

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2025,
Volumen 9, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rem.v9i1

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA
LA EXPORTACIÓN DE BANANO ECUATORIANO:
FORTALECIENDO SU POSICIONAMIENTO EN
EL MERCADO ALEMÁN**

**COMPETITIVE STRATEGIES FOR ECUADORIAN
BANANA EXPORTS: STRENGTHENING THEIR POSITION
IN THE GERMAN MARKET**

Melissa Julieth Cuesta Landín
Universidad Técnica de Machala, Ecuador

Melany Ysbeth Tenelema Asencio
Universidad Técnica de Machala, Ecuador

Eduardo Arias Montero
Universidad Técnica de Machala, Ecuador

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.18239

Estrategias Competitivas para la Exportación de Banano Ecuatoriano: Fortaleciendo su Posicionamiento en el Mercado Alemán

Melissa Julieth Cuesta Landín¹

melissacuesta222@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-8969-0492>

Universidad Técnica de Machala
Ecuador

Melany Ysbeth Tenelema Asencio

melanyt11092003@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-6677-6948>

Universidad Técnica de Machala
Ecuador

Eduardo Arias Montero

jarias@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-4807-5138>

Universidad Técnica de Machala
Ecuador

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo elaborar estrategias competitivas que fortalezcan el posicionamiento del banano ecuatoriano en el mercado alemán. Para lograrlo, se aplicó una metodología de tipo aplicada, con un enfoque explicativo y un diseño mixto, combinando métodos teóricos como hipotético-deductivo, analítico-sintético, sistémico, inductivo-deductivo, histórico-lógico, junto con métodos empíricos como análisis documental. Se trabajó con una muestra no probabilística de empresas exportadoras de las provincias de El Oro. El estudio permitió identificar que la adopción de certificaciones de sostenibilidad y el fortalecimiento de estrategias de diferenciación son factores clave para enfrentar la presión de precios bajos y las exigencias del mercado alemán. Los resultados evidencian que implementar estrategias competitivas adecuadas no solo mejora la viabilidad económica de los productores, sino que también impulsa una comercialización más eficiente y responsable, garantizando una mayor presencia y preferencia del banano ecuatoriano en Alemania.

Palabras clave: competitividad, comercialización, estrategias competitivas

¹ Autor principal

Correspondencia: melissacuesta222@gmail.com

Competitive Strategies for Ecuadorian Banana Exports: Strengthening their Position in the German Market

ABSTRACT

The objective of this research is to develop competitive strategies to strengthen the positioning of Ecuadorian bananas in the German market. To achieve this, an applied methodology was applied, with an explanatory and a mixed design, combining theoretical methods such as hypothetical-deductive, analytical-synthetic, systematic, induction-deductive, historical-logical, together with empirical methods such as documentary analysis.. We worked with a non-probabilistic sample of exporting companies in the provinces of El Oro. The study identified that the adoption of sustainability certifications, logistics optimization, and the strengthening of differentiation strategies are key factors to face the pressure of low prices and the demands of the German market. The results show that implementing adequate competitive strategies not only improves the economic viability of producers, but also promotes more efficient and responsible marketing, guaranteeing a greater presence and preference for Ecuadorian bananas in Germany.

Keywords: competitiveness, marketing, competitive strategies

Artículo recibido 23 abril 2025

Aceptado para publicación: 27 mayo 2025



INTRODUCCIÓN

El presente artículo analiza la competitividad del banano ecuatoriano en el mercado alemán, con el propósito de proponer estrategias que fortalezcan su posicionamiento durante el año 2025. Ecuador ha mantenido por años el liderazgo global como uno de los principales países exportadores de banano. Esta actividad constituye la mayor fuente de divisas no petroleras del país y representa un pilar clave para el empleo rural (Córdova et al., 2024). Sin embargo, el sector enfrenta actualmente una serie de desafíos que amenazan su sostenibilidad y su presencia en mercados altamente exigentes como el alemán.

Uno de los principales problemas que motiva esta investigación es la creciente desvalorización del banano ecuatoriano en Alemania, derivada de los altos descuentos aplicados por grandes cadenas de distribución europeas. Esta tendencia no solo afecta a Ecuador, sino también a otros países productores como Colombia, Costa Rica y República Dominicana, quienes atraviesan dificultades similares por los bajos precios impuestos en los puntos de venta. Esta situación resulta contradictoria frente al cúmulo de exigencias que los países productores deben cumplir en temas como responsabilidad social, sostenibilidad ambiental y estándares de calidad (Vallejo & Morán, 2022).

La problemática se agrava por la reducción en el volumen de exportación. Según cifras del Banco Central del Ecuador, entre enero y septiembre de 2023 se exportaron 2.96 millones de toneladas métricas de banano, mientras que en el mismo periodo del 2022 fueron 4.08 millones. Esta disminución evidencia la necesidad de fortalecer el posicionamiento del producto en el mercado internacional mediante estrategias diferenciadora.

Además, el consumidor alemán actual muestra una mayor preferencia por productos éticos, sostenibles y con certificaciones reconocidas como Global GAP, Fairtrade y Rainforest Alliance (ProEcuador, 2021). Sin embargo, el banano ecuatoriano, pese a ser competitivo en volumen, aún enfrenta limitaciones para comunicar eficazmente su valor agregado en estos aspectos, en comparación con otras marcas internacionales como las dominicanas, que han construido un relato comercial enfocado en lo orgánico y lo justo (Sánchez, 2018).

Desde el punto de vista teórico, esta investigación se sustenta en la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1990), que plantea que las organizaciones pueden mantener una posición favorable en el mercado mediante estrategias de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.



Se incorpora también la teoría de los recursos y capacidades de Barney (1991), que destaca la importancia de desarrollar activos estratégicos únicos, como la reputación, el compromiso ambiental y la eficiencia logística. Asimismo, se retoman las bases del comercio internacional clásico planteadas por Smith (1776), y los planteamientos modernos de Grant (1991), quien enfatiza que la ventaja competitiva debe construirse sobre los recursos distintivos.

Entre los antecedentes relevantes, se destaca que tras la firma del Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea en 2017, las exportaciones de banano aumentaron un 12 % en el primer año, según Pesantes (2019). No obstante, ese crecimiento inicial no se ha sostenido. Estudios recientes muestran que las condiciones comerciales se han vuelto más complejas y competitivas, lo que exige un replanteamiento estratégico urgente para evitar una pérdida progresiva de mercado (Quevedo et al., 2024).

La investigación se realiza principalmente en la provincia de El Oro, zonas bananeras clave para el país. En este contexto, se identifican debilidades estructurales como el bajo acceso a financiamiento para certificaciones internacionales, deficiencias en infraestructura logística, y escasa capacitación para la adecuación de procesos a los requisitos internacionales (Pardo & León, 2023). A nivel internacional, el endurecimiento de las normativas en países como Alemania, particularmente con el control de sostenibilidad en la cadena de suministro, presiona a los exportadores a adoptar prácticas más integrales y verificables (ProEcuador, 2021).

Para abordar esta investigación, se recurre a un enfoque metodológico mixto: se emplean métodos teóricos como el hipotético-deductivo es fundamental para formular hipótesis basadas en teorías previas sobre estrategias competitivas y su impacto en el mercado alemán, permitiendo deducir consecuencias lógicas que se contrastan con datos empíricos, validando las estrategias propuestas mediante pruebas concretas. Por su parte, el método analítico-sintético permite descomponer el proceso competitivo en sus componentes esenciales, como costos, diferenciación y enfoque, y luego sintetizarlos para comprender cómo interactúan y forman una estrategia integral, integrando todos los elementos clave en un modelo competitivo sólido.

Asimismo, el método sistémico resulta esencial al considerar el mercado alemán como un sistema compuesto por productores, distribuidores, competidores y consumidores, permitiendo un análisis



integral de las interrelaciones y retroalimentaciones entre estos elementos y cómo las estrategias competitivas influyen en el sistema global. El método inductivo-deductivo facilita partir de la observación de casos específicos, como estrategias exitosas de otros países exportadores o empresas bananeras, para inducir principios generales aplicables a la realidad ecuatoriana, y a través del razonamiento deductivo, proponer estrategias competitivas específicas. El método histórico-lógico permite rastrear el desarrollo histórico de las estrategias competitivas en el sector bananero, desde la entrada de Ecuador en el mercado alemán hasta la situación actual, permitiendo identificar patrones, adaptaciones estratégicas y tendencias que orienten la formulación de nuevas estrategias competitivas efectivas, así como técnicas empíricas como entrevistas a expertos del sector, revisión estadística y análisis de estudios de caso (Odón, 2023; Hernán et al., 2020).

Esta investigación plantea la siguiente hipótesis: Si se implementan estrategias competitivas se fortalece el posicionamiento del banano ecuatoriano en el mercado alemán en el 2025. El objetivo general de este estudio es diseñar estrategias de carácter competitivo que fortalezcan la presencia del banano ecuatoriano en el mercado alemán, respondiendo a los desafíos estructurales y coyunturales del comercio internacional actual. Se propone identificar acciones específicas en materia de sostenibilidad, certificaciones y comunicación de valor, que permitan reposicionar la oferta nacional frente a sus principales competidores.

METODOLOGÍA

El presente estudio se enmarca dentro de un enfoque mixto, que integra herramientas tanto del paradigma cualitativo como del cuantitativo. Esta elección responde a la necesidad de comprender el fenómeno desde una doble perspectiva: por un lado, se analizan datos duros sobre la evolución de las exportaciones ecuatorianas de banano hacia Alemania; por otro lado, se exploran las percepciones y valoraciones de expertos del sector mediante entrevistas.

La investigación es de tipo explicativo, ya que no solo busca identificar las causas de la pérdida de competitividad del banano ecuatoriano, sino también proponer estrategias que permitan revertir dicha situación a través de intervenciones viables en el corto y mediano plazo.

El diseño metodológico es no experimental, observacional y de tipo transversal, debido a que la información fue recolectada sin manipulación de variables y en un único momento del tiempo.



Esta modalidad permite obtener una fotografía clara de la situación actual del sector bananero en relación con el mercado alemán.

La población de estudio se basa en el sector exportador bananero ecuatoriano, incluyendo, técnicos y expertos en comercio exterior con experiencia en el mercado europeo. De un total de 15 empresas identificadas en las provincias de El Oro y Guayas con exportaciones al mercado alemán, se seleccionó una muestra no probabilística de 7 empresas en la provincia de El Oro, para la recolección de información, se utilizó entrevistas eligiendo informantes claves con experiencia directa en las dinámicas de exportación al mercado alemán.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se aplicaron dos principales instrumentos:

A nivel cualitativo, se realizaron entrevistas semiestructuradas basadas en una guía de entrevista previamente diseñada. Esta guía incluyó preguntas sobre sostenibilidad, certificaciones, logística, percepción del mercado alemán y estrategias competitivas.

A nivel cuantitativo, se utilizó la revisión documental y estadística de fuentes como Pudeleco, ProEcuador y reportes sectoriales oficiales, lo cual permitió analizar los volúmenes exportados, los destinos prioritarios y las tendencias recientes.

Como materiales de apoyo se emplearon fichas de análisis documental, cuadros estadísticos, registros de entrevista y matrices comparativas. Estos instrumentos facilitaron la triangulación de datos y la integración de los hallazgos cualitativos y cuantitativos en un análisis coherente.

Las consideraciones éticas estuvieron centradas en la confidencialidad, el consentimiento informado y el respeto a los principios de integridad académica. A cada participante se le explicó el propósito del estudio y se garantizó el anonimato en el uso de la información recolectada.

Entre las limitaciones del estudio se identificó la dificultad de acceso a ciertos datos estadísticos actualizados, así como la limitada disponibilidad de altos ejecutivos de empresas exportadoras para ser entrevistados.

Sin embargo, los datos obtenidos resultan suficientes para cumplir con los objetivos planteados y generar propuestas estratégicas fundamentadas.

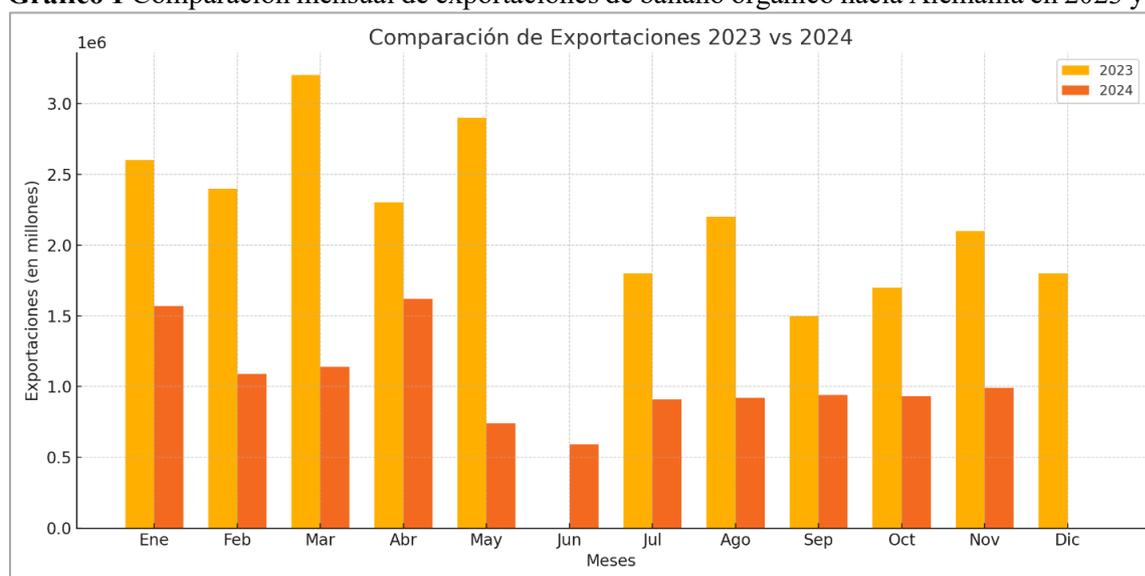


RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En cuanto al mercado alemán, este representa uno de los destinos más importantes para el banano ecuatoriano, no solo por el volumen de consumo, sino también por los altos estándares de calidad y sostenibilidad que exige. Alemania es un país líder en Europa en el consumo de frutas frescas, y el banano es una de las frutas más populares dentro de este mercado.

Ecuador ha sido un importante proveedor de banano para el mercado alemán desde la década de 1960, consolidándose como uno de sus principales socios comerciales en este sector. Sin embargo, los datos recientes muestran una notable disminución en los volúmenes de exportación: mientras que en 2023 se mantenían niveles promedios superiores a los 2 millones de unidades, con picos destacables de hasta 3.1 millones en marzo, el panorama en 2024 presenta una realidad diferente. Los volúmenes apenas alcanzaron 1.6 millones en su mejor mes que fue abril, y se observa una estabilización a la baja en el segundo semestre, rondando el millón de unidades mensuales.

Grafico 1 Comparación mensual de exportaciones de banano orgánico hacia Alemania en 2023 y 2024.



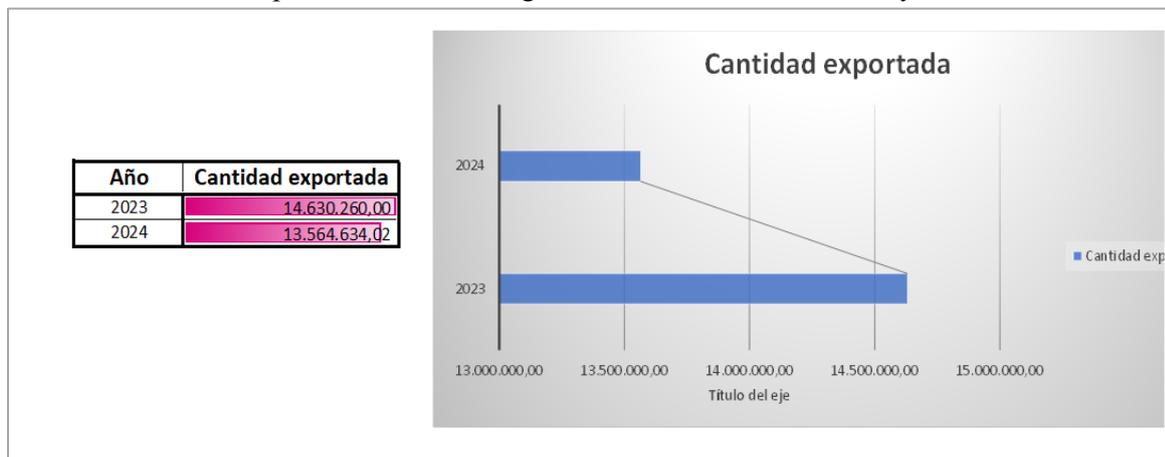
Fuentes; Elaboración propia

El gráfico muestra la comparación mensual del volumen de unidades exportadas de banano entre 2023 y 2024. El análisis de estos datos revela una significativa disminución en los volúmenes de exportación en 2024 respecto al año anterior. En todos los meses analizados, las exportaciones de 2024 se mantienen consistentemente por debajo de los niveles alcanzados en 2023.

El comportamiento más crítico se presenta en junio de 2024, mes que registra el volumen más bajo de todo el período analizado, con aproximadamente 0.5 millones de unidades exportadas. Aunque se observa una ligera recuperación a partir de julio, los valores de 2024 no logran superar el umbral de 1 millón de unidades mensuales, mientras que en 2023 las exportaciones se mantuvieron consistentemente por encima de los 1.5 millones en todos los meses.

Esta tendencia descendente en las exportaciones evidencia la necesidad de desarrollar nuevas estrategias competitivas para fortalecer y recuperar el posicionamiento del banano ecuatoriano en el mercado alemán.

Gráfico 2 Cantidad exportada de banano orgánico hacia Alemania en 2023 y 2024



Fuente; Elaboracion propia

La representación gráfica utiliza una barra horizontal que conecta ambos años, enfatizando visualmente la magnitud del descenso. Esta disposición permite observar de manera clara y directa el impacto negativo en las exportaciones, destacando la necesidad de analizar detenidamente los factores que contribuyeron a esta caída y de establecer estrategias correctivas para mitigar los efectos negativos en el sector. En conjunto, el análisis evidencia un desempeño exportador menos favorable en 2024, lo que plantea retos y oportunidades para el sector bananero en los próximos períodos.

El gráfico presenta la cantidad de unidades exportadas de banano en los años 2023 y 2024. En 2023, el volumen exportado fue de 14,630,260 unidades, mientras que en 2024 se registró un volumen de 13,564,634 unidades, lo que representa una disminución de 1,065,626 unidades. Esta caída es claramente visible en la representación gráfica, donde la barra correspondiente a 2024 es más corta en comparación con la de 2023.

Se destaca esta diferencia de manera evidente mediante una línea que conecta ambos valores, señalando la disminución en las exportaciones. Esta representación facilita la visualización del descenso en el volumen exportado, que en términos porcentuales equivale aproximadamente a un 7.28% menos en 2024 respecto a 2023.

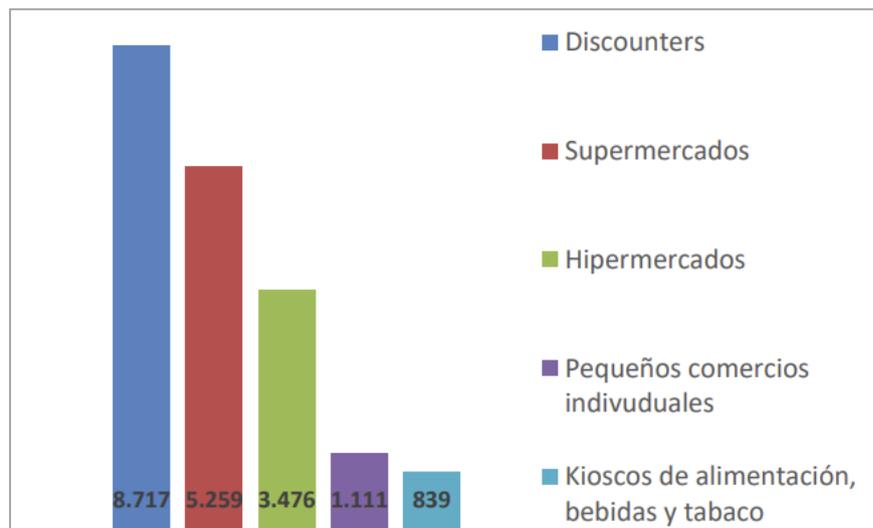
La disminución de las exportaciones de banano ecuatoriano hacia Alemania en el año 2024 se debió a una combinación de factores internos y externos. En el plano externo, se evidenció una reducción de la demanda del mercado alemán, así como una creciente competencia por parte de países de Centroamérica, que ofrecieron precios más competitivos. A esto se sumó el incremento del precio mínimo de sustentación en Ecuador, lo que encareció el producto para los compradores europeos. En cuanto a los factores internos, condiciones climáticas desfavorables afectaron la producción nacional y reduciendo la oferta exportable. Estos elementos, en conjunto, provocaron una caída significativa en los envíos hacia Alemania durante ese período (FreshPlaza, 2024).

Además informes actuales de las Organizaciones de productores y exportadores de banano de Ecuador, Colombia, Panamá, Guatemala, Honduras y Costa Rica denunciaron una reducción en el precio de la fruta en la cadena de supermercados de descuento, las cuales ya han sido mencionadas reiteradas veces en varios espacios informativos y la dinámica se me mantiene, generando malestar a los exportadores de banano debido a que estas prácticas comerciales generan una imagen equivocada en los consumidores, ya que encubren las verdaderas condiciones en que se cultiva el banano en América Latina y el Caribe. Señalan que los supermercados y tiendas de descuento transfieren altos costos a los productores, mientras promueven una narrativa superficial de sostenibilidad que no refleja el esfuerzo real ni las condiciones necesarias para una producción responsable. (Diario Correo, 2024).

La drástica reducción del precio del banano en el mercado minorista del 47% evidencia una escasa coherencia entre el discurso y las acciones en materia de sostenibilidad. Esta situación invalida los esfuerzos que realizan los productores y exportadores por mantener altos estándares de calidad y responsabilidad socioambiental. En ausencia de medidas concretas por parte de los distribuidores para modificar prácticas comerciales que perjudican a la cadena de valor, la sostenibilidad se reduce a una promesa simbólica sin impacto tangible.



Grafico 3 Canales de distribucion 2023-2024



Nota. Elaborado por ICEX España Exportación e Inversiones (2024), a partir de El mercado en Alemania 2024. Recuperado de https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/043/documentos/2024/07/anexos/REEI%20mercado%20del%20dulce%20en%20Alemania_2024.pdf

El gráfico de canales de distribución muestra cómo los distintos tipos de puntos de venta desempeñan un papel específico en la comercialización de productos. Los discounters se destacan como el canal principal, lo que indica una fuerte inclinación de los consumidores hacia los precios bajos y las promociones constantes. Este canal capta a un amplio segmento del mercado, especialmente a aquellos compradores que buscan ahorro y descuentos.

Los supermercados, en cambio, logran mantener una posición sólida al combinar precios accesibles con una oferta variada de productos, atrayendo tanto a compradores regulares como a aquellos que prefieren un entorno más organizado y con mayor disponibilidad de marcas. Los hipermercados, aunque ofrecen un surtido extenso y compras en grandes volúmenes, parecen tener una menor penetración en el mercado, posiblemente debido a su ubicación más distante o al hecho de que suelen enfocarse en compras de mayor cantidad o ticket promedio.

Los pequeños comercios individuales, aunque no concentran grandes volúmenes de venta, cumplen un rol importante en zonas donde las grandes cadenas no tienen alcance, ofreciendo productos básicos y de proximidad. Por último, los kioscos de alimentación, bebidas y tabaco se orientan al consumo rápido, captando principalmente a compradores ocasionales o en tránsito, lo que les permite mantenerse activos a pesar de tener un volumen de ventas menor.

El gráfico permite observar cómo los distintos canales cumplen funciones específicas dentro del mercado, reflejando una estructura comercial en la que los discounters dominan por precio, los supermercados por variedad y los pequeños comercios por cercanía y conveniencia.

Para mejorar la competitividad del banano ecuatoriano en el exigente mercado alemán, se puede aplicar marcos estratégicos clásicos y modernos para guiarnos por el posicionamiento como la ejecución operativa.

Tabla 1 Tabla que presenta las estrategias competitivas de Porter aplicadas al mercado de exportación de banano.

Estrategia	Definición
Mercados Meta	Según Porter (1980), los mercados meta, implican la identificación y segmentación de grupos de clientes con características específicas, para enfocar los esfuerzos de la empresa en satisfacer sus necesidades de manera más efectiva.
Marketing	Kotler y Armstrong (2018) definen el marketing como el proceso de creación de valor para el cliente mediante la comunicación, distribución y entrega de productos y servicios de manera estratégica.
Ventas	Stanton, Etzel y Walker (2011) indican que las ventas se refieren al proceso de intercambio de bienes o servicios por dinero, centrándose en el cierre de transacciones comerciales.
Distribución	Christopher (2016) plantea que la distribución es la gestión del flujo de productos desde el fabricante hasta el consumidor final, asegurando la disponibilidad en tiempo y lugar adecuado.
Producción	Porter (1985) señala que la producción consiste en la transformación de materias primas en productos terminados mediante procesos eficientes para mantener costos bajos y calidad alta.
Mano de Obra	Dessler (2020) menciona que la gestión de mano de obra implica la planificación, reclutamiento y desarrollo del capital humano necesario para alcanzar los objetivos organizacionales.
Compras	Baily et al. (2015) indican que las compras implican la adquisición estratégica de insumos y materiales esenciales para mantener la operación productiva y optimizar costos.
Investigación y Desarrollo	Barney (1991) señala que la investigación y desarrollo (I+D) busca innovar y mejorar los procesos y productos, manteniendo a la empresa competitiva mediante nuevas tecnologías.
Finanzas y Control	Brigham y Houston (2016) definen las finanzas y control como la gestión de los recursos financieros, incluyendo presupuestos, inversiones y control de costos para asegurar la sostenibilidad económica.
Línea de Producción	Porter (1985) establece que la línea de producción abarca el diseño, secuencia y ejecución de procesos productivos para optimizar la eficiencia y minimizar desperdicios.

Fuentes; Elaboración propia.



En base a todas las estrategias propuestas por Portter la distribución de acuerdo a Christopher (2016) es un componente crítico en la exportación de banano, ya que implica la gestión del flujo de productos desde el productor en Ecuador hasta el consumidor final en Alemania. Dado que el mercado alemán es altamente competitivo y está dominado por cadenas de supermercados que exigen tiempos de entrega precisos y estándares de calidad rigurosos, optimizar la distribución no solo garantiza la frescura del banano orgánico, sino que también puede convertirse en una ventaja competitiva. Además, la implementación de prácticas logísticas sostenibles alineadas con las preferencias del consumidor alemán podría posicionar al banano ecuatoriano como una opción preferente en el mercado.

Castillo et al., (2023), en su estudio sobre la empresa Banorpal S.A., destacan la importancia de implementar estrategias competitivas que prioricen la calidad del producto y las certificaciones sostenibles para acceder al mercado alemán. Los autores argumentan que, a pesar de los desafíos logísticos y financieros, la empresa posee la capacidad directiva y operativa necesaria para exportar banano de alta calidad, siempre que se enfoque en mejorar aspectos como el compromiso y la formación del talento humano. Este enfoque sugiere que la diferenciación basada en la calidad y la sostenibilidad puede ser una estrategia efectiva para competir en mercados exigentes como el alemán.

Por otro lado, Valladares (2022) analiza el impacto del Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea en las exportaciones de banano hacia Alemania. El estudio revela que, a pesar de la eliminación de aranceles, las exportaciones hacia Alemania disminuyeron después de la implementación del acuerdo. Esto sugiere que factores como la competencia de otros países productores y las prácticas de precios agresivos por parte de minoristas alemanes pueden afectar negativamente la competitividad del banano ecuatoriano, incluso cuando se implementan estrategias centradas en la calidad.

La comparación de estos enfoques permite identificar que, mientras algunos estudios enfatizan la importancia de estrategias centradas en la calidad y sostenibilidad para mejorar la competitividad en el mercado alemán, otros destacan que factores externos, como acuerdos comerciales y políticas de precios de los minoristas, pueden limitar la efectividad de estas estrategias. Por lo tanto, es crucial que las empresas exportadoras de banano ecuatoriano consideren tanto las estrategias internas de mejora de calidad como las dinámicas del mercado internacional al diseñar sus planes de exportación.



Para enfrentar la pérdida de competitividad del banano ecuatoriano en el mercado alemán, se propone una estrategia basada en el reposicionamiento del producto como una fruta premium sostenible, respaldada por certificaciones éticas y campañas de sensibilización al consumidor europeo. Además, se sugiere diversificar los mercados dentro de Europa, fomentar la exportación directa mediante alianzas entre productores, y fortalecer la diplomacia comercial para denunciar prácticas de precios desleales. Estas acciones, integradas, permitirían contrarrestar los efectos negativos de la competencia por precio y consolidar un posicionamiento más justo y competitivo en el largo plazo.

Tabla 2 Tabla de certificaciones de sostenibilidad cruciales en Alemania.

Certificaciones de sostenibilidad	Descripción
IFS (Norma Internacional de Alimentos)	Biadała et al. (2024) nos dicen que la norma IFS Food es un estándar internacional que evalúa la conformidad de productos y procesos en relación con la seguridad y la calidad alimentaria. Está diseñada para auditar a empresas que procesan alimentos o que envasan productos alimentarios a granel.
BRC (Consortio Británico de Minoristas)	La norma BRC es un estándar global de seguridad alimentaria desarrollado por el British Retail Consortium. Establece requisitos para garantizar que los productos alimentarios cumplan con estándares de seguridad, legalidad y calidad. (García & López, 2019, p.1-7)
ELA (Empresa Líder en Agroalimentaria)	Sora et al., (2020) expresan que el liderazgo en empresas agroalimentarias es fundamental para impulsar la innovación, la sostenibilidad y la adaptación a nuevas tecnologías. Estos líderes son esenciales para guiar a las empresas hacia el éxito en un entorno competitivo y en constante evolución.

Nota: Elaboración propia

De acuerdo al análisis correspondiente de las tres certificaciones de sostenibilidad que tienen más relevancia en Alemania, podemos decir que para nuestro problema a tratar la certificación que sería más rentable para generar y contrarrestar la desvalorización del banano ecuatoriano en el mercado alemán es la Norma Internacional de Alimentos (IFS), ya que permite certificar la seguridad, trazabilidad y calidad del producto conforme a los estándares exigidos por las cadenas de supermercados europeas. Al demostrar el cumplimiento de criterios rigurosos de inocuidad y sostenibilidad, esta certificación mejora la percepción del banano ecuatoriano frente a productos más económicos pero de menor respaldo.

técnico, posicionándolo como una opción confiable y de valor agregado para consumidores exigentes. La distribución no solo es un componente esencial en la exportación de banano, sino que también puede ser una ventaja estratégica clave en el contexto del mercado alemán. En lugar de centrarse únicamente en la eficiencia logística, las empresas exportadoras podrían aprovechar la distribución como un elemento diferenciador, implementando prácticas sostenibles y soluciones de transporte ecológico que se alineen con las crecientes demandas del consumidor alemán por productos éticos y responsables con el medio ambiente.

Además, integrar la distribución con certificaciones sostenibles como la Norma Internacional de Alimentos (IFS), no solo asegura la frescura del producto, sino que también contribuye a posicionar al banano ecuatoriano como una opción premium. Esta estrategia podría contrarrestar los efectos negativos de la competencia basada en precios bajos, permitiendo que el banano ecuatoriano se destaque no solo por su calidad, sino también por su compromiso con la sostenibilidad y la ética comercial.

En lugar de competir únicamente en términos de costo, la combinación de una distribución sostenible, calidad certificada y diferenciación basada en la ética comercial podría consolidar un posicionamiento más sólido para el banano ecuatoriano en el mercado alemán, mitigando los impactos de las prácticas de precios agresivos y fortaleciendo la imagen del producto a largo plazo.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos permiten evidenciar cómo las teorías de ventaja competitiva planteadas por Porter (1980) y Barney (1991) se reflejan en la realidad del sector bananero ecuatoriano. Se confirma que las empresas que aplican estrategias de diferenciación basadas en sostenibilidad, calidad certificada y responsabilidad social tienen mayores posibilidades de mantener una ventaja competitiva en mercados exigentes como el alemán. Además, la importancia de los recursos intangibles —como la reputación, las certificaciones y el compromiso ético— valida los planteamientos de Barney sobre la ventaja competitiva basada en recursos valiosos y difíciles de imitar.

A partir del análisis realizado, este estudio propone las siguientes estrategias como aporte fundamental:

- Implementar certificaciones internacionales reconocidas como IFS, que respalden la sostenibilidad y trazabilidad del producto.
- Desarrollar campañas de promoción orientadas al consumidor alemán que comuniquen el valor

social, ambiental y ético del banano ecuatoriano.

- Fomentar alianzas comerciales directas con distribuidores europeos para mejorar el posicionamiento y reducir la dependencia de intermediarios.
- Reforzar la identidad del banano ecuatoriano como un producto premium, ético y responsable en comparación con competidores de menor valor agregado.

Estos hallazgos evidencian que el fortalecimiento de la diferenciación, junto con el uso estratégico de certificaciones y marketing ético, es clave para recuperar y mantener la competitividad del banano ecuatoriano en el mercado alemán.

CONCLUSIONES

El análisis de la disminución en las exportaciones de banano ecuatoriano hacia el mercado alemán durante el año 2024 revela un patrón estructural que compromete la competitividad del sector. Las cifras evidencian una caída del 7,28 % en el volumen exportado respecto a 2023.

Estos hallazgos permiten evidenciar lo planteado por Michael Porter en su teoría de la ventaja competitiva, ya que las empresas que aplican estrategias de diferenciación basadas en sostenibilidad, calidad y certificaciones como la IFS, logran posicionarse mejor en mercados exigentes como el alemán. Además, la importancia de recursos intangibles como la reputación, la trazabilidad y el compromiso ético, valida los postulados de Barney sobre las capacidades distintivas como fuente de ventaja sostenible.

En este escenario, se identificó que las estrategias centradas exclusivamente en volumen y costo han perdido eficacia en un entorno comercial donde los consumidores valoran cada vez más la sostenibilidad, la trazabilidad y el compromiso ético. Bajo esta premisa, la aplicación de la Norma Internacional de Alimentos (IFS) se posiciona como una herramienta idónea para responder a las exigencias del mercado alemán. Su implementación permite al exportador ecuatoriano certificar estándares internacionales de calidad, generando así un valor añadido que puede equilibrar la desventaja en precio frente a competidores más baratos.

La evidencia analizada permite concluir que la certificación IFS no solo fortalece la percepción del producto en los canales de distribución dominantes como los discounters, sino que también abre oportunidades para construir una ventaja competitiva basada en la calidad verificable y el cumplimiento



de criterios sostenibles.

Este enfoque responde de manera coherente al perfil de consumo del mercado alemán y permite mitigar el impacto de prácticas comerciales desleales que actualmente distorsionan el precio final de la fruta.

En este sentido, se concluye que se cumplió el objetivo de esta investigación, que son las estrategias competitivas que fortalezcan el posicionamiento del banano ecuatoriano en el mercado alemán. Queda para mayor investigación la viabilidad financiera de implementar certificaciones internacionales en pequeños y medianos productores, así como la eficacia de las políticas comerciales multilaterales para proteger a los exportadores frente a distorsiones de precio impuestas por minoristas. Estos aspectos merecen ser abordados por futuras investigaciones con un enfoque comparativo entre mercados europeos y análisis de costos de implementación por tamaño de empresa en el sector bananero ecuatoriano.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Cordova, D., Saltos, G., & León, A. (2024, enero 5). La reputación empresarial y la responsabilidad social corporativa en las organizaciones bananeras ecuatorianas. *Scielo*, 27(118), 31. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212023000100029#B6
- Sánchez, C. (2018). Comercio justo y economía social y solidaria: historia y evolución de sus instituciones de fomento. *Equidad y Desarrollo*, 30, 149-172. <https://doi.org/10.19052/ed.4216>
- Pardo Asanza, F. A., León Serrano, L. A., & Bustos Carpio, G. E. (2023). Comercio justo: una aproximación desde la educación superior. *ECA Sinergia*, 14(2), 7-20. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i2.5643>
- Pesantes, K. (2019, mayo 29). Exportaciones de banano ecuatoriano a la Unión Europea disminuyen hasta 15%. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/negocios/exportaciones-banano-ecuatoriano-union-europea/>
- ProEcuador. (2021). Requisitos de exportación – Flyers. ProEcuador. <https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2021/10/Flyer-BANANO-2021.pdf>



- Palestina, D., Parra, R., & Reyes, E. (2021). Red de exportación para la comercialización de plátano Dominico a Alemania. Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/eace/files/2022/10/Red-de-Exportacion-para-la-Comercializacion-de-Platano-Dominico-a-Alemania.pdf>
- Vallejo, J., & Moran, N. (2022, junio). Análisis de la cadena de valor de banano entre Ecuador. Dialnet, 24(1), 26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8654281>
- Quevedo, E., Prado, E., Valarezo, C., & Renteria, J. (2024). Análisis de los beneficios económicos y ambientales: producción de banano orgánico. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria, 8(1), 7. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10031
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation. California Management Review, 33(3), 114–135.
- Odón, F. (2023). Investigación documental, investigación bibliométrica y revisiones. REDHECS, 1(22), 13. ISSN: 1856-9331.
- FreshPlaza. (2024). Las exportaciones de banano de Ecuador hasta marzo de 2024 disminuyeron en un 0,24%. FreshPlaza. <https://www.freshplaza.es/article/9620613/las-exportaciones-de-banano-de-ecuador-hasta-marzo-de-2024-disminuyeron-en-un-0-24/>
- Diario Correo. (2024, abril 16). En Alemania rematan el banano y exportadores ecuatorianos advierten la afectación al sector. Diario Correo. <https://diariocorreo.com.ec/111491/ciudad/en-alemania-rematan-el-banano-y-exportadores-ecuatorianos-advierten-la-afectacion-al-sector>
- Valladares Valle, C. A. (2022). Acuerdo comercial multipartes y su incidencia en las exportaciones de banano ecuatoriano hacia Alemania. Espíritu Emprendedor TES, 6(2), 36–55. <https://doi.org/10.33970/eetes.v6.n2.2022.302>
- Castillo-Gonzaga, R., Valiente-Morán, A., & Aguilar-Ordoñez, L. (2023). Plan estratégico de exportación de banano en la empresa Banorpal S.A de Machala hacia Alemania. 593 Digital Publisher CEIT, 8(3), 245–256. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1699>
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principles of Marketing (17ª ed.). Pearson Education.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2011). Marketing (14ª ed.). McGraw-Hill.



- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5ª ed.). Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16ª ed.). Pearson Education.
- Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D., & Jones, D. (2015). *Procurement Principles and Management* (11ª ed.). Pearson Education.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2016). *Fundamentals of Financial Management* (15ª ed.). Cengage Learning.
- Biadała, A., Szablewski, T., Cegielska-Radziejewska, R., Tomczyk, Ł., & Budyh, D. (2024). Utilizing the IFS Standard for the Implementation of Sustainable Development Practices in Juice Production. *Sustainability*, 16(20), 9123. <https://doi.org/10.3390/su16209123>
- García, M., & López, J. (2019). Implementation of the BRC food safety management system in Latin American food companies. *Food Control*, 98, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2018.11.030>
- Sora Lázaro, V., González Yomayusa, N. A., & Buitrago Carranza, C. M. (2020). El liderazgo como estrategia de mejoramiento organizacional: propuesta para la empresa Cultivos González. *Universidad EAN*. Recuperado de <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/10035>

