



Estrategia competitiva mediante el Benchmarking para fomentar las exportaciones de barras energéticas Ecuatorianas

Competitive strategy through Benchmarking to promote exports of Ecuadorian energy bars

Estratégia competitiva através de Benchmarking para promover as exportações de barras energéticas equatorianas

Maximiliano Rodolfo Bonilla-Ramirez ^I
mbonilla5@utmachala.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0003-7197-8217>

Reynaldo Saul Noriega-Sanmartin ^{II}
rnoriega1@utmachala.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0008-7321-0902>

Jorge Eduardo Arias-Montero ^{III}
jarias@utmachala.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-4807-5138>

Correspondencia: mbonilla5@utmachala.edu.ec

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 11 de enero de 2024 * **Aceptado:** 20 de febrero de 2024 * **Publicado:** 20 de marzo de 2024

- I. Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador.
- II. Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador.
- III. Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador.

Resumen

Este estudio propone una estrategia competitiva para fomentar las exportaciones de barras energéticas en Ecuador mediante benchmarking con Perú. Los objetivos incluyen analizar la evolución de la demanda y exportaciones, caracterizar el proceso de exportación, investigar las prácticas de producción y preferencias del mercado internacional. La metodología, aplicada y descriptiva, utiliza enfoques cuantitativos y teóricos, recopilando datos oficiales y estudiando documentos gubernamentales. Los resultados destacan la evolución de las barras energéticas y variaciones en las exportaciones de ambos países. Se identifican patrones a largo plazo, influencias económicas y estrategias de marketing. El benchmarking se presenta como herramienta esencial, con cinco estrategias empresariales competitivas. Para fomentar las exportaciones ecuatorianas, se propone una estrategia dual: introducir nuevas variedades y expandir canales de distribución, adaptándose a tendencias del mercado y colaboraciones locales. Este estudio contribuye al ámbito de exportación de superalimentos al proporcionar una estrategia específica basada en benchmarking entre Ecuador y Perú.

Palabras claves: estrategias; barras energéticas; benchmarking; competitividad; exportaciones.

Abstract

This study proposes a competitive strategy to promote exports of energy bars in Ecuador through benchmarking with Peru. The objectives include analyzing the evolution of demand and exports, characterizing the export process, investigating production practices and international market preferences. The methodology, applied and descriptive, uses quantitative and theoretical approaches, collecting official data and studying government documents. The results highlight the evolution of energy bars and variations in exports from both countries. Long-term patterns, economic influences and marketing strategies are identified. Benchmarking is presented as an essential tool, with five competitive business strategies. To promote Ecuadorian exports, a dual strategy is proposed: introducing new varieties and expanding distribution channels, adapting to market trends and local collaborations. This study contributes to the superfood export field by providing a specific strategy based on benchmarking between Ecuador and Peru.

Keywords: strategies; energy bars; benchmarking; competitiveness; exports.

Resumo

Este estudo propõe uma estratégia competitiva para promover as exportações de barras energéticas no Equador através de benchmarking com o Peru. Os objetivos incluem analisar a evolução da procura e das exportações, caracterizar o processo de exportação, investigar práticas de produção e preferências do mercado internacional. A metodologia, aplicada e descritiva, utiliza abordagens quantitativas e teóricas, coletando dados oficiais e estudando documentos governamentais. Os resultados destacam a evolução das barras energéticas e as variações nas exportações de ambos os países. São identificados padrões de longo prazo, influências económicas e estratégias de marketing. O benchmarking apresenta-se como uma ferramenta essencial, com cinco estratégias de negócio competitivas. Para promover as exportações equatorianas, propõe-se uma dupla estratégia: introdução de novas variedades e expansão dos canais de distribuição, adaptando-se às tendências do mercado e às colaborações locais. Este estudo contribui para o campo da exportação de superalimentos ao fornecer uma estratégia específica baseada em benchmarking entre o Equador e o Peru.

Palavras-chave: estratégias; barras de energia; avaliação comparativa; competitividade; exportações.

Introducción

En un mundo cada vez más competitivo en el ámbito de los superalimentos, el desafío de posicionar y expandir las exportaciones de barras energéticas ecuatorianas se ha vuelto crucial y desventajoso con respecto a países vecinos, lo que demuestra o indica una falta del manejo de buenas estrategias que permitan el crecimiento de la competitividad con respecto a las exportaciones de dicho producto, por ello es imprescindible adaptar estrategias competitivas a este sector, lo que nos lleva al benchmarking como punto de partida para poder proponer o desarrollar este sector, ya que es el medio por el cual se lograrán dichas estrategias, debido a que este es un procedimiento que posibilita la mejora constante y la elevación de la calidad en todas las empresas que lo implementen, consistiendo en comparar y evaluar bienes, servicios y procesos de trabajo (Espinoza y Gallegos, 2019).

Este estudio se adentra en el preocupante declive que ha experimentado la participación de Ecuador en un mercado específico, destacando su marcada disminución en comparación con el crecimiento

sostenido de su contraparte peruana. Se busca identificar las causas subyacentes que han conducido a esta tendencia a la baja, explorando detalladamente los factores estratégicos que han impactado negativamente en la presencia ecuatoriana en este ámbito, puesto que, según lo expresado por (De Pablo et al., 2017), la clave para entender los cambios en el comercio exterior es la competitividad, que en el contexto empresarial se refiere a la habilidad de una empresa para mantener o aumentar su presencia en los mercados y mejorar el nivel de vida de la población asociada a su zona de producción. El análisis exhaustivo de este declive relativo permitirá trazar recomendaciones específicas y viables para revertir esta situación, buscando restaurar y fortalecer la posición de Ecuador en este mercado altamente competitivo.

La relevancia de esta investigación se fundamenta en la creciente disparidad comercial entre ambas naciones, donde Perú ha consolidado una posición privilegiada en el mercado de los superalimentos, incluyendo las barras energéticas, esta situación ha generado una disminución significativa de oportunidades para los productores ecuatorianos, limitando su expansión internacional y mermando su competitividad. Por el cual el objetivo principal de la presente investigación es proponer una estrategia competitiva mediante el análisis comparativo de benchmarking entre Ecuador y Perú para fomentar las exportaciones de barras energéticas.

El constante ascenso de las exportaciones peruanas y su proyección futura plantean desafíos sustanciales para los productores ecuatorianos, quienes se enfrentan a la urgente necesidad de entender y contrarrestar los factores que influyen en la pérdida de participación en el mercado global. En este contexto, la presente investigación adquiere un carácter esencial al ofrecer una comprensión profunda de los elementos que afectan la competitividad y presencia de Ecuador en el ámbito de los superalimentos.

Para respaldar a fondo esta investigación, se realizó una minuciosa revisión bibliográfica que engloba tanto las tendencias contemporáneas en las exportaciones de superalimentos como las teorías y análisis críticos de expertos en el ámbito. Este análisis exhaustivo sirve como fundamento teórico sobre el cual se sustenta el estudio, proporcionando un marco sólido para la comprensión y abordaje de los desafíos comerciales que actualmente enfrenta Ecuador en este sector.

Metodología

La investigación se clasifica como aplicada y descriptiva, centrada en mejorar la competitividad y por ende fomentar las exportaciones de barras energéticas en Ecuador frente a Perú. Se desarrolla

en el contexto real de exportación de superalimentos, siendo no experimental y de orientación temporal longitudinal. Se adopta un paradigma cuantitativo para recopilar datos estadísticos oficiales de ambos países, aplicando métodos teóricos como el histórico-lógico, analítico-sintético y inductivo- deductivo.

Estos métodos se emplean para analizar la evolución histórica, establecer estrategias competitivas, realizar un análisis comparativo y llegar a conclusiones sobre las exportaciones. Se utilizan también métodos empíricos, como el estudio de documentos gubernamentales y de agencias especializadas, para obtener información concreta sobre las exportaciones de barras energéticas y su comercialización en ambos países.

Resultados

Barras energéticas

Los "superfoods", como explican (Córdova et al., 2023), son alimentos provenientes de la rica diversidad de la flora ecuatoriana, que se destacan por su alto valor nutricional y su capacidad para prevenir o combatir enfermedades. Las barras de comida comenzaron a aparecer en el mercado alrededor de 1960, después de que las barras diseñadas para astronautas durante sus misiones en el espacio se hicieran populares. Estos productos iniciales para astronautas fueron el precursor de las barras energéticas, creadas con el propósito de satisfacer las necesidades de energía (Toscano et al., 2020). La primera barra energética de EE. UU. fue "Space Food Sticks," lanzada por Pillsbury a finales de los 60. Creada por Robert Muller, también creador de las normas HACCP para seguridad alimentaria (Pauta et al., 2020).

El tema de las barras de comida, inicialmente diseñadas para astronautas en la década de 1960, plantea dudas sobre su autenticidad y valor nutricional, la conexión con el marketing y la fascinación por el espacio sugiere influencias culturales más que innovación genuina. La asociación del creador de estas barras con las normas HACCP suscita interrogantes sobre la verdadera responsabilidad empresarial en términos de seguridad alimentaria.

La barra energética se produce con un enfoque en la nutrición y la salud, promoviendo el turismo de bienestar al destacar los beneficios de la fruta, generando interés en personas de diversas ubicaciones (Cerón et al., 2020). Se puede decir que uno de sus objetivos es fomentar el turismo

de bienestar, generando interés entre personas de diferentes lugares al resaltar la conexión entre una alimentación saludable y el bienestar general.

La promoción de las barras energéticas como productos saludables y asociados al turismo de bienestar destaca su compromiso con el bienestar y la nutrición, al resaltar ingredientes beneficiosos como carbohidratos complejos, glucosa, fructosa, fibra, vitaminas y minerales esenciales, se destaca su potencial para brindar una rápida recuperación del glucógeno y apoyar a deportistas y personas activas. Cabe destacar también que se puede alentar una mayor transparencia en la información sobre proporciones específicas, esta presentación positiva enfatiza la intención de ofrecer opciones saludables para el público interesado en mejorar su salud y rendimiento físico. El término "*superfoods*" se presenta como un concepto complejo que parece enfocarse en la percepción más que en su contenido real (Galgani, 2018), (Reyna et al., 2016), también indican que las barras energéticas son suplementos recomendados para atletas y personas activas, hechas con carbohidratos complejos, glucosa y/o fructosa para reponer rápidamente el glucógeno. También incluyen fibra, vitaminas y minerales esenciales, proporcionando entre 110 y 154 kilocalorías de energía., por otro lado, las barras de cereales, como señala Zenteno (2014), son productos elaborados compactando cereales tostados y pueden incluir frutos secos, semillas y jarabes de azúcar como agentes aglutinantes, convirtiéndolas en una alternativa alimenticia nutritiva.

Estos productos pueden ser aliados convenientes para mantener niveles de energía durante actividades físicas intensas o como un refrigerio saludable en la vida diaria, para elegir la adecuada, es muy importante verificar las etiquetas para asegurarse de que contengan una mezcla equilibrada de carbohidratos, proteínas, fibras y grasas saludables, además, también es importante tener en cuenta las necesidades calóricas específicas y el propósito de su consumo. Las barras energéticas son ideales antes o después del ejercicio, mientras que las de cereales pueden servir como un bocadillo nutritivo entre comidas o como parte de un desayuno equilibrado.

Exportaciones

El comercio internacional, como lo describen (Puglla et al., 2017), implica el intercambio de bienes y servicios entre personas o empresas de diferentes países (Sampedro et al., 2021), junto con la perspectiva de Díaz (2014) coinciden en que la comercialización se centra en ofrecer un producto en el mercado, establecer condiciones óptimas para su comercialización y desarrollar canales de

distribución para que llegue a los consumidores finales. Esta estrategia implica la implementación de tácticas esenciales para posicionar un producto o servicio en el momento y lugar adecuados, con el objetivo de que los posibles clientes lo reconozcan y lo adquieran.

La comercialización es un proceso completo que va desde la oferta del producto hasta la distribución, se necesita una planificación estratégica para garantizar la disponibilidad del producto en momentos y lugares adecuados para captar a los clientes, esto implica entender el mercado y las necesidades del consumidor, así como establecer conexiones efectivas para un crecimiento sostenible y éxito a largo plazo.

Según (Valero et al., 2016), las exportaciones representan la capacidad de producción de una economía con la finalidad de cruzar las fronteras nacionales y atender demandas en un contexto principalmente orientado hacia lo comercial. De acuerdo con Hill (2011), el comercio internacional abarca la venta de productos y servicios a personas que residen en naciones extranjeras (exportaciones) y la adquisición de productos y servicios de personas que residen en otros países (importaciones), esta actividad simplifica el comercio global al permitir que las naciones aprovechen sus ventajas comparativas y, al mismo tiempo, adquieran productos y servicios que necesitan, pero no pueden producir internamente (Guardiola y Rivas, 2010).

Para tener éxito en el comercio internacional, es fundamental comprender que las exportaciones son una manifestación clave de la capacidad productiva de una economía. Para aprovechar esta oportunidad, las empresas deben identificar mercados extranjeros prometedores, adaptar sus productos o servicios para satisfacer las necesidades locales, establecer una estrategia de precios competitiva y abordar eficazmente los aspectos logísticos y regulatorios.

Las barras energéticas representan un producto alimenticio altamente demandado en la actualidad, caracterizado por su composición nutricional balanceada y su capacidad para proporcionar energía rápida y sostenida. En particular, el enfoque de este estudio se centra en las barras energéticas ecuatorianas, las cuales se clasifican bajo la subpartida arancelaria 1904.10.00.00, una categoría que engloba productos alimenticios preparados a base de cereales, frutos secos y otros ingredientes afines.

Estas barras destacan por su calidad y diversidad, incorporando ingredientes locales que resaltan la riqueza de la biodiversidad ecuatoriana. En comparación con las barras energéticas peruanas, que también se encuentran bajo la misma subpartida arancelaria, este estudio de benchmarking busca identificar estrategias competitivas que impulsen las exportaciones ecuatorianas,

considerando aspectos como la innovación en ingredientes, procesos de fabricación eficientes y estrategias de marketing efectivas para diferenciar y posicionar las barras energéticas ecuatorianas en el mercado internacional.

Es imperativo comprender tanto las prácticas comerciales como las particularidades culturales de los mercados objetivo, para lograr una expansión exitosa de las exportaciones y capitalizar las oportunidades del comercio internacional en pro del crecimiento empresarial, se torna esencial la realización de una exhaustiva investigación de mercado. La colaboración con expertos locales y la participación activa en ferias comerciales se revelan como herramientas invaluable, proporcionando una comprensión más profunda de las dinámicas del mercado y estableciendo conexiones estratégicas que facilitan la inserción efectiva en contextos culturales y comerciales específicos.

En Ecuador se cultiva una variedad de superalimentos los cuales forman parte de considerable en exportaciones, entre ellos se encuentra por ejemplo la uvilla, sus áreas de cultivo se ubican principalmente en la región interandina, abarcando provincias como Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Azuay. Estas regiones albergan aproximadamente 200 hectáreas de tierras dedicadas al cultivo de uvilla en el país (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2014).

El cultivo de los superfoods como la uvilla, especialmente en las fértiles tierras de la región interandina, no solo representa una actividad económica vital para las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Azuay, sino también una tradición arraigada en la cultura agrícola del país. Con alrededor de 200 hectáreas dedicadas a este cultivo, Ecuador no solo satisface la demanda local de esta fruta exquisita, sino que también se destaca como un proveedor confiable en los mercados internacionales, promoviendo la calidad y la diversificación de sus productos agrícolas.

En el período examinado, a lo largo de la evolución de las exportaciones de barras energéticas clasificadas bajo la subpartida arancelaria 1904.10.00.00 de Ecuador y Perú exhiben variaciones significativas en sus datos económicos. En 2018, Ecuador registró un valor de USD 932.2, que disminuyó drásticamente en 2019 a USD 369.3, pero se recuperó en 2020 alcanzando los USD 458.1. Sin embargo, el año 2021 marcó un cambio notable con un aumento significativo a USD 1,646.6, seguido de una disminución en 2022 a USD 15,389 y una posterior recuperación en 2023 a USD 1,210.5 (Banco Central del Ecuador, 2024).

Por otro lado, Perú experimentó un crecimiento constante desde USD 9,684.99 en 2018 y USD 12,194.65 en 2019, alcanzando su punto máximo. En 2020, hubo una disminución notable a USD 2,988.76, seguida de una caída más pronunciada en 2021 a USD 382.65, la situación mejoró en 2022 con USD 1,308.25 y continuó recuperándose en 2023 a USD 478.22. Estas cifras sugieren la sensibilidad económica de ambos países a factores internos y externos, destacando la necesidad de un análisis más detallado para comprender las razones detrás de estas fluctuaciones (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2024).

Tabla 1

Exportaciones de barras energéticas

Exportación de barras energéticas

subpartida arancelaria 1904.10.00.00

Año	Ecuador	Perú
2018	932.200,00	9.684.989,42
2019	369.300,00	12.194.650,47
2020	458.100,00	2.988.755,37
2021	1.646.600,00	382.648,71
2022	15.389,00	1.308.246,62
2023	1.210.500,00	478.217,75
TOTAL	4.632.089,00	27.037.508,34

Nota. Elaboración propia de los autores. Fuente: Banco Central del Ecuador, 2023.

Basándonos en la información proporcionada, se puede afirmar que los factores que inciden en la evolución de las exportaciones de barras energéticas en Ecuador son diversos. El análisis de los datos revela una marcada variabilidad a lo largo de los años examinados, reflejando una notable sensibilidad económica, esta fluctuación en los valores de exportación puede atribuirse a factores tanto internos como externos que impactan la economía del país, tales como la situación económica general, políticas monetarias, tipo de cambio, entre otros elementos influyentes.

En contraste, a pesar de que Perú ha mantenido un crecimiento constante en sus exportaciones, también ha experimentado descensos notables en ciertos periodos, estos cambios sugieren la presencia de factores económicos que influyen tanto a nivel interno como externo en la dinámica

de exportación de barras energéticas en el país. La interrelación de estos factores económicos parece jugar un papel significativo en la configuración de los patrones de exportación, lo que subraya la complejidad y la importancia de considerar diversos elementos al analizar la evolución de las exportaciones en el sector de barras energéticas en ambos países.

La calidad percibida y real de las barras energéticas puede ser un factor crucial. Factores como la presentación, el sabor, los ingredientes utilizados, la reputación de la marca y la certificación de calidad pueden influir en la preferencia de los consumidores y, por ende, en las exportaciones. En el análisis a largo plazo de las exportaciones de barras energéticas de Ecuador y Perú, se observan patrones significativos que revelan tanto aumentos como disminuciones notables a lo largo de los años estudiados, en el caso de Ecuador, se identifican fluctuaciones marcadas, como la disminución abrupta en 2019 seguida de una recuperación en 2020 y un aumento significativo en 2021, seguido de una fuerte caída en 2022 y una recuperación parcial en 2023.

Estas variaciones podrían estar influenciadas por cambios en las políticas comerciales, condiciones económicas internas y externas, así como estrategias específicas de marketing implementadas durante estos períodos, por otro lado, Perú mostró un crecimiento constante desde 2018 hasta 2019, seguido de declives notables en 2020 y 2021, con recuperaciones parciales en años posteriores. Estas tendencias pueden atribuirse a la dinámica económica del país, cambios en la demanda externa, regulaciones comerciales y estrategias de posicionamiento en el mercado internacional.

De acuerdo con los datos estadísticos suministrados por el Banco Central del Ecuador (2024), las exportaciones de barras energéticas han experimentado fluctuaciones notables en los años recientes. Fue durante el año 2021 cuando se observó el punto culminante de este crecimiento, registrando un valor FOB excepcional de USD \$1,646,600,00, una cifra que superó con creces todas las anteriores dentro de este mercado en constante evolución. Este logro resalta la importancia y la creciente demanda de barras energéticas, lo que sugiere un futuro prometedor en la industria de exportación.

Por otro lado, es interesante destacar que, en el año 2019, Perú vivió un asombroso auge en las exportaciones de barras energéticas, como lo revelan los registros de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2024), en ese año, el valor alcanzado fue verdaderamente impresionante, ascendiendo a la sorprendente suma de \$12,194,650.47. Este notable incremento no solo constituyó un hito en la historia de las exportaciones de barras

energéticas, sino que también señaló un pico histórico en la demanda de este producto en el mercado, sugiriendo un horizonte sumamente prometedor y lucrativo en la industria.

Estos datos indican un patrón interesante de crecimiento en las exportaciones de barras energéticas en Ecuador y Perú. En Ecuador, se destaca un récord histórico en 2021, con un valor de exportación excepcional de USD \$1,646,600,00, lo que indica un crecimiento significativo y una creciente demanda de barras energéticas en el mercado internacional.

Por otro lado, en 2019, Perú experimentó un auge impresionante en las exportaciones de barras energéticas, alcanzando un valor de \$12,194,650.47, marcando un hito en la historia de estas exportaciones y sugiriendo un futuro prometedor y lucrativo en la industria. Estos dos eventos indican una tendencia positiva en la demanda de barras energéticas en la región y en el extranjero, lo que ha desarrollado la industria de exportación en ambos países en el futuro.

Sin lugar a dudas, entre los países vecinos de Ecuador, Perú un punto a destacar son las recientes exportaciones de barras energéticas. Este país ha demostrado una capacidad de producción y exportación significativamente superior a otros de la región en los últimos años, lo que lo consolida como uno de los principales exportadores de este producto, sin embargo, la poca constancia de las exportaciones, y su variabilidad ha demostrado que no es tan fácil mantenerse en el mercado.

La demanda global de barras energéticas ha experimentado un constante crecimiento a lo largo del tiempo, impulsada por los diversos beneficios que ofrecen estos productos, como resultado, varios países productores han optado por incluir la producción de estas barras en su producción, la sociedad experimenta una demanda no cubierta de superalimentos a base de cereales, como las barras energéticas, debido a la prevalencia de trastornos digestivos que impactan negativamente en el desempeño de las tareas diarias (Silva et al., 2016). Mediante el análisis de mercado se determinó una demanda potencial insatisfecha, por los altos índices de trastornos digestivos en la sociedad que provocan bajo rendimiento en el desarrollo de actividades cotidianas.

Benchmarking

Se desarrolla recopilando información de estos líderes o competidores destacados en el mercado con el objetivo de obtener nuevas ideas y conocimiento, que posteriormente se aplican para mejorar y adaptar sus propios procesos y prácticas (Espinoza y Gallegos, 2019). Los escritores detallan el concepto de benchmarking como una táctica para innovar en los procesos y destacan cómo influye

en las operaciones y el rendimiento económico de las pequeñas y medianas empresas (Pomar, 2012).

El benchmarking, como se describe anteriormente, es esencial para la mejora constante en las empresas, para aplicarlo de manera práctica, primero se define los objetivos, luego se identifica y estudia empresas líderes en tu industria, compara sus prácticas con las propias, se adapta los procesos según lo aprendido y también se monitorea el progreso. Este enfoque no se limita a grandes empresas, ya que las PYMEs también pueden beneficiarse al adaptar el benchmarking a su escala, lo que puede tener un impacto positivo en la calidad, eficiencia y el rendimiento económico de los negocios.

Estrategias

Contreras (2013), el término "estrategia" ha sido ampliamente utilizado en diversos contextos para referirse a líderes de alto nivel como estrategas, incluso si no son los responsables de la formulación de estrategias. Según (Arce Burgoa, 2010) una estrategia empresarial se define como un plan que determina cómo se utilizarán y asignan los recursos disponibles con el objetivo de alterar el equilibrio competitivo y restablecerlo a favor de la empresa en cuestión. Cabe destacar que para conseguir dicho objetivo es necesario llevar a cabo prácticas estrictas y constantes.

La conceptualización de una estrategia empresarial como un plan que guía la utilización y asignación de recursos disponibles revela su papel fundamental en la modificación y reequilibrio de la posición competitiva de una empresa. Esta definición resalta la naturaleza dinámica de las estrategias empresariales, que van más allá de la simple planificación y abarcan la capacidad de adaptarse y ajustarse en función de las condiciones cambiantes del entorno competitivo.

La clave radica en la capacidad de la estrategia para influir en el equilibrio competitivo, favoreciendo a la empresa en la consecución de sus objetivos a largo plazo. Asimismo, el término "volver a estabilizar a favor de la empresa considerada" subraya la intención de las estrategias empresariales de crear ventajas competitivas sostenibles, destacando su papel como herramienta crucial en el logro del éxito y la viabilidad a largo plazo en el mercado.

Estrategias competitivas

La ventaja competitiva no surge por casualidad, sino que se forja a través de esfuerzo y constancia. Esto requiere una vigilancia constante del entorno para realizar un adecuado análisis y evaluación

tanto interno como externo (Romero et al., 2020). La estrategia competitiva implica buscar una posición favorable en un sector industrial específico, se centra en establecer y mantener una posición ventajosa y sostenible frente a las fuerzas que influyen en la competencia dentro de ese sector industrial (Castro, 2010). La estrategia competitiva implica que una entidad busque una posición favorable dentro de un sector industrial específico.

Su enfoque se centra en establecer y mantener una posición ventajosa y sostenible frente a las fuerzas que influyen en la competencia dentro de ese sector industrial. Se destaca la importancia de la planificación estratégica para que la entidad pueda sobresalir y prosperar en un entorno empresarial competitivo, identificando y aprovechando oportunidades mientras gestiona las amenazas y desafíos inherentes a dicho sector.

Quero (2008), indica que, en relación con las estrategias de disuasión, su finalidad es prevenir o reducir la gravedad de los conflictos entre empresas y sus competidores, en cambio, la estrategia ofensiva se enfoca en eliminar o debilitar a la competencia, así como en aumentar la participación de un competidor ya establecido.

Por otro lado, la estrategia defensiva busca resistir los ataques de los competidores o infligir pérdidas al atacante lo suficientemente significativas como para disuadirlo de continuar. Finalmente, la estrategia de cooperación implica unir las capacidades de varias empresas con el objetivo de competir en condiciones más favorables.

El autor aborda conceptos de diversas estrategias empresariales en el contexto de la competencia de mercado, la estrategia de disuasión busca prevenir o reducir conflictos entre empresas y competidores, adoptando un enfoque proactivo para mantener relaciones armoniosas, en contraste, la estrategia ofensiva se centra en debilitar o eliminar competidores y aumentar la participación en el mercado, la estrategia defensiva busca resistir ataques y disuadir a través de infligir pérdidas significativas, por último, la estrategia de cooperación implica la colaboración entre empresas para competir de manera más efectiva, aprovechando sinergias y recursos colectivos. Estas estrategias ofrecen opciones flexibles para abordar los desafíos y aprovechar oportunidades en el entorno empresarial.

De acuerdo con lo expresado por Arthur A. (Thompson et al., 2012), existen cinco estrategias competitivas las cuales se dividen en la estrategia de costos bajos, la estrategia de diferenciación, la estrategia de nicho de mercado de bajo costo, la estrategia de nicho de mercado de diferenciación y la estrategia de mejores costos del proveedor. Estas estrategias ofrecen un marco esencial para el

desarrollo empresarial, permitiendo a las organizaciones posicionarse eficazmente en el mercado y destacar frente a la competencia, ya sea mediante la eficiencia en costos, la diferenciación de productos o la concentración en segmentos específicos.

Estrategia de Costos Bajos

Según (Gonzaga et al., 2018), esta estrategia de fijación de precios para productos de consumo masivo es adecuada en situaciones de alta estabilidad de costos, lo que implica condiciones de estabilidad económica. En otras palabras, se aplica cuando los costos de la empresa son consistentes, ofreciendo un enfoque sólido durante periodos económicos estables. Permite mantener una estructura de costos predecible y optimizar estrategias comerciales en entornos de cambio limitado.

La estrategia de diferenciación

Tal como lo indica (Franco et al., 2022), la estrategia de diferenciación tiene como objetivo que la empresa destaque notablemente en el mercado al ofrecer productos que compiten en la vanguardia de su sector. Esta estrategia se centra en crear una percepción única y valiosa para los consumidores, diferenciando la marca de la competencia y generando ventajas distintivas.

La estrategia de nicho de mercado de bajo costo

Chirinos (2011), sostiene que, en contraste con la creencia común, la estrategia más efectiva para superar a la competencia no consiste en competir directamente con ella, sino, en cambio, en optar por no competir. Esta perspectiva destaca la importancia de la diferenciación y la búsqueda de nichos no explotados como vías estratégicas para el éxito empresarial, proporcionando un enfoque más amplio y menos convencional para el desarrollo competitivo.

La estrategia de nicho de mercado de diferenciación

Mas Verdú (2000) expone que, los elementos tanto tangibles como intangibles del producto pueden servir como fuente de diferenciación, entre los aspectos tangibles, los más evidentes están vinculados a atributos materiales, como color, tamaño, envase y embalaje, contenido innovador, entre otros. Esta perspectiva destaca la importancia de la diversidad de características para destacar

en el mercado, subrayando la necesidad de abordar tanto los aspectos físicos como los intangibles para lograr una diferenciación efectiva y competitiva.

La estrategia de mejores costos del proveedor

(Méndez et al., 2020), indica que gestionar las compras, es abastecer los requerimientos de las organizaciones, otorgándole insumos y materiales que las mismas ni generan, los cuales resultan ser la base para la producción propia de la organización. Este enfoque subraya la relevancia estratégica de una gestión eficiente de compras en la cadena de suministro, asegurando un flujo constante de recursos críticos para optimizar la producción y la competitividad empresarial.

Estrategias basadas en benchmarking

Según (Veliz et al., 2021) menciona que el benchmarking interno ocurre cuando una empresa busca las mejores prácticas dentro de sus propios límites, comparando parámetros entre distintas ubicaciones dentro de la organización, en cuanto al benchmarking externo, se subdivide en tres categorías, el benchmarking competitivo implica comparar los estándares de una organización con los de otras empresas, siendo posiblemente el más desafiante debido a que los competidores tienden a reservar sus ventajas competitivas.

Al mismo tiempo, el benchmarking genérico implica comparar los logros de una organización con las mejores prácticas a nivel mundial, independientemente de la industria o mercado, se enfoca en comparar funciones o procesos similares, sin importar el sector al que pertenezcan las empresas, finalmente, el benchmarking funcional implica identificar las prácticas más exitosas de otra empresa, ya sea competidora o no, que se considere líder en un área específica de interés, comparando los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.

El benchmarking interno, descrito como la búsqueda de las mejores prácticas dentro de los límites de una compañía al comparar parámetros entre diferentes ubicaciones dentro de la organización, resalta la importancia de examinar y mejorar las operaciones internas, por otro lado, el benchmarking externo se divide en tres categorías. El benchmarking competitivo presenta un desafío significativo al comparar los estándares de una organización con los de otras empresas, dado que los competidores suelen mantener en reserva sus ventajas competitivas.

En contraste, el benchmarking genérico busca comparar los logros de una organización con las mejores prácticas a nivel mundial, sin importar la industria o mercado, centrandó la atención en funciones o procesos similares independientemente del sector, por último, el benchmarking funcional destaca la identificación de las prácticas más exitosas de otras empresas, ya sean competidoras o no, consideradas líderes en áreas específicas de interés, con el objetivo de comparar los estándares de la empresa con los de la industria correspondiente. En conjunto, estas estrategias de benchmarking ofrecen herramientas valiosas para mejorar la eficiencia y la efectividad de una organización al aprender de las mejores prácticas tanto internas como externas.

Direcciones futuras

Para mejorar la comprensión y el éxito de esta estrategia, es recomendable llevar a cabo investigaciones futuras en varias áreas. Sería beneficioso realizar un seguimiento continuo de las tendencias del mercado y las preferencias del consumidor para adaptar y ajustar las variedades de barras energéticas según la evolución del gusto del consumidor, asimismo, se podrían realizar estudios más profundos sobre la logística y regulaciones de distribución en los nuevos mercados para optimizar aún más la estrategia de entrada, explorar la viabilidad de colaboraciones con organizaciones locales en los mercados objetivo también podría ser una dirección valiosa para fortalecer la penetración en esos nichos emergentes.

Discusión

Las barras energéticas han experimentado una evolución significativa desde su origen en la década de 1960, inicialmente concebidas para satisfacer las necesidades de los astronautas. A lo largo de los años, estas barras han evolucionado hacia productos nutricionales, promoviendo el bienestar y siendo ideales para deportistas y personas activas.

En términos de exportaciones, Ecuador y Perú muestran variaciones notables en los valores a lo largo de los años examinados, Ecuador experimentó fluctuaciones marcadas, con una disminución en 2019 seguida de una recuperación en 2020 y un aumento significativo en 2021, por otro lado, Perú mantuvo un crecimiento constante hasta 2019, seguido de declives notables en 2020 y 2021, con recuperaciones parciales en años posteriores.

La calidad percibida y real de las barras energéticas puede ser un factor crucial en estas exportaciones. Factores como presentación, sabor, ingredientes, reputación de la marca y

certificación de calidad influyen en la preferencia de los consumidores y, por ende, en las exportaciones.

El análisis a largo plazo revela patrones significativos en ambos países, indicando la influencia de factores económicos internos y externos, así como estrategias de marketing implementadas en diferentes períodos. Ecuador alcanzó un pico histórico en 2021, mientras que, en 2019, Perú experimentó un auge impresionante en las exportaciones de barras energéticas.

El benchmarking se presenta como una herramienta esencial para la mejora constante en las empresas. Se divide en benchmarking interno, que busca mejores prácticas dentro de la organización, y benchmarking externo, que abarca categorías competitivas, genéricas y funcionales, estas estrategias ofrecen opciones flexibles para abordar los desafíos y aprovechar oportunidades en el entorno empresarial.

Las estrategias empresariales se conciben como planes meticulosamente diseñados para orientar la asignación de recursos con el objetivo de transformar el equilibrio competitivo es imperativo que estas estrategias posean la flexibilidad necesaria para adaptarse de manera dinámica a las cambiantes condiciones del entorno empresarial. Se han identificado cinco estrategias competitivas fundamentales: la de costos bajos, la de diferenciación, la de nicho de mercado de bajo costo, la de nicho de mercado de diferenciación y la de mejores costos del proveedor, estas estrategias facultativas otorgan a las organizaciones la capacidad de posicionarse con eficacia en el mercado, asegurando así su relevancia y éxito a largo plazo.

El desarrollo de una estrategia competitiva es esencial para el éxito empresarial, exigiendo una adaptación constante y una comprensión profunda del entorno. Abordaremos la diferenciación, calidad y colaboraciones para destacar cómo estas decisiones estratégicas impactan la posición de una empresa, a continuación, detallaremos una estrategia competitiva desarrollada por los presentes autores para ilustrar estos conceptos en acción.

Para fomentar las exportaciones de barras energéticas ecuatorianas, se propone una estrategia dual, en primer lugar, se enfocará en la diferenciación del producto, basándose en la introducción de nuevas variedades de barras energéticas, luego de una investigación exhaustiva de mercado para identificar sabores autóctonos innovadores y alineados con las tendencias globales, la cual incluirá el desarrollo, prueba y validación del producto, así como una campaña de marketing centrada en la singularidad de los sabores, valor nutricional y sostenibilidad, simultáneamente, se buscará la expansión de canales de distribución, diversificando la presencia en ventas online a través de

plataformas de comercio electrónico, asociaciones con minoristas locales e internacionales, y participación activa en ferias internacionales.

A su vez, la estrategia general de costos bajos para ampliar la demanda y atraer a un público más amplio, se puede decir que, la estrategia dual aborda múltiples aspectos de las estrategias competitivas fundamentales para lograr una presencia exitosa en el mercado internacional de barras energética, ya que se enfocan en satisfacer las necesidades específicas y los gustos del consumidor en los mercados objetivos.

En conclusión, la cuidadosa combinación de estrategias propuestas tiene como objetivo fundamental potenciar la presencia y el éxito de las barras energéticas ecuatorianas tanto a nivel local como internacional, al centrarse en aspectos clave como la visibilidad, accesibilidad y demanda, se busca establecer estas barras como productos innovadores que pueden satisfacer las necesidades de un público más extenso y diversificado, esta estrategia integral busca no solo destacar la singularidad y calidad de los productos, sino también garantizar su disponibilidad a través de canales de distribución variados, en última instancia, se aspira a consolidar la posición de las barras energéticas ecuatorianas como líderes en el mercado, capturando la atención y preferencia de consumidores a nivel global.

Referencias

1. Arce Burgoa, L. G. (2010). como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. PERSPECTIVAS(25), 191-201. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454010>
2. Banco Central del Ecuador. (2024). bce.fin. Obtenido de bce.fin: <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica/sector-externo>
3. Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. Revista de ciencias económicas, 28(1), 247-276. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3406855>
4. Cerón, Z., Fichamba, L., & Chagna, D. (2020). Fomento del turismo de salud a base de productos no tradicionales como Té y Barra Energética de Guanábana. Dilemas Contemporáneos(1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i1.2470>

5. Chirinos, C. (2011). Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul. *Ingeniería Industrial*(29), 173-181. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337428495009>
6. Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*(35), 152-181. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007
7. Córdova, E., Caraguay, J., & Zamora, M. (2023). Los Superfoods como una Estrategia en el Comercio Sostenible. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), 627-638. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1788>
8. De Pablo, J., Tassile, V., & Giacinti, M. (2017). Cambios en el modelo del comercio internacional de piña en Costa Rica. *Revista agroalimentaria*, 23(44), 45-60. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6108946>
9. Díaz, J. (2014). Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: retos y. *Cubana de Ciencia Agrícola*, 48(1), 21-24. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193030122007>
10. Espinoza, M., & Gallegos, D. (2019). Benchmarking, ¿cómo y de dónde?: una revisión sistemática de la literatura. *Espacios*, 40(37), 16. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/19403716.html>
11. Franco, J., Macías, S., & Lucas, G. (2022). Estrategias de diferenciación como herramienta para el crecimiento empresarial de la asociación de comerciantes “Bahía 3 de diciembre” del cantón Puerto López. *Dominio de las Ciencias*, 8(3), 2387-2400. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635272>
12. Galgani, J. (2018). ¿Necesitamos nuevos alimentos saludables? *chilena de nutrición*, 45(4), 308-309. <https://doi.org/10.4067/S0717-75182018000500308>
13. Gonzaga, S., Alaña, T., & Yáñez, M. (2018). Estrategias para la fijación de precios de productos de consumo masivo en la provincia de El Oro. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 221-227. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200221
14. Guardiola, J., & Rivas, B. (2010). Comercio internacional y crecimiento económico: ¿cómo influyen en el hambre de América Latina? *Nutrición Hospitalaria*, 25(3), 44-49. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-

- 16112010000900007#:~:text=El%20comercio%20internacional%2C%20a%20trav%C3%A9n,en%20el%20nivel%20de%20precios.
- Hill, C. (2011). *Negocios internacionales competencia en el mercado global* (8 ed.). México: The McGraw-Hill Companies. Obtenido de <https://repositoriobibliotecas.uv.cl/items/937e362b-4610-45d5-bfbf-3db97c08fca4>
 - Mas Verdú, F. (2000). estrategias de diferenciación y tamaño de empresa un análisis empírico aplicado a los sectores. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(2), 131-158. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=187772>
 - Méndez, A., Quevedo, M., Carangui, P., & Jácome, M. (2020). Gestión de compras como estrategia competitiva de las organizaciones. *Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 97–124. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.890>
 - Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2014). docplayer. Obtenido de docplayer: <https://docplayer.es/81366605-Zonificacion-agroecologica-economica-del-cultivo-de-uvilla-physalis-peruviana-en-el-ecuador-a-escala-1-resumen-ejecutivo.html>
 - Pauta, R., Espinoza, F., Mejía, A., & Vera, A. (2020). Elaboración de barras energéticas artesanales a base de arroz japonico. *Pertinencia Académica*, 4(4), 142–156. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4597878>
 - Pomar, S. (2012). *Silvia* (Vol. 12). Mexico: Publicaciones e Impresiones de Calidad S.A. Obtenido de <https://studylib.es/doc/5929130/%E2%80%9CInnovaci%C3%B3n-en-las-organizaciones--estrategia-y-gesti%C3%B3n%E2%80%9D>
 - Puglla, R., Andrade, D., & Venegas, J. (2017). Análisis comparativo de las exportaciones e importaciones 2013-2016 al implementar la nueva matriz productiva ecuatoriana. *Revista de Investigación Científica*, 1(3), 1-8. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6297483>
 - Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Negotium. Revista de ciencias gerenciales*, 4(10), 36-49. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/es/revista/negotium-revista-de-ciencias-gerenciales/articulo/estrategias-competitivas-factor-clave-de-desarrollo>

23. Reyna, N., Moreno , R., Mendoza, L., Parra, K., Linares, S., Reyna, E., & Cámara, F. (2016). Formulación de barras nutricionales con proteínas lácteas: índice glucémico y efecto de saciedad. *Nutrición Hospitalaria*, 33(2), 395-400. <https://doi.org/10.20960/nh.122>
24. Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Ciencias Sociales (Ve)*, 26(4), 465-475. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7687051>
25. Sampedro, C., Palma, D., Machuca, S., & Arrobo, E. (2021). Transformación digital de la comercialización en las pequeñas y medianas empresas a través de redes sociales. *Universidad y Sociedad*, 13(3), 484-490. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000300484
26. Silva , F., Medina, P., Jiménez, W., & Sarzosa, S. (2016). Estudio de factibilidad para elaborar barras energéticas con insumos andinos. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración* , 5(10), 185-202. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5740001>
27. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2024). gob.pe. Obtenido de gob.pe: <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias?accion=cargarFrmResumenPPais>
28. Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica*. mcgraw-hill/interamericana editores, s.a. Obtenido de <https://catalogosiidca.csuca.org/Record/URACCAN.29311>
29. Toscano, L., García, G., Gómez, F., Beltrán, G., Valenzuela, I., & Armenta, J. (2020). Análisis de las propiedades físico-químicas y sensoriales de barra alimenticia a base de semillas y nueces sin componentes de origen animal. *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética*, 24(2), 143-153. <https://doi.org/10.14306/renhyd.24.2.963>
30. Valero , G., Rodenes, M., & Rued, G. (2016). La internacionalización de las empresas exportadoras. *Estado de la cuestión*. *Lebret*(8), 27 – 147. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6069733>
31. Veliz, T., Carvajal, D., & Sumba, R. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2026-2044. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2490>

32. Zenteno, S. (2014). Barras de cereales energéticas y enriquecidas con otras fuentes vegetales. *Revista de Investigación Universitaria*, 3(2), 58-66.
<https://doi.org/10.17162/riu.v3i2.522>

© 2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).