

FACTORES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE SNACKS DE PLÁTANO DE EL ORO EN 2024
DETERMINING FACTORS OF PLANTAIN SNACK EXPORT PERFORMANCE IN EL ORO PROVINCE, 2024

Autores: ¹**Nathaly Jaritza Celi Arcela**, ²**Brithany Alexandra Mayon Correa** y ³**Francisco Benítez Luzuriaga**.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9456-8305>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1883-1907>

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

¹E-mail de contacto: nceli1@utmachala.edu.ec

²E-mail de contacto: bmayon1@utmachala.edu.ec

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

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

Artículo recibido: 25 de Noviembre del 2025

Artículo revisado: 27 de Noviembre del 2025

Artículo aprobado: 2 de Diciembre del 2025

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

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

³Ingeniero en Marketing en la Universidad Técnica de Machala, (Ecuador). Abogado de los Juzgados y Tribunales de la República en la Universidad Técnica de Machala, (Ecuador). Ingeniero de Administración de Sistemas en la Universidad Técnica de Machala, (Ecuador). Magíster en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior en la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Diploma Superior en Economía Internacional en la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Diploma Superior en Economía del Ecuador y del Mundo en la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Diploma Superior en Gestión Empresarial Internacional en la Universidad de Guayaquil, (Ecuador).

Resumen

El objetivo del presente estudio se enfoca en analizar los factores determinantes del desempeño de los snacks de plátano en la provincia de El Oro en el año 2024. El estudio se caracterizó por ser de tipo aplicada, descriptiva, de campo, no experimental y con enfoque mixto. La población estuvo conformada por las 4 empresas exportadoras de snacks de plátano en la provincia. La recolección de datos combinó métodos teóricos (histórico-lógico, analítico-sintético, abstracto-concreto) y empíricos (estudio documental, observación directa no participante y encuestas). Entre los principales hallazgos se identificaron una brecha significativa en el desempeño exportador de El Oro, la cual, a pesar de posicionarse como la cuarta provincia exportadora a nivel nacional, sólo contribuye un bajo porcentaje del valor total de exportaciones, en contraste con Pichincha, Manabí y Guayas. Entre los principales factores determinantes identificados se encuentran limitaciones en la capacidad productiva, desafíos en la eficiencia logística, un acceso limitado a mercados internacionales y estrategias comerciales incipientes. Los resultados mostraron que El Oro Presenta una

brecha en su desempeño exportador frente a otras provincias del país. La matriz BGG indicó un bajo nivel de participación, aunque con potencial de crecimiento. Además, el sector evidenció una tendencia positiva en la generación de valor agregado y consolidación del mercado nacional. Se concluye que es imperativo para las empresas de El Oro superar estas barreras específicas para poder traducir su potencial productivo y tradición bananera en ventajas competitivas sostenibles en el mercado de exportación de snacks con valor agregado.

Palabras clave: **Desempeño exportador, Factores determinantes, Exportación, Snacks de plátano, Valor agregado.**

Abstract

The objective of this study focuses on analyzing the determining factors of plantain snack performance in the province of El Oro in 2024. The study was applied, descriptive, field-based, non-experimental, and with a mixed approach. The population consisted of the four plantain snack exporting companies in the province. Data collection combined theoretical methods (historical-logical, analytical-synthetic, abstract-concrete) and empirical methods (documentary study, direct non-

participant observation, and surveys). Among the main findings, a significant gap was identified in the export performance of El Oro, which, despite ranking as the fourth exporting province nationwide, only contributes a small percentage of the total export value, in contrast to Pichincha, Manabí, and Guayas. Among the main determining factors identified were limitations in productive capacity, challenges in logistical efficiency, limited access to international markets, and nascent commercial strategies. The results showed that El Oro presents a gap in its export performance compared to other provinces in the country. The BGG matrix indicated a low level of participation, although with growth potential. Furthermore, the sector showed a positive trend in the generation of added value and consolidation of the national market. It is concluded that it is imperative for companies in El Oro to overcome these specific barriers in order to translate their productive potential and banana tradition into sustainable competitive advantages in the value-added snacks export market.

Keywords: Export performance, Determining factors, Exports, Banana snacks, Added value.

Sumário

O objetivo deste estudo centra-se na análise dos fatores determinantes do desempenho do lanche de banana-da-terra na província de El Oro em 2024. O estudo foi aplicado, descritivo, baseado no campo, não experimental e com uma abordagem mista. A população era constituída pelas quatro empresas exportadoras de snacks de banana-da-terra na província. A recolha de dados combinou métodos teóricos (histórico-lógico, analítico-sintético, abstrato-concreto) e métodos empíricos (estudo documental, observação direta não participante e inquéritos). Entre as principais conclusões, foi identificada uma lacuna significativa no desempenho exportador de El Oro, que, apesar de estar classificada como a quarta província exportadora em todo o país, contribui apenas com uma pequena percentagem do valor total das exportações, em contraste com Pichincha,

Manabí e Guayas. Entre os principais factores determinantes identificados estavam as limitações na capacidade produtiva, os desafios na eficiência logística, o acesso limitado aos mercados internacionais e as estratégias comerciais incipientes. Os resultados mostraram que El Oro apresenta um fosso no seu desempenho exportador em comparação com outras províncias do país. A matriz BGG indicou um baixo nível de participação, embora com potencial de crescimento. Além disso, o setor apresentou uma tendência positiva na geração de valor acrescentado e na consolidação do mercado nacional. Conclui-se que é fundamental que as empresas de El Oro ultrapassem estas barreiras específicas para traduzir o seu potencial produtivo e tradição bananeira em vantagens competitivas sustentáveis no mercado de exportação de snacks de valor acrescentado.

Palavras-chave: Desempenho exportador, Factores determinantes, Exportações, Snacks de banana, Valor acrescentado.

Introducción

Ecuador es reconocido como un exportador líder de productos agrícolas y enfrenta el desafío contemporáneo de evolucionar de una economía basada en la exportación de materias primas hacia una que genere productos con mayor valor agregado para competir en los mercados regionales. Esta transición es crucial en un contexto global donde la demanda de snacks saludables y naturales muestra un crecimiento sostenido (Tellos , 2025), creando una ventana de oportunidad para productos innovadores a base de frutas como el plátano. En el sector agroindustrial ecuatoriano, los snacks de plátano emergen como un rubro potencial significativo para esta transición; sin embargo, el dinamismo de este sector no es homogéneo en todo el territorio nacional, observándose notables desigualdades en el desempeño exportador entre las provincias. Estas disparidades reflejan problemáticas estructurales más amplias, como la dificultad de

las MIPYMES para acceder a tecnología, financiamiento y mercados internacionales. Sin embargo, existe un vacío de conocimiento en estudios que se centren de manera específica en la provincia de El Oro. La mayoría de las investigaciones se han dedicado a analizar las grandes provincias exportadoras como Pichincha, Guayas y Manabí, dejando de lado el análisis de regiones con potencial desaprovechado. Esta falta de investigación impide la formulación de estrategias efectivas y personalizadas para empresas locales.

Este problema se manifiesta de manera particularmente clara y paradójica en la provincia de El Oro. A pesar de contar con una sólida tradición y ventajas comparativas en la producción de plátano, constituyendo un pilar para la seguridad alimentaria y la economía local (Párraga et al., 2025), su capacidad para consolidarse como exportadora de snacks procesados ha sido limitada. Esta evidente desconexión entre el potencial productivo y el desempeño exportador efectivo da lugar a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué factores determinan el desempeño exportador de los snacks de plátano en El Oro en el año 2024? Para responder a esta interrogante, el presente estudio, caracterizado como una investigación aplicada, descriptiva y de campo con enfoque mixto, se propone analizar dichos factores en el contexto específico de El Oro, contrastando la hipótesis la cual plantea que la calidad del producto, la capacidad de producción y la eficiencia logística constituyen los principales factores determinantes.

El desempeño exportador es entendido como el nivel de eficacia y eficiencia para posicionar productos en mercados internacionales, medido a través de indicadores de volumen, valor diversificación de mercados y consolidación de marca (Parada y Rodríguez, 2024). En Ecuador, el sector de snacks de plátano ha mostrado un

crecimiento de 48.73%, pasando de 27.763 toneladas exportadas en 2022 a 41.293 en 2024 (Banco Central del Ecuador, 2025). Como se muestra en la figura 1, el valor FOB de las exportaciones pasó de 71,3 millones de dólares en 2022 a 118,3 millones en 2024, con un incremento particularmente notable del 55,5% en 2023. Este crecimiento no solo fue cuantitativo, sino que también mostró una tendencia hacia la captación de mayor valor, evidenciada por el hecho de que en 2024 el valor (6,6%) creció a un ritmo superior al volumen (2,4%) (Banco Central del Ecuador, 2025). Esto sugiere una mejora en el posicionamiento en mercados de mayor poder adquisitivo y una incorporación de valor agregado en los productos. Sin embargo, este dinamismo a nivel nacional encubre una marcada concentración territorial. Los datos del sistema SAIKU (Tabla 1) revelan que para 2024, tres provincias (Pichincha, Manabí y Guayas) acaparan más del 99% del valor total de las exportaciones netas, que superan los 34,6 millones de dólares. En contraste, la provincia de El Oro registró un valor de exportación de USD 213.268,50, una cifra incipiente que, si bien representa su ingreso a este rubro exportador, la ubica en una posición inferior al 1% en total nacional.

Según Vera et al. (2025), las limitaciones de la inversión tecnológica y los procesos de industrialización reducen significativamente el valor agregado de los productos derivados del plátano, impidiendo que las empresas locales alcancen niveles de competitividad comparables con los estándares internacionales. Esta deficiencia tecnológica repercute en la productividad y en la capacidad de innovación del sector agroindustrial, factores esenciales para el desarrollo exportador. De manera similar, Mayorga et al. (2022) sostienen que la mala coordinación entre productores,

comercializadores y entidades gubernamentales ha generado ineficiencias logísticas que obstaculizan el posicionamiento de los snacks ecuatorianos en mercados exigentes como Estados Unidos y Europa. Desde una perspectiva institucional, la falta de cohesión entre los actores de la cadena productiva constituye un obstáculo estructural que limita la internacionalización de las micro y pequeñas empresas del sector. Jiménez et al. (2024) destacan que, a pesar de los esfuerzos de promoción comercial, un gran número de empresas carecen de una sólida estrategia de posicionamiento internacional y de conocimientos técnicos en materia de normas de seguridad y embalaje. Esto demuestra una falta de capacitación y técnica que afecta la percepción de la calidad del producto ecuatoriano en el exterior. Además, Bermúdez y Solórzano (2025) sostienen que fortalecer el desempeño exportador requiere de una política nacional integral dirigida a la innovación, la certificación de la calidad y la creación de alianzas estratégicas. Su enfoque coincide con la necesidad de institucionalizar el apoyo estatal y empresarial como base para la sostenibilidad del comercio exterior.

Desde la perspectiva de la dinámica del mercado internacional, Tello (2025) identifica una tendencia hacia un crecimiento moderado pero sostenido en la industria de snacks, impulsado por un aumento en la demanda global de productos naturales y funcionales. Sin embargo, advierte que la falta de diversificación del mercado y la dependencia de unos pocos socios comerciales plantean obstáculos que amenazan una mayor expansión de la industria. Esta observación es reforzada por Mora et al. (2020), quienes enfatizan que la competitividad internacional depende en gran medida de la capacidad de las empresas para invertir en tecnología de embalaje, obtener

certificados de calidad y cumplir con los estándares regulatorios en los países de destino. Por otro lado, Martínez et al. (2022) enfatizan la necesidad de una estrategia exportadora integral que combine políticas de innovación, financiamiento y promoción y articule esfuerzos entre el sector público y privado. Este enfoque integral permite superar las debilidades estructurales de las pequeñas y medianas empresas exportadoras y consolidar una oferta más diversa y sostenible. En términos de medición del desempeño, Parada y Rodríguez (2024) sugieren que el desempeño debe analizarse no sólo a partir de indicadores cuantitativos como el volumen o valor de las exportaciones, sino también a partir de factores cualitativos como la innovación, la lealtad de los clientes y el cumplimiento de estándares internacionales. Su propuesta amplía la visión tradicional del desempeño exportador para incluir dimensiones intangibles que fortalecen la competitividad global.

Finalmente, Calle et al. (2024) destacan que los elevados indicadores de desempeño exportador no solo contribuyen al fortalecimiento empresarial, sino también inciden positivamente en el desarrollo territorial. Dung et al. (2024) coinciden con los planteamientos de Petković et al. (2023) y profundizan al señalar que dichos impactos se evidencian en la generación de empleo, el aumento de la productividad y el impulso a la dinamización de las economías locales. Desde esta perspectiva, el éxito de las exportaciones se configura como un reflejo del progreso socioeconómico de las provincias productoras, articulando los beneficios del comercio internacional con el bienestar regional (Nguyen et al., 2021; Sarihan y Bayir, 2024). En síntesis, la literatura analizada evidencia que el desempeño exportador de los snacks de banano en la provincia de El Oro depende en gran medida de factores como la inversión en tecnología, la articulación institucional, la diversificación de mercados y la implementación de políticas

públicas orientadas a la innovación y la mejora continua de la calidad. Estos factores constituyen un marco estratégico clave para impulsar la competitividad internacional del sector, asegurando su sostenibilidad y posicionamiento en el largo plazo.

Entre los factores que explican estas diferencias se encuentran la capacidad tecnológica y calidad del producto. Autores como Onofre & Triviño (2022) destacan la importancia de estandarizar los procesos de producción para garantizar la calidad de snacks de plátano, mientras que Romero Corral et al. (2024) enfatizan el enfoque semiartesanal con potencial de aplicabilidad. Por su parte, García (2020) y Mustelier y Frutos (2024) coinciden en que la logística es un elemento clave para la competitividad, aunque difieren su enfoque, el primero prioriza la eficiencia operativa, los segundos la integran dentro de la cadena de suministro. Asimismo, la gestión de exportación ha sido abordada desde una perspectiva gnoseológica y metodológica. Alegre et al. (2024) y Z. J. E. García et al. (2023) coinciden en que la gnoseología permite discernir entre conocimiento subjetivo y objetivo, lo que es fundamental para diseñar estrategias de internacionalización. Por otro lado, la gestión empresarial, según Peña et al. (2022) y Luciano et al. (2023), debe integrar planificación, coordinación y dirección para optimizar recursos y alcanzar metas de exportación.

Materiales y métodos

El presente estudio se desarrolló como una investigación aplicada, descriptiva y de campo, con un diseño no experimental y transversal. Se adopta una posición pragmática basada en la teoría de la convergencia, integrando métodos cuantitativos y cualitativos para un análisis integral de los factores determinantes del desempeño exportador de plátano en El Oro durante 2024. La población de estudio estuvo conformada por la totalidad de las empresas exportadoras de snacks de plátano en la provincia de El Oro. Según los registros

oficiales y verificación mediante observación directa, se identificaron 4 empresas que cumplen con los criterios de inclusión establecidos:

- Empresas legalmente constituidas y registradas en el SRI.
- Empresas con al menos una exportación registrada de snacks de plátano durante el año 2024.
- Empresas con operación activa y ubicación física de El Oro.
- Empresas que procesan y comercializan snacks de plátano como producto principal.

Dentro de los criterios de exclusión, se encuentran:

- Empresas dedicadas exclusivamente a la exportación de plátano en estado natural sin procesar
- Empresas que, aunque registradas, se encontraban inactivas o en proceso de disolución
- Empresas ubicadas en otras provincias, aunque tuvieran filiales en El Oro
- Empresas que solo realizaban actividades de intermediación sin proceso de transformación

Dada a la accesibilidad y el tamaño finito de la población, no se realizó un muestreo probabilístico, sino que se trabajó con la población completa a empresas ($N=4$). Para la recolección de la información se emplearon tres técnicas principales, cada una con sus instrumentos específicos, detallados a continuación: De acuerdo con Reyes y Carmona (2020), la investigación documental implica un proceso científico orientado a la recopilación, análisis e interpretación de información procedente de fuentes secundarias, como libros, artículos, revistas y archivos, con el fin de

construir conocimiento y profundizar en la comprensión del objeto de estudio. El objetivo de este método en el presente estudio es recopilar datos secundarios cuantitativos y cualitativos confiables que permitieran contextualizar el desempeño exportador de los snacks de plátano a nivel nacional y provincial, así como identificar patrones de comportamiento y brechas competitivas. Entre los instrumentos utilizados fueron el sistema SAIKU el cual se usó para obtener datos oficiales de exportación (valor FOB, volumen, participación por provincia) del código CIIU C103014, correspondiente a snacks de plátano para el año 2024.

Otro instrumento fundamental fue el Banco Central del Ecuador (BCE), a través del cual se consultaron las series históricas de comercio exterior para analizar la evolución del sector y tasas de crecimiento interanuales. Asimismo, se emplearon registros del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE) y Servicio de Rentas Internas (SRI) para verificar la existencia y actividad económica de las empresas exportadoras localizadas en la provincia de El Oro, garantizando la fiabilidad de la población de estudio. La información que se recopiló fue organizada y presentada en tablas comparativas. Esto se hizo para que los resultados fueran más fáciles de interpretar y para servir como base en el análisis competitivo que se llevará a cabo más adelante, utilizando la matriz BCG. De acuerdo con González (2020), la observación directa no participante es una técnica de investigación en la que el observador se encarga de registrar de forma sistemática los comportamientos o hechos que ocurren en un grupo o individuo, sin intervenir ni involucrarse en las actividades que se desarrollan.

El objetivo al implementar este método fue identificar *in situ* las características operativas de las empresas exportadoras y verificar

aspectos relacionados con la capacidad productiva, infraestructura y logística. Esta técnica permitió complementar los datos obtenidos a través de fuentes secundarias y de la encuesta, aportando una perspectiva empírica sobre la situación real del sector exportador. La observación se desarrolló a partir del análisis sistemático de información visual y descriptiva disponible en fuentes institucionales, reportes técnicos y registros públicos, sin intervención directa en las actividades de las empresas. De acuerdo con Salvador et al. (2021), la encuesta puede entenderse como una técnica estructurada que permite recopilar información a través de preguntas dirigidas a un conjunto de personas o instituciones, con el fin de analizar y representar las características generales del grupo al que pertenecen.

El estudio se centró en la población finita de empresas exportadoras de snacks de plátano de la provincia de El Oro, identificándose un total de cuatro (4) empresas mediante el cruce de datos del sistema SAIKU del Servicio de Rentas Internas y observación directa (Servicio de Rentas Internas, 2025). El objetivo al aplicar este método fue recopilar datos cuantitativos directos de los representantes de las empresas sobre los factores determinantes de su desempeño exportador. Para ello, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado dirigido a los responsables de exportación de las 4 empresas. El instrumento se organizó en secciones específicas que evaluaron las dimensiones de la investigación, utilizando principalmente escalas de Likert y preguntas cerradas para garantizar sistematicidad en la recolección:

- Capacidad de producción y control de calidad: Volumen máximo de producción.

- Logística y comercialización: destinos de exportación, estrategias de posicionamiento internacional.
- Factores que influyen en el desempeño exportador: Evaluación específica de los factores determinantes mediante escalas de Likert, incluyendo la calidad del producto, capacidad productiva, eficiencia logística.

Cabe destacar que, de las 4 empresas contactadas, solo una (1) completó y devolvió el instrumento de encuesta, lo que representa una tasa de respuesta del 25% de la población total. Aunque esta situación limita la generalización estadística de los hallazgos primarios, la respuesta obtenida permitió realizar un análisis cualitativo en profundidad, valioso para comprender la manifestación concreta de los factores de estudio en un caso real y activo. Los datos de esta encuesta se triangularon con el robusto análisis de datos secundarios oficiales para garantizar una visión integral del fenómeno investigado. Para el procesamiento y análisis de la información se emplearon los siguientes métodos: Histórico-Lógico: Se utilizó para analizar la evolución de exportación en Ecuador y en la provincia de El Oro, identificando tendencias y patrones a lo largo del tiempo. Analítico-Sintético e Inductivo-Deductivo: Permitieron caracterizar el proceso de exportación, descomponiéndolo en sus factores constituyentes para luego integrar los hallazgos y formular generalizaciones. El razonamiento inductivo se aplicó para inferir conclusiones generales a partir de la observación de los casos particulares mientras que el deductivo permitió contrastar la hipótesis propuesta con los datos empíricos recolectados.

Análisis Cuantitativo: Los datos numéricos obtenidos a partir de las encuestas y fuentes documentales fueron procesados mediante el

software Microsoft Excel. Como herramienta de análisis estratégico, se empleó la Matriz Boston Consulting Group (BCG) para posicionar a la provincia de El Oro en el contexto nacional, considerando como variables clave la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa. Paralelamente, se realizó un análisis de datos primarios correspondiente a la encuesta aplicada, en la cual se obtuvo una única respuesta. Esta fue sometida a un análisis descriptivo y cualitativo detallado, permitiendo extraer el máximo valor informativo del instrumento. Esta estrategia facilitó una comprensión profunda de la percepción, los procesos y los desafíos reportados por la empresa participante, tratándola como un caso ilustrativo dentro del panorama exportador de la provincia.

Resultados y Discusión

Análisis comparativo entre provincias, brecha de El Oro en el contexto nacional

El procesamiento de los datos oficiales de exportación para el año 2024 permitió establecer una comparación precisa del posicionamiento de la provincia de El Oro frente a las jurisdicciones exportadoras de snacks de plátano en Ecuador. Como se detalla en la Tabla 1, si bien El Oro se posiciona como la cuarta provincia exportadora a nivel nacional, se identifica una brecha abismal con los tres líderes del sector. El valor por El Oro (213.268,50) representa apenas el 0.6% del total nacional, en contraste con Pichincha (39.1%), Manabí (33.5%) y Guayas (28.0%), que en conjunto concentran más del 99.8% de las exportaciones. Cabe destacar que El Oro es la única otra provincia además de las 3 principales, que reporta exportaciones significativas en este rubro durante 2024. La información presentada en la Tabla 1 evidencia una marcada concentración del mercado

exportador de snacks de plátano en tres provincias del Ecuador. Este comportamiento revela una brecha competitiva estructural entre Pichincha, Manabí y Guayas, que concentran la mayor parte del valor exportado, y la provincia de El Oro, cuya participación se mantiene en niveles marginales. A pesar de disponer de ventajas comparativas en la producción de plátano, El Oro no ha logrado transformar su potencial agroindustrial en un desempeño exportador significativo, lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer sus capacidades logísticas, tecnológicas y de generación de valor agregado para mejorar su posicionamiento en los mercados internacionales.

Tabla 1. Desempeño exportador de snacks de plátano (CIU C103014) por provincia, año 2024

Provincia	Valor FOB (USD)	Participación (%)	Ranking Nacional
Pichincha	\$ 13.535.184,51	38,7%	1
Manabí	\$ 11.589.814,61	33,1%	2
Guayas	\$ 9.675.131,42	27,6%	3
El Oro	\$ 213.268,50	0,6%	4
Total Nacional	\$ 35.013.399,04	100%	

Fuente: elaboración propia con datos del sistema SAIKU (2024)

Análisis competitivo a través de la matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG, desarrollada por Hendersen (1970), representa una de las herramientas más reconocidas en la planificación estratégica empresarial. Su utilidad radica en ofrecer un marco conceptual sencillo pero eficaz, que permite a las corporaciones diversificadas analizar y clasificar sus unidades de negocio o líneas de producto en función de dos variables clave: la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa en el mismo. Esta clasificación facilita la toma de decisiones estratégicas respecto a la asignación de recursos, priorizando aquellas unidades con mayor potencial de retorno o que requieren

decisiones tácticas urgentes. A través de una estructura matricial de 2x2, la matriz BCG posiciona a las unidades estratégicas en cuatro categorías: estrellas, vacas lecheras, signos de interrogación y perros. Cada cuadrante representa un escenario estratégico distinto que exige decisiones diferenciadas, como invertir para crecer, mantener para generar liquidez, analizar para decidir o desinvertir (Hung y Wang, 2024). Esta simplicidad metodológica ha permitido que la matriz se mantenga vigente como una herramienta útil en entornos de alta competitividad, especialmente en mercados globalizados donde las empresas necesitan estrategias claras para administrar portafolios diversos y complejos (Bellandi, 2022). En el caso del sector exportador de banano, tiene una tasa de crecimiento del 48.73%, conforme los datos del Banco Central del Ecuador; y la participación relativa de la provincia de El Oro se ubica en un 0.016, conforme la Tabla 2, lo que lo ubica en el cuadrante interrogación.

Tabla 2. Participación Relativa

Provincia	Participación (%)	Participación relativa
Pichincha	38,70%	1,16918429
Manabí	33,10%	0,855297158
Guayas	27,60%	0,713178295
El Oro	0,60%	0,015503876
Total Nacional	100%	

Fuente: elaboración propia

La Tabla 2 evidencia las diferencias en la participación relativa de las provincias exportadoras de snacks de plátano. Se observa un liderazgo claro de Pichincha, Manabí y Guayas, mientras que El Oro registra el valor más bajo, reflejando su limitada inserción en el mercado internacional. Este resultado confirma una estructura concentrada del sector exportador y anticipa la posición competitiva que posteriormente se analiza mediante la matriz BCG. A continuación, presentamos la matriz BCG, con los datos de la tasa de crecimiento del sector exportador de snacks de

plátano y la participación relativa de cada provincia:

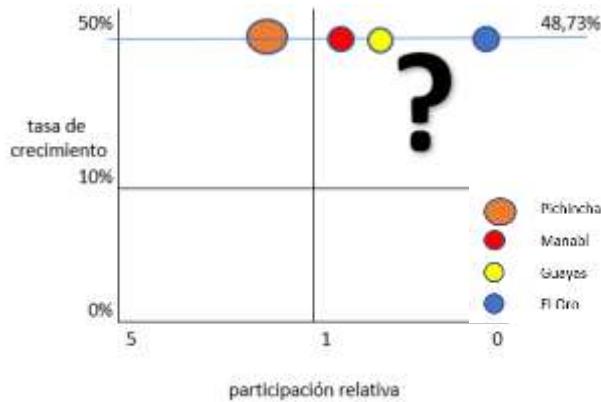


Figura 1. Matriz BCG del sector exportador de snacks de plátano, 2024

En la Figura 1, se observa que la provincia de El Oro se ubica en el cuadrante de "Signos de Interrogación" dentro de la matriz BCG, lo que indica un escenario estratégico crítico. Su participación relativa es extremadamente baja (0,01550), lo que evidencia una posición marginal en comparación con las demás provincias competidoras. Sin embargo, esta baja cuota coexiste con una alta tasa de crecimiento del mercado (48,73%), lo que señala un entorno dinámico y con potencial de expansión. Desde el enfoque estratégico de la matriz BCG, esta ubicación sugiere que El Oro opera en un mercado atractivo, pero sin consolidar una presencia significativa. Esta combinación plantea un dilema: ¿conviene invertir recursos para aumentar participación y posicionar la oferta exportable de snacks de plátano, o es preferible orientar esfuerzos hacia otras unidades territoriales más consolidadas? La decisión dependerá de factores como la capacidad productiva instalada, ventajas logísticas, acceso a mercados internacionales y políticas de incentivo comercial. Si se identifican oportunidades competitivas claras (por ejemplo, mejora de infraestructura, diferenciación del producto o alianzas público-

privadas), El Oro podría convertirse en una "Estrella" potencial en el mediano plazo.

Este hallazgo cuantifica la subtitulación del potencial exportador de la provincia. El hecho que El Oro ocupe la cuarta posición a nivel nacional, pero con una participación marginal, evidencia de su base productiva y tradición bananera no se están traduciendo efectivamente en ventajas competitivas para el rubro de snacks con valor agregado. Esta situación justifica profundizar en el análisis de los factores limitantes específicos que afectan las empresas locales.

Tendencias del crecimiento exportador nacional

El análisis de la evolución de las exportaciones nacionales de snacks de plátano en el periodo 2022-2024 revela una tendencia de crecimiento sólida, caracterizada por una transición significativa hacia la generación de mayor valor. Como se visualiza en la figura 1, el sector experimentó un crecimiento exponencial en 2023, con el valor FOB aumentando un 55.5% (USD 111 millones) respecto a 2022 (USD 71.3 millones). Sin embargo, el hallazgo más significativo se observa en 2024, mientras el volumen exportado creció solo un 2,4% (alcanzando 42,293 toneladas), el valor FOB incrementó un 6,6% (USD 118.3).

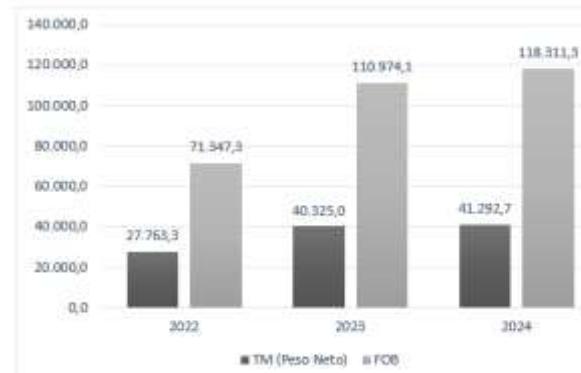


Figura 2. Crecimiento de exportaciones de snack de plátano en el periodo 2022-2024

En desacople entre el crecimiento del volumen y el valor identifica un cambio estructural en el patrón exportador del sector. Los datos indican que el sector nacional en su conjunto está logrando capturar un mayor valor por unidad exportada, lo que refleja una maduración del mercado con una posible incorporación de valor agregado, un mejor posicionamiento en mercados de mayor poder adquisitivo, o una combinación de ambos factores.

Identificación y análisis de los factores determinantes subyacentes

Tras constatar la brecha competitiva y la delicada posición estratégica de El Oro, el análisis se centra en identificar los factores que determinan este desempeño. A partir de la triangulación de métodos, es decir la observación directa no participante, revisión documental y análisis de la encuesta aplicada, se identificaron 4 factores críticos interconectados, cuyas manifestaciones concretas se exemplifican a través de los datos reportados por la empresa participante.

Capacidad Productiva y Escala Limitada

La observación directa identificó que las 4 empresas exportadoras de El Oro son, en su mayoría, micro o pequeñas empresas con procesos de la escala reducida. Este hallazgo se ve reflejado en la encuesta, donde la empresa reportó operar por debajo del 70% de su capacidad instalada e identificó la “capacidad de producción” como un factor de “alta” limitación para su desempeño exportador. Esto coincide con lo señalado por Romero et al. (2024), quien describe una producción “semiartesanal estandarizada” que, si bien es viable para mercados locales y nichos, enfrenta grandes desafíos para alcanzar los volúmenes, la estandarización rigurosa y la consistencia requeridos por los mercados internacionales masivos. La falta de escala, como la que poseen

las empresas de Pichincha y Manabí, limita su capacidad para aprovechar economías de escala y reducir costos unitarios, afectando directamente su rentabilidad y capacidad de competir precio.

Eficiencia Logística y Acceso a Infraestructura

El análisis documental y la observación revelan que El Oro carece de una infraestructura logística de exportación de exportación especializada comparable a la de Guayas (que cuenta con el puerto de Guayaquil) o Pichincha. La empresa encuestada calificó la “eficiencia logística” como el factor más crítico, asignando al nivel de limitación más alto en la escala de likert. Este hallazgo se alinea con la perspectiva de Mustelier y Frutos (2024), quienes enfatizan que la logística moderna es un elemento estratégico dentro de la cadena de suministro para el movimiento eficiente de recursos. La limitada infraestructura en El Oro impacta directamente en la “eficiencia operativa” que García (2020) considera vital, aumentando los costos de transporte, los tiempos de entrega y reduciendo la confiabilidad, factores clave en la competitividad de productos perecederos o semi-perecederos.

Estrategias Comerciales y de Internacionalización Incipientes:

La revisión de la cartera de clientes y la presencia en ferias internacionales (a través de documentos de PROECUADOR y cámaras de comercio) indica que las empresas de El Oro tienen un acceso limitado y una estrategia poco agresiva hacia los mercados internacionales. La encuesta revela un patrón consistente, la empresa considera estrategias efectivas la participación en ferias internacionales y marketing digital, sin embargo, identificó el “acceso a mercados internacionales” como una

barrera “media-alta”. Esta aparente contradicción sugiere conocimiento de las herramientas disponibles, pero dificultades de su implementación efectiva. Este factor es crucial, ya que Bustamante et al. (2022) definen la comercialización internacional como un proceso que requiere de “planeación estratégica” para el desarrollo de planes de apertura. La falta de una estrategia sólida de internacionalización, unida a lo que Parada & Rodríguez (2024) identifican como un bajo nivel de “consolidación de marcos” y “fidelización de clientes”, explica la dificultad para diversificar destinos más allá del mercado nacional y competir con marcas ya posicionadas desde otras provincias.

Acceso a Tecnología y Certificaciones de Calidad

Si bien Onofre y Triviño (2022) destacan la necesidad de un control riguroso de variables como temperatura y humedad para garantizar la calidad y vida útil del snack, la observación sugiere que la adopción de tecnologías de proceso y empaque de barrera en El Oro es limitada. La empresa encuestada otorgó una calificación “media” a la “calidad del producto” como factor limitante, pero reportó carecer de certificaciones internacionales clave. Esta limitación confirma lo señalado por Mora et al (2020) quienes ya alertaban que la falta de certificaciones es una barrera clave que afecta la competitividad frente a grandes marcas consolidadas. Dicha carencia no solo restringe el acceso a mercados premium y más rentables, sino que también impide capturar el mayor valor por unidad exportada, una tendencia que el sector nacional en su conjunto ya está comenzando a evidenciar.

Factor estratégico Ventaja comparativa Natural no Aprovechada

El análisis identifica un quinto factor determinante de naturaleza estratégica la cual es

la desconexión entre la ventaja comparativa natural y su conversión en ventaja competitiva. La encuesta revela que la empresa participante reconoce como su principal fortaleza a la “auténticidad y origen natural” del plátano de El Oro, destacando su “sabor más dulce y textura crujiente”. Sin embargo, esta ventaja potencial no se traduce en desempeño exportador, evidenciando que la provincia carece de las capacidades necesarias para capitalizar comercialmente su principal activo diferenciador. Este factor estratégico desaprovechado explica por qué El Oro no puede competir mediante estrategias de diferenciación y valor, quedando relegada a competir en mercados de productos básicos o genéricos donde sus desventajas operativas resultan determinantes.

Paradoja de El Oro y la Maduración del Sector Nacional

Los resultados obtenidos configuran una paradoja evidente para la provincia de El Oro la cual se erige como un territorio con una tradición histórica y una base productiva sólida en el cultivo de plátano, un recurso que Párraga et al. (2025) destacan como vital para la seguridad alimentaria y el sustento de millones de agricultores, pero que ocupa una posición marginal y casi testimonial en la exportación de snacks de procesados de alto valor agregado derivados de esta misma materia prima. Esta desconexión entre el potencial productivo y el desempeño exportador efectivo puede interpretarse a lo luz lo que Díaz et al. (2021) ya anticiparon: la transformación planificada del plátano es clave para reducir pérdidas postcosecha y satisfacer mercado insatisfechos. Sin embargo, El Oro, esta transición de una economía primaria-exportadora a una con valor agregado enfrenta barreras estructurales críticas. La paradoja reside, precisamente, en que la provincia parece estar “atrapada” en el

eslabón primario de la cadena, incapaz de capitalizar su ventaja natural para ascender en la escala de valor. El círculo vicioso que perpetúa esta paradoja se explica por la interconexión de los factores limitantes. La capacidad productiva limitada y de naturaleza semiartesanal, similar a la descrita por Romero et al. (2024), impide alcanzar los volúmenes y la estandarización que demandan los compradores internacionales. Esta falta de escala, a su vez, genera ineficiencias logísticas, no solo por la infraestructura, sino porque operar con volúmenes pequeños incrementa los costos unitarios de transporte y dificulta la negociación de fletes competitivos, un aspecto operativo que García (2020) consideraba fundamental.

Conclusiones

Los resultados obtenidos en este estudio revelan que, a pesar del potencial productivo y la tradición bananera de la provincia de El Oro, su participación en el mercado nacional de exportación de snacks de plátano sigue siendo marginal, representando apenas el 0,6% del valor FOB nacional en 2024. Esta situación pone en evidencia una brecha estructural en el desempeño exportador de la provincia, condicionada por limitaciones en la capacidad productiva, infraestructura logística deficiente, estrategias comerciales poco consolidadas y un acceso limitado a certificaciones de calidad internacional. La aplicación de la matriz BCG permitió ubicar a El Oro en el cuadrante “Signo de Interrogación”, lo que indica una baja participación relativa, aunque dentro de un mercado con alta tasa de crecimiento, sugiriendo un espacio de oportunidad que aún no ha sido capitalizado. Con respecto a la hipótesis planteada inicialmente, la cual señalaba a la calidad del producto, capacidad de producción y eficiencia logística como los principales factores determinantes, los

resultados permiten confirmar parcialmente y ampliarla. Efectivamente, la capacidad productiva y la eficiencia logística se identificaron como factores críticos, sin embargo, el estudio reveló que deben incorporarse dos dimensiones adicionales: las estrategias comerciales y de internacionalización y el acceso a tecnología y certificaciones, conformando así un marco explicativo más comprensivo del desempeño exportador en la provincia. Asimismo, el análisis integrador de datos cuantitativos y cualitativos permitió identificar que las empresas locales enfrentan una desconexión crítica entre su ventaja comparativa natural -el origen y la calidad del plátano- y su conversión en ventaja competitiva sostenible. La falta de estandarización en procesos, escasa innovación tecnológica y ausencia de estrategias sólidas de internacionalización impiden alcanzar niveles de competitividad internacional comparables con los de provincias líderes como Pichincha o Manabí. Por tanto, se concluye que la mejora del desempeño exportador en El Oro exige una intervención estratégica coordinada que integre inversión tecnológica, fortalecimiento institucional y políticas públicas orientadas al desarrollo del valor agregado, con el fin de posicionar de manera efectiva a los snacks de plátano en los mercados globales.

Una de las principales limitaciones de este estudio fue la baja tasa de respuesta en la aplicación de encuestas, lo que restringió el análisis primario a una sola empresa exportadora activa en la provincia de El Oro. Esta situación, si bien permitió realizar un estudio de caso en profundidad, limitó la posibilidad de realizar generalizaciones estadísticas amplias o comparaciones entre distintos perfiles empresariales. Asimismo, el acceso a información interna sobre costos logísticos, márgenes de rentabilidad y

estrategias comerciales específicas fue limitado debido a la confidencialidad de los datos, lo cual obligó a complementar los hallazgos principalmente con fuentes secundarias y observación indirecta. En función de estas restricciones, se recomienda que futuras investigaciones amplíen la muestra, incluyendo no solo a exportadores consolidados, sino también a productores potenciales, asociaciones de pequeños agroindustriales y organismos gubernamentales vinculados al comercio exterior. Además, sería pertinente realizar estudios longitudinales que permitan analizar la evolución del desempeño exportador en la provincia a lo largo del tiempo, integrando variables como innovación tecnológica, impacto de tratados comerciales y cambios en la demanda internacional. Por otro lado, se sugiere incorporar métodos econométricos o modelos de simulación que cuantifiquen el efecto de los factores determinantes identificados, a fin de orientar con mayor precisión las decisiones estratégicas y de política pública para el fortalecimiento del sector.

Agradecimientos

En primer lugar, deseamos expresar nuestro más profundo agradecimiento a nuestros padres, cuyo apoyo incondicional, constante motivación y abnegados sacrificios a lo largo de nuestra formación académica han sido fundamentales para la realización de este trabajo. Asimismo, extendemos nuestro sincero reconocimiento al Dr. Luis Carmenate Fuentes por su invaluable guía y asesoramiento durante el desarrollo de esta investigación. Su expertise en metodología de la investigación científica resultó crucial para la exitosa culminación de este artículo. Finalmente, agradecemos a todos nuestros colegas y amigos por el apoyo y la compañía brindados durante este proceso, cuyo

respeto y solidaridad fueron un valioso apoyo a lo largo de este trayecto.

Referencias Bibliográficas

- Alegre, B., Acosta, F., & Rotela, N. (2024). Aspectos fundamentales de la relación entre la gnoseología y las ciencias contables. *Revista Sobre Estudios e Investigaciones del Saber Académico*, 18, 18. <https://doi.org/10.70833/rseisa18item405>
- Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Enfoques Consulting EIRL. <https://surl.li/emkyga>
- Banco Central del Ecuador. (2025). *Estadísticas de comercio exterior de bienes*. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/SectorExterno/ix_ComercioExterior.html
- Bellandi, F. (2022). Further developments of the financially-ESG sustainable growth matrix. *International Journal of Business and Management*, 17(2), 112. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n2p112>
- Bermudez, K., & Solorzano, S. (2025). Diseño de políticas públicas para fomentar la integración de PYMES agroindustriales ecuatorianas en franquicias internacionales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 9(1), 4929–4953. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16195
- Bustamante, H., Sanchez, N., & Aguadelo, J. (2022). Marketing internacional como herramienta para la identificación de mercados: Estudio de caso. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(4), 5394–5412. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.3022
- Calle, S., Díaz, J., & Iozzeli, M. (2024). PYMES ecuatorianas, comercio exterior y fortalecimiento de mercados internacionales. *593 Digital Publisher*, 9(1), 112–127. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9262990>
- Díaz, A., Donéstevez, G., Maza, N., & García, J. (2021). La cadena productiva del plátano para la sostenibilidad alimentaria local. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 12, 303–325.

- <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5194>
- Dung, D., Bao, N., Thuong, P., & Thuy, H. (2024). Export persistence and productivity in Vietnam: Who learns? *Journal of Economic Integration*, 39(3), 714–749. <https://doi.org/10.11130/jei.2024027>
- García, R. (2020). Gestión logística en las instituciones universitarias públicas de la costa oriental del lago. *Revista Enfoques*, 4(14), 108–122. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i14.84>
- García, Z., Carhuas, P., Gonzales, P., & Barrios, N. (2023). Importancia de la gnoseología y la epistemología en el proceso de investigación. *Delectus*, 6, 77–85. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/390/3904299002/>
- Hung, C., & Wang, C. (2024). An approach for multi-item product sales forecasting based on advancing the BCG matrix with matrix-clustering and time modeling techniques. *Systems*, 12(10), 388. <https://doi.org/10.3390/systems12100388>
- Jimenez, J., Vargas, D., & Zamora, M. (2024). Barreras arancelarias y no arancelarias y su impacto en las empresas ecuatorianas. *Revista Invecom*, 5(2), 1–14. <https://ve.scielo.org/pdf/ric/v5n2/2739-0063-ric-5-02-e502033.pdf>
- Luciano, R., Sotomayor, J., García, H., & Peláez, H. (2023). Gestión empresarial en el desarrollo de las MYPES en zonas mineras del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1174–1189. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.16>
- Martínez, J., Valenzo, M., & Kido, A. (2022). Gestión ambiental e innovación como determinantes de la ventaja competitiva en empresas exportadoras de aguacate. *Investigación Administrativa*, 51(129). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456069571001>
- Mayorga, C., Imbaquingo, L., Pérez, J., & Cevallos, J. (2022). La competitividad de las exportaciones florícolas del Ecuador con Colombia hacia el mercado de los Estados Unidos. *Boletín de Coyuntura*, 33, 7–15. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/1672>
- Mora, D., Lituma, A., & González, M. (2020). Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras. *Revista de Investigación Innovación*, 5(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=737880754007>
- Mustelier, C., & Frutos, M. (2024). Impacto y evolución de Big Data en la logística: Revisión exhaustiva de tendencias actuales. *JAIIO*, 10(14), 401–404. <https://revistas.unlp.edu.ar/JAIIO/article/view/18013>
- Nguyen, D., Tran, L., Bui, T., Ngo, T., & Nguyen, T. (2021). Relationships between foreign direct investment, export and economic growth. *Accounting*, 7(6), 1371–1378. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2021.3.028>
- Onofre, A., & Triviño, M. (2022). *Estandarización de materia prima y etapas de una línea de producción de bocaditos fritos de plátano* (Tesis de grado). Escuela Superior Politécnica del Litoral. <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/56914>
- Parada, V., & Rodríguez, L. (2024). *Plan de internacionalización para productos confeccionados con denim* (Tesina). Universidad Francisco de Paula Santander.
- Peña, D., Sanchez, M., & Sancan, L. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *RECIMUNDO*, 6(suppl 1), 120–131. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl 1\).junio.2022.120-131](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl 1).junio.2022.120-131)
- Párraga, L., Andrade, N., & Sornoza, L. (2025). Responsabilidad social empresarial en negocios productores de plátano del cantón El Carmen. *Desafío Organizacional*, 3(1), 41–50. https://doi.org/10.51260/desafio_organizacional.v3i1.541
- Petkovic, S., Rastoka, J., & Radicic, D. (2023). Impact of innovation and exports on productivity: Complementary effects?

Sustainability, 15(9), 7174.
<https://doi.org/10.3390/su15097174>

Reyes, L., & Carmona, F. (2020). *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio*.

<https://hdl.handle.net/20.500.12442/6630>

Romero, R., Enríquez, E., Trávez, A., & Cevallos, E. (2024). Estandarización y proceso de producción de snacks en la asociación ANOVIC. *RECIMUNDO*, 8(Especial), 126–140.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/8.\(especial\).octubre.2024.126-140](https://doi.org/10.26820/recimundo/8.(especial).octubre.2024.126-140)

Salvador, J., Marco, G., & Arquero, R. (2021). Evaluación de la investigación con encuestas en artículos publicados en revistas del área de biblioteconomía. *Revista Española de Documentación Científica*, 44(2), e295.
<https://doi.org/10.3989/redc.2021.2.1774>

Sarihan, A., & Bayir, M. (2024). Exploring the link between provincial exports and economic growth: Evidence from Türkiye. *Economy of Regions*, 20(4), 1283–1299.
<https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-4-20>

Servicio de Rentas Internas. (2025). *Base de datos de empresas registradas y exportaciones por CIU (SAIKU UI)*.
<https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Tellos, O. (2025). La responsabilidad social empresarial en empresas exportadoras de madera hacia Perú. *Economía y Negocios*, 16(1), 18–35.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=695580042002>

Valenzo, M., Martínez, J., & Kido, A. (2022). Gestión ambiental e innovación como determinantes de la ventaja competitiva en empresas exportadoras de aguacate. *Investigación Administrativa*, 51(129).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456069571001>

Vera, N., Bonilla, M., & Ruíz, P. (2025). Competitividad del sector bananero del Ecuador: Un análisis de su evolución. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 9(2), 3075–3094.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17127



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Nathaly Jaritza Celi Arcela, Brithany Alexandra Mayon Correa, Francisco Benítez Luzuriaga.