



## ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD EN LA ASOCIACIÓN DE CACAO SAN PLÁCIDO, PORTOVIEJO, ECUADOR

### ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS IN THE SAN PLACIDO CACAO ASSOCIATION, PORTOVIEJO, ECUADOR

Daniel Martín Chiriboga Falconí<sup>1</sup>, Maritza Irinuska Ureta Zambrano<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Maestrante del Programa de Administración de Empresas, Instituto de Posgrado UTM

<sup>2</sup>Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

**mail:** daniel\_chirifal@hotmail.com, maritza.ureta@utm.edu.ec

**Recibido:** 2021-07-06

**Aceptado:** 2021-09-16

**Código Clasificación JEL:** D13, D23, D24

#### RESUMEN

La competitividad mide la capacidad de una empresa de producir y comercializar un bien o servicio con mayor eficiencia y eficacia en comparación con otros competidores. La investigación tiene como objetivo analizar la competitividad en la Asociación de Cacao San Plácido del cantón Portoviejo. La investigación es de tipo cualitativa, considerando el método sintético-analítico, con la aplicación de indicadores de competitividad, técnicas de observación y análisis de documentos, además se entrevista a los directivos de la asociación; para la elaboración del instrumento se tomó como base los modelos de Porter, Diamante y Doble Diamante, los índices del Instituto de Desarrollo Gerencial y del Foro Económico Mundial. Los resultados muestran que la asociación cumple escasamente los estándares de competitividad y presenta falencias particularmente en el sector estratégico y de marketing, lo cual evidencia desventajas frente a la competencia.

**Palabras clave:** Indicadores de competitividad, producción de cacao, modelos de competitividad, San Plácido.

#### ABSTRACT

Competitiveness measures the ability of a company to produce and market a good or service more efficiently and effectively compared to other competitors. The aim of this study was to analyze the competitiveness of the San Plácido Cacao Association of Portoviejo. The research is qualitative, observation techniques and document analysis were used, in addition to the application of instruments such as interviews, the Porter, Diamond and Double Diamond models were taken as a basis, as well as the Institute of Management Development and World Economic Forum indices, The synthetic-analytical method was also considered, with the application of competitiveness indicators, considering the observation and interviews with directors of said association. The results showed that the association barely complies with competitiveness standards, with shortcomings particularly in the strategic and marketing sectors, which shows disadvantages compared to other organizations.

**Keywords:** Competitiveness indicators, cocoa production, Competitiveness models, San Plácido.



## INTRODUCCIÓN

Cualquier empresa, indiferente de su tamaño o su nómina de empleados, debe tener total enfoque en que su estrategia sea verídica, ya que de esto depende su éxito, es decir, una estrategia que se pueda ejecutar activamente, para determinar si logra ser competitiva y su producción eficiente, acaparando necesidades de la sociedad interesada.

El valor de la competitividad radica en identificar la administración de los recursos de una empresa, aumentar su productividad y estar preparado a necesidades del mercado, para Benzaquen, Del Carpio, Zegarra, & Valdivia, (2011), la ventaja competitiva tiene como base la productividad y los aspectos que identifican a una empresa; es fundamental conocer que la productividad es la sinergia de la producción resultante de un sistema de producción de bienes y los recursos necesarios para adquirirla, es decir, que el resultado obtenido con los recursos debe tener una relación eficiente.

El cacao en grano se ha destacado, desde hace más de dos siglos como un bien de gran importancia en el comercio mundial, en razón de que este es utilizado como materia prima para la obtención de diversos productos de la industria de alimentos, cosmetológica y farmacéutica. Por consiguiente, es importante destacar que el cacao es el producto de exportación más antiguo del Ecuador, representando uno de los principales rubros del sector agropecuario ecuatoriano, por ello se destaca su participación en la generación de recursos y empleo, estimándose que da ocupación al 5% de la población económicamente activa del país y el 15% de PEA rural, constituyendo una base fundamental de la economía familiar del país (Ochoa, 2019).

En la parroquia San Plácido, del cantón Portoviejo, provincia de Manabí, Ecuador, el cultivo preponderante es el cacao (*Theobroma cacao*) presente en 32 de sus comunidades, lo que representa el 82.05%; esto se puede evidenciar no solo en la cantidad de hectáreas sembradas sino porque dentro de la parroquia existen 2 asociaciones de pequeños productores cacaoteros con sus respectivos centros de acopio del producto. Se consideró para este estudio la Asociación de Cacao de Fino Aroma “San Plácido” ubicada en la comunidad San Lorenzo.

La ejecución de este estudio se orientó en las conclusiones expuestas en la investigación de Cisneros, Meza & Meza (2018), que indica que, la competitividad no depende del nivel, grado o tiempo de permanencia de las organizaciones dentro de la cadena productiva; en el caso de las empresas asociativas rurales, esto se relaciona con el manejo maduro y responsable de los procesos asociativos, al ejercicio de un liderazgo confiable dinámico y transparente, al desarrollo de redes de comercialización y a la gestión adecuada de las alianzas estratégicas.

Finalmente, estos autores recomiendan que las técnicas de autoevaluación de la competitividad deben ser complementadas por entrevistas a otros actores de la cadena productiva que logren dar una apreciación objetiva de la competitividad de estas organizaciones, complementada con la revisión de datos históricos - documentales donde se corrobore las variables consideradas en la autoevaluación. Considerando estos aspectos se aplicó instrumentos que contribuyen en el fortalecimiento de la evaluación de la competitividad.

### Competitividad

A lo largo de la historia, de acuerdo con Martínez & Padilla (2020, p. 122) el concepto de competitividad ha sido manipulado consecuentemente de acuerdo a los acontecimientos ocurridos en el mundo de acuerdo al tiempo, según las perspectivas de diferentes autores y por la influencia de concepciones, por lo que sus definiciones divagan según la época debido a su importancia en la práctica y realidad empresarial.

Se puede considerar indicios del estudio de la competitividad desde la teoría clásica de la ventaja absoluta, propuesta por Smith A. (1776), en donde se expresa el valor del intercambio; mejorada su versión luego por la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo, que señala que un estado puede ser superior que otros estados en elaborar productos, sin embargo, se debe producir el producto que se desarrolle (Ricardo, 1817). La teoría de la demanda recíproca propuesta por Mill S. (1967), sostiene que el logro mercantil de un estado reside en proveer un superávit concerniente de sus exportaciones sobre sus importaciones.

Por otro lado, los aportes de la teoría neoclásica de la ventaja comparativa y la demanda recíproca apoyan a las teorías propuestas por David Ricardo y Stuart Mill, pero además de conceptualizar el comercio, en relación a que, la diferencia de costos relativos depende de cambios en la productividad del producto, los neoclásicos suman a esto los cambios en la productividad del capital (Patuzzo, 2011) (Mercado, 2004) (Lerma & Márquez, 2000).

A su vez, la teoría de Heckscher-Ohlin o teoría de la proporción de factores, da una perspectiva alterna de la teoría planteada por David Ricardo y explicada por los neoclásicos, potenciando el ámbito comercial al fundamentar un concepto más planteado a la época mercantil que elevaba al capital al mismo nivel de valor que el trabajo (Klein, 1996), de la misma manera, Singer y Prebisch analizaron la productividad mercantil entre países desarrollados y en vía de desarrollo, en donde se llegó a la conclusión de que los países en vías de desarrollo se encuentran desfavorables por el hecho de que la materia prima producida se encuentra sustituida por productos artificiales dejando un intercambio inefectivo con los demás países. Proponen que estos países en vías de desarrollo formen una política de industrialización mediante el cambio de importancias, por lo que deberán implementar una política comercial de proteccionismo selectivo (Ohlin, 1993).

Los aportes de la teoría de la demanda representativa, argumentada por Staffan Burenstam Linder, dentro del comercio intraindustrial, para que un producto sea competitivo y exportable, primero debe tener una demanda considerable en su propia nación que aumente la producción y bajar los costos (Linder, 1961). Por otro lado, las teorías de la escuela de Krugman resaltan que, en el comercio interindustrial e intraindustrial, las industrias tienen el manejo del comercio aplicando estrategias y a la vez influyendo en la publicidad manipulando el comportamiento de la población consumidora (Krugman & Morales, 1997, p. 167).

La teoría cuantitativa del dinero o de los precios internacionales y de autorregulación de los metales preciosos, expuesta por David Hume, plantea que la competitividad de una nación está medida por el valor de la venta de sus mercancías internacionales (Perales, 1988). Estos argumentos se estudian de una forma más amplia con la nueva teoría del comercio o teoría de la ventaja competitiva, que analiza la competitividad de las empresas en una base global y no por los factores específicos de cada país. Michael Porter, creador de esta teoría, refiere que para que una empresa tenga éxito competitivo debe tener un buen posicionamiento estratégico teniendo en cuenta un plan en donde examine con detalle las variables de los países en donde la empresa opere. Porter nombra cuatro factores que definen la competitividad: la dotación del país, la naturaleza de la demanda interna, la existencia de una demanda productiva y las condiciones prevalecientes en materia de creación, organización y manejo de las empresas (Porter, 1986).

A través de los años han ido aumentando conceptos y teorías, aportando de acuerdo a los cambios tanto tecnológicos como culturales, ambientales, entre otros. Se relata que a pesar de que un país tenga ventaja competitiva (Smith, 1776), es importante tener en cuenta que solamente el producto que tenga la producción más completa y de mayor aceptación, es el que tendrá éxito (Ricardo, 1817), y éste se potencia más si se encuentra apoyado por importaciones internacionales logrando un superávit eficiente y relaciones con otros países importantes (Mill, 1967). Las aportaciones de los

autores neoclásicos, incluyen temas como cambios en la productividad del capital (Patuzzo, 2011) (Mercado, 2004) (Lerma & Márquez, 2000), combinación de la productividad del trabajo y del capital (Klein, 1996), intercambio inefectivo entre países (Ohlin, 1993), comercio intraindustrial (Linder, 1961), entre los más importantes. Luego Porter con la ventaja de la teoría competitiva llegando a ser la más aceptada y completa a través de los tiempos (Porter, 1986).

Tomando como ejemplos las escuelas de varios autores, podemos exponer que para Porter (1990) “la competitividad de un país necesita del talento de su industria para renovar y perfeccionar; las compañías a su vez cobran ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto”. Sin embargo, Haque (1995) refiere que una empresa debe crecer aumentando la calidad de vida de la población en un marco de apertura comercial, pero sin las restricciones de balanza de pago. Esto demuestra que una empresa además de innovar y mejorar productos en el mercado, debe considerar la contracción de la economía para que tenga un ajuste de crecimiento consistente manteniendo el equilibrio comercial.

Mientras que Oster (2000) refiere que “la competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en contraste con industrias parecidas en el resto internacional durante un específico tiempo”. Villareal (2003) agrega pensamientos similares planteados por David Ricardo en donde plantea que la competitividad “es el proceso de expansión de la oferta exportable y penetración de mercados externos con el mejoramiento siguiendo en el nivel de la calidad de la población”.

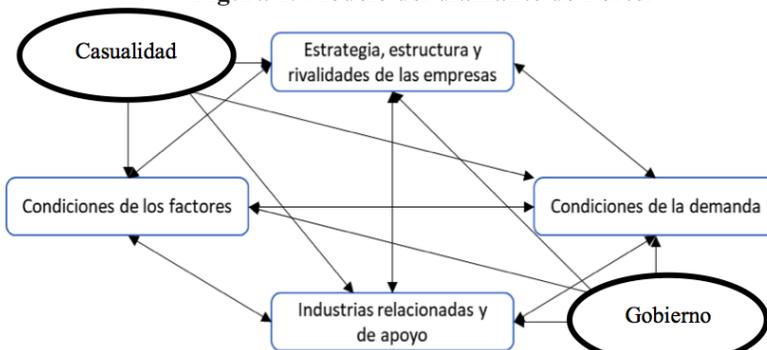
En cuanto a la competitividad de una nación, distintas organizaciones refieren que un país tiene competitividad cuando éste puede, en condiciones de libre mercado y justa competencia, producir bienes para pasar las pruebas de los mercados internacionales, y al mismo tiempo mantiene o expande los ingresos reales de la población en el largo plazo y que, además, los ciudadanos pueden tener una calidad de vida óptima y sustentable en el largo plazo (Krugman & Morales, 1997; Villareal, 2003).

## Modelos de medición de competitividad

### Modelo diamante de Porter

Propuesto por Michael Porter, en donde por medio de su aplicación estima la razón de la ventaja competitiva es más importante en un país con respecto a la competencia del resto del mundo. El modelo propuesto integra cuatro elementos como se muestra en la Figura 1: “Condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas e industrias de apoyo y estructura y rivalidad” (Riasi, 2015).

Figura 1. Modelo del diamante de Porter



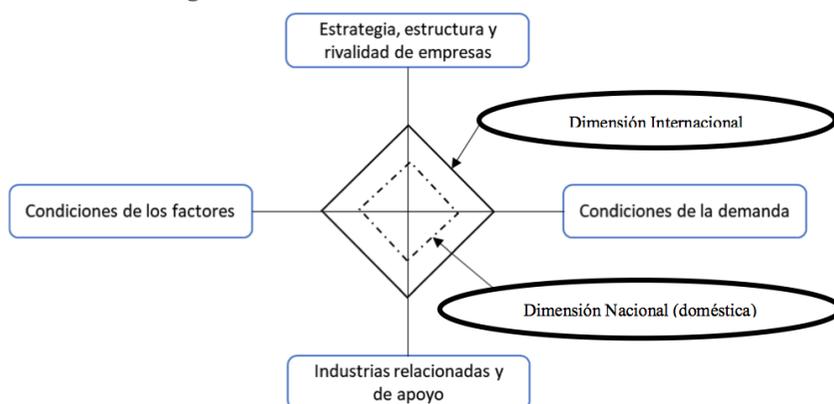
Fuente: Moon et al. (1995, 1998)

Las condiciones de los factores hacen referencia a los recursos que integran el poder de un país, la capacidad máxima del talento humano, físico, racionalidad e infraestructura. En cuanto a las condiciones de la demanda, estas están condicionadas por el aumento de la misma en el mercado, el nivel de refinamiento de compradores locales y antelación a las exigencias de los compradores. En cuanto a las industrias relacionadas y de apoyo, se toma en cuenta si hay o no corporaciones proveedoras, además de las empresas que se relacionan y las que demuestran competencias. Y por último la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, están condicionadas por la situación en la que inicia empresa, su organización y su gestión, además la capacidad de identificar competencia con otros rivales. De esta manera esa rivalidad se encuentra determinada por el dominio de la negociación de los compradores, alerta de bienes sustitos, discrepancias fuertes entre consumidores y la eficacia para negociar con los proveedores. (Koontz et al, 2008)

### Modelo de doble diamante de Porter

El modelo Diamante de Porter es importante para identificar la competitividad de un país. Este se considera como base en cualquier análisis de competitividad, sin embargo, se reconocen limitaciones del modelo, que han sido complementadas por otros autores. Al respecto Moon et al., refieren que el modelo no integra acciones multinacionales de las industrias y omite la magnitud mundial para identificar el puesto competitivo de una empresa o un país (1995, 1998). En relación a esto, Dunning integró acciones multinacionales como una variable exógena más al modelo del Diamante de Porter (1991, p. 135). Este análisis permitió conformar un modelo más completo, por lo que, Moon et al., realizaron una modificación al modelo original añadiendo las acciones multinacionales denominándose el Doble Diamante como se muestra en la Figura 2 (1995, 1998).

**Figura 2. Modelo del doble diamante de Porter**



**Fuente: Moon et al (1995, 1998)**

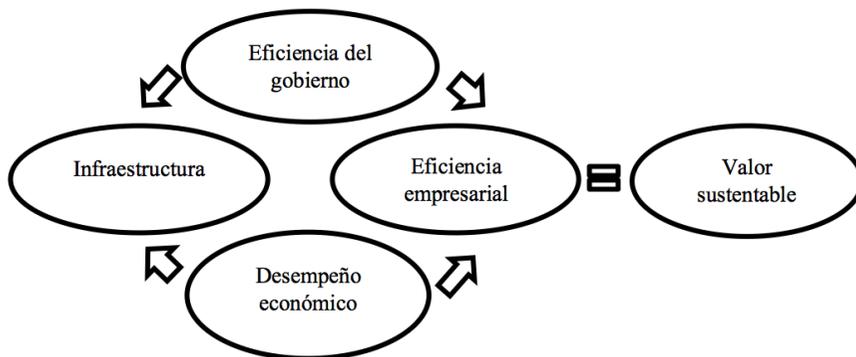
En la Figura 2 se muestra una sinergia entre los componentes propuestos inicialmente por Porter y las dimensiones nacional e internacional. Gracias a este modelo, la competitividad de un país está conceptualizada como la capacidad de las industrias, para ejecutar acciones que integren valor adicionado a los bienes elaborados, en una empresa determinada y en una nación en específico, para evaluar este valor adicionado durante un tiempo considerable, para así, competir internacionalmente (Moon et al, 1998, p. 139).

### Índice IMD

Éste índice evalúa la teoría de competitividad creada por World Competitiveness Center. Garelli refiere a la capacidad que tiene un país para mantener el valor añadido, lo que deriva la competitividad entre las diversas empresas (Garelli, 2002). En relación a esto, las empresas son las que asumen la función de crear bienestar (Garelli, 2006).

En la práctica, para la medición del índice de valor sustentable se considera 4 factores de competencia en donde se indagan con 300 criterios, cuyas sinergias determinan la competitividad de una nación (Solano, Espinoza & Uzcátegui, 2017). Los factores a tomar en cuenta son: la eficacia del gobierno, la infraestructura, la eficiencia empresarial y el desempeño económico. En la figura 3 se demuestra la relación entre los factores dando como resultado el valor sustentable.

**Figura 3: Factores de la competitividad**



Fuente: Bris & Caballero (2015)

### Índice WEF

Propuesto en la Universidad de Harvard, por el Institute for Strategy and Competitiveness, tomando como base la teoría de Porter. Los factores tomados en cuenta son: instituciones, infraestructura, macroeconomía, salud y educación primaria, alta educación y capacitación, eficiencia en el mercado de trabajo, sofisticación de los mercados financieros, disponibilidad de tecnologías, tamaño del mercado, sofisticación de los negocios e innovación (Solano et al, 2017), actualmente de acuerdo con el último informe en el 2019, Singapur es el país más competitivo en el mundo seguido por Estados Unidos de América (Presidencia de la República de Colombia, 2021). Dentro de ellos si vale considerar dos clasificaciones: competencia macro y micro.

La competitividad macro evalúa la influencia de la competitividad de otras empresas, la política fiscal y la monetaria, la infraestructura y entidades legales (Solano et al, 2017), mientras que la micro toma en cuenta estrategias empresariales e intervención de clústers, como se demuestra en la Figura 4.

**Figura 4. Factores de la competitividad del WEF**



Fuente: CEMPRO (2010)

## **Competitividad en el sector cacaotero ecuatoriano**

El cacao en grano se ha destacado, desde hace más de dos siglos como un bien de gran importancia comercial en el ámbito mundial, en razón de que este es utilizado como materia prima para la obtención de diversos productos de la industria de alimentos, cosmetológica y farmacéutica, con acuerdo con lo expuesto por Gómez, Villanueva & Henríquez (2019, p. 214) quienes afirman que el cacao es un producto eficaz y que incrementa la participación y competitividad de los países en el mercado a nivel gastronómico y económico.

En la actualidad a partir de las semillas del cacao se obtiene varios productos como el licor de cacao, manteca de cacao, cacao en polvo y el chocolate. El mercado que consume la mayor parte de la producción de cacao a nivel mundial es la industria chocolatera, sin embargo, el polvo de cacao, la manteca de cacao y pasta de cacao también son utilizados como materia prima para elaborar galletas, bombones, dulces recubiertos, cervezas, mermeladas, entre otros.

En la industria de la cosmetología se usa para crear shampoo, cremas, mascarillas, protector solar, jabones y uno de los productos más novedosos que han surgido últimamente en base de los semielaborados del cacao es la plastilina a base de manteca de cacao que no es tóxica en el caso de ser ingerida por niños pequeños. Esto muestra que el mercado de semi elaborados del cacao va en aumento y cada vez existen nuevas utilidades que se les pueden dar a estos productos y que están fuera de la industria alimenticia Garzón (2013).

Dentro del mercado cacaotero, Ecuador es el mayor proveedor de cacao fino de aroma en el mundo, del 100% de la producción mundial de cacao fino alrededor de un 70% proviene de Ecuador. Esto se debe a que el grano tiene un marcado sabor y olor por el suelo y su riqueza mineral además de la antigüedad de las plantas de cacao. Ecuador también exporta elaborados de cacao hace varios años ganando paulatinamente mercado internacional por su gran calidad. 19 de las 24 provincias del país tiene cultivo de cacao en el año 2016 la provincia que estuvo a la delantera en producción fue Guayas con un 28% del porcentaje nacional seguido por Los Ríos con 23% y Manabí con 13%.

En Ecuador se producen 2 tipos de cacao el CCN-51 y el cacao Fino de Aroma. El cacao fino de aroma también conocido como Cacao Criollo, Nacional o de Arriba. Es una variedad de cacao que se ha destacado por su aroma, sabor y consistencia, pero debido a su sensibilidad a plagas su producción es baja comparada con el cacao CCN-51. Sin embargo, con el fruto de esta variedad se logran obtener mejor resultado en sabor y aroma para bombones finos. Las provincias donde se cultivan mayormente el cacao fino son: Esmeraldas, Manabí, Los Ríos y Sucumbios.

Para Ecuador, el cacao se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos provenientes del sector agrícola, beneficiando de esta manera de forma directa e indirectamente a miles de familias ecuatorianas que están inmersas en su producción y comercialización. Por consiguiente, es importante destacar que el cacao es el producto de exportación más antiguo del Ecuador, representando uno de los principales rubros del sector agropecuario ecuatoriano, y por ello se destaca su participación en la generación de recursos y empleo, estimándose que da ocupación al 5% de la población económicamente activa del país y el 15% de PEA rural, constituyendo una base fundamental de la economía familiar de país (Ochoa, 2019).

De acuerdo con Rojas & Sepúlveda (1999, como citado en Ramírez & García, 2018. p. 3) a nivel micro existen varias variables que influyen en la competitividad de las empresas, entre ellas se encuentra la productividad, los costos, los esquemas de organización, la innovación en la tecnología que utilizan, su conciencia ambiental, su control de calidad de los productos, su comercialización, la distancia entre las fuentes de materias primas, empresas y mercados, entre otras. En este sentido, Lettelier & Bertotto (2012, como citado en Villafuerte, Franco & Luzardo, 2016, p. 62) las empresas

que se encuentran en la ruralidad deben poner atención a sus niveles de productividad, rentabilidad y competitividad, ya que los tiempos actuales aunque se han vuelto más exigentes, si presentan oportunidades para el crecimiento.

### **La actividad agrícola cacaotera y competitividad en la provincia de Manabí, particularidades de la parroquia San Plácido**

La actividad agrícola en el Ecuador, constituye uno de las principales fuentes de generación económica de las familias manabitas, que se encuentran favorecidas por las condiciones agro climáticas, la fertilidad de las zonas cultivables y por la experiencia del hombre campesino, que ha permitido el establecimiento de cultivos de gran importancia por su demanda mundial como lo es el cacao, esto ha permitido mejorar las condiciones de vida por la cantidad de mano de obra que se maneja a través del cultivo, su industrialización y comercialización (Loayza y Zabala, 2018).

En la actualidad la provincia de Manabí tiene aproximadamente 101.000 hectáreas de cacaoales, lo que constituye además a la conservación del medio ambiente por medio del mantenimiento y reforestación de árboles en el campo, aportando a la purificación del aire y el ecosistema, es así que junto a la provincia de los Ríos ocupa el primer lugar en superficie con un 23.20% del total nacional de las 434.418 hectáreas (Palma y Santana, 2018). Cabe agregar, que se encuentra entre las provincias con mayor producción de cacao con un 14% del total, predominando cultivos de fino de aroma y en menor escala existen otras variedades como CCN51, híbridos, entre otros. La mayor superficie de cultivos a nivel cantonal, la ocupa el maíz con un 61,14%, seguidamente se ubica el cacao con 18,73%, del café con 8,15%, del plátano con 5,79% y de la yuca con un 1,28%.

A través de un diagnóstico participativo realizado en la parroquia rural San Plácido, del cantón Portoviejo, en la provincia de Manabí; se conoció de parte de los habitantes de la misma, que entre los principales cultivos agrícolas de la zona se encuentran el cacao, café, naranja, plátano, yuca, mandarina, papaya, toronjas, guineo, tagua, borojó, aguacate, limón, mango, ovo serrano y como cultivos invernales principalmente el maíz y maní.

El cultivo preponderante en esta parroquia es el cacao (*Theobroma cacao*) ya que 17 de sus 39 comunidades, lo consideran su cultivo principal además de ser el más disperso debido a que está presente en 32 de ellas, lo que representa el 82.05% y esto se puede evidenciar no solo en la cantidad de hectáreas sembradas sino porque dentro de la parroquia existen 2 asociaciones de cacaoteros con sus respectivos centros de acopio del producto, las cuales son: la Asociación de Cacao de Fino Aroma “San Plácido” ubicada en la comunidad San Lorenzo y la asociación UNOAZASP ubicada en la comunidad de El Progreso. En la asociación “San Plácido”, objeto de este estudio, 41 personas son socios entre ellos 34 son hombres y 7 mujeres; poseen una caja de ahorro agraria y están en proceso para darle valor agregado al cacao transformándolo en polvo de cacao (Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Rural San Plácido, 2019), aspectos importantes que destacan características que aportan a la competitividad del sector.

La Asociación de Cacao de Fino Aroma “San Plácido” inició sus actividades el 10 de julio de 2008 con 60 integrantes productores de cacao entre activos y pasivos. Se encuentra ubicada en la comunidad de San Lorenzo. Esta asociación ha planteado estrategias tanto de producción como de comercialización, ejes claves en la competitividad, de tal manera han logrado un convenio de comercialización con Nestlé, cooperación técnica con el Ministerio de Agricultura y Ganadería y la implementación de una fábrica, encargada de dar valor agregado al cacao. Actualmente reciben cooperación de una ONG europea, CEFA, para su formación y desarrollo. Esta asociación comercializa con sus asociados cacao en baba y seco.

## METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo cualitativo, se consideró el método sintético-analítico, con la aplicación de indicadores de competitividad. Se empleó técnicas de observación y análisis de documentos, también se aplicó una entrevista a directivos en la Asociación de cacao San Plácido del cantón Portoviejo, provincia de Manabí; Se procedió a efectuar in sitio, la correspondiente indagación sobre las características que permitieron reconocer factores de competitividad. Para la aplicación de los instrumentos se tomó como base los modelos de Porter, Diamante y Doble Diamante, así como los índices IMD y WEF, descritos en este estudio, considerando el enfoque empresarial adaptado a una asociación productiva. Se enfocó en 4 indicadores principales de acuerdo a los modelos descritos, siendo estos: 1) Condiciones de factores, 2) Condiciones de la demanda, 3) Industrias relacionadas y de apoyo y 5) Estrategia de la empresa, estructura y rivalidad.

## RESULTADOS

Los argumentos de estudios realizados en Ecuador son claves y puntos de partida en esta investigación, tales como los de Ramírez & Pérez (2018), que exponen falencias encontradas en determinada producción agrícola; además las conclusiones en el trabajo de Cisneros, Meza & Meza (2018) e Ibarra, González & Demuner (2017) que indica que la competitividad no depende del nivel, grado o tiempo de permanencia de las organizaciones dentro de la cadena productiva; en el caso de las empresas asociativas rurales, esto se relaciona con el manejo maduro y responsable de los procesos asociativos, al ejercicio de un liderazgo confiable dinámico y transparente, al desarrollo de redes de comercialización y a la gestión adecuada de las alianzas estratégicas.

Bajo este contexto, el instrumento aplicado considera los 4 elementos expuestos en los modelos de Porter, Diamante y Doble Diamante, así como los índices IMD y WEF, adaptando factores y características propios del escenario de este estudio y bajo consideraciones categoriales, en el análisis cualitativo.

Se aplicó el instrumento de la entrevista, de forma grupal, a los principales directivos de la Asociación de Cacao San Plácido, descritos en el cuadro No. 1, dado que, al ser aspectos específicos, requerían del direccionamiento hacia quien desempeña las labores específicas de acuerdo a los indicadores establecidos en este estudio; y en muchos de los casos las respuestas fueron orientadas de manera conjunta por todos los directivos.

**Cuadro 1: Directivos de la Asociación de Cacao San Plácido**

Nombre	Cargo
Fulgencio Murillo	Presidente
Luis Intriago	Vicepresidente
Mercedes Cedeño	Jefa de producción
Julieta Bravo	Secretaria
Bella Vélez	Tesorera

**Fuente: Elaboración propia**

Los factores con sus indicadores y características específicas identificados a través de este estudio en la Asociación San Plácido, se detallan en el cuadro 2.

**Cuadro 2: Factores de competitividad en la Asociación San Plácido**

Factores	Indicadores	Características
Condiciones de factores	Clima	Producción estacional
	Ubicación	Geografía
	Mano de obra	Número de asociados
	Habilidades y conocimientos	Características de producción, tradiciones, forma de organización
Condiciones de la demanda	Estudio de demanda	Conocimiento de grupos consumidores y estado de interacción.
Industrias relacionadas y de apoyo	Organizaciones y Gobierno	Convenios de apoyo, asesoramiento y comercialización
Estrategia de la empresa, estructura y rivalidad	1.Planteamiento estratégico	Realización de planteamiento estratégico
		Estrategias de negocios conocidas por socios
		Fijación de objetivos cuantificables y plazos específicos
		Adecuación del proceso de producción
		Evaluación del manejo de técnicas de productos
	2.Cadena de valor	Equipamiento de maquinas
		Conocimiento de capacidad de producción
		Mantenimiento de equipos de producción
		Criterios profesionales de selección del producto
		Almacenamiento adecuado de productos
		Mejoras en producción individual y con otras asociaciones
		Productos para producción en buen estado
		Registro de control de calidad
		Comercialización directa de productos
	3. Mercado local y nacional	Conocimiento de la competencia
		Fijación de precios
		Sistema de distribución de sus productos
	4.Contabilidad y Finanzas	Contabilidad eficiente
		Procesos de planificación financiera
		Conocimiento de costo-ingresos
		Conocimiento de los márgenes de utilidad
		Cuantificación financiera de activos
	6.Medio Ambiente	Junta directiva líder
Administración y gerencia		
Capacitaciones periódicas		
Buena comunicación colectiva		
Promoción del cuidado del medio ambiente		
7.Sistemas de información	Utilización de recursos informáticos	
	Datos obtenidos que sirvan en toma de decisiones	

**Fuente: Elaboración propia**

Considerando estos cuatro factores, con los indicadores y sus respectivas características, se indagó a los entrevistados, quienes expusieron que, en el ámbito de las condiciones de los factores, se describe el clima como un elemento importante, pues, al ser este tropical, es propicio para la producción de cacao realizada de manera estacional, dos veces por año, por lo que los excedentes se almacenan en los centros de acopio. La ubicación de la parroquia San Plácido constituye un eje importante y estratégico, ya que se encuentra al este del cantón Portoviejo y está emplazada en las estribaciones de la cordillera Costanera y los inicios del valle del Río Chico, lo que aporta a las necesidades del proceso productivo, así como también la cercanía con otros cantones, facilita la comercialización.

La mano de obra en la asociación, está constituida por los 41 socios que la conforman, de los cuales 34 son hombres y 7 son mujeres. Lo que es importante dado que el tipo de producción, como una actividad tradicional de la zona, genera un plus como elemento de competitividad, reconociéndose un enfoque cultural y atributos de calidad, mostrados desde las habilidades y conocimientos de los agricultores y por el hecho de estar organizados, así también, la asociación es una fuente de ingresos de manera directa o indirectamente para las familias de la parroquia, por ende, su impacto es directo en la economía local.

En cuanto a las condiciones de la demanda, la organización conoce a sus consumidores e interactúa con ellos, pero no realizan estudios de mercado que les permitan tener datos exactos sobre gustos y preferencias de los mismos. La asociación comercializa el cacao principalmente como materia prima, está iniciando una fase de industrialización, insertándose inicialmente al mercado local.

Es por esto, que se apoya en las industrias relacionadas, tanto como instituciones de gobierno, son las cuales le han permitido lograr avances en diferentes áreas, la ayuda recibida viene directamente del Ministerio de Agricultura y Ganadería, del Gobierno Provincial de Manabí, Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo, tanto en asesoramiento como en recursos, económicos y de infraestructura, también, mantiene relaciones internacionales quienes son preponderantes para la asociación, reciben apoyo del Comité Europeo para la Formación y la Agricultura (CEFA).

A través del GAD Portoviejo, han logrado ingresar a supermercados importantes a nivel local como Santa María y Canuto, así mismos en lo que son ferias organizadas por el municipio del cantón. La industria juega un rol esencial en el ámbito de la comercialización, por lo que han logrado convenios de venta con grandes empresas como Nestlé Ecuador, siendo un cliente estratégico.

En relación al planteamiento estratégico, a pesar de que la Asociación tiene 17 años desde sus inicios, hace un año se propuso un plan estratégico, lo que se ha visto limitado por la crisis sanitaria por la pandemia Covid 19, por lo cual no se ha puesto en marcha en su totalidad, sin embargo, los socios conocen las estrategias de negocios propuestos. Además, la organización tiene objetivos cuantificables y con plazos específicos, no obstante, los objetivos de la organización solamente están involucrados en escuelas de campo. Existen procesos de producción adecuados con apoyo de la Organización No Gubernamental Comité Europeo para la Formación y la Agricultura (CEFA), además las técnicas de manejo del producto son óptimas y constantemente se capacita al personal por parte de la empresa Nestlé.

En referencia a la cadena de valor, actualmente la organización cuenta con máquinas otorgadas por CEFA para la elaboración del producto, lo que hace que la organización conozca la capacidad de producción de sus socios, quienes han logrado aumentar la misma debido a estos equipos con tecnología más innovadora, a las cuales se les brinda mantenimiento constante para asegurar su sostenibilidad y duración.

De igual manera, gracias a su relación comercial con Nestlé, la misma ha servido como intercambio de experiencias y de buenas prácticas, tomando como ejemplo el adecuado almacenamiento y procesamiento de los productos, comercialización honesta, cumplimiento de procesos de calidad para asegurar la misma en los productos, precios fijos en referencia a la bolsa de valores, implementación de un sistema de contabilidad y de distribución lo que ha hecho que la organización conozca a sus consumidores y genere información que optimiza la toma de decisiones.

Gracias a la información generada a través del sistema contable implementado, la asociación ahora conoce y tiene cuantificados financieramente sus activos y tiene la capacidad de presentar documentación que avale y les permita poder acceder y beneficiarse de créditos económicos con la finalidad de rehabilitar puntos de venta. Asimismo, el talento humano juega un papel importante en el crecimiento y fortalecimiento de la asociación, quienes gracias a la directiva líder reciben capacitaciones constantes, quienes abarcan en los mismos temas de: comercialización y cuidado del medio ambiente con lo cual se ha podido aprender el correcto uso de fertilizantes y tóxicos para la elaboración del producto.

## DISCUSIÓN

De acuerdo al análisis cualitativo, en base a la aplicación del instrumento propuesto, en la Asociación de Cacao San Plácido, se muestran importantes características que exponen un avance considerable en el ámbito de la competitividad, sin embargo, todavía existen falencias que podrían ser mejoradas y limitantes a considerar. La asociación, a pesar de tener un largo periodo en sus actividades económicas, hace apenas un año se propuso la instauración de un plan estratégico, lo que manifiesta que, en el transcurso de los años precedentes, se manejaban de acuerdo a las necesidades que se iban presentando, lo que resulta sorprendente, ya que esta aún se mantiene como una empresa activa. Cabe recalcar que el planteamiento estratégico orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo; permite enfrentar los principales problemas de la organización: enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas (Tito, 2003).

Cuando se tienen objetivos definidos en una empresa, esto da una guía de lo que se desea alcanzar y qué camino se debe escoger para lograrlos (Villanueva, 2014). La Asociación tiene marcados objetivos sólidos que mantienen a la empresa en activa hasta la actualidad. Además, la continua capacitación de empleados y asociados, el óptimo manejo de la producción y el apoyo de la empresa de otras industrias superiores potencian la competitividad de la asociación en cuestión.

Una de las debilidades de dicha asociación es que no tiene clara la relación con sus socios. Los socios como forman parte de dicha empresa, regularmente no entregan el 100% del producto ya que éstos son comercializados directamente al consumidor sin antes pasar por medio de la empresa asociada. Cuando es el momento de escoger los productos de sus socios no miden en concreto los estándares profesionales establecidos. Esto puede generar un impacto negativo en la calidad del producto final y podría poner en riesgo el estado de la empresa (Catillo & Alemán, 2008). Sin embargo, los socios refieren que sus equipos para la adquisición del producto son innovadores y de calidad con su correspondiente mantenimiento.

Toda empresa para lograr éxito, necesita conocer su competencia. Si no se logra identificar otras empresas que comercialicen el mismo producto de una empresa, estará en desventaja ya que no está compitiendo con las demás formando estrategias nuevas, ideas de marketing, innovación de producto y todo lo que tenga lugar en competencia empresarial (Heijs, 2018). La asociación está en cierta desventaja, dado a que tiene escasa información de su competencia, esto se convierte en un obstáculo para su desarrollo.

Desconocer los márgenes de utilidad se convierte en un factor ampliamente negativo, que afecta, sin duda, el progreso de la organización. Éstos son necesarios para identificar la rentabilidad del negocio; permite tener los gastos bajo control, hacer previsiones certeras de futuro y establecer la estrategia a seguir (Porter, 1991). La Asociación a pesar de tener conocimientos sobre costos e ingresos y tener una estructura financiera que consideran sólida, por el hecho de desconocer los márgenes de utilidad, esto puede jugar un papel negativo en algún momento lo que pondría en peligro la organización.

Por motivo de pandemia, las capacitaciones al personal se han dificultado, dado que las aglomeraciones pondrían en riesgo la vida de los empleados. Esto limita a la asociación, ya que la capacitación corresponde un importante papel de una empresa para el alcance de objetivos y metas, en donde se mejoran habilidades y aptitudes que permiten al trabajador interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda (Chacaltana y García, 2001). La Asociación podría tener problemas en cuanto al ambiente laboral por la falta de capacitaciones lo que afectaría a la empresa y disminuiría su productividad. En base a los factores analizados en la asociación, se establecen recomendaciones con el objetivo de aumentar la competitividad en la Asociación de Cacao San Plácido poniendo énfasis en aquellos indicadores en los que se encontró mayores falencias.

**Cuadro 3: Recomendaciones para mejorar la competitividad en Asociación San Plácido**

	<b>Recomendaciones</b>	<b>Actores</b>
<b>R1</b>	Se debe realizar una evaluación del plan estratégico propuesto y ponerlo en marcha en su totalidad; los objetivos propuestos deben ser aplicados no solo en escuelas de campo sino también a escuelas de mayores jerarquías para realizar negocios con empresas mayoristas para el aumento de su producción.	Directivos y miembros de la asociación, junto a autoridades tanto de instituciones gubernamentales como organismos de apoyo
<b>R2</b>	En la cadena de valor, se debe mejorar el proceso de adquisición de bienes por parte de los socios, realizando un proceso transparente de producción, de adquisición, traslados de productos, etc. Se debe mejorar la vigilancia al momento de elegir los bienes de los socios y cumplir el formato de aceptación del producto de acuerdo a los criterios profesionales establecidos.	Directivos y miembros de la asociación
<b>R3</b>	Se recomienda realizar un estudio exhaustivo de la competencia de las empresas que comercializan el mismo producto, analizarlas y plantear un plan de renovación de la empresa, aplicando mejoras en donde se considere falencias en otras empresas.	Directivos, miembros de la asociación, investigadores de instituciones de educación superior, departamentos de desarrollo productivo de instituciones gubernamentales
<b>R4</b>	Es importante realizar capacitaciones al talento humano ya sean de tipo presencial, que cumplan las normas de bioseguridad, distanciamiento, número de personas y protección para evitar contagios; o también se puede tomar la opción de capacitaciones vía internet para aquellas personas que tengan acceso a la web.	Directivos, instituciones de educación superior, instituciones gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro
<b>R5</b>	Es importante desarrollar estudios cuantitativos sobre la competitividad de la asociación, con ponderaciones por niveles, lo que complementaría este estudio inicial.	Investigadores de instituciones de educación superior, particularmente Universidad Técnica de Manabí

**Fuente: Elaboración Propia**

## CONCLUSIONES

La Asociación de Cacao San Plácido del cantón Portoviejo es una organización con una sólida historia que se ha mantenido a través de los años, a pesar de no haber planteado desde sus inicios un plan estratégico y que su existencia se ha mantenido a flote por motivos de adherencias corporativas. Se considera que ha tenido avances en cuanto a su competitividad, pero que aún se observan deficiencias en el sector estratégico, en marketing y también en la competencia con otras organizaciones que comercializan el mismo producto. La ejecución del instrumento propuesto ha permitido identificar características de competitividad en la asociación, llegándose a constatar que, por ser una organización del sector agrónomo, requiere de mayores acciones productivas que permitan crecer como empresa internacionalmente. Se hacen recomendaciones en función de las falencias encontradas en la Asociación, como se detalla de manera específica en el cuadro No. 3. Los autores reconocen los limitantes de este estudio, que se enfocó solo en el análisis cualitativo, por lo que sería importante la ampliación del mismo con técnicas cuantitativas de competitividad, ya que se podría aplicar mediciones por niveles para evaluar esta y otras asociaciones productivas, con el fin de lograr un mayor crecimiento empresarial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benzaquen, J, Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2011). Un Índice Regional de Competitividad para un país. *Revista CEPAL*, 2010 (102). Recuperado el 01 de abril de 2021 de <https://doi.org/10.18356/82ef4c82-es>

Castillo, F., & Alemán, J. (2008). Efectos de la novedad y de la calidad del producto en el resultado a corto ya largo plazo en las empresas innovadoras españolas. *Universia Business Review*, (20), 68-83.

Chacaltana, J., & García, N. (2001). Reforma laboral, capacitación y productividad. La experiencia peruana. *Oficina Internacional del Trabajo*, (139).

Cisneros, L., Meza, J., & Meza, T. (2018). La Gestión del conocimiento, en el área de investigación en las Universidades de Guayaquil. *Congreso Internacional de Educación y Aprendizaje*.

Garelli, S. (2002). Competitiveness of nations: the fundamentals. *IMD World Competitiveness Yearbook*. Recuperado el 30 de marzo de 2021 de <https://www.yumpu.com/en/document/view/22623403/competitiveness-of-nations-the-fundamentals-imd>

Garelli, S. (2006). Competitiveness of nations: the fundamentals. *IMD World competitiveness yearbook*, 702-713. Recuperado el 30 de marzo de 2021

Garzón, N. (2013). Análisis de la productividad, competitividad y estrategias de posicionamiento del cacao Ecuatoriano en el mercado externo 2000-2010 [Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Recuperado el 30 de julio de 2020 de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/6872>

Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Rural San Plácido. (2019). Plan de desarrollo y ordenamiento territorial 2015-2019. Recuperado el 30 de julio de 2020 de <https://odsterritorioecuator.ec/wp-content/uploads/2019/04/PDOT-PARROQUIA-SAN-PLACIDO-2015-2019.pdf>

Gómez, R., Villanueva, S., & Henríquez, M. (2019). Tendencia mundial en la elaboración de productos derivados del cacao. *Revista INGENIERÍA UC*, 26(2), 213-222. Recuperado el 17 de agosto de 2021 de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/707/70760276010/70760276010.pdf>

Haque, I. (1995). Trade, technology, and international competitiveness. Trade, Technology, and International Competitiveness. Recuperado el 01 de abril de 2021.

Heijs, J. (2018). Competitividad nacional empresarial versus innovación. Revista CEA 4(7):9-11 Recuperado el 10 de octubre de 2020 de Doi:10.22430/24223182.768

Ibarra, M., González, L & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. Estudios Fronterizos, 18(35), 107–130. Recuperado el 27 de octubre de 2020 de <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>

Klein, MW. (1996). The Heckscher-Ohlin model in theory and practice. Journal of International Economics. Recuperado el 27 de octubre de 2020 de [https://doi.org/10.1016/s0022-1996\(96\)01424-9](https://doi.org/10.1016/s0022-1996(96)01424-9)

Koontz, H, Wehrich, H, & Cannice, M. (2008). Administración: Una perspectiva global y empresarial. McGraw Hill Educación. 14º Ed. Recuperado el 20 de noviembre de 2020 de [https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_14\\_edici\\_koontz.pdf](https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_14_edici_koontz.pdf)

Krugman, P., & Morales, V. (1997). El internacionalismo moderno: la economía internacional y las mentiras de la competitividad. Barcelona: Crítica.

Lerma, A & Márquez, E. (2000). Comercio internacional. Metodología para la Formulación de Estudios de Competitividad Empresarial. ECAFSA, 182-212.

Lettelier, D., & Bertotto, C. (2012). Competencias requeridas en la gestión del desarrollo de los territorios rurales. Educación y Comunicación. INCIHUSA-CONICET. Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Nacional de Cuyo Mendoza, Argentina.

Linder, S. (1961). An essay on trade and transformation. Stockholm: Almqvist & Wiksell, (pp. 82-109).

Loayza, E., & Zabala, J. (2018). Análisis de la cadena productiva del cacao ecuatoriano para el diseño de una política pública que fomente la productividad y la eficiencia de la producción cacaotera período 2007-2016 [Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Recuperado el 08 de julio de 2021 de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14635>

Martínez, J., & Padilla, L. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial: Centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. Revista de Ciencias sociales, 26(2), 120-132. Recuperado el 12 de agosto de 2021 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7500747>

Mercado, S. (2004). Comercio Internacional II/International Commerce II: Incluye Tratado de Libre Comercio/Includes Treatise of Free Commerce. Editorial Limusa.

Meza, J, Meza, T & Durán, G. (2018). Competitividad en las Empresas Asociativas Rurales productoras de cacao del cantón Vinces, Provincia de los Ríos - Ecuador. Espacios, 39(11). Recuperado el 07 de julio de 2021 de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n11/a18v39n11p15.pdf>

Mill, J. S. (1967). Essays on economics and society, 1824-1879 (Vol. 4). University of Toronto Press. Moon H, Rugman, A., & Verbeke, A. (1998). A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore. International Business Review, 7(2), 135-150.

Mora, E, Vera, M & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*. Recuperado el 28 de octubre de 2020 de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>

Ochoa, J. (2019). Sector Exportador De Cacao. Asociación Nacional de Exportadores de Cacao-Ecuador. Recuperado el 09 de julio de 2021 de [www.Anecacao.Com](http://www.Anecacao.Com).

Ohlin, B. (1933). Till frågan om penningteoriens uppläggning Till fragan om penningteoriens uppläggning. *Ekonomisk Tidskrift*, 35(2), 45-81. Recuperado el 04 de febrero de 2021 de <https://doi.org/10.2307/3472597>

Oster, SM. (2000). *Análisis moderno de la competitividad*. Oxford University Press.

Palma, A., & Santana, M. (2018). Plan de marketing para fortalecer el posicionamiento del chocolate a nivel nacional [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta] Recuperado el 20 de marzo de 2021 de <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/811>

Patuzzo, G. (2011). La evolución en la consideración económica del sector servicios. *Contribuciones a La Economía*. Servicios Académicos Intercontinentales SL.

Perales, A. (1988). *La teoría política de David Hume y el constitucionalismo moderno*. Universidad Complutense de Madrid (España).

Porter, M. (1986). Diamante de Michael Porter. *Diamante de Michael Porter*, 1-12.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. In *The Competitive Advantage of Nations*. Recuperado el 02 de abril de 2021 de <https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1>

Porter, M. (1991). *Estrategia competitiva: técnicas para análisis de industrias e da concorrência*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 49-58.

Presidencia de la República de Colombia. (2021). Índice de Competitividad Global. [Colombiacompetitiva.gov.co](http://www.colombiacompetitiva.gov.co). (2021). Recuperado el 17 de agosto de 2021 <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/indicadores-internacionales/indice-competitividad-global>.

Ramírez, A., & Pérez, C. (2018). Competitividad en las organizaciones de productores de aguacate en Sucre, Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 15(81), 1–23. Recuperado el 07 de julio de 2020 de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr15-81.copa>

Riasi, A. (2015). Competitive Advantages of Shadow Banking Industry: An Analysis Using Porter Diamond Model. *Business Management and Strategy*, 6(2), 15-27. Recuperado el 02 de abril de 2021 de <https://doi.org/10.5296/bms.v6i2.8334>

Ricardo, D. (1817). *Principios de economía política y tributación*. En *Principios de Economía Política y Tributación*. São Paulo: Abril Cultural.

Rojas, P., y Sepúlveda, S. (1999). ¿Qué es la competitividad? *Competitividad de la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial*. Series de Cuadernos Técnicos, (9). Recuperado el 17 de agosto de 2021 de <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A5283e/A5283e.pdf>

Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations: Volume One*. London: printed for W. Strahan; and T. Cadell.

Solano, J., Pérez, M., & Uzcátegui, C. (2017). *Metodologías de Medición de la Competitividad*. II Congreso Internacional Virtual Sobre Desafíos de Las Empresas Del Siglo XXI.

Solano, J., Pérez, M., & Uzcátegui, C.. (2017). *Metodologías de Medición de la Competitividad*. II Congreso Internacional Virtual Sobre Desafíos De Las Empresas Del Siglo XXI (pp. 123-130). Recuperado el 17 de agosto de 2021 de <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/empresas/10-metodologias-para-medir.pdf>

Tito, P. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. *Gestión en el tercer milenio*, 5(10), 105-110. Recuperado el 30 de marzo de 2020 de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2554>

Villafuerte, J., Franco, O., & Luzardo, L. (2017). Competencia y competitividad en la gestión de organizaciones agrícolas en Ecuador: El caso de los productores de Manabí y Esmeraldas. *ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 1(2), 57-74. Recuperado el 17 de agosto de 2021 de <https://doi.org/10.33936/rehuso.v1i2.305>

Villanueva, J. (2014). La toma de decisiones y la gestión por objetivos en la empresa peruana. *Gestión en el tercer milenio*, 17(34), 21-27. Recuperado a partir de Recuperado el 29 de marzo de 2021 de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11690>

Villareal, R. (2003). La competitividad sistémica: conceptos y condiciones en México. *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, Facultad de Economía, UNAM, 187-208.