméticos que ayudan a garantizar la inocuidad y conservación adecuada de los productos. De igual manera, gracias a los avances tecnológicos se logra acortar los procesos productivos, efectivizando tiempo y recursos (García).

B. Análisis Situacional FODA

Otra herramienta clave dentro de la planificación estratégica es el análisis de fortalezas, oportunidad, debilidades, y amenazas (FODA), el mismo que, identificando elementos internos, permite definir la posición y contexto en el que se ha desarrollado la línea de negocio o empresa que provee de un bien o servicio determinado. Este análisis cuenta con dos tipos de elementos, el primero que involucra las fortalezas y debilidades, es decir que toma en cuenta variables internas de la organización; mientras que las oportunidades y amenazas son elementos externos o riesgo que están fuera del control de los productores (Sulser y Pedroza). Por ende, para el presente estudio, lo que se busca es mediante la aplicación de un FODA cruzado, determinar no sólo el análisis situacional, sino definir estrategias que permitan minimizar las debilidades y amenazas, y lograr a mediano y largo plazo convertirlas en oportunidades y fortalezas.

En el presente caso, donde se busca verificar la factibilidad de exportación de compotas de banana ecuatorianas a Estados Unidos se define las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas. Después a través de un FODA cruzado se establecen estrategias que pueden potencializar la sostenibilidad de exportación a mediano y largo plazo:

a. FORTALEZAS

- i.** Ser el principal productor de banano
- ii.** Poseer personal capacitado
- iii.** Ofrecer un producto de alto valor nutricional y energético
- iv.** Producto orgánico
- v.** Optimización de recursos
- vi.** Procedimientos establecidos
- vii.** Canal de distribución exhaustiva
- viii.** Publicidad efectiva a través de “mouth to mouth”
- ix.** Investigación continua del entorno: Benchmarking
- x.** Distribución directa y exhaustiva

b. OPORTUNIDADES

- i.** Firma de nuevos acuerdos comerciales
- ii.** Acceso a tecnología de punta
- iii.** Identificación de nichos de mercado
- iv.** Acceso a un mercado de diversas tendencias de consumo
- v.** Mercado con alto índice de natalidad
- vi.** Alianzas estratégicas con “retailers”
- vii.** Mercado no saturado

c. DEBILIDADES

- i.** Inadecuada determinación de volúmenes de producción
- ii.** Barreras de entrada
- iii.** Relaciones comerciales Ecuador-EEUU
- iv.** Competencia Reconocida y ya posicionada en mercado meta

d. AMENAZAS

- i.** Incertidumbre política
- ii.** Potenciales desastres naturales o plagas que afecten a materia prima
- iii.** Sustitución de computas por otros alimentos
- iv.** Competencia agresiva en precios
- v.** Recesión económica

e. FODA CRUZADO: Estrategias

Fortalezas vs Oportunidades (FO)

F1. Frecuente investigación y análisis de mejoras

O1. Posicionarse en el mercado estadounidense

E1. Conocer y mejorar el know how de las empresas ya posicionadas en el mercado

F2. Disminuir intermediarios en proceso de distribución

O2. Alianzas estratégicas con retailers o vendedores

E2. Disminuir gastos por intermediarios innecesarios en proceso de distribución

F3. Originalidad en campañas publicitarias

O3. Llegar a más consumidores y satisfacer las expectativas de los mismos.

E3. Desarrollar un plan de medios que llegue a los diferentes segmentos seleccionados (mujeres 16-35 años).

F4. Mercado no saturado

O4. Falta de aceptación y altas barreras de entrada

E4: Mayor inversión en promoción para dar a conocer el producto y marca.

Fortalezas vs Amenazas (FA)

F1. Marca

A1. Competencia.

E1. Asociarse a la competencia.

F2. Productos de primera calidad

A2. Recesión económica

E2. Mayor flexibilidad en Precio de venta al público.

F3. Empleados capacitados para brindar excelente servicio.

A3. Inestabilidad política y económica que genera inseguridad de los empleados

E3. Capacitación y motivación constante

Debilidades vs Oportunidades (DO)

D2. Competencia reconocida y posicionada

O2. Valor agregado

E2. Promocionar y publicitar al máximo el valor agregado de la empresa que marca la diferenciación.

D3. Tecnología

O3. Optimización de proceso productivo

E3. Uso efectivo de recursos que igual garantice excelente calidad

Debilidades vs Amenazas (DA)

D1. Liquidez y falta de inversión

A1. El alza de precios de la materia prima de un día para el otro.

E1. Tener porcentaje de presupuesto para solventar el aumento del precio.

D2. No tener diversificación de portafolio

A2. Cambios de hábitos del consumidor

E2. Investigación de mercado para determinar nuevos patrones de consumo

C. Variables demográficas

Todo proceso de investigación de mercado incluye la determinación y cuantificación de la existencia de una necesidad insatisfecha. Primordialmente, ayuda a generar una idea sobre el riesgo de inversión de un producto o bien en el mercado seleccionado como objetivo. El proceso incluye recopilación de información de manera sistemática y análisis de fuentes; que en este caso son secundarias. Dichas fuentes hacen referencia a información previamente elaborada, relevante para facilitar el presente estudio (Baca Urbina). Para entender el comportamiento de un mercado es elemental estudiar las diferentes variables estadísticas del mismo. Dentro de elementos demográficos se incluye información relevante sobre la población, que incluye: distribución población, tasa de población económicamente activa, entre otra información que permite entender el comportamiento de la población estadounidense. Similarmente, se toma en consideración variables económicas tales como el PIB per cápita, tasa de inflación, tasa de desempleo, poder adquisitivo, etc, para así poder determinar las condiciones del mercado segmentado. Se puede determinar la capacidad de compra de los potenciales clientes, además de proyectar la presumida aceptación del producto ofertado: compotas de banana. De igual manera, se incluyen datos relevantes a los procesos de exportación del mercado seleccionado, que si bien no tiene relación directa con los datos demográficos, nos sirven como referencia de requisitos indispensables para cualquier negocio o comercialización al mercado Estadounidense. A continuación se detalla la información demográfica relevante para el presente estudio:

a. Población:

Es una sociedad diversa, con población aproximada de 307212,123 habitantes. Está conformada por diferentes etnias, en su mayoría blancos (70.96%), hispanos (14%), negros (10.80%), asiáticos (4.23%), entre otros. La población es en su mayoría urbana: 82% y según el Index Mundi tiene una tasa de crecimiento urbano anual de 1.2% Se caracteriza por grandes metrópolis de alta densidad poblacionales, cabe recalcar como principales urbes a Nueva York, Los Ángeles, Chicago, Houston, Phoenix, Philadelphia, San Antonio, San Diego, Dallas, entre otras (Amaluisa). En cuanto a la distribución poblacional, podemos ver el siguiente gráfico:

Tabla N° 20: Distribución Poblacional de EEUU: 2010

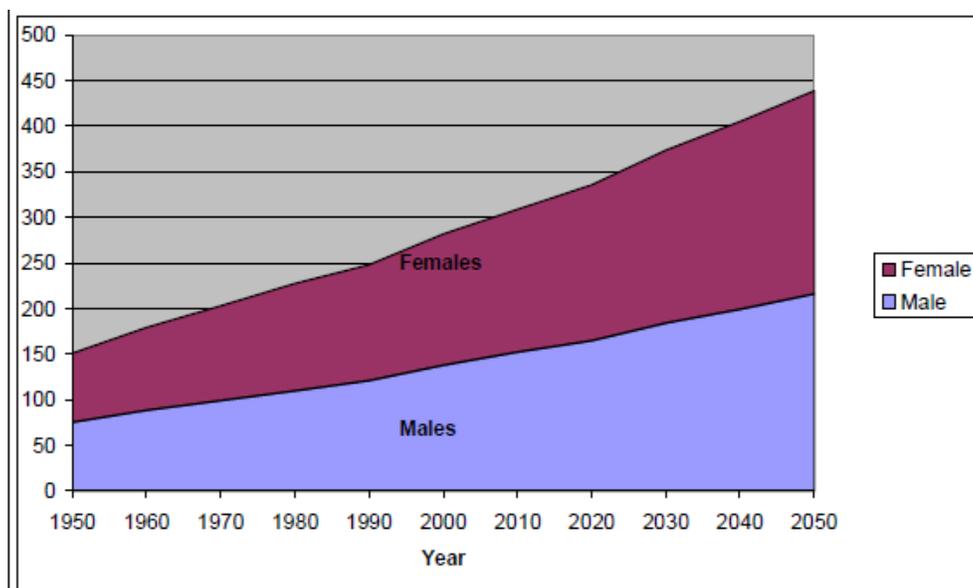
Población por Edad y por Sexo			
Edades	Hombre	Mujer	Participación
			Total
0-14	31,639,127.00	30,305,704.00	20.20%
15-64	102,665,043.00	103,129,321.00	67%
65 años en adelante	16,901,223.00	22,571,696.00	12.80%

Fuente: The CIA World Factbook 2010

El cuadro anterior ilustra que un 67% del total de la población estadounidense está dentro de los 15-64 años de edad. Dicho porcentaje engloba el rango de edad de la población económicamente activa, lo que demuestra que en su mayoría la población de Estados Unidos participa en la producción económica del país. La edad promedio es de 35.6 años en hombres, y de 38.2 en mujeres. Se trata de un mercado con una fuerza laboral de 153.9 millones de personas, que si bien se vio afectado por la crisis inmobiliaria del 2008, está en constante crecimiento y no deja de ser una de las principales economías a nivel mundial. En cuanto a la distribución por género, el cuadro precedente ilustra una equitativa distribución de género, mencionando que hay más mujeres en el rango de población económicamente activa. Analizando por sectores, la población dedicada a la agricultura, silvicultura y pesca es 0,7%, a manufacturas, extracción, transporte y artesanía se dedica un 20,3%, el 37,3% está dentro del área directivo gerencial, técnico y profesional, y, el 17,6% se dedica a ventas y oficina. Hasta el presente año el salario mínimo es de \$7.25 por hora, en un

período de trabajo de máximo 40 horas semanales y con pago de horas extras en caso de trabajo adicional (De la Vega y Amaluisa).

Ilustración N° 27 Población EEUU por género: 1950-2050



Fuente: US Census Bureau 2011

A nivel mundial está catalogada como el tercer país con mayor población, representando aproximadamente un 4.5% de la población global. Tiene una tasa de crecimiento poblacional de 0.963% que ha permitido que desde 1950 hasta el presente la población se haya duplicado además de diversificarse. La población estadounidense está en continuo crecimiento, hay altos índices de natalidad, bajos de mortalidad, y el flujo migratorio es indescriptible. El gobierno actual y los posteriores tendrán que definir políticas que fomenten y garanticen el pago de pensiones, jubilación, salud, y bienestar de la población de la tercera edad, además de estar pendientes de las políticas referentes a inmigración (Shresta y Heisler). Estados Unidos tiene un alto índice de migrantes, en su mayoría hispanos. Según estudios, la población hispana residente en Estados Unidos aumentó en 15.3 millones en el período del 2000 al 2010. En su mayoría, la población hispana es de ascendencia mexicana, puertorriqueña, o cubana. Los habitantes de ascendencia Mexicana son el grupo más representativo de la población hispana en Estados Unidos representando un 58% (Census Bureau).

En cuanto a alfabetización, el 99% de la población puede leer y escribir. Existe una inversión de 5.5% del PIB para campañas de educación (Index Mundi). El promedio de vida promedio para la población es de 78.49 años, mientras que según género se define una esperanza de vida de 76.05 años para hombres y de 81.05 para mujeres. Se estima una inversión del 16,2% del PIB en gastos de salud, sin embargo un 33.9% de la población adulta sufre de obesidad (Central Intelligence Agency). En los últimos años ha incrementado la conciencia sobre el consumo de productos orgánicos, lo que aumenta la esperanza de vida poblacional. La actual tendencia del mercado estadounidense de aceptación de productos verdes, de certificación de fair trade o comercio justo, de trazabilidad de alimentos, y de bajo impacto ambiental está incentivando a mejoras en la calidad de vida. De esa forma los diferentes rangos poblacionales tienden a demandar productos tales como alimentos gourmet, farmacéuticos natural, café orgánico, té, bebidas y derivados de frutas, entre otros (Amaluisa).

Para el presente análisis es fundamental tomar en cuenta el índice de fertilidad de la población estadounidense, considerando que el objetivo es llegar al segmento de madres de familia entre 16-35 años de edad. Históricamente el auge del “Baby boom” se dio a finales de 1950, período en el que se registró 4.3 millones de nacimientos anuales. Sin embargo, desde la década de 1960 las tasas de natalidad se han mantenido constantes, salvo en algunos años como el 2008 donde se registró alto nivel de natalidad, especialmente bebés de madres adolescentes. La tasa de fertilidad, que relaciona el número de mujeres en años fértiles es de 68.6 nacimiento por cada 1000 mujeres. Un alto porcentaje de las madres estadounidenses son madres solteras, un 40.6% para el 2011 mientras que la edad promedio para primer parto es de 25 años de edad (Shresta y Heisler). El siguiente cuadro muestra las tendencias de natalidad en EEUU para el período del 2007 al 2008, período de recesión económica que causó disminución en índices de maternidad.

Tabla N° 21: Tendencias de natalidad en EEUU

Table I. Trend in Birth Rates Between 2007 and 2008, by Age of Mother

Age of Mother	Rate per 1,000 Women in Age Category in 2008	Trend Between 2007 and 2008
10-14 years	0.6	Unchanged, but had declined in prior years Declined by 2%, a change from the increase observed between 2005 and 2007. The rise from 2005 to 2007 interrupted a 45% decline in the teenage birth rate from 1991 to 2005.
15-17 years	21.7	Dropped 4%. The rate had declined by 26% since 1991, but then rose 6% from 2005 to 2007.
18-19 years	70.6	Declined by 3%. The birth rate for this group had generally been declining since 1990.
20-24 years	103.0	Declined by 2%. Rates for this age group have fluctuated since 1991.
25-29 years	115.1	Declined by 1%.
30-34 years	99.3	Declined by 1%. This the first decline for this age group in 3 decades.
35-39 years	46.9	Increased. Highest rate recorded since 1967; the birth rate for this age group increased by 32% since 1999.
40-44 years	9.8	Increased by 4%.
45-49 years	0.7	

Source: NVSR, Births: Final Data for 2008, vol. 59, no. 1, December 2010.

Fuente: US Census Bureau 2011

D. Requisitos para exportación

La mayoría de regulaciones estadounidenses para con sus importaciones son con la finalidad de controlar calidad, trazabilidad, seguridad y control anti narcóticos. En general para proceso de importación, Estados Unidos no requiere licencias o permisos especiales. La mayoría de importaciones se presentan mediante un “Import Entry Form”, documento donde se declaran datos relevantes al proveedor, producto, y el importador (Mayer). Sin embargo, todo proceso de importación está basado en reglas y especificaciones a seguir. Estados Unidos definió como requisitos claves para un proceso de importación:

- A. **Pesaje en origen:** Desde el año 2001 se dispuso que todo contenedor que ingrese al país debe haber sido escaneado y pesado en su lugar de origen.
- B. **Certificación de pallets:** para evitar la presencia de insectos y demás contaminantes la Agencia de Inspección de Salud Animal y Vegetal (APHIS) dispuso la sanetización obligatoria de palets de madera.

- C. **ISF 10 + 2:** Hace referencia a un registro de seguridad que debe llenar cada importador con el afán de prevenir el contrabando de mercancías. Es una disposición exclusiva para el transporte marítimo. Este formato tiene que ser presentado por el importador antes de que la mercadería arribe a un puerto norteamericano. Por lo general se presenta 72 horas antes de la llegada del barco a su puerto final. El ISF debe incluir información relevante al vendedor y comprador tal como: nombre, dirección, registros de importador, número de consignatario, país de origen, enviado a quien (ship to party), partida arancelaria, entre otros (US Department of Homeland Security)
- D. **Empaque y etiqueta:** Todo alimento, medicamento y cosmético está regido bajo la Agencia de Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA). Existen una serie de requerimientos nutricionales que deben incluirse en los empaques. El proceso inicia con el registro en el FDA a través del registro de fábricas (Food Facility Registration). Es indispensable que se notifique previamente que se trata de importación de alimentos, caso contrario se realizará una inspección de carga y detención de la misma en aduanas. El empaque debe contar con dos paneles, el primero colocado en el espacio de mayor exposición al consumidor y el segundo ubicado al lado derecho del empaque. Es fundamental recalcar que, basado en el Fair Packing and Labeling Act (FPLA) se da responsabilidad total al fabricante en caso de incumplimiento de los requisitos de empaque y embalaje.
- E. **Normativa National Organic Program (NOP):** Bajo esta regulación se busca informar en las etiquetas el país de origen de productos perecibles. Los minoristas son quienes deben garantizar la venta de productos alimenticios bajo esta regulación de Country of Origin Label (COOL).

E. Acuerdos comerciales Ecuador-EEUU

En las últimas décadas el comercio internacional ha tenido un notable crecimiento. Sin embargo, una de las principales herramientas dinamizadoras del mismo, han sido los acuerdos comerciales regionales. En el caso andino, considerando la necesidad de expandir y desarrollar el ámbito económico se ha buscado una serie de acuerdos que fomenten a la institucionalización de reglas de intercambio de bienes y servicios que generen mayores beneficios. Diferentes países de Centro y Latino América han buscado la negociación de acuerdos con socios comerciales relevantes tales como Estados Unidos o la Unión Europea (Trejos). En el caso del Ecuador, se han dado rondas de negociaciones, sin llegar a la firma de un acuerdo como tal. Sin embargo, el Ecuador, aún cuenta con leyes de preferencia arancelaria. En el presente proyecto, al analizar la factibilidad de exportación de compotas de banana hacia Estados Unidos, entonces se estudiará brevemente lo siguiente:

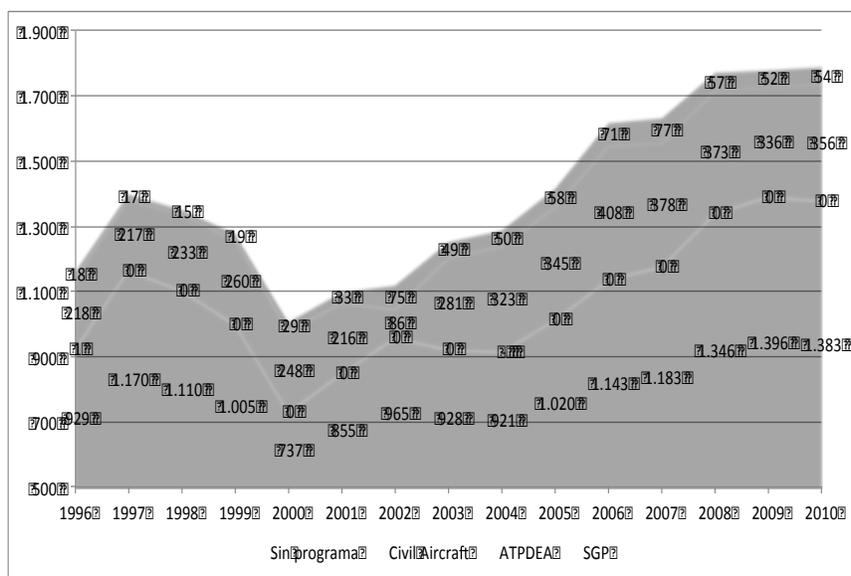
a. Ley de Preferencias Andinas de EEUU

i. ATPDEA:

La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de Drogas (ATPDEA) es una iniciativa que surge como iniciativa del Congreso Estadounidense desde 1991, para promover el desarrollo económico, ampliar exportaciones, consolidar la democracia, y sobre todo erradicar el tráfico de drogas en la zona Andina. En un inicio, consistía en un listado de 700 productos con libre acceso al mercado estadounidense, en la actualidad son más de 6500 productos (US Embassy). Al principio era conocida como ATPA pero a lo largo del tiempo evoluciona a ATPDEA pues incluye dentro del listado preferencial a productos de cuero, calzado, petróleo, relojes, entre otros. En ambas versiones de la ley de preferencias, se excluye el trato especial a textiles y algunos productos de azúcar, por ser productos considerados “sensibles” para la economía estadounidense (Scandizzo). En general, la mayor parte de productos importados de EEUU desde los países andinos ingresan sin aranceles. Además se incluye preferencias como la de Nación Más Favorecida (NMF), término establecido por la Organización Mundial del Comercio, donde se establece que toda ventaja a favor de un miembro, se otorgará inmediatamente y sin condiciones a los demás miembros (Organización Mundial de Comercio).

En el caso del Ecuador, se ha renegociado la vigencia del ATPDEA por repetitivas ocasiones.. El gobierno estadounidense veía como fundamental la firma de un Tratado de Libre Comercio bilateral, en vez de seguir renovando la ley de preferencias, pero debido a la falta de acuerdo de las partes en mesas de negociación, no se firmó ningún TLC y se logró continuar con la vigencia del ATPDEA. Cabe recalcar que a lo largo de su vigencia el ATPDEA ha beneficiado a productos ecuatorianos tales como rosas, brócoli, atún, artesanías, flores, papayas, frutas y vegetales enlatados, jugos y concentrados de frutas, entre otros (Cevallos). Para el año 2000 las exportaciones agrícolas representaron un 30% del total de exportaciones a Estados Unidos, el producto más importante fue el banano, pues constituyó casi el 25% de las exportaciones totales, lo que demuestra la ventaja que tiene el Ecuador al ser el principal productor de banano a nivel mundial, y la oportunidad que tiene de ganar mayor acceso a mercados en base a producción con valor agregado. Cabe recalcar, que si bien la ley de preferencias arancelarias ha fomentado la producción y comercialización de banano y derivados, también ha diversificado notablemente la oferta de productos, incrementando la demanda de bienes tales como las flores, el mango, o la piña (Scandizzo). El siguiente cuadro ilustra las exportaciones no petroleras del Ecuador, diferenciándolas según el programa de preferencias con el que se realizan:

Ilustración N° 28: Exportaciones No Petroleras del Ecuador 1996-2010

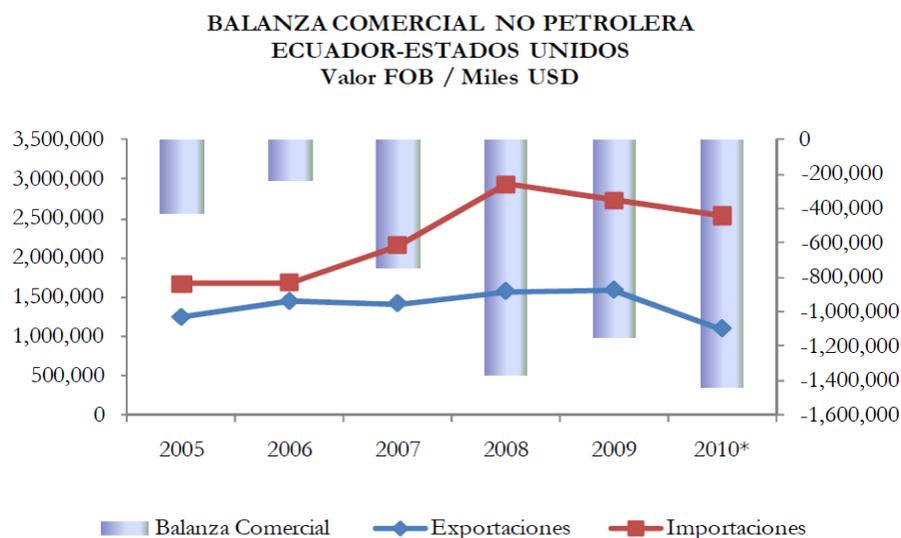


Fuente: Centro de Investigación y Análisis de Políticas Públicas: CIAP 2011

El cuadro anterior demuestra que en las dos últimas décadas las exportaciones no petroleras bajo el programa ATPDEA han crecido notablemente, confirmando así la importancia de la ley de preferencias arancelarias. Por ende, la eliminación de dicho programa representaría una reducción en aproximadamente 50% del total de exportaciones ecuatorianas a Estados Unidos, limitando al crecimiento económico del país. Es decir, los productos ecuatorianos perderían competitividad dentro del mercado estadounidense, debido a que el precio de importación aumentaría, lo que ocasionaría entonces una desviación del comercio hacia productos similares provenientes de países tales como Costa Rica o Colombia. De igual manera, se daría una considerable reducción en la productividad del país, afectando a una serie de fuentes de empleo (Cámara de Comercio de Quito).

Para recalcar la importancia del comercio ecuatoriano con Estados Unidos, a continuación se ilustra la balanza comercial no petrolera desde el 2005 hasta el 2010:

Ilustración N° 29: Balanza Comercial No petrolera EEUU-Ecuador
En Miles de USD



Fuente: Centro de Investigación y Análisis de Políticas Públicas: CIAP 2011

El cuadro precedente demuestra como en los últimos años, si bien el volumen de importaciones de productos estadounidense ha disminuido, especialmente desde el año 2008, las exportaciones ecuatorianas hacia Estados Unidos también se han reducido notablemente. El comercio entre las dos naciones se ha visto truncado debido a ciertos

conflictos en las relaciones políticas. Sucesos de índole política han afectado notablemente a la relación comercial entre ambas naciones, tanto así que para febrero del 2012, la oficina comercial de Estados Unidos en Quito cierra. Se alega que por motivos de reducción presupuestaria del gobierno federal. Este suceso afectará considerablemente a empresarios ecuatorianos, quienes para mayor información o acceso al mercado estadounidense tendrán que acceder a la oficina comercial en Bogotá. La oficina comercial en Quito había sido clave para contactar a empresas ecuatorianas con empresas estadounidenses. Se registra que para el 2011 se logró que 1165 empresas ecuatorianas participen en diferentes ferias estadounidenses, dándoles oportunidad para ofertar sus productos (Redacción de Negocios).

En un mundo multipolar competitivo, donde Estados Unidos sigue invirtiendo altas cantidades de recursos económicos y políticos para fomentar sus estrategias de desarrollo la solución no es ni la sumisión ni la subversión. Si bien las relaciones bilaterales Ecuador-EEUU se han debilitado, este mercado sigue siendo fundamental para el desarrollo sostenible de la economía ecuatoriana. No solo el gobierno, sino las autoridades de las diferentes empresas, deben tomar iniciativa en planes de acción de fomenten la exportación, en especial la de productos con valor agregado que permitan al Ecuador en un futuro cercano reducir no solo mejorar sus indicadores económicos, sino en general mejorar las condiciones sociales.

F. Posibles competidores

Es necesario que los productos ecuatorianos estén a la altura de cumplir las expectativas del mercado estadounidense, logrando competir con marcas locales, además de ser lo suficientemente competitivos para destacarse frente a otros productos similares que ingresan al mercado estadounidense. Así como al Ecuador le interesa mayor acceso al mercado estadounidense a muchos otros países también. Estados Unidos ha firmado Tratados de Libre Comercio (TLC) con 17 países: Australia, Bahrein, Canadá, Chile, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Israel, Jordán, México, Marruecos, Nicaragua, Omán, Perú, y Singapur. Por otra parte, los TLC firmados con Colombia, Corea, y Panamá aún se encuentra en trámite interno en el Congreso

estadounidense para su ratificación (Amaluisa). Cada uno de los países mencionados previamente entonces, representan potencial competencia para los productos ecuatorianos.

Los productos ecuatorianos, y en el presente estudio, los productores de compotas de banana, deben analizar detalladamente las estrategias utilizadas por los competidores. A través del uso del benchmarking se podrá tomar mejores decisiones en el proceso de producción y distribución para fomentar la acogida dentro del mercado estadounidense. Esta herramienta permite evaluar productos, servicios y prácticas de los competidores y empresas más fuertes y reconocidas como líderes empresariales (Rothman). Esta herramienta permite analizar cada proceso e identificar los factores y elementos clave del éxito de las empresas, ayuda a establecer comparaciones que generen soluciones y estrategias para mejorar la gestión empresarial. Además que se trata de una evaluación objetiva de las realidades del mercado seleccionado, que por ende ayuda a la fijación de metas, mediante un enfoque proactivo (Arévalo y Cerro)

Para el presente estudio se analizará a dos tipos de posibles competidores: En primer lugar, brevemente se estudiará a Costa Rica y Colombia, naciones que poseen una oferta exportable similar al del Ecuador, especialmente en el tema de banano y derivados, analizando sus estrategias comerciales con Estados Unidos, además de los métodos seleccionados para la exportación de compotas. En segundo lugar, se detallará brevemente a las tres principales marcas estadounidenses productoras de compotas, de esa manera, se intentará buscar estrategias de diferenciación y ventajas competitivas que permitan a las compotas ecuatorianas posicionarse en el mercado estadounidense.

a. Otros socios comerciales de EEUU

Uno de los objetivos más relevantes en estos acuerdos comerciales es acordar un programa mediante el cual cada Parte se compromete a ir reduciendo paulatinamente a la otra Parte los impuestos a la importación o aranceles de sus productos, a lo largo de un período de tiempo determinado que suele ser cercano a los 10 años. Al cumplirse este plazo, los productos importados de cada Parte ingresarán al territorio nacional de la otra Parte sin pagar esos impuestos.

Igualmente importante que lo anterior es que los TLC permiten fijar reglas claras y equitativas comunes a los flujos comerciales y de inversión mutuos. Esto, sumado a la existencia de mecanismos de solución de controversias comerciales eficaces que garantizan el cumplimiento de los acuerdos, es un tema especialmente importante para los países pequeños, como Costa Rica, que no pueden usar su poder político o económico para solventar los problemas comerciales que tengan con otros países, sino que requieren de la fuerza de la ley para poder lograrlo (COMEX Costa Rica).

i. Costa Rica:

A pesar de que Centroamérica goza ya de acceso preferencial a Estados Unidos ese acceso se fundamenta en los beneficios que otorga la Cámara de Comercio Internacional (ICC) la cual es un esquema unilateral, que ese país puede modificar, suspender o eliminar en cualquier momento, sin que los países beneficiarios pueda reclamar, debido a que no se trata de un derecho, sino de una concesión. En segundo lugar, debe señalarse que la ICC tiene una cobertura limitada. Existe un número importante de productos que todavía pagan aranceles o enfrentan barreras no arancelarias para ingresar al mercado estadounidense para los cuales se requiere más que un esquema unilateral. Tercero, la ICC no otorga beneficios permanentes pues dicha iniciativa expiró en el año 2008, sin que exista ninguna certeza de lo que podría pasar a partir de esa fecha. Cuarto, si bien esta iniciativa concede una preferencia arancelaria, no cuenta con una normativa comercial en otro gran número de áreas fundamentales para desarrollar el comercio de manera ordenada. En quinto lugar, este esquema, a diferencia de un tratado de libre comercio, no cuenta con un mecanismo de solución de controversias que permita resolver los problemas derivados del comercio internacional, elemento de gran importancia en una relación comercial entre países con diferentes grados de desarrollo e influencia política. Finalmente, la ICC se refiere al comercio en una sola vía de Centroamérica hacia los EE.UU, mientras que a través de un tratado se regulan ambos flujos, las exportaciones e importaciones.

En los últimos 20 años, el crecimiento de Costa Rica ha estado relacionado con el incremento y diversificación de los productos y mercados de destino de las ventas al exterior. Para poder continuar creciendo es necesario que se produzca y se venda más. El TLC con Estados Unidos es un instrumento muy importante pues dicho mercado es destino

de más de la mitad de las exportaciones. A la fecha esas exportaciones entran en su gran mayoría libres de impuestos al mercado de los Estados Unidos, en razón de una Ley de ese país llamada de la Iniciativa para la Cuenca del Caribe. Es de gran importancia para el país convertir esas concesiones en un derecho con el propósito de dar mayor solidez y previsibilidad al proceso exportador (COMEX Costa Rica).

ii. Colombia:

El Tratado de Libre Comercio permitió a Colombia tener un acceso preferencial con Estados Unidos, además del que ya posee con México y países de Sudamérica. Estados Unidos es el primer socio comercial de Colombia, y en los últimos 5 años aproximadamente el 40% de las exportaciones colombianas han sido direccionadas a dicho mercado (Arias y Botero). Para el 2011 el comercio total entre Estados Unidos y Colombia fue de \$26.899 millones, donde Colombia obtuvo un superávit de \$6.935 millones de dólares. Las ventas de bienes y servicios a Estados Unidos representaron un 42,5% de las exportaciones totales de Colombia, mientras que un 26% de importaciones colombianas son provenientes de Estados Unidos (Muñoz). En su mayoría Colombia exporta a EEUU hidrocarburos, carbón, café, flores, confecciones, productos químicos, metales y alimentos. Una vez que el TLC sea ratificado por el congreso estadounidense más del 80% de las exportaciones de Estados Unidos de productos industriales y de consumo a Colombia quedarán libres de aranceles, y los restantes lo harán en un período de diez años (Reuters). Además políticamente la relación bilateral entre dichos países es estable, han coordinado una serie de proyectos en busca de la erradicación del narcotráfico. Estados Unidos ha garantizado una serie de beneficios a Colombia a cambio de su lucha contra el cartel de estupefacientes (América Económica).

Las compotas de banano ecuatoriano además de competir con productos similares ofrecidos por países tales como Colombia y Costa Rica también tienen que lidiar con las marcas estadounidenses que ya se han posicionado dentro del mercado. A continuación se detallan las principales marcas vistas como competencia dentro del mercado de EEUU y dentro del segmento alimenticio:

b. Marcas compotas de banana en EEUU:

Un aproximado de cuatro millones de infantes estadounidenses consume 80 millones de compotas anualmente, valor que representa un mercado doméstico entre \$865 millones a \$1 billón de dólares. Este mercado está liderado por firmas tales como Gerber, Beechnut, Heinz, y Earth's Best. En su mayoría, Gerber domina la participación del mercado con un total del 65%, mientras que las demás marcas no llegan al 15%. Gerber a diferencia de las demás marcas se encuentra en casi un 90% de los supermercados y tiendas estadounidenses, es así que ha logrado un gran reconocimiento de su marca y lealtad de clientes (Baye y Scholten). A continuación se detallan brevemente las características de las principales empresas proveedoras de compotas y alimentos de niños y bebés que han tenido éxito dentro del mercado Estadounidense:

i. Gerber:

Compañía cuya matriz se encuentra en South Windsor en Connecticut-US ha sido reconocida como una de las principales empresas a nivel mundial. Forma parte del diverso portafolio de productos ofrecido por la empresa Nestle, misma que se caracteriza por la venta de productos de marcas exitosas tales como Nescafé, CoffeeMate, KitKat, Juicy Juice, PetChow, entre otros. Sobresale como la marca estrella en producción de compotas, jugos y demás alimentos para bebés y niños (Boyle).

Se le reconoce como la empresa líder de la industria debido a su fuerza en ventas además de ser la empresa de mayor trayectoria. Sin embargo, a pesar de su alta participación de mercado no ha logrado manipular los precios del mismo, por miedo a que los consumidores busquen productos sustitutos. Gerber se ha enfocado en producir bienes de calidad y garantizar excelente servicio a través de ventas por medio de detallistas. Al ser la empresa pionera en el mercado estadounidense para la producción de alimentos y compotas de bebés ha logrado instituir barreras de entrada, evitando así la diversificación de competidores. Poco a poco empresas como Beechnut o Earth's Best han logrado reducir el monopolio que tenía Gerber en la industria de alimentos para bebés. Si bien lo han logrado ha sido porque Beechnut se ha caracterizado por ofertar productos de menor precio, mientras que Earth's Best se ha catalogado como empresa de alta responsabilidad social (Michman y Mazze).

Una de las grandes ventajas de esta empresa es su centro de investigación Gerber scientific Inc., mismo que provee de soluciones y recomendaciones para mejorar la marca y sus elementos tales como gráficos, empaquetados, etiquetados, entre otros. Proceso que se realiza a través del estudio de tendencias y que está basado en tres principales segmentos: 1) materiales, 2) gráficos, firmas, formas, y 3) procesamiento oftalmológico (GlobalData Market Research).

ii. Beechnut:

A principios de 1980 surge Beech Nut Nutrition, corporación localizada en Canjoharie New York y productora de alimentos y compotas para bebés. A lo largo de los años logra posicionarse como la segunda marca más prestigiosa de compotas en Estados Unidos, aunque con un bajo porcentaje de participación de mercado en relación al gigante Gerber: 15% vs 70%. Desde su inicio Beech Nut se caracterizó por ofrecer productos sanos y de excelente calidad, es así que para inicios de la década de los noventa (1990) diversifica portafolio de productos, incluyendo una línea de jugos concentrados, especialmente de manzana (Wood y Detwiller). Sin embargo, dicha decisión significó una pérdida total, es especial de prestigio y preferencia de marca, debido a que para mediados de los noventa se acusó a la compañía de vender productos adulterados. Tras exhaustivas litigaciones, la empresa es adquirida por Ralston Purina, y en el turno de milenio, busca recuperar su posición en el mercado estadounidense. Para el 2001 inician planes de asociación con H.J Heinz Co, pero para el año 2006 inundaciones dañan gravemente la planta de Beechnut en Canajoharie. Por ello se inicia inmediatamente construcción de nueva planta de manufacturación de alimentos para bebé, la misma que es inaugurada en el 2010. (Standard Enterprise). Al asociarse con la marca General Mills, se logró introducir en el mercado estadounidense una nueva línea de compotas, unión que fue muy beneficiosa para Beechnut, considerando que General Mills es conocido como el gigante verde en el mercado estadounidense. Una marca de prestigio y tradición (Smith).

iii. Earth's Best:

Corporación formada por más de 75 accionistas y en busca constante de inversionistas. Originalmente fue fundada por Ron y Arnie Koss en 1985, siendo reconocidos desde un inicio como alimentos de calidad para bebés. En sus inicios se producía al día, 3 compotas de frutas y 2 de vegetales. Sin embargo poco a poco la empresa se va expandiendo, hasta que en 1995 ya producían más de 50 variedades de alimentos para bebés. En 1996 Earth's Best es adquirida por la compañía H.J Heinz, implementando nuevas estrategias de posicionamientos, tales como alianza con "Plaza Sesamo" para promover la iniciativa de buenos hábitos alimenticios. A través de los años la marca se ha expandido dentro del mercado estadounidense, logrando consolidarse como una de las principales productoras de compotas y alimentos para bebés (Whole Planet Foundation).

Se ha caracterizado dentro del mercado estadounidense y a nivel internacional por sus productos de excelente calidad, enfocándose en diferenciación por precios. Sus precios son un tanto mayores al resto del mercado, sin embargo se argumenta que su ventaja comparativa es que son productos orgánicos que garantizan la máxima nutrición a bebés y niños. Su portafolio principalmente está constituido por dos tipos de alimentos para bebés: Compotas de frutas y hortalizas, y cereales de grano de arroz (Earth's Best Organic). En el ámbito de precios, una compota de Earth's Best tiene un costo de \$1.39, valor que está dentro del rango de precios del mercado, que oscila entre \$0.69 hasta \$1.79. Según estudios realizados, sus productos tienen porcentaje de crecimiento y ganancias de 14.2% en países extranjeros, adquiriendo un rédito neto de \$0.41 en un envase de compota de \$1.39. Se puede recalcar que dentro de sus ventajas en el mercado está en el que sus productos ofrecen mayores niveles de vitamina A y proteínas que los demás productores. Su nicho de mercado principal es clase media y alta. Como principales estrategias de marketing hacen uso de campañas publicitarias, con mensajes en televisión y revistas, al igual que ocasionalmente ofrecen descuentos y cupones (Briones y Brown).

Considerando el alto nivel de concentración del mercado de compotas y alimentos de bebés, en muchos casos empresas han buscado aliarse para hacer frente a la poderosa presencia que tiene Gerber en el mercado estadounidense. Se habló de la potencial unión entre Beechnut y Heinz, y se han ideado otras posibles uniones y alianzas estratégicas. Sin

embargo, es esencial que para ser efectivos se logre un consenso en el precio o volumen de producción, además de combinar ventajas competitivas que permitan disminuir las barreras de entrada a dicho sector (Baye y Scholten).

Tanto Gerber, Beechnut, y Earth's Best son marcas de alimentos de bebé que han logrado posicionarse en el mercado estadounidense, si bien cada una con diferente ventaja comparativa, como principales estrategias sostenibles y exitosas que se han dado en el sector está el fomentar la venta de alimentos para bebé de origen orgánico, sin colorantes ni perseverantes; una alta tendencia a reconocimiento de marca, un exhaustivo plan de ventas; y una respuesta efectiva a los requisitos nutricionales de clientes. Ahora bien haciendo uso de la información de la competencia, mediante la herramienta de benchmarking, las compotas de banana ecuatorianas para poder posicionarse en el mercado estadounidense necesitan tener clara la estrategia de penetración al mercado, esencialmente buscando una alternativa de diferenciación, tomando en cuenta que Gerber se caracteriza por su alto nivel de ventas, Beechnut por precios más bajos, y Earth's Best por su responsabilidad social. Por ende sería certero que la estrategia adoptada sea la de diferenciación por valor nutricional y origen orgánico. Si bien el precio se mantiene en promedio con el del mercado, la clave para lograr el posicionamiento será la estrategia de distribución.

Para concluir cabe afirmar que tras analizar la información relevante al mercado estadounidense y su entorno, incluyendo políticas, requisitos, tendencias de consumo, socios comerciales, posicionamiento de marcas, entre otras variables, se considera que sí es factible la exportación de compotas de banana ecuatorianas. Dicha conclusión se basa en los siguientes argumentos:

Estados Unidos es un mercado meta que está en continuo crecimiento. Debido a la existencia de más de 300 millones de demandantes, se abre un enorme potencial de mercado, generando oportunidades para el Ecuador, pues si las compotas ecuatorianas cumplen con requisitos de producción, productividad, y competitividad podrán tener un desarrollo sostenible y aceptación en una amplia gama de tendencias de consumo. La diversidad poblacional es uno de los factores clave para determinar la factibilidad del estudio, debido a que las tendencias de consumo actuales ilustran que los estadounidenses

cada vez más le dan importancia a mejor calidad de alimentación, por lo que productos orgánicos y naturales tales como compotas de banana son perfectos para niños y bebés.

De igual manera, las relaciones bilaterales entre Ecuador y Estados Unidos si bien se ha deteriorado en términos políticos, en cuanto al ámbito comercial siguen evolucionando, Estados Unidos sigue y seguirá siendo un destino vital para las exportaciones ecuatorianas. Ecuador debe aprovechar las preferencias arancelarias otorgadas mientras el diálogo comercial está en marcha, considerando además que el mercado estadounidense hasta logísticamente está relativamente más cercano al Ecuador en relación a otros mercados tales como la Unión Europea y países Asiáticos. Similarmente, es un país pionero en desarrollo tecnológico que fomenta la productividad, existe una constante inversión en investigación y desarrollo, elementos que pueden ser de mucha utilidad para las empresas ecuatorianas. De cualquier manera hay que tomar en cuenta la situación política del mismo, considerando que están a pocos meses de elecciones presidenciales, por lo que habría que estar atentos a las decisiones y políticas ofrecidas por los futuros candidatos a gobernantes, especialmente en caso de ganancia del partido republicano, pues quien sabe si se podrían tomar decisiones que no favorezcan al comercio internacional.

En la siguiente sección de este estudio se redactará de manera más detallada las justificaciones de la factibilidad del proyecto, al igual que se determinará ciertas recomendaciones que puedan potencializar el exitoso y adecuado posicionamiento de compotas en el mercado estadounidense.

a. MATRIZ DE CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA

	Gerber	Beechnut	Earth´s Best	Opción para Empresa Ecuatoriana
Precio	\$1.40 x 125 gramos	\$0.79 x 125 gramos -Estrategia de diferenciación por bajos precios	\$0.85 x 125 gramos	Opción para mantener un precio de venta al público promedio de los valores del mercado. PVP puede oscilar entre \$0.90-\$1
Segmentación	-Direccionado a personas de mayores recursos Estrategia de prestigio o diferenciación de marca	-Direccionado a sector de menor ingreso.	-Direccionado a personas con interés en responsabilidad social y buen manejo de recursos.	Alta diversidad del mercado, una población aproximada de 4 millones de infantes. -Potencial de llegar a la clase media, ofreciendo valor agregado con buen manejo de recursos y responsabilidad ambiental

Características del producto	Características nutricionales y de calidad semejantes			Factibilidad de posicionarse como producto orgánico. Vender la idea de provenir del país que es primer producto de banano a nivel mundial
Promoción	Alto porcentaje en publicidad y promociones	Estrategias de asociación o joint ventures con otras empresas -Se basan en mouth to mouth		Si bien en un inicio se da énfasis a promoción a través de periódicos y revistas, existe potencial de especializarse en servicios adicionales y de post venta, especialmente a través de internet y redes sociales.
Canales de distribución	Exhaustiva: Distribución en más de 90% de supermercados y		Detallista: Solo se encuentra en específicos locales de productos naturistas	Detallista exhaustivo. Potencial a definir mayoristas y disminuir gastos de distribución

	tiendas			
Participación del mercado	65%	13%	12%	Potencial, en un inicio para ocupar el 10% restante, pero para conjuntamente con otras marcas, poder reducir la alta aceptación de Gerber.
Imagen y reputación de la marca	Marca reconocida por su servicio además de alto volumen de ventas	Reconocida por ofertar productos de calidad a excelente costo	Diferenciación por su alta responsabilidad social.	Potencial de diferenciación por ofertar productos orgánicos. - Necesidad de desarrollar plan de responsabilidad social y corporativa.
Nivel tecnológico	Gerber Scientific Inc: fomenta estudios para mejorar la marca			Potencial de utilizar benchmarking para tomar decisiones adecuadas -La previa existencia de empresas que ya se han posicionado en el sector permite reducir gastos en investigación, y permite analizar patrones y

				estrategias adoptadas.
Ciclo de vida del producto	Etapa de madurez	Etapa de crecimiento	Etapa de crecimiento	<p>Etapa Introdutoria</p> <p>-El mayor riesgo es la mala gestión de promoción e información del producto para obtener clientes.</p> <p>Se busca vender al producto enfocando las características que lo hacen único.</p> <p>En el caso ecuatoriano:</p> <ul style="list-style-type: none"> -su valor nutricional: producto orgánico -diferenciación por distribución exhaustiva.

Realizado por Melissa Cordero J 2012

b. MATRIZ SOBRE EL ATRACTIVO DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE



Realizado por Melissa Cordero J 2012

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de la historia la evolución económica del Ecuador se ha basado en épocas de bonanza y recesión, especialmente con tendencia a depender de la exportación de commodities. Debido a una serie de factores, entre ellos, factores geográficos y climáticos, le han permitido a nuestro país posicionarse como el primer productor de banano a nivel mundial, siendo la industria del banano un sector de continuo crecimiento y con potencialidad de expansión. Históricamente se han desarrollado diferentes políticas a favor de la producción bananera, logrando que en la actualidad existan diversas empresas dentro del sector, dando lugar a grandes oportunidades de rédito no sólo para los inversionistas y dueños de las grandes bananeras sino para todas las demás personas que se involucran en el proceso productivo. Es evidente entonces que el Ecuador posee una ventaja competitiva en cuanto al banano, sin embargo; dicha oportunidad no ha sido explotada al máximo, pues no se ha dado énfasis a la producción de derivados, es decir productos tales como compotas de banana, los mismos que, involucran un ciclo productivo sencillo y de no muy alta inversión, pero que sin embargo pueden garantizar mayores réditos económicos al Ecuador. Una de las iniciativas del Ecuador debe ser la de invertir en el desarrollo de la industria.

Existe mayor énfasis en elaboración de productos manufacturados, le permitirán a nuestro país reducir su desequilibrio macroeconómico, y sobre todo lograr posicionarse en mercados internacionales de gran relevancia tal como es el mercado Estadounidense, donde no sólo hay mayores oportunidades debido a su extensa y diversa población, sino que representa un mercado del que se pueden obtener mejoras, innovación tecnológica, y eficiencia en proceso productivos debido al dominio de adecuados know-how. Ahora bien, el presente proyecto ha ilustrado brevemente como el potencial de desarrollo agro industrial del Ecuador no ha sido aprovechado y cómo mediante una adecuada planificación estratégica con herramientas del marketing, se puede determinar un adecuado marketing mix, para que los productos derivados, en este caso del banano tengan viabilidad y trazabilidad de exportación. Para ello se requiere de fomentar políticas que incentiven la producción, la inversión en tecnología de punta, infraestructura, capacitación del personal, y sobre todo continuos estudios del mercado

global de la actualidad, para así poder determinar oportunidades de exportación. El eje del desarrollo del Ecuador es el uso de ventajas competitivas. Particularmente, en la industria bananera, existe la oportunidad de que el Ecuador expanda su portafolio de productos, logrando a mediano y largo plazo no sólo ser reconocido como el primer exportador de banano, sino también de sus derivados.

Productos tales como banana chips, bananas deshidratadas, compotas de banana, entre otros, pueden posicionarse como bienes de valor agregado que ayuden a superar el desequilibrio en balanza comercial que tiene nuestro país. Para el presente estudio se tomo como referencia la producción de compotas de banana. En primer lugar, cabe recalcar que se selecciono la producción de compotas, pues este producto está enfocado en satisfacer la vital necesidad de alimentación de bebés y niños. Las compotas son una excelente opción de alimento sólido en la primera etapa de vida, en especial de banano, considerando su alto contenido nutricional. En segundo lugar, se eligió compotas entre los otros posibles derivados de banano, considerando que el proceso productivo de las mismas es sencillo, además de que el producto en sí está listo para consumo, no requiere preparaciones adicionales, característica que en un mundo tan ajetreado es vital.

Cabe mencionar que en un mundo tan competitivo se requieren productos y servicios de calidad. Se debe fomentar líneas productivas que manejen adecuadamente los recursos tanto naturales, financieros, y humanos, para lo que se requiere una meticulosa planificación y uso de herramientas del marketing. El marketing mix permite entonces definir las características aceptables de un bien o servicio en determinado mercado. En el presente caso se definieron como vitales elementos para la producción de compotas de banana con destino al mercado estadounidense:

-En relación al producto, se debe garantizar la calidad e inocuidad de las compotas. Para ello, se debe contar con la adecuada infraestructura, maquinaria, y personal capacitado. Se da énfasis en el adecuado manejo de recursos, optimizando principalmente el uso del agua y minimizando la generación de residuos. El proceso productivo de compotas debe contar con un meticuloso análisis del PH del producto, garantizando sus óptimas condiciones nutricionales, así como tomar en cuenta maquinaria que permita su adecuado empaque hermético. Es decir, se requiere de una adecuada gestión de calidad

en la que se incluyan diferentes modelos y sistemas de gestión de calidad. Igualmente, hay que mencionar la importancia de la imagen y presentación del producto con potencial a ofertar. Para ello, se debe presentar información adecuada en la etiqueta, donde resalte que el producto es orgánico, sin perseverantes ni colorantes, de adecuado valor nutricional, y sobre todo, que su presentación exhiba la marca e imagen.

-En cuanto al precio, a través de una evaluación de importes del mercado estadounidense, se determinó que las compotas ecuatorianas deben mantener su precio de venta al público en el promedio del mercado. Es decir el precio de las compotas debe oscilar entre \$0,90 -\$1.00 por compota de 125 gramos. Se busca a mediano y largo plazo mediante mayor volumen de producción la obtención de economías de escalas que permitan abaratar los costos, permitiendo así a las empresas mayores réditos. Sin embargo, considerando que el mercado de compotas en Estados Unidos está liderado por pocas empresas que determinan los precios, entonces no es factible una estrategia de diferenciación por precios.

-A la variable promoción se tiene que dar mucho más énfasis, considerando que el producto se encuentra en etapa introductoria al mercado estadounidense. Por ello se determina un metódico plan de medios. El presupuesto promocional se define según volumen de ventas, determinándose entonces un % del total de ventas destinado para publicidad. Los canales seleccionados son TV, periódicos, revistas, internet y ferias internacionales. La difusión vía TV será la de mayor porcentaje presupuestario, debido a que se busca mediante mensajes de 30 segundos, incentivar a las personas a consumir compotas de banana. De igual manera, se optará por mensajes en medios de alta difusión en el mercado meta. Una alternativa es la de participar en ferias internacionales, especialmente en la feria Fancy Food tiene lugar en Estados Unidos anualmente, para así poder vender las características particulares de las compotas de banana.

-Dentro del tema plaza, se define la adecuada logística para efectivizar la exportación de las compotas de banana. Para ello se define como término comercial de exportación FOB o CIF, dependiendo de la negociación con el proveedor. De igual manera, se busca efectivizar el envío, utilizando navieras que garanticen el mejor tiempo de tránsito posible. Considerando que Estados Unidos tiene una alta variedad de puertos de destino,

en un inicio, debido a cercanía, se tomará como ruta Guayaquil-Miami, Guayaquil-Jacksonville, para ello se utilizarán navieras tales como Mediterranean Shipping o Ecuadorian Line. En cuanto al transporte interno, las empresas seleccionadas serán Transportes Cartiz, Tras Estiba, o Trans Azuaya, las mismas cuya tarifa fluctúa entre \$600- \$680 por movimiento de contenedores de exportación. En lo referente al embalaje de las compotas, se optará por una estrategia de paletización de carga, que permita enviar mayor número de unidades en contenedores. La estrategia óptima de distribución será a través de detallistas, se buscará vender las compotas ecuatorianas en cadenas tales como Target, Sears, Walgreens, Sams, Walmart, entre otras. En un inicio se definen varios detallistas pero con potencial de que a mediano plazo se pueda conseguir un solo mayorista. A pesar de que Walmart es una cadena reconocida, no solo a nivel de Estados Unidos, sino mundial, no se dará tanto enfoque a esta empresa, considerando que con ellos no es tan factible una estrategia de negociación win-win, sino son ellos quienes definen el precio de venta al público.

Ahora bien, es imperante analizar las tendencias de consumo en mercados estratégicos como Estados Unidos. Para ello se realizó un breve estudio del entorno del mercado meta, seleccionado según segmentación geográfica a mujeres entre 16 y 35 años como potenciales consumidoras de compotas de banana ecuatoriana. La extensa y diversa población estadounidense, que refleja diversas tendencias y patrones de consumo, ofrece constantemente oportunidades de negocio para compensar necesidades insatisfechas. La población seleccionada como objetivo, se encuentra en la categoría de económicamente activa, además de en el caso de mujeres es la época de mayor fertilidad y época de maternidad, factor beneficioso para la producción de compotas, pues significa que van a estar en constante demanda. De igual manera hay que mencionar que las compotas representan un producto cómodo para madres de familia, especialmente en un mercado como el estadounidense, donde el estilo de vida es “fast lane”, y un producto listo para ser consumido, sin necesidad de preparación es fundamental. El entorno del mercado estadounidense es favorable para la exportación de compotas, debido a que el sector no está saturado, existen pocas marcas que se han posicionado y han sido reconocidas exitosamente. Las tres principales: Gerber, Earth’s Best, y Beechnut, han logrado a través de diferentes estrategias posicionarse. Gerber ha optado por una estrategia de alto

volumen en ventas e inversión en estudios para mejorar y fortalecer la marca. Beechnut se caracteriza por sus bajos precios en relación a la competencia. Earth's Best refleja su competitividad al ser reconocida como marca de gran trayectoria y responsabilidad social y ambiental. Por lo tanto, las compotas de banana ecuatoriana tiene la posibilidad de diferenciarse por diferentes características. La principal, resaltando su valor nutricional e índole orgánica, además de caracterizarse por una exhaustiva distribución. Se debe enfocar en reducir al máximo el proceso del cliente para obtener el bien. Las compotas ecuatorianas también pueden diferenciarse ofreciendo diversos servicios de post-venta.

A diferencia de muchos otros mercados, el estadounidense presenta oportunidades de exportación sostenibles a mediano y largo plazo. En el ámbito político, si bien existe incertidumbre debido a las futuras elecciones presidenciales, sin importar la tendencia política que triunfe, se siguen promulgando leyes y proyectos que fomentan el comercio y o desarrollo. En el ámbito económico, si bien Estados Unidos enfrentó una grave recesión económica en el último período se ha recuperado y muestra continuo crecimiento en su Producto Interno Bruto. Además que tras la recesión se ha fomentado la inversión en proyectos de innovación y tecnología. En lo social, la alta diversidad en Estados Unidos permite que existan incontables preferencias de consumos, dando diferentes posibilidades de segmentación. El Ecuador debe tomar en cuenta que existen otros países con similar portafolio de productos que también busca posicionarse en el mercado estadounidense, por lo que es necesario que se analice detalladamente las estrategias que permitan una adecuada diferenciación. De igual manera, aunque las relaciones político-comerciales entre nuestro país y EEUU se han deteriorado, se debe buscar constantemente el diálogo, y potencializar los acuerdos bilaterales que fomenten el desarrollo del comercio. El desarrollo del Ecuador no está únicamente en las manos de nuestros gobernantes, sino también en la innovación e iniciativa de los ciudadanos, quienes debemos constantemente buscar nuevas ideas y proyectos que sean aceptados dentro de un mercado global tan competitivo como es el de la actualidad.

El presente proyecto puede ser tomado en cuenta por cualquier empresa ecuatoriana productora de banano, para que vean la factibilidad de diversificar su portafolio, incluyendo derivados del banano. Para concluir se definen las siguientes recomendaciones:

- Un objetivo fundamental es lograr la diferenciación del producto mediante estrategia de costos de entrega promedio, pero con alto valor agregado. Es decir, la empresa que decida incursionar en este proyecto debe claramente definir las características que le diferencien de las marcas ya posicionadas en el mercado estadounidense.
- Se debe realizar una adecuada planificación estratégica en la que se definan planes de acción sobre todo en lo referente a la promoción. En la etapa introductoria del producto y considerando que el mercado estadounidense es tan diverso, se debe estructurar un plan de medios que cubra todos los segmentos seleccionados como meta.
- Los empresarios ecuatorianos deben hacer uso de herramientas del marketing tales como el benchmarking o el análisis del entorno, para garantizar que el marketing mix es el adecuado. Se debe actualizar constantemente, según tendencia de consumo, la imagen y presentación del producto para fomentar a la compra del mismo. En general, es necesario invertir constantemente en investigación y sistemas de gestión de calidad.
- El Ecuador debe buscar acuerdos bilaterales de cooperación económica que permitan mayores preferencias para así poder estar a la altura de competir con productores de países como Colombia y Costa Rica. Si bien las relaciones Ecuador-EEUU se han deteriorado, Estados Unidos sigue siendo un mercado fundamental para nuestro país, por lo que es necesario buscar proyectos alternativos que ayuden al crecimiento de nuestra balanza comercial no petrolera.

BIBLIOGRAFÍA

Abellán García, Antonio. «Indicadores Demográficos.» 2002

Acosta, Alberto. Breve Historia Económica del Ecuador. Quito: Corporación Editora Nacional, 2006.

Agua Market. Productos y Servicios para la Industria del agua en Latinoamérica. 6 de Diciembre de 2011

<<http://www.aguamarket.com/diccionario/terminos.asp?Id=1947&termino=Tanque+de+Mezcla>>.

Alandete, David. «Romney barre en Wisconsin, Maryland y Washington y se consolida como favorito.» Diario El País 9 de Abril de 2012: 2.

Alianzas y Nuevos Negocios. Finanzas: Alianzas y Nuevos Negocios Madrid. 2011. 8 de Abril de 2012 <<http://www.finanzas.com/economia/paro/eeuu/>>.

Alvarez, Adrián. «Escuela de Negocios MateriaBIZ.» 2011. Modelo PEST, una herramienta para el análisis del entorno. 14 de Marzo de 2012

<<http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=43445>>.

Amaluisa, Karina. Oficina Comercial de Estados Unidos. New York: Unidad de Inteligencia Comercial, 2010.

América Económica. «EE.UU. aumenta presión contra las pandillas del narcotráfico en Colombia.» América Económica: Política y Sociedad Julio de 2011: 3.

Ardilla Espinel, Noé. Criterios y valores de la cultura anglo saxo americana. Bogota, 1992.

Arévalo, Alonso y Martín Cerro. Benchmarking: Una herramienta para gestionar la excelencia. 2004.

Arévalo, María Laura. Proyecto de Implementación de planta procesadora de jugos y compotas de frutas. Guayaquil, 2010.

Arias, Andrés Felipe y Jorge Humberto Botero. Tratado de Libre Comercio Colombia-Estados Unidos: Resumen. Washington, 2006.

Arroba Salvador, Ernesto. La Teoría del ciclo económico bananero y el fenómeno del Niño: El caso del Ecuador desde 1948-2000. Universidad Espiritu Santo (UESS). Guayaquil, s.f.

Arze Landívar, Carlos y Cesín Curi A. Método para Evaluar la Eficiencia de los Procesos Productivos y de sus operaciones unitarios mediante el análisis del comportamiento de los consumos específicos en función de los volúmenes de producción. La Paz, 2006.

Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos. Vol. Quinta Edición. México DF: McGraw Hill, 2006.

Banco Central del Ecuador. Comercio Exterior: Información Estadística. 2 de Febrero de 2011 <http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp>.

Barry-Wehmiller Company. «Pasteurizadores.» <http://www.barry-wehmiller-company.com/literature/barrywehmillerco/pasteurizers/pasteurizadoresl_1703.pdf>.

Baye, Michael y Patrick Scholten. «Proposed Merger between Heinz and Beech Nut.» Managerial Economic and Business Strategy (2007): 5.

Boyer, Robert y Michel Freyssenet. Los Modelos Productivos. Buenos Aires: Lumen-Humanitas, 2001.

Boyle, Matthew. «Marketing Teacher.» July de 2008. Meet Google's Willy Wonka. 18 de Marzo de 2012 <<http://www.marketingteacher.com/swot/nestle-swot.html#>>.

Brandt, Randall. «Praxis de Calidad y Gestión.» Cómo medir la lealtad de los clientes .

Briones, Vanesa y Joel Brown. «Feasibility Study: Earth's Best Baby Food in Italy.» 2009.

Camara de Comercio de Bogotá. Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la Pequeña y Mediana Industria. Ejecutivo. Bogotá: Producciones Editorial, 2004

Cámara de Comercio de Cuenca. Flores Ecuatorianas: ventajas competitivas y comparativas. 2005.

<<http://www.cccuenca.com.ec/descargas/indicadores/INDICADORESFLORES.pdf>>

Cámara de Comercio Internacional. «Cámara de Comercio Internacional: La organización empresarial mundial.» 2010. Incoterms 2010. 25 de Enero de 2012

<<http://www.iccspain.org/>>.

Cámara de Comercio de Quito. Análisis de las competencias de los productos Ecuatorianos por la no renovación del ATPDEA. Quito: Centro de Estudios y Análisis, 2011.

Castillo Figueroa, Jessica y Ramón Espinel. «Leyes Regulatorias y su efecto en a Economía: Caso del Banano Ecuatoriano.» 2009.

Castle Foods Ecuador. Castle Foods Ecuador. 4 de Diciembre de 2011

<<http://castlefoods.ec/index.php/es/cavendish-banano>>.

<<http://www.globalenterpriseshome.com/geo/images/docs/FeriasInternacionales.pdf>>

Castro, Jorge. «Mirada Global.» 2011. Estados Unidos, motor de una nueva era de innovación tecnológica. 7 de Abril de 2012

<<http://edant.clarin.com/diario/2009/10/18/opinion/o-02021177.htm>>.

Castro, Rubén Darío. «Global Enterprise Online.» 2008. La importancia de las Ferias Internacionales y las Macroruedas de Negocios. 19 de Enero de 2012

Census Bureau. «United States Census Bureau.» 2011. 2010 Census Shows Nation's Hispanic Population Grew Four Times Faster Than Total U.S. Population. 8 de abril de 2012 <<http://2010.census.gov/news/releases/operations/cb11-cn146.html>>.

Central Intelligence Agency. «The World Factbook: United States of America.»
Abril de 2012. 7 de Abril de 2012 <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>>.

Centro de Estudios de Chihuahua. Análisis Estratégico de oportunidades para la exportacion de manzana. Chihuahua, 1998.

Centro de Información e Inteligencia Comercial: CICO. «Perfil del Sector
Florícola.» CORPEI: Centro de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2009.

CEPAL. «CEPAL: Ciencia y Tecnología para el Desarrollo.» 2011. Manual de Políticas Públicas Estados Unidos. 9 de Abril de 2012 <<http://www.eclac.cl/cgi-bin/getprod.asp?xml=/iyd/noticias/paginas/4/31424/P31424.xml&xsl=/iyd/tpl/p18f.xsl&base=/iyd/tpl/top-bottom.xsl>>.

Cevallos, Jorge. Breve Análisis del ATPDEA. Quito: Universidad de los Hemisferios, 2011.

Chacón, Oscar. El Caso de los Estados Unidos de Norteamérica. Mexico : United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2005.

Crece Negocios. «CN: Crece Negocios.net.» 2008. Estrategias de Precios. 12 de enero de 2012 <<http://www.crecenegocios.com/estrategias-de-precios/>>.

Cohen, William. El plan de Marketing: Procedimientos, formularios, Estrategias. Segunda Edición vols. Bilbao: Ediciones Deusto, 2008.

COMEX Costa Rica. Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos. San José, 2003.

Corporación Colombia Internacional. 17 de octubre de 2011
<<http://www.cci.org.co/ccinew/GESTION%20EMPRESARIAL.html>>.

Corporación Ecuatoriana de Cafetaleras y Cafetaleros: CORECAF.
<http://www.corecaf.org/archivos/file37_Estudio_de_mercado_del_cafe2.pdf>.

Cuidado de la Salud. «Información Nutricional del Plátano.» 5 de Diciembre de 2011 <<http://www.cuidadodelasalud.com/alimentos-nutritivos/informacion-nutricional-del-platano-y-los-beneficios-del-banano/>>.

Cuvi, Nicolás. Ciencia e imperialismo en América Latina: La Misión de Cinchona y las estaciones agrícolas cooperativas. Universidad Autónoma de Barcelona, 2009.

Dangely, Lucy y Reina Rabanal. Elaboracion de Productos Alimenticios: Néctar, Yogurt, y Mermelada. Lima: UNMSN: Facultad de Ingeniería Química, 2009.

De la Vega, Dick y Karina Amaluisa. «PRO ECUADOR: Guía de Como Exportar a EEUU.» 2011.

De Gortari Rabiela, Rebeca. «Estrategias Diferenciadas de Grandes Empresas Mexicanas.» Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España, y Portugal (2005): 15.

Departamento de Agricultura. «FAO: Food and Agriculture.» 2005. Procesamiento de Frutas y Hortalizas: métodos artesanales y de pequeña escala. 30 de Enero de 2012

<<http://www.fao.org/docrep/x5062S/x5062S08.htm#Capitulo%205:%20Procesos>>.

Departamento Económico y Social. «FAO: Food and Agriculture.» 2003. Países Exportadores de Banano. 30 de Enero de 2012

<<http://www.fao.org/docrep/007/y5102s/y5102s05.htm>>.

Department of Commerce. United States Department of Commerce. 2012. 9 de Abril de 2012 <<http://www.commerce.gov/>>.

Diario El Hoy. «Las flores ecuatorianas continúan cautivando el mercado mundial.» Diario EL HOY Online enero de 2005.

Diario El Universo. «EEUU expulsa a embajador en Washington.» El Universo 7 de Abril de 2011: 2.

Directorio PYMES . El negocio Virtual. 2011. 25 de Enero de 2012
<<http://www.directoriopymes.com/html/monograficos/elnegociovirtual.html>>

Durán Lima, José E. «Los acuerdos comerciales de Colombia, Perú y Ecuador con los Estados Unidos.» Revista de la CEPAL (2007): 1-28.

Earths Best Organic. 2012. 20 de Marzo de 2012 <<http://www.earthsbest.com/about-earths-best/our-mission>>.

Ecuador Exporta. Perfil de Banano y Plátano. Quito: CICO, 2009.

Ecuador Inmediato. «Gobierno de Ecuador declara "non grata" a Embajadora de Estados Unidos Heather Hodges.» Ecuador Inmediato: El Periódico Instantáneo del País 5 de Abril de 2011.

El Ciudadano. «Ecuador declara como persona non grata a embajadora de EEUU.» El Ciudadano: Periódico de la Revolución Ciudadana 5 de Abril de 2011: 3.

EL. Ecuadorian Line. 2011. 26 de enero de 2012
<<http://www.ecuadorianline.com/Corporate.htm>>.

Emmerich, Norberto. «Iniciativa Socialista.» 2009. Política Exterior de EEUU. 20 de Marzo de 2012 <<http://www.inisoc.org/norbeu.htm>>.

Escuela Politecnica del Litoral ESPOL. El Potencial Agroindustrial y Exportador de la Península de Santa Elene. Vol. Centro de Investigaciones Económicas. Guayaquil, 2002.

Expo West. Natural Products Expo West: where doing business just comes naturally. 2011. 19 de Enero de 2012
<<http://www.expowest.com/ew12/Public/Content.aspx?ID=1017204&sortMenu=103000>>.

Facultad de Ingeniería: Universidad de Uruguay. «Universidad de la República de Uruguay.» 2008. La Cadena de Valor y la ventaja competitiva. 24 de enero de 2012
<www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/.../AO_8porter2.pdf>.

Farm Service Agency. «United States Department of Agriculture: Farm Service Agency (FSA).» 3 de Abril de 2012. Programa de Opción de Ingresos Agrícolas. 9 de Abril de 2012
<<http://www.fsa.usda.gov/FSA/multilangapp?mylang=es&area=principal&subject=pdac&topic=landing>>.

Fernández, Ricardo. «Desarrollo Web.» 2010. Presupuesto para Publicidad en Pymes. 27 de Enero de 2012 <<http://www.desarrollodeweb.com.ar/archivo/6-presupuesto-para-publicidad-en-pymes>>.

Fonteneau, Gérard. «Responsabilidad Social Corporativa: Previendo sus implicaciones sociales.» La Alianza Global Jus Semper Octubre de 2003: 12.

Food and Agriculture Organization. «FAO: Food and Agriculture.» 1997. Sistemas de análisis de peligros y puntos críticos de control. 18 de Enero de 2012
<<http://www.fao.org/DOCREP/005/Y1579S/y1579s03.htm#bm3.3>>.

Food Production Daily. «Food Production.» Food Process, food equipment, Food machinery. <<http://www.foodproductiondaily.com/>>.

Forexxo. Presupuesto Publicitario. 17 de Septiembre de 2010. 26 de Enero de 2012
<<http://www.forexeco.com/empresas/marketing/144-presupuesto-publicitario.html>>.

Foro Económico Mundial. «La brecha digital persiste en América Latina.» 4 de Abril de 2012. 5 de Abril de 2012
<http://www.efeamerica.com/146_sociedad/1536945_la-brecha-digital-persiste-y-en-america-latina-es-evidente-segun-el-fem.html>.

Gallego Pérez, María Del Mar. Manual de Buenas Prácticas de Fabricación en una industria elaboradora de pan y productos de panadería biológicos. Girona, 2004.

García, Arturo. «Biblioteca Virtual para Derecho, Economía, Ciencias Sociales.» 2011. Estudio de la Industria de Reciclaje de Plásticos. 8 de Abril de 2012
<<http://www.eumed.net/libros/2006a/aago/a5f.htm>>.

Gimbert, Xavier. Pensar Estratégicamente: Modelos, Conceptos y Reflexiones. Barcelona: EGEDSA, 2010.

GlobalData Market Research. «Gerber Scientific Inc: SOWT Analysis.» 2011. 21 de Marzo de 2012

<http://www.fastmr.com/prod/315416_gerber_scientific_inc_grb_financial_and_strategic.aspx>.

«GlobalGap.» 2011. Normas, Afiliación, Servicios. 24 de Enero de 2012

<http://www.globalgap.org/cms/front_content.php?idcat=3>.

Global Rates. Indice de precios al consumidor Estados Unidos. 2012. 9 de Abril de 2012 <<http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>>.

González Casanova, Pablo. América Latina: Historia de Medio Siglo. Buenos Aires: siglo XXI Editores, 2003.

González, María Ángeles y Enrique Carrero. Manual de Planificación de Medios. Madrid: Editorial de la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, 1999.

Grupo TransEstiba. TransEstiba Internacional: Quienes Somos. 2011. 27 de Enero de 2012 <<http://www.transestiba.com.ec/transestiba.htm>>.

Gutierrez, Gibran. 2005. La Importancia y el Impacto del Desarrollo Tecnológico. 8 de Abril de 2012 <<http://gibraine.com/2005/08/la-importancia-y-el-impacto-del-desarrollo-tecnologico.html>>.

Guruzte, Miren, Carlos Ochoa y Eva Velasco. ¿Es el Benchmarking una herramienta de aprendizaje organizacional? Decisiones Organizacionales, 2005.

Harvard University. «Harvard University Herbaria: Botanical Publications.» Flora Data-Casacarilla. 2001.

Herrera, Ricardo. «Crisis Inmobiliaria y el Entorno Político de Estados Unidos.» Elite (2009): 6.

Hurtado, Osvaldo. Las Costumbres de los Ecuatorianos. Quito: Editorial Planeta S.A, 2007.

Index Mundi. «Estados Unidos Demographics.» 2012. Index Mundi. 7 de Abril de 2012 <http://www.indexmundi.com/united_states/demographics_profile.html>.

Industrial Taylor. Industrial Taylor Colombia. 2010. 8 de enero de 2012 <http://www.industrialtaylor.com.co/component/page,shop.browse/category_id,207/option,com_virtuemart/Itemid,34/>.

Info Centrex. Requisitos para exportar alimentos a Estados Unidos. San Salvador: CENTREX, 2007.

Instituto Ecuatoriano de Normalización. Instituto Ecuatoriano de Normalización: INEN. 5 de Enero de 2012 <http://www.inen.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=120>.

Instituto Estudios Bancarios Chile. «U Cursos: Instituto Estudios Bancarios.» 2007. Administración Aplicada 2007: Estrategias de Distribución. 8 de Enero de 2012 <<https://www.u-cursos.cl/ieb/2007/2/0354/217101/material.../4537>>.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura: IICA. Dirección y dinamismo del Comercio Agroalimentario de las Américas: 1994-1998. San José: Editorial AgroAmerica, 2000

Interempresas. Productos Técnicos y Maquinarias S.L. 4 de Diciembre de 2011 <<http://www.interempresas.net/Envase/FeriaVirtual/Producto-Maquinas-de-sellado-por-induccion-60460.html>>.

JAC Motors Ecuador. Grupo Roldán Ortiz. 2011. 26 de Enero de 2012 <<http://www.jacecuador.com/empresa3.php?m=em&em=c>>

Keiningham, Timothy y Terry Vavra. «Las Siete verdades de la lealtad del Cliente.» Ipsos Minute (2008): 2.

Kotler, Philip. Fundamentos de Marketing. North Carolina: Pearson Educacion, 2003.

Larrea, Carlos, Malva Espinosa y Paola Sylva Charvet. El Banano en el Ecuador. Quito: Corporación Editora Nacional, 1987.

Ledesma García, Eduardo. «La Industria Bananera Ecuatoriana.» Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (A.E.B.E), 2010.

Lopez, Leili G y Gaudencio Zurita. «Escuela Politécnica Superior del Litoral (ESPOL).» 2000.

<<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/2140/1/4220.pdf>>.

LogisMarket. «Directorio Industrial.» 5 de Diciembre de 2011

<<http://www.logismarket.com.ar/cadec/etiquetadora-automatica-con-cinta-transportadora/1270150886-1179610354-p.html>>.

Lug, Emily. «Business Buy Smarter.» 2008. Purchasing Resources for Baby Food Manufacturers. 30 de Enero de 2012 <<http://www.business.com/retail-and-restaurant/baby-food-manufacturers/>>.

Maguire, Kelly, Nicole Owens y Natalie Simon. «The Price Premium of Organic Baby Food.» 2004. A Hedonic Analysis. 31 de Enero de 2012

<<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/31144/1/29010132.pdf>>.

Mántey de Anguiano, Guadalupe y Noemí Levy Orlik. Globalización Financiera e Integración Monetaria: Una perspectiva de los países en desarrollo. Ed. Miguel Ángel Porrúa. México D.F: Escuela Nacional de Estudios Profesionales, Acatlán, UNAM, 2002.

Martinez, Daniel y Artemio Milla. La Elaboración del Plan Estratégico y su elaboración através del cuadro de mando integral. Madrid: Diaz de Santos, 2005.

Mayer, Cinthia. Regulaciones para Exportar a Estados Unidos. Miami: CORPEI, 2008.

Michman, Ronald y Edward Mazze. The Food Industry: Marketing Triumphs and Blunders. Westport: Greenwood Publishing Group, 2008.

Ministerio de Industrias y Productividad. «Política Industrial del Ecuador: 2008-2012.» Ministerial. 2008.

Molina, Mario. Gerencia de Calidad y Productividad . Cuenca, 2009.

Montes del Castillo, Ángel. Ecuador Contemporáneo. Murcia: Editium, 2009.

MSC. Mediterranean Shipping Company. 2011. 26 de Enero de 2012
<http://www.mscev.ch/about_us/about_us.html>.

Muñiz González, Rafael. Marketing en el siglo XXI. 2008.

Muñoz, Eduardo. «Las relaciones comerciales entre Estados Unidos y Colombia.» Relaciones Económicas Internacionales 2011: 5.

Navas Silva, Cristian y Ana María Costa. Diseño de Línea de Producción de Compostas de Banano. Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL. Guayaquil, 2008.

Newman, Contance, Pilar Larreamendy y Ana María Maldonado. Mujeres y Floricultura: cambios y consecuencias en el hogar. Quito: Abya-Yala, 1999.

NewsPapers.com. Top 100 Newspapers. 2010. 10 de enero de 2012
<<http://newspapers.com/top100.php>>.

NFerias. Food Automation and Manufacturing. 2012. 19 de Enero de 2012
<<http://www.nferias.com/food-automation-and-manufacturing/>>.

Núñez Mascayano, Osmán. Estrategias de valor agregado: el caso de los productores de commodities. Santiago de Chile.

Olamendi, Gabriel. «EstoesMarketing.» 2008. Plan de Medios. 9 de Enero de 2012
<<http://www.estoesmarketing.com/Publicidad/Plan%20de%20Medios.pdf>>.

Organización Mundial de Comercio. «Organización Mundial de Comercio.» 2011. Nación más favorecida. 7 de febrero de 2012
<http://www.wto.org/spanish/tratop_s/trips_s/trips_notif4_art4d_s.htm>.

Organización de las Naciones Unidas para Alimentación y Agricultura: FAO. El Estado de los mercados de productos básicos agrícolas. Roma: Grupo de la Producción y Diseño Editorial: Servicio de la Gestión de Publicaciones FAO, 2004.

Organización Mundial de la Salud. «Organización Mundial de la Salud: OMS.» 2008. Temas de Salud: Inocuidad de Alimentos. 8 de enero de 2012
<http://www.who.int/topics/food_safety/es/>.

Ortega Vázquez, Xavier. «Marketing Internacional. .» Apuntes de cátedra de la Universidad del Azuay. Cuenca, Septiembre-Enero de 2009.

Oscategui, José. «Coyuntura: Análisis Económico y Social de Actualidad.» Centro de Investigaciones Sociológicas Económicas Políticas y Antropológicas: CISEPA (2008): 10.

Paz, Luís. Tecnología y valor agregado en el desarrollo rural. Lima, 2003.

Peña, Gianell. «GestioPolis.» 2002. Administración y Gerencia: El producto. 7 de enero de 2012
<<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/elpto.htm>>.

Peterson, Brooks. Cultural Intelligence. Boston: Intercultural Press, 2004.

Porter, Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1985.

<<http://pymex.pe/Marketing-y-Ventas/paso-6-estrategias-de-distribucion.html>>.

Pozzi, Sandro. «EEUU, despegue incierto.» Diario El País 8 de Abril de 2012: 2.

ProChile. Estudio de Mercado Alimentos Gourmet Estados Unidos. Chicago, 2010.

ProEcuador. «Perfil Logístico Estados Unidos.» 2011.

Pymex . «Pymex Peru: Marketing y Ventas.» 2009. 10 de enero de 2012

Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española: Vigésima Edición. 2001. 5 de Diciembre de 2011 <<http://buscon.rae.es/draeI/>>.

Redacción de Negocios. «EEUU cierra su oficina comercial.» Diario El Comercio 10 de Febrero de 2012: 6.

Reuters. «Relación comercial entre Colombia y Estados Unidos.» El Colombiano 3 de Octubre de 2011: 2.

Rico Orellana, David y Maritza Villamizar. Empaques y Embalajes para Exportación. Bogotá : Cámara de Comercio de Bogotá, 2011.

Ricoveri Marketing. «RicoveriMarketing.Es.» 2009. El Precio del Marketing. 8 de enero de 2012
<<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id25.htm>>.

Rosero, José Luís. «Un análisis sobre la competitividad del banano ecuatoriano.» Banco Central del Ecuador: Dirección General de Estudios, 2001.

Rothman, Howard. You Dont Need to Be big to Benchmark. Nation´s Business, 2002.

Schettino, Macario. Introducción a la Economía para no economistas. Mexico D.F: Prentice Hall, 2002.

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: SENAE. Arancel Nacional Integrado. 1 de Febrero de 2011 <<http://sice1.aduana.gob.ec/ied/arancel/index.jsp>>.

Shangai Boom Industry Ltda. Máquinas fabricadoras y llenadoras. 2011. 12 de enero de 2012 <http://www.packagingmachine.es/2Filling_1.html>.

Shimizu, Tatsuya. «La Reforma estructural y la Competitividad en el sector agrícola del Ecuador.» Ecuador Debate 59 (2003).

Soriano Soriano, Claudio. El marketing mix: Concepto, estrategia, y aplicaciones. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A, 1991.

South Invest. «South Invest.» 2009. Profile on Production of Baby Food. 30 de Enero de 2012

<<http://www.southinvest.gov.et/Publications/SSNPR%20draft%20Profile/B/%20Baby%20Food.pdf>>.

Specialty Food. National Association for the Specialty Food Trade. 2011. 20 de Enero de 2012 <<http://www.specialtyfood.com/fancy-food-show/about-fancy-food-show/>>.

Suárez Moreno, Diana Ximena. Guía de procesos para la elaboración de Harinas, Almidones, Hojuelas deshidratadas y compotas. Bogotá: Convenio Andrés Bello, 2003.

Superintendencia de Bancos y Seguros: Subdirección de Estudios. Análisis de la industria florícola y su comportamiento crediticio. junio de 2006. septiembre de 2011

<http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Sectoriales/analisis_industria_floricola.pdf>.

Samir, Amin. «La ideología estadounidense.» 2006. 9 de Abril de 2012 <<http://rcci.net/globalizacion/2004/fg423.htm>>.

Santos, Eduardo. Las Relaciones Económicas entre Ecuador y los Estados Unidos, en particular el Tratado de Libre Comercio TLC y la Revisión de los Contratos Petroleros. Quito, 2008.

Scandizzo, Estefania. «Reflexiones sobre el ATPDEA.» 2003.

SENAE. Requisitos y trámites para exportar. Guayaquil: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, 2008.

Shresta, Laura y Elaine Heisler. «Congressional Research Service.» 2011. The Changing Demographic Profile of the United States. 6 de Abril de 2012 <<http://www.fas.org/sgp/crs/misc/RL32701.pdf>>.

Sistema Económico de Latinoamérica y el Caribe: SELA. El impacto de la política y tendencias económicas de Estados Unidos sobre Latinoamérica y el Caribe. Caracas: SELA, 2011.

Smith, Kathie. Just Food Organization. 2012. 10 de Marzo de 2012 <http://www.just-food.com/news/beech-nut-announces-new-baby-food-line_id113592.aspx>.

Standard Enterprise. «International Directory of Company Histories.» 2003. Beech-Nut Nutrition Corp. <http://courierstandardenterprise.com/News/03312011_highlights>.

Sulser, Rosario Alejandra y José Enrique Pedroza. Exportación efectiva: Reglas básicas para el éxito del pequeño y mediado exportador. México DF: ISEF Empresa Líder, 2004.

The Top 10 List Organization. Largest Retail Chains in US. 15 de Junio de 2010. 16 de Enero de 2012 <<http://top-10-list.org/2010/06/15/top-ten-largest-retail-us-chains/>>.

The Top 10 Place.com. Top 10 TV Channel in USA. 2011. 10 de enero de 2012 <<http://www.thetop10place.com/Top-10-TV-Channels-In-The-USA.aspx>>.

Thompson, Ivan. «PromoNegocios.Net.» 2006. Definición de Precio. 8 de Enero de 2012 <<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>>.

TransAzuaya. Transportadora Azuaya Cía. Ltda: Servicios y Noticias. 2011. 26 de Enero de 2012 <<http://transazuaya.com/transazuaya/>>.

Trejos, Alberto. Instrumentos para la evaluación del impacto de acuerdos comerciales internacionales. México: CEPAL, 2009.

Trigo, Eduardo. La Agricultura en el Nuevo Contexto Regional: Los Desafíos Tecnológicos Futuros. Bogota: IICA, 1991.

Universidad Politécnica de Cataluña. «UP Commons.» 2005. Sistema Automático de clasificación para distribución cajas grandes. 16 de Enero de 2012
<http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/4802/1/_PFC_Sistema%20automatico%20clasificacion%20para%20picking%20grandes%20superficies.pdf>.

US AID. «US AID.» 2007. Estudio de Pre factibilidad para jugos, pulpas, y concentrados de frutas tropicales en El Salvador. 30 de Enero de 2012
<<http://es.scribd.com/doc/16621594/Estudio-de-Prefactibilidad-para-una-Planta-de-Jugo-Pulpas-y-Concentrados-de-Jugos>>.

U.S Embassy. «Primer Informe al Congreso sobre la Operación e la Ley de Preferencia Comercial Andina.» Resumen Ejecutivo. 2004.

US Department of Homeland Security. «Customs and Border Protection: Securing Americas Borders.» Junio de 2010. 10+2 Program for Importers. 9 de Abril de 2012
<http://www.cbp.gov/xp/cgov/trade/cargo_security/carriers/security_filing/>.

US Embassy. «Biblioteca Benjamin Franklin: US Embassy .» 2012. Sistema Político Estados Unidos. 30 de Marzo de 2012 <<http://www.usembassy-mexico.gov/bbf/FAQsPolitico.htm>>.

US: Ministerio de Agricultura. «Modelo HACCP: General para productos crudos.» Septiembre de 1999. 25 de Enero de 2012
<http://www.fsis.usda.gov/oppde/nis/outreach/models/haccp-4_sp.pdf>.

USAID-RED. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). 13 de octubre de 2011 <<http://www.usaid-red.org/about.htm>>.

Valarezo, Galo Ramón y Víctor Hugo Torres Dávila. El Desarrollo Local en el Ecuador: Historia, Actores y Métodos. Quito : Ediciones Abya- Yala, 2004.

Ventocilla Cuadros, Eleodoro. La creación de valor y las PYMES. Diciembre de 2004.

Vilagrasa, Joan. «Los debates sobre pobreza y segregación humana en Estados Unidos.» 2000. Universidad de Barcelona. 9 de Abril de 2012
<<http://www.ub.edu/geocrit/sn-76.htm>>.

Villalobos, Pablo, Alvaro Rojas y Michel Leporati. «Ministerio de Agricultura de Chile.» 22 de febrero de 2007. 2011 de octubre de 23
<<http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/3034/CHILE-POTENCIA-ALIMENTARIA-Compromiso-con-la-nutricion-y-la-salud-de-la-poblacion.html>>

Whole Some Baby Food. Cost Benefits of Home made Baby Food. 2011. 26 de Enero de 2012 <<http://wholesomebabyfood.momtastic.com/cost.htm>>.

Whole Planet Foundation. Earth's Best Organic. 2012. 15 de Marzo de 2012
<<http://www.earthsbest.com/node/4>>.

Wood, Donna y Alden Detwiller. «Beechnut Apple Juice Case Study.» 2006.

World Trade Center Miami. «15ava Feria de Alimentos y Bebidas de las Américas.» Americas Food and Beverage (2011).

Zalman, Amy. «Guide to the Iraq War.» 2012. Terrorism Issues. 9 de Abril de 2012
<http://terrorism.about.com/od/wariniraq/tp/Guide_to_Iraq_War.htm>.

—. «Ley de Preferencias Arancelarias Andinas.» Resumen Ejecutivo. 2006.

ANEXOS

DISEÑO DE TESIS

1. DELIMITACIÓN

El proyecto de tesis incluye tres diferentes capítulos que buscan analizar la posibilidad de exportar compota de banana hacia el mercado de Estados Unidos. En primer lugar, incluye información y datos históricos relevantes que ilustran la importancia que ha tenido el banano en la economía ecuatoriana, además de demostrar la necesidad de generar productos con valor agregado. Después, contiene la determinación de variables necesarias para establecer un marketing mix adecuado, además de un análisis del potencial mercado; haciendo un estudio basado en variables demográficas, tendencias de consumo y demás factores necesarios para la exportación a Estados Unidos. Finalmente, plantea recomendaciones y conclusiones frente al análisis del mercado, estableciendo la factibilidad de acogida de compotas de banana como producto de exportación con valor agregado.

2. JUSTIFICACIÓN:

Primordialmente, considero a este proyecto investigativo como relevante pues los productos con valor agregado pueden fomentar el crecimiento de la economía del Ecuador. El proceso de producción de compotas de bananas involucra pequeños cambios y reestructuración en los procesos de producción. Sin embargo, facilita el ingreso sostenible a mercados globales, evitando aquellos que ya han llegado a estar saturados; y sobre todo ofreciendo una ventaja competitiva adicional, que puede llevar a mediano y largo plazo a un posicionamiento del producto.

La elaboración de bienes con valor agregado, en especial de productos agrícolas, involucra la reinención de la oferta exportable, diversificándola, para que ésta no se base primordialmente en bienes primarios. La elaboración de compotas de banana de excelente calidad representa una alternativa para el Ecuador, pues además de fomentar al crecimiento de nuestra balanza comercial, incentivando la obtención de un saldo positivo; generaría puestos de trabajo a nivel nacional.

3. OBJETIVO GENERAL:

- Determinar la factibilidad de la exportación de compotas de banana, como producto con valor agregado hacia el mercado de los Estados Unidos.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Analizar las exportaciones de productos primarios del Ecuador, en especial del banano, determinando la necesidad de generar productos con valor agregado para el crecimiento de la economía del país.
- b. Establecer el marketing mix adecuado del producto, para cumplir con las expectativas y necesidades de potenciales consumidores, facilitando la aceptación de las compotas de banana en el mercado de destino y potencialmente hacia otros mercados.
- c. Estudiar las diferentes características del mercado estadounidense, analizando variables demográficas, tendencias de consumo, segmentación, socios comerciales, requisitos de calidad, entre otros, para descubrir el grado de aceptación de las compotas de banana ecuatoriana.

5. METODOLOGÍA:

Para el desarrollo del presente proyecto de graduación, se utilizará información obtenida en portales de internet especializados en datos de comercio exterior, donde se procederá a la recolección de información relevante al estudio previamente mencionado. En base a la recolección de cuadros, tablas y gráficos, se podrá analizar variables fundamentales tales como la evolución e importancia de la producción bananera en el Ecuador. Dentro de los portales utilizados se incluirá: el sitio web del Banco Central del Ecuador, el sitio de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), el sitio de Banco Interamericano de Desarrollo (BID), de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), TradeMap, ComTrade; entre otros que cuentan con datos actualizados.

Similarmente, se utilizará publicaciones, artículos, y libros en materia de producción con valor agregado y de determinación de marketing mix, para entender de manera más clara, no sólo la importancia de la producción de este tipo de productos, sino también conocer los pasos a seguir para mantener calidad inigualable y precios accesibles. En cuanto al análisis del potencial mercado de destino de las compotas de banana, se analizará variables demográficas, en base a datos poblacionales, edades, estatus social, tendencias de consumo, además de la determinación de variables técnicas tales como la determinación de logística, requisitos de exportación, sistemas de calidad necesarios, entre otros. Además de la aplicación de entrevistas a especialistas en el tema.

6. ESQUEMA

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: Exportación del banano, y la alternativa de producción con valor agregado

- A.** Exportación de productos primarios en Ecuador: 1990-2010
- B.** Historia y evolución de exportación de banano
 - a.** Época de auge del banano
 - b.** 1990-1999
 - c.** 2000-2010
 - d.** Exportación a Estados Unidos
- C.** Definición e Importancia de Productos con valor agregado
 - a.** Cómo ayudarían al crecimiento de la economía ecuatoriana

CAPÍTULO II: Compotas de banana: Marketing mix

- D.** Producto
 - i. Proceso de fabricación de compotas de banana
 - i. Características del producto
 - ii. Valor nutricional
 - iii. Diseño de la línea de producción
 - iv. Maquinaria y equipos requeridos
 - ii. Funcionalidad, diseño, envase, etiquetas
 - iii. Volumen de producción
 - iv. Sistemas de Calidad
 - i. Inocuidad alimentaria
 - ii. Global Gap
- E.** Precio
 - i. Análisis de costos
 - i. Proceso de producción
 - ii. Análisis de precios del mercado
 - iii. Elasticidad cruzada del precio

- F. Plaza**
 - i. Ubicación fábrica y sus características
 - ii. Canales de distribución
 - iii. Logística
- G. Promoción**
 - i. Plan de Medios
 - ii. Ferias Internacionales
 - iii. Posicionamiento de marca
 - i. Ventaja competitiva
 - ii. Diferenciación
- H. Otras variables**
 - i. Reputación corporativa
 - ii. Lealtad y Fidelización

CAPÍTULO III: Análisis del comportamiento del mercado de Estados Unidos

- G.** Entorno: Análisis PEST
- H.** Análisis Situacional FODA
- I.** Variables demográficas
- J.** Acuerdos comerciales Ecuador-EEUU
- K.** Preferencias arancelarias
 - a. Ley de Preferencias Andinas de EEUU
 - i. ATPDA
- L.** Posibles competidores
 - a. Otros socios comerciales de EEUU
 - i. Costa Rica
 - ii. Colombia
- M.** Requisitos para exportación
 - a. Certificados de calidad
 - b. Condiciones de envase y volumen

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7. REFERENCIAS

- Artecona, Raquel, Steneri, Carlos. Comisión Económica para América Latina y el Caribe: CEPAL: Studies and perspectives: “*La exportación de alimentos a Estados Unidos: principales desafíos para América Latina y el Caribe y guía de acceso a la información*”. Publicado en Washington D.C, en Agosto 2008.
- Asociación Latinoamericana de Integración: ALADI. Sitio Web Oficial. Información Disponible en: www.aladi.org
- Banco Central del Ecuador. Sitio Web Oficial. Información Disponible en: www.bce.fin.ec
- Banco Interamericano de Desarrollo: BID. *Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe: InTradeBid*. Información Disponible en: <http://www.iadb.org/int/intradebid/?lang=esp>
- Corporación de Estudios y Publicaciones. *Legislación Bananera*.
- Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones: CORPEI. Sitio Web Oficial. Información Disponible en: www.ecuadorexporta.org
- International Trade Centre: Trade Map. Sitio Web Oficial. Información Disponible: www.trademap.org
- Larrea Maldonado, Carlos. *El Banano en el Ecuador: transnacionales, modernización y subdesarrollo*. Corporación Editora Nacional: Quito, 1987
- Larach, María Angélica. Steneri, Carlos. Comisión Económica para América Latina y el Caribe: CEPAL: Documentos de Proyectos. “*Nuevos elementos de la competitividad*”. Publicado en Santiago de Chile, en Diciembre de 2005.

- Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales: CLACSO. Red de Bibliotecas Virtuales de Ciencias Sociales de América Latina y el Caribe. Información Disponible en: <http://www.biblioteca.clacso.edu.ar/>
- Rodrik, Dani. Revista de la CEPAL N°87. “*Políticas de diversificación económica*”. Publicada en Diciembre 2005. Información Disponible en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/23123/G2287eRodrik.pdf>
- Shimizu, Tatsuya. Centro Andino de Acción Popular: CAAP. “*La reforma estructural y la competitividad en el sector agrícola del Ecuador*”. Ecuador Debate, no. 59. Publicada en Quito, Ecuador: Agosto. 2003. Información Disponible en: <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/debate/paginas/debate817.htm>
- Sistema de la Integración Centroamericana: SICA. “*Sistema Regional de Indicadores de Seguridad Alimentaria y Nutricional*”. Información Disponible en: <http://www.sica.int/sirsan/>
- United Nations Commodity Trade Statistics Database: COMTRADE. Sitio Web Oficial: Información Disponible en: www.comtrade.org
- United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean: ECLAC Washington. “*Access of Latin American and Caribbean Exports to the U.S Market 2004-2005*”. Publicado en Washington D.C, en Noviembre 2005.
- World Customs Organization. Sitio Web Oficial. Información Disponible en: www.wcoomd.org