

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DEL TABACO EN RAMA COMO PRODUCTO NO TRADICIONAL ECUATORIANO HACIA ALEMANIA, EN EL 2025

COMPETITIVE STRATEGIES TO STRENGTHEN THE COMPETITIVENESS OF RAW TOBACCO AS A NON-TRADITIONAL ECUADORIAN PRODUCT IN GERMANY BY 2025

Autores: ¹Solange Brigitte Romero Sanmartín, ²Erika Elizabeth Ruilova Orellana y ³Francisco
Vladimir Benítez Luzuriaga.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2697-9846>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0273-4083>

³ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2872-2959>

¹E-mail de contacto: sromero10@utmachala.edu.ec

²E-mail de contacto: eruilova3@utmachala.edu.ec

³E-mail de contacto: fbenitez@utmachala.edu.ec

Afiliación: ^{1*2*3*}Universidad Técnica de Machala, (Ecuador).

Artículo recibido: 26 de Octubre del 2025

Artículo revisado: 27 de Octubre del 2025

Artículo aprobado: 29 de Octubre del 2025

¹Estudiante de la Carrera de Comercio Exterior en la Universidad Técnica de Machala, (Ecuador).

²Estudiante de la Carrera de Comercio Exterior en la Universidad Técnica de Machala, (Ecuador).

³Ingeniero en marketing de la Universidad Técnica de Machala. Magíster en negocios internacionales con mención en comercio exterior de la Universidad de Guayaquil. Docente titular de la Universidad Técnica de Machala de las asignaturas Marketing Internacional e Investigación de Mercados. Coordinador del grupo de investigación COMARK (Comercio Internacional y Marketing), y director del proyecto de investigación "Internacionalización de las MIPYMES".

Resumen

La investigación denominada estrategias competitivas para fortalecer la competitividad del tabaco en rama como producto no tradicional ecuatoriano hacia Alemania, en el 2025 evidencia que la competitividad en el comercio internacional se presentó como un factor determinante para el éxito de los productos no tradicionales, entre ellos el tabaco en rama ecuatoriano. No obstante, se identificaron diversas limitaciones que afectaron su desempeño exportador, tales como la falta de inversión, escasas certificaciones internacionales, infraestructura logística deficiente, limitada innovación tecnológica y bajo valor agregado. El objetivo general del estudio fue elaborar estrategias competitivas para fortalecer la competitividad del tabaco en rama como producto no tradicional ecuatoriano hacia Alemania en 2025. Se empleó un enfoque mixto con la aplicación de métodos teóricos como el analítico-sintético, inductivo-deductivo, abstracción-concreción y sistémico, así como métodos empíricos, entre ellos el análisis de contenido y el estudio de documentos. La muestra se conformó mediante

un muestreo no probabilístico por conveniencia, integrado por 15 empresas exportadoras. Como resultado, se formularon estrategias competitivas orientadas a la innovación, valor agregado, marketing internacional y eficiencia logística. Estas estrategias permitieron diseñar una hoja de ruta viable para el mejoramiento del posicionamiento del tabaco en rama ecuatoriano en el mercado alemán. La investigación representó un aporte concreto al fortalecimiento del comercio exterior de productos no tradicionales del Ecuador.

Palabras clave: Comercio internacional, Tabaco, Alemania, Ecuador.

Abstract

Competitiveness in international trade was identified as a determining factor for the success of non-traditional products, including Ecuadorian raw tobacco. However, several limitations were identified that affected their export performance, such as lack of investment, scarce international certifications, poor logistical infrastructure, limited technological innovation and low value added. The overall objective of the study was to develop competitive strategies to strengthen

the competitiveness of raw tobacco as a non-traditional Ecuadorian product to Germany by 2025. A mixed approach was used with the application of theoretical methods such as analytical-synthetic, inductive-deductive, abstraction-concretion and systemic, as well as empirical methods, including content analysis and the study of documents. The sample was made up of a non-probabilistic convenience sample of 15 exporting companies. As a result, competitive strategies oriented to innovation, value added, international marketing and logistic efficiency were formulated. These strategies made it possible to design a viable road map for improving the positioning of Ecuadorian raw tobacco in the German market. The research represented a concrete contribution to strengthening Ecuador's foreign trade in nontraditional products.

Keywords: International trade, Tobacco, Germany, Ecuador.

Sumário

A pesquisa intitulada estratégias competitivas para fortalecer a competitividade do tabaco em rama como produto não tradicional equatoriano para a Alemanha em 2025 evidencia que a competitividade no comércio internacional se apresentou como um fator determinante para o sucesso dos produtos não tradicionais, entre eles o tabaco em rama equatoriano. No entanto, foram identificadas diversas limitações que afetaram seu desempenho exportador, tais como a falta de investimentos, a escassez de certificações internacionais, a infraestrutura logística deficiente, a limitada inovação tecnológica e o baixo valor agregado. O objetivo geral do estudo foi elaborar estratégias competitivas para fortalecer a competitividade do tabaco em rama como produto não tradicional equatoriano com destino à Alemanha em 2025. Utilizou-se uma abordagem metodológica mista, com a aplicação de métodos teóricos como o analítico-sintético, indutivo-dedutivo, abstração-concretização e sistêmico, além de métodos empíricos, entre os quais a análise de conteúdo e o estudo documental. A amostra foi composta por 15 empresas exportadoras, selecionadas por

meio de uma amostragem não probabilística por conveniência. Como resultado, foram formuladas estratégias competitivas voltadas para a inovação, valor agregado, marketing internacional e eficiência logística. Essas estratégias permitiram o desenho de um roteiro viável para a melhoria do posicionamento do tabaco em rama equatoriano no mercado alemão. A pesquisa representou uma contribuição concreta para o fortalecimento do comércio exterior de produtos não tradicionais do Equador.

Palavras-chave: Internacional, Tabaco, Alemanha, Equador.

Introducción

El tabaco en rama es un producto no tradicional ecuatoriano con potencial de crecimiento para la economía, no obstante, presenta una baja competitividad dentro del mercado alemán compitiendo con potenciales mercados, a pesar de contar con un acuerdo comercial con la Unión Europea (UE) y un mercado de alta demanda. De acuerdo con el Banco central Del Ecuador (2025), las exportaciones del tabaco en rama hacia Alemania se mantienen constantes, aunque en cantidades bajas y con una tendencia fluctuante. En 2024, Ecuador ocupa el puesto número 15 como proveedor de este mercado, compitiendo principalmente con Turquía y Macedonia del Norte que lideran la lista (Trade Map, 2025). En función de lo anterior, el problema científico se centra en: ¿Cómo fortalecer la competitividad del tabaco en rama como producto no tradicional ecuatoriano hacia Alemania, en el 2025?

Para responder la interrogante, se plantea la hipótesis científica de que, si se elaboran las estrategias competitivas basadas en innovación, valor agregado del producto (Luwiha et al., 2025; Saebah et al., 2024), fortalecimiento de marketing internacional (Alpiana et al., 2024; Sudirjo, 2023), liderazgo en costos (Ali y Anwar, 2021), optimización de la

infraestructura logística (Гофман et al., 2024) que resuelva la contradicción entre la baja competitividad y el desarrollo exportable, entonces se fortalece la competitividad del tabaco en rama como producto no tradicional ecuatoriano hacia Alemania en el 2025, conforme lo señalan Than y Le (2023) y Porter (1980) quienes plantean que las ventajas competitivas surgen de estrategias claras basadas en diferenciación, innovación y liderazgo de costos. La ausencia de estrategias claras limita la exportación del tabaco en rama ecuatoriano, que apenas representó el 0,4 % de las exportaciones no tradicionales en 2024 (BCE, 2025). Esta debilidad impide su posicionamiento competitivo en mercados como el europeo. Sin embargo, Alemania mantiene una demanda estable de tabaco, según estadísticas de Trade Map (2025) sus importaciones representan 3,6% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es 8 para el año 2024. Aprovechar esta oportunidad mediante estrategias diferenciadas permitiría diversificar la economía ecuatoriana, reduciendo su dependencia de productos primarios como el petróleo y el banano, tal como lo señalan Abban et al. (2023) que destacan la urgencia de fomentar sectores no tradicionales para lograr un crecimiento económico sostenible.

Conforme a Wangwe (1994) las economías requieren mover recursos de las exportaciones convencionales a las no convencionales para establecer un sector de exportación eficiente y activo, respaldado por lo que señalan Zarach y Parteka (2023) y Bilgili et al. (2022). Entonces, la transferencia de recursos de industrias convencionales (como la banana, el café o el petróleo en numerosos países de América Latina) a sectores no convencionales tiene como objetivo diversificar la matriz de

exportaciones, disminuir la dependencia de mercados inestables y promover una economía más resistente y competitiva (Anosova y Kabir, 2023). Esta táctica impulsa la innovación, el trabajo especializado y la entrada a nuevos segmentos de mercado internacional. Sin embargo, esta propuesta no está libre de retos. Una investigación llevada a cabo por Pantea et al. (2024) resalta la importancia de tecnologías digitales como el Big Data y la inteligencia artificial en la reducción de costos, la optimización de los procesos de operación y la simplificación de la toma de decisiones estratégicas. Concuerda con esto Druhova et al. (2024), quienes indican que los métodos innovadores, las tecnologías y la incorporación de soluciones digitales tienen el potencial de incrementar la competitividad y asegurar un crecimiento empresarial sostenible.

Aunque Pantea et al. (2024) y Druhova et al. (2024) resaltan la importancia de la digitalización para incrementar la competitividad, su implementación en el sector tabacalero de Ecuador tiene restricciones. La inaccesibilidad a tecnologías como Big Data o inteligencia artificial en la industria agrícola obstaculiza su efectiva aplicación (Rahman et al., 2024). Por lo tanto, aunque estas herramientas podrían mejorar los costos y procedimientos en la exportación a Alemania, es necesario un respaldo técnico e inversión. Porter (1980) luego de años estudiando la ventaja competitiva identificó tres estrategias genéricas para fortalecer la competitividad basadas en liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque, lo que posibilita a una compañía competir de manera más eficiente y fortalecer su posición en el mercado. A menudo, el precio puede influir en las políticas económicas y sociales internas, lo que puede llevar a precios altos y a una competitividad reducida en el mercado internacional debido a

los costos asociados al proceso de producción (Quito et al., 2021).

Porter (1980) propone que las tácticas de liderazgo basadas en costos, diferenciación y enfoque potencian la competitividad. No obstante, tal como señalan Quito et al. (2021), los elementos económicos y sociales internos pueden incrementar los gastos de producción, impactando los precios y disminuyendo la competitividad en el mercado internacional. Esto demuestra que, a pesar de que el marco estratégico de Porter es beneficioso, su implementación efectiva depende de circunstancias internas que pueden restringir su verdadero impacto. Las tácticas de marketing estratégico en las redes sociales pueden potenciar la competitividad de los negocios al incrementar el reconocimiento de la marca, la participación y la fidelidad del cliente, mientras promueven la credibilidad de la marca y se ajustan a las exigencias variables del mercado (Maksymenko y Mischenko, 2024). Por ende, si no se ajusta correctamente a la conducta del público o se pasa por alto la calidad del contenido, puede producir el efecto opuesto y perjudicar la reputación de la marca. La táctica de marketing y el crecimiento de la marca son de gran relevancia para las compañías, dado que son dos componentes esenciales para incrementar la competitividad en el mercado, construir una excelente reputación corporativa y ganar la lealtad de los consumidores (Ilaeva et al., 2024). Entonces, para ingresar a un mercado sea nacional o internacional, se debe preparar planes intensos de marketing para generar la necesidad de bienestar que puede ofrecer el producto.

La administración de la competitividad en el ámbito empresarial demanda una planificación a largo plazo, innovación y adaptación a las variaciones externas (Bello et al., 2023). La

interacción activa con los clientes y una estrategia estratégica contemporánea son elementos esenciales para el éxito (Goffman et al., 2024). Entonces el éxito de una estrategia competitiva para un sector en específico depende en gran medida a una implementación consistente y recursos apropiados. Optimizar el ambiente empresarial, reducir la corrupción, potenciar la infraestructura de transporte y respaldar la ciencia e investigación son objetivos estratégicos para potenciar la competitividad y la seguridad del sector real de la economía (Shchurko, 2020). Para el caso del tabaco estas acciones contribuyen a mejorar su desempeño exportable, de tal manera que se logre su posicionamiento en el mercado alemán (Cabeza et al., 2021). Sin embargo, deben ser complementadas con otras cualidades fundamentales del producto como la calidad, sostenibilidad, preferencias del mercado, entre otros.

Los autores Piankova y Kabanets (2023) nos hablan sobre la decisión de gestión de la selección de países socios para la importación de tabaco crudo, adoptando sus ideas al contexto de la presente investigación se deduce que el éxito de las exportaciones del tabaco en rama ecuatoriano depende del mercado destino. Conjuntamente, se toma en cuenta, criterios de la logística, el valor aduanero promedio y el tipo arancelario de importación, considerando su posición en el mercado global. La logística influye directamente en la competitividad y productividad de un país, ya que genera oportunidades laborales y facilita el acceso de la población a bienes y servicios (Manjarres et al., 2025). En conjunto, el desempeño logístico en América Latina y el Caribe (ALC) se encuentra notablemente rezagado en comparación con otras regiones. Los indicadores internacionales evidencian que la ALC consistentemente obtiene calificaciones

inferiores a las de las economías avanzadas; y, además, el rendimiento muestra un deterioro sostenido en los últimos años (Calatayud y Montes, 2021). Semenda y Semenda (2025) reconocen la importancia de la logística para el éxito comercial y competitivo en el contexto internacional, concordando con Nikolenko (2024); además, Piankova y Kabanets (2023) consideran que los criterios arancelarios y el valor aduanero inciden en el desempeño logístico en América Latina y el Caribe, por lo que ha decir de Calatayud y Montes (2021), en estos países la competitividad es baja y ha empeorado.

Optimizar el ambiente empresarial, reducir la corrupción, potenciar la infraestructura de transporte y respaldar la ciencia e investigación son objetivos estratégicos para potenciar la competitividad y la seguridad del sector real de la economía (Shchurko, 2020). Jaramillo et al. (2018) mencionan que: Lograr el desarrollo sostenible es un tema desconocido para la mayoría de las pequeñas y microempresas en Ecuador, y en el caso de las empresas grandes y medianas, no lo consideran un asunto prioritario en este momento, porque asumen que implicaría grandes inversiones con pocos ingresos. Es decir, el interés económico todavía prevalece sobre el crecimiento sostenible. (pág. 211). Shchurko, (2020) y Jaramillo et al. (2018) están de acuerdo en que las exportaciones se basan en diversos elementos, desde el contexto económico como la inversión extranjera hasta el progreso sostenible. En la misma línea Nsakaza y Kanchebele (2024) alegan que los incrementos en el PIB real y la inversión directa extranjera influyen de manera positiva en el rendimiento de las exportaciones. No obstante, para el tabaco en Ecuador, no es suficiente con un buen entorno económico; es crucial ajustar el producto a las demandas ambientales y de consumo responsable del mercado alemán,

donde las normativas se vuelven cada vez más rigurosas. Consecuentemente, el alcance del problema de esta investigación es explicativo-transformador, ya que no solo busca entender los componentes que afectan la competitividad del tabaco en Rama como producto no tradicional ecuatoriano en el mercado alemán, sino también presentar estrategias encaminadas a mejorar su inclusión comercial internacional.

Materiales y Métodos

El enfoque metodológico general de la investigación se desarrolla desde una posición pragmática, de tal manera que se adopta una teoría de complementariedad, permitiendo usar una perspectiva cualitativa que se puede complementar con una cuantitativa. El tipo de investigación según su finalidad es aplicado, según su objetivo gnoseológico es explicativa, según su contexto es de campo, según el control de las variables es experimental, según su orientación temporal, la investigación es longitudinal y al enfocarse en una realidad delimitada en tiempo, espacio y sector productivo, se clasifica como un estudio de situaciones específicas. La presente investigación siguió una secuencia metodológica que combina métodos teórico y empíricos estructurada en ocho fases. Primero, se realizó una revisión documental y bibliográfica para contextualizar la problemática, utilizando fuentes académicas como Science, Scopus, Scielo, Dialnet, estadísticas del Banco Central del Ecuador, TRADE MAP y de otras entidades nacionales e internacionales.

En segundo lugar, se aplicaron los métodos analítico-sintético, inductivo-deductivo y abstracción-concreción para identificar patrones comunes y relacionar la teoría con la realidad económica y comercial del sector. Esta etapa incluyó el estudio de teorías clásicas como

los modelos de competitividad de Porter y el estudio de documentos de base de datos. En base a la información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2025) la población estuvo compuesta por 58 empresas del sector tabacalero, y la muestra se seleccionó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, eligiendo 15 empresas con experiencia exportadora, relevancia en la cadena de valor del producto y el historial de exportaciones hacia Europa. Las variables de investigación fueron: estrategias competitivas (variable independiente) y fortalecimiento de la competitividad del tabaco en rama como producto no tradicional ecuatoriano hacia Alemania (variable dependiente). Por consiguiente, se aplicó una encuesta estructurada a quince empresas tabacaleras seleccionadas bajo un muestreo no probabilístico por conveniencia. El instrumento fue elaborado tomando como referencia las variables del tema en estudio, a partir de las cuales se elaboraron indicadores relevantes, basados en teoría científica, tomando conceptos claves de autores como Huang et al. (2024), Lengai et al. (2022), Liu et al. (2022), Zúñiga et al. (2024), He y Gao (2023), The Observatory of Economic Complexity (OEC, 2023) OEC (2023) incluyendo dimensiones como valor agregado, cumplimiento normativo internacional, eficiencia logística, innovación, inversión, posicionamiento internacional y comercialización. La recolección de datos se llevó a cabo en una única fase, durante el primer semestre del 2025.

Los datos de la encuesta fueron procesados con herramientas estadísticas descriptivas como la representación de los datos en gráficos porcentuales, adecuados para próximamente sintetizar y analizar las respuestas recolectadas de las quince empresas seleccionadas del sector tabacalero ecuatoriano. Además, se

recolectaron datos estadísticos de fuentes gubernamentales, estos datos fueron organizados y procesados utilizando hojas de cálculo en Excel, lo que facilitó la generación de tablas y gráficos para una interpretación visual clara. Con el resultado obtenido de la encuesta, el análisis de documentos científicos y el contenido de diferentes fuentes gubernamentales tanto de instituciones nacionales como internacionales, y con apoyo del método sistémico, se integró toda la información recolectada para formular las estrategias competitivas que fortalezcan la competitividad del tabaco en rama como producto no tradicional ecuatoriano en el mercado alemán en 2025. Finalmente, las estrategias fueron evaluadas mediante el criterio de expertos, con el fin de verificar su validez en la aplicación al contexto real del estudio.

Resultados y Discusión

El análisis de los datos recopilados mediante una encuesta digital aplicada a 15 empresas del sector tabacalero ecuatoriano, ubicadas principalmente en las provincias de Guayas y Los Ríos permitió identificar elementos relevantes sobre la exportación de tabaco en rama hacia Alemania. En primera instancia se evidencia que las empresas tienen baja participación en feria internacionales.

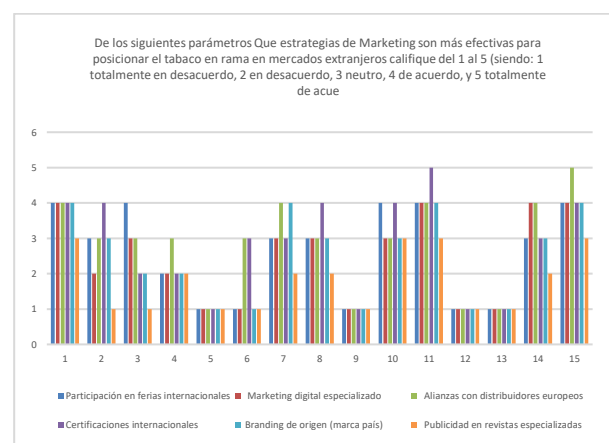


Figura 1. Encuesta digital a empresas del sector tabacalero ecuatoriano

De modo equivalente, se constata que muchas empresas aún no aplican marketing digital especializado. En cambio, tal como se refleja en el gráfico, las alianzas con distribuidores europeos están valoradas en un nivel neutral. En contraste, las empresas reconocen la importancia de las certificaciones de calidad, sostenibilidad y trazabilidad (como ISO, GlobalG.A.P, Fair Trade, entre otros) para cumplir con los estándares del mercado europeo y lograr una mejor aceptación. Consecutivamente, tal como evidencian los resultados de la encuesta, el tabaco en rama ecuatoriano carece de un reconocimiento de marca o una estrategia de branding de origen que lo distinga en el mercado internacional. De acuerdo con el gráfico la publicidad en revistas especializadas es considerada la estrategia menos relevante.

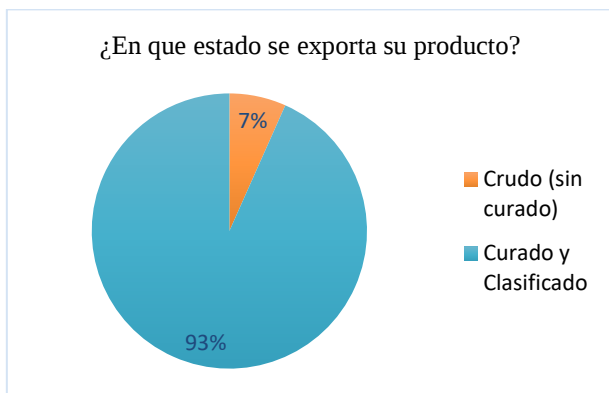


Figura 2. Datos estadísticos

Finalmente, se observó que el tabaco en rama ecuatoriano se exporta mayoritariamente en estado curado y clasificado. A continuación, se presentan datos obtenidos a partir del estudio de documentos, aplicando los métodos empíricos se utilizó la base pública del Banco Central del Ecuador (BCE). Se recopilaron registros oficiales sobre las exportaciones de tabaco en rama (subpartida arancelaria 240110) correspondientes al período 2021-2024. Esta información fue procesada y organizada en hojas de cálculo de Microsoft Excel, derivando

los siguientes gráficos estadísticos y cálculos de variación porcentual

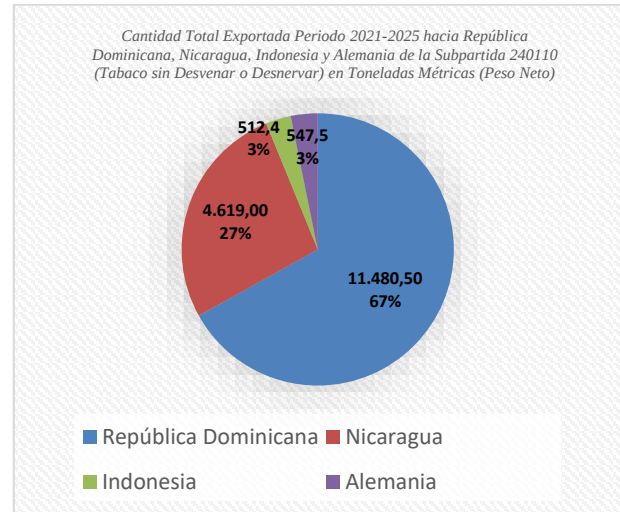


Figura 3. Datos estadísticos

Durante los últimos años, los principales destinos de exportación de tabaco en rama ecuatoriano corresponden a: República Dominicana, Nicaragua, Indonesia y Alemania Banco central del Ecuador. En menor proporción se encuentran Indonesia con 512,40 TM (3 %) y Alemania con 547,50 TM (3 %).

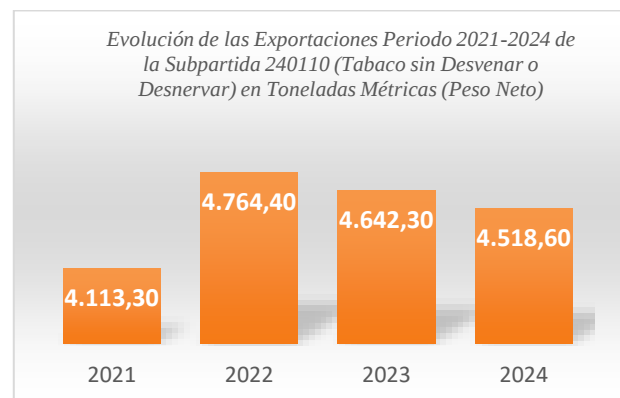


Figura 4. Datos estadísticos

En los años 2023 y 2024, las exportaciones ecuatorianas de tabaco en rama registraron una leve tendencia descendente, con reducciones del 2,6 % y 2,7 % respectivamente, totalizando 4.518,60 TM en 2024. No obstante, el volumen exportado se mantiene por encima del nivel alcanzado en 2021.



Figura 5. Datos estadísticos

En el período 2021-2024, las exportaciones de tabaco en rama sin desvenar desde Ecuador hacia Alemania mostraron una tendencia general decreciente, pasando de 198,1 TM en 2021 a 97,7 TM en 2023. Aunque en 2024 se evidenció una leve recuperación con 103,3 TM, el volumen sigue siendo considerablemente inferior al del inicio del período. Con base en los datos obtenidos de la encuesta, junto con la revisión de literatura científica y el estudio estadístico de fuentes gubernamentales, se deriva las siguientes estrategias competitivas para fortalecer la competitividad del tabaco en rama ecuatoriano como producto no tradicional ecuatoriano hacia Alemania, en el 2025. Reducción de costos de producción y exportación. Esta estrategia contempla fomentar alianzas con proveedores logísticos internacionales para abaratar los costos de transporte, acceder a programas de subsidios estatales o financiamiento productivo orientado al sector agrícola-exportador, promover economías de escala mediante la organización cooperativa de pequeños productores, y optimizar los procesos productivos con el uso de tecnologías agrícolas accesibles, como sensores de humedad y drones sencillos.

Añadir valor al tabaco en rama ecuatoriano. Esta estrategia incluye la obtención de certificaciones internacionales como GlobalG.A.P. o Rainforest Alliance, Fair Trade,

la incorporación de métodos de curado artesanal o fermentación controlada que mejoren las características sensoriales del producto, y una narrativa de marca que resalte el origen andino, la identidad cultural y el compromiso con la sostenibilidad ambiental. Atender un nicho específico del mercado alemán con alto potencial de aceptación del tabaco ecuatoriano. Se recomienda orientar las exportaciones hacia fabricantes artesanales de puros, consumidores de productos orgánicos y distribuidores boutique especializados en productos sostenibles. Para ello, es clave participar en ferias especializadas, ferias comerciales y exposiciones internacionales del sector tabacalero, así como establecer relaciones comerciales sólidas con compradores enfocados en calidad y origen. Adopción de tecnologías de gestión agrícola digital, trazabilidad de la producción mediante plataformas electrónicas, y eventualmente la integración de herramientas como inteligencia artificial o análisis de datos (Big Data) que permitan optimizar los procesos de siembra, cosecha y exportación.

Desarrollar campañas en redes sociales en alemán e inglés, producir contenido audiovisual que muestre el proceso artesanal del cultivo y curado del tabaco, e incluir testimonios de productores locales que refuercen el carácter auténtico y responsable del producto. Además, se deben establecer alianzas con sommeliers de tabaco e influenciadores del sector para ampliar el alcance del mensaje. Creación de incentivos fiscales para empresas exportadoras del sector tabacalero. Asimismo, se sugiere coordinar acciones con el Ministerio de Producción comercio exterior, inversiones y Pesca para participar en misiones comerciales dirigidas a Alemania. Optimizar las rutas de exportación, explorar puertos alternativos menos congestionados, e implementar centros de acopio y procesamiento cercanos a los puntos

de salida marítima. Además, el uso de modelos logísticos “Just in Time” y el fortalecimiento de la infraestructura rural. La baja participación en ferias internacionales, limita la capacidad de conexión con mercados exigentes como el alemán., lo cual difiere con la teoría de Porter (1980), que sostiene que la exposición en espacios internacionales mejora la visibilidad competitiva de productos en mercados exigentes. Del mismo modo, estudios recientes afirman que la presencia en ferias especializadas en Europa, como InterTabac en Alemania, facilita la internacionalización de productos primarios desde América Latina (Silva et al., 2021).

El uso del marketing digital como redes sociales profesionales, plataformas B2B o contenido técnico orientado a importadores son de vital importancia para el éxito de un producto exportable (Lubis y Widodo, 2024). Aunque esta tendencia muestra un crecimiento progresivo, las estrategias digitales no se aprovechan completamente en el sector tabacalero ecuatoriano. Establecer alianzas con distribuidores europeos no es un aspecto prioritario para los exportadores ecuatorianos. Xiang et al. (2023) ya había señalado la falta de relacionamiento con brokers internacionales como una barrera para la internacionalización de productos primarios. Esta ausencia de vínculos estratégicos puede estar impidiendo una inserción más sólida y continua en cadenas de valor europeas, donde las relaciones comerciales estables son fundamentales. Los exportadores reconocen la importancia de certificaciones de calidad, sostenibilidad y trazabilidad como ISO, GlobalG.A.P. y Fair Trade. Sin embargo, su implementación real es baja, debido a barreras económicas, técnicas o institucionales. Esta contradicción entre el reconocimiento teórico y la aplicación práctica confirma lo señalado por Nurcahyani y Sharma

(2023) quienes identifican a los costos y la falta de asistencia técnica como factores limitantes. Esta brecha debilita la posibilidad de competir en volumen exportado de tabaco ecuatoriano muestra una tendencia inestable y decreciente. Esto valida la necesidad urgente de ejecutar estrategias diferenciadoras que generen valor agregado, diversifiquen mercados y superen las barreras de entrada actuales (Martínez et al., 2022).

Lo anteriormente mencionado coincide con lo planteado por Kotler y Keller (2016), quienes destacan que la diferenciación mediante certificaciones y asociaciones estratégicas puede agregar valor percibido. En ese mismo sentido la exportación del tabaco en estado curado y clasificado, sin mayor valor agregado advierte que la escasa transformación local del producto consolida a Ecuador como proveedor de materias primas más que como exportador de productos diferenciados (Reyna, 2023). A nivel metodológico, las estrategias elaboradas no fueron únicamente producto de la interpretación de resultados cuantitativos y cualitativos, sino que se diseñaron en base a marcos teóricos sólidos. Se tomaron como referencia autores como Porter (1980), Rushton et al. (2017), Zúñiga et al. (2024), entre otros, para estructurar dimensiones estratégicas que abarcan desde eficiencia logística, innovación tecnológica, hasta posicionamiento internacional. Adicionalmente, y a diferencia de muchos estudios exploratorios, estas estrategias fueron validadas mediante juicio de expertos, quienes confirmaron su aplicabilidad y pertinencia en el contexto del comercio exterior del tabaco en rama hacia Alemania. Esta validación fortalece la credibilidad y utilidad práctica de las propuestas estratégicas, convirtiéndolas en herramientas viables para actores reales del sector. Finalmente, los gráficos estadísticos extraídos del

procesamiento en Excel permiten observar que, si bien Alemania representa un mercado de oportunidad, el volumen exportado de tabaco ecuatoriano muestra una tendencia inestable y decreciente. Esto valida la necesidad urgente de ejecutar estrategias diferenciadoras que generen valor agregado, diversifiquen mercados y superen las barreras de entrada actuales. Entre las limitaciones del estudio se encuentra el tamaño reducido de la muestra, lo cual puede restringir la generalización de los hallazgos. Además, varias de las empresas del sector tabacalero se encuentran ubicadas en una provincia alejada, lo que dificultó el acceso directo para la recolección de datos. A pesar de ello, los resultados permiten visualizar con claridad las principales debilidades competitivas y las oportunidades no aprovechadas para fortalecer la competitividad del tabaco en rama como producto no tradicional ecuatoriano en el mercado alemán.

Conclusiones

La presente investigación logró cumplir su objetivo central al diseñar un conjunto de estrategias competitivas para fortalecer la competitividad del tabaco en rama como producto no tradicional ecuatoriano hacia Alemania, en el 2025. El análisis situacional permitió identificar limitaciones críticas como la falta de certificaciones internacionales, el escaso posicionamiento de marca y la débil participación en ferias europeas, lo que evidencia una baja capacidad de inserción competitiva en mercados altamente exigentes. A partir de fundamentos teóricos como las estrategias genéricas de Porter y aportes contemporáneos sobre digitalización y logística, se estructuraron propuestas realistas y viables que fueron validadas por expertos del sector. Estas incluyen desde la optimización de costos productivos hasta el desarrollo de campañas de marketing internacional y la

orientación hacia nichos específicos de alto valor. La combinación de estos enfoques permite generar un valor agregado diferenciado y fortalecer la identidad del tabaco ecuatoriano en el contexto europeo. Un aspecto clave que emergió del análisis es la baja utilización de los beneficios del Acuerdo Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, a pesar de que este instrumento comercial otorga acceso preferencial al mercado alemán. La limitada articulación entre los actores del sector tabacalero y las herramientas ofrecidas por dicho acuerdo representa una oportunidad desperdiciada. Las estrategias planteadas deben ir acompañadas de políticas públicas que promuevan una mejor utilización de estos acuerdos, especialmente mediante asistencia técnica, incentivos a la certificación y apoyo a la internacionalización. Asimismo, se sugiere que futuras investigaciones amplíen la muestra de empresas, comparen casos exitosos en países líderes del sector y profundicen en la aplicación de tecnologías avanzadas como inteligencia artificial y trazabilidad electrónica. Estas líneas permitirán continuar fortaleciendo el desempeño exportador del tabaco ecuatoriano, y por extensión, de otros productos no tradicionales con potencial en mercados europeos.

Referencias Bibliográficas

- Abban, R., Omta, S., Aheti, J., & Scholten, V. (2023). Desempeño de las exportaciones agrícolas no tradicionales en Ghana: Características, modalidad de exportación e instituciones de las pymes exportadoras. *Revista de Investigación Económica y de Gestión*, 4(4), 1–11. [https://doi.org/10.47363/jesmr/2023\(4\)187](https://doi.org/10.47363/jesmr/2023(4)187)
- Ali, B., & Anwar, G. (2021). Business strategy: The influence of strategic competitiveness on competitive advantage. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*. <https://doi.org/10.22161/EEC.62.1>

- Anosova, L., & Kabir, L. (2023). Priorities and directions of national development in supporting non-resource exports. *Economics and Management*.
<https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-1-4-10>
- Alpiana, N., Indah, D., & Helmi, S. (2024). Analysis of marketing strategies in increasing competitiveness in MSMEs. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*.
<https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i5.2768>
- Banco Central del Ecuador. (2025). *Estadísticas de comercio exterior de bienes: Exportaciones por subpartida y país destino*.
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/bi_fw.html
- Bello, R., Parra, C., & Valarezo, M. (2023). Procedimiento para la estandarización de procesos y la competitividad en empresas agroproductivas de Manabí. *Revista Uniandes Episteme*, 10(2), 234–248.
<https://doi.org/10.61154/rue.v10i2.2867>
- Bilgili, F., Kushkaya, S., Unlu, F., & Gencoglu, P. (2022). Export quality, economic growth, and renewable-nonrenewable energy use. *Environmental Science and Pollution Research*, 29, 36189–36207.
<https://doi.org/10.1007/s11356-022-18601-8>
- Banco Central del Ecuador. (2025). *Evolución de la balanza comercial por productos*.
<https://acortar.link/1ifKFI>
- Cabeza, M., Caicedo, L., Palafox, K., & Gonzalez, O. (2021). Domestic factors that constrain Ecuadorian export performances. *Espirales*, 5(38), 17–32.
<https://doi.org/10.31876/er.v5i38.782>
- Calatayud, A., & Montes, L. (2021). *Logística en América Latina y el Caribe: Oportunidades, desafíos y líneas de acción*. BID. <https://doi.org/10.18235/0003278>
- Druhova, O., Mosumova, A., Dai, B., & Tong, Q. (2024). Competitiveness as a key factor in strategic business management. *Business Inform*, 439–445.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-439-445>
- Goffman, M., Pekna, H., & Moroz, Y. (2024). Gestión de la competitividad empresarial. *Notas Científicas de la Universidad KROK*, 4(76), 44–51.
<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-44-51>
- He, X., & Gao, C. (2023). Capacidad social y crecimiento sostenido a largo plazo. *Análisis Económico y Política*, 80, 1111–1122.
<https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.09.031>
- Huang, Z., Wang, P., Zhang, J., Zhang, Y., Li, D., Xu, L., & Tao, J. (2024). Un método para producir hojas de tabaco reconstituidas. *Cellulose Chemistry and Technology*, 58(7–8), 771–783.
<https://doi.org/10.35812/celulosachemtechnol.2024.58.7>
- Ilaeva, A., Khalidov, A., & Minkailova, M. (2024). Strategies for building marketing competitiveness. *Ekonomika y Upravlenie*, 11(5), 101–106.
<https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.11.05.015>
- Jaramillo, M., Erazo, E., Moya, D., & Luna, J. (2018). Factors in exports of wooden furniture in Ecuador. *European Journal of Sustainable Development*, 7(4), 203–211.
<https://doi.org/10.14207/EJSD.2018.V7N4P203>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing management* (15.^a ed.). Pearson.
- Lengai, G., Fulano, A., & Muthomi, J. (2022). Improving access to export markets through reduction of phytosanitary restrictions. *Sustainability*, 14(13), 8183.
<https://doi.org/10.3390/su14138183>
- Liu, D., Sui, X., Wang, Y., & Li, F. (2022). Does logistics efficiency matter? *Research in International Business and Finance*, 61.
<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101650>
- Lubis, E., & Widodo, S. (2024). El rol del marketing digital en el marketing internacional. *Sinergi International Journal of Economics*, 2(1), 25–37.
<https://doi.org/10.61194/economics.v2i1>
- Luwiha, L., Astuti, W., & Ardianto, H. (2025). Digital product and promotion innovation in SMEs. *Knowledge Journal of Innovation Research*, 5(1).
<https://doi.org/10.51878/knowledge.v5i1.4599>

- Maksymenko, O., & Mischenko, D. (2024). Social network marketing and competitiveness. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 4(45), 47–52. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.45-8>
- Manjarres, Z., Pinillos, C., & Valbuena, M. (2025). Competitiveness and competitive strategies. *Ciencia y Reflexión*, 4(1), 294–319. <https://doi.org/10.70747/cr.v4i1.105>
- Martínez, B., Ajila, J., Carmenate, L., & Sánchez, M. (2022). Estrategias competitivas en empresas ecuatorianas exportadoras de camarón. *Mikarimin*, 8(3), 41–50. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/mikarimin/article/view/2888>
- Nikolenko, I. (2024). Logistics processes' optimization in international trade. *Economy Management Business*. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010012>
- Nurchayani, W., & Sharma, A. (2023). Factores que afectan el volumen de exportaciones de tabaco. *Sinergi International Journal of Management and Business*, 1(1), 44–64. <https://doi.org/10.61194/ijmb.v1i1.3>
- Nsakaza, K., & Kanchebele, E. (2024). Export competitiveness in Zambia. *Revista Internacional de Economía y Gestión*, 2(1), 1–18. <https://doi.org/10.54209/iem.v2i01.32>
- Pantea, M., Cilan, T., Cuc, L., Rad, D., Batca, D., & Gomoi, M. (2024). Digital technologies and sustainable accounting. *Electronics*, 18(16), 3206. <https://doi.org/10.3390/electronics13163206>
- Piankova, O., & Kabanets, S. (2023). Decision-making for selection of raw tobacco import partners. *Business Navigator*, 3(73), 82–88. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-14>
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva*. Grupo Editorial Patria.
- Quito, M., Rodríguez, E., Uriguen, P., & Brito, L. (2021). Evolución del precio de la canasta básica del Ecuador. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 8(2), 59–67. <https://doi.org/10.26423/rctu.v8i2.551>
- Rahman, F., Masmarulan, M., Rostini, R., Muhammad, A., & Bakri, R. (2024). Financial strengthening strategies. *Journal of Business Management and Economic Development*, 2(3), 1276–1282. <https://doi.org/10.59653/jbmed.v2i03.938>
- Reyna, J. (2023). El comercio exterior del Ecuador, 1890–1950. *Investigaciones de Historia Económica*, 19(3), 38–55. <https://doi.org/10.33231/j.ihe.2023.04.003>
- Saebah, N., Merthayasa, A., & Suhardiman, S. (2024). Product innovation and market orientation strategies. *Jurnal Sosial Sains dan Komunikasi*. <https://doi.org/10.58471/ju-sosak.v3i01.573>
- Semenda, D., & Semenda, O. (2025). Role of logistics in commercial development. *Business Navigator*. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-15>
- Silva, P., Moutinho, V., & Teixeira, V. (2022). Export innovation in SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(3), 509–528. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0351>
- Sudirjo, F. (2023). Marketing strategy and product competitiveness. *Journal of Contemporary Administration and Management*. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.24>
- Superintendencia de Compañías. (2025). *Ranking de compañías*. <https://www.supercias.gob.ec/portalscv>
- Shchurko, N. (2020). Strategic planning for competitiveness in the real sector. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 5(4), 207–214. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-4-24>
- Than, S., & Le, B. (2023). Antecedents of competitive advantage in Vietnam. *Journal of International Business and Management*, 6(5), 1–15. <https://doi.org/10.37227/JIBM-2023-04-5819>
- The Observatory of Economic Complexity. (2023). *Tabaco crudo en Alemania*. <https://oec.world>
- Trade Map. (2025). *Lista de mercados proveedores para Alemania — Tabaco 240110*. <https://acortar.link/8oX7Vg>
- Wangwe, S. (1994). Exportaciones tradicionales vs no tradicionales. In *Nuevas*

cuestiones comerciales.
https://doi.org/10.1007/978-1-349-23596-4_17

Xiang, Q., Lin, D., & Wang, J. (2023). International brokerage networks in emerging markets. *Journal of International Management*, 29(1).
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100995>

Zarach, Z., & Parteka, A. (2023). Export diversification and natural resources dependence. *Economic Modelling*.
<https://doi.org/10.1016/j.econmod.2023.106436>

Zúñiga, A., Suárez, J., & Ramírez, C. (2024). Ocupación dinámica de aves nativas en una reserva urbana. *Ecosistemas Urbanos*, 27, 1565–1585. <https://doi.org/10.1007/s11252-024-01538-w>



Esta obra está bajo una licencia de **Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional**. Copyright © Solange Brigitte Romero Sanmartín, Erika Elizabeth Ruilova Orellana y Francisco Vladimir Benítez Luzuriaga.

