



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:
ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR SOSTENIBLE EN LAS
EXPORTACIONES DE MANGO DESDE ECUADOR HACIA
FRANCIA (PERIODO 2014-2017)**

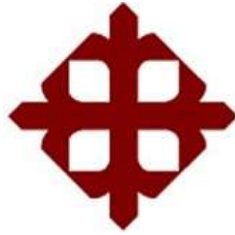
**AUTORA
Bertha Alexandra Dávalos Barquet**

**Previo a la obtención del Grado Académico de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTORA:
Ing. Gabriela Elizabeth, Hurtado Cevallos, Mgs**

Guayaquil, Ecuador

2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ing. Bertha Alexandra Dávalos Barquet**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresa**.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. ~~Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth~~, Mgs

REVISORA

Econ. ~~Teresa Alcívar Avilés~~, PhD.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María Del Carmen Lapo Maza, PhD.

Guayaquil, 12 de septiembre del 2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Bertha Alexandra Dávalos Barquet**

DECLARO QUE:

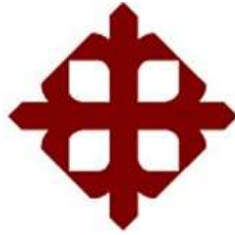
El Proyecto de Investigación: **ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR SOSTENIBLE EN LAS EXPORTACIONES DE MANGO DESDE ECUADOR HACIA FRANCIA (PERIODO 2014-2017)**, previa a la obtención del **Grado Académico de Maestría de Administración de Empresa** ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 12 de septiembre del 2019

LA AUTORA

Bertha Alexandra Dávalos Barquet



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

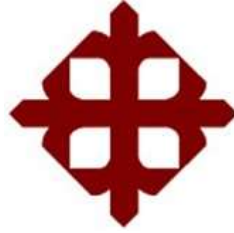
Yo, **Bertha Alexandra Dávalos Barquet**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Titulada: ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR SOSTENIBLE EN LAS EXPORTACIONES DE MANGO DESDE ECUADOR HACIA FRANCIA (PERIODO 2014-2017)** de la **Maestría en Administración de Empresa**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 12 de septiembre del 2019

LA AUTORA:

~~Bertha Alexandra Dávalos Barquet~~



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

INFORME DE URKUND



Urkund Analysis Result

Analysed Document: BERTHITA DOC.doc (D55278172)
Submitted: 04/09/2019 23:11:00
Submitted By: bdavalosbarquet@hotmail.com
Significance: 1 %

Sources included in the report:

CORRECCION APA.doc (D54818714)

Instances where selected sources appear:

2

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis se ha beneficiado ampliamente de las contribuciones de un gran número de personas.

En primer lugar, merece un agradecimiento especial a Dios por su inmensa sabiduría, y segundo lugar al equipo que respaldó y aportó conocimientos para la elaboración de mi tesis de grado a lo largo de todo el proceso: Un agradecimiento enorme a la Mgs. Gabriela Hurtado (Tutora USCG) por su entrega total y motivación, Ing. Jimmy Andrade (CEMDES), Ing. Jhonny Jara (Fundación Mango Ecuador), Ing. Javier Dávalos (Agrocalidad), Ing. Kelly Bastidas (Raul Coka Barriga), Ing. Irene Minga (ProEcuador), Econ. Juan Meza, Ing. Carlos Lince, Ing. Soraya Barco, Ing. Barón Escandón, Felix Carrera (Docente UCSG),

Bertha Alexandra, Dávalos Barquet

DEDICATORIA

Este proyecto de titulación se lo dedico a Dios, a mis padres, hermano, novio, amigos por haberme dado el apoyo, las fuerzas y las motivaciones cuando sentía que no podía más. Quiero dedicar este proyecto a mi País Ecuador porque estoy segura que aportará mucho para el crecimiento económico y mejora de vida para todos. Gracias por la oportunidad de culminar con este trabajo, y guiarme a cumplir otra meta Profesional.

Bertha Alexandra, Dávalos Barquet

ÍNDICE GENERAL

Contenido

Agradecimiento.....	VI
Dedicatoria	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVI
RESUMEN	XVIII
ABSTRACT.....	XIX
Introducción	2
Antecedentes	5
Problema de Investigación.....	7
Formulación del problema	9
Justificación	9
Objetivos Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	11
Hipótesis	11
Variables	12
Capítulo I Marco teórico.....	13
Marco Teórico.....	13
CAPITULO II.....	33
Marco Referencial.....	33
Marco Referencial.....	33
Cadena productiva de mango en Colombia	33
Red de valor del mango en México.	35
Mejora en la calidad y productividad del mango de exportación en Perú – Piura.	36
Acuerdo de Competitividad de la Cadena del Mango.	37
Análisis de la competitividad sistémica de la red de valor mango Ataulfo en el estado de Guerrero – México.	40
Expansión del Mango en España empresa Reyes Gutiérrez.	41
La integración y la tecnología generan mayores ingresos a los productores de mango en México.	42
Objetivos de desarrollo sostenibles.....	47

Modelo de integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la cadena de valor.....	49
ODS 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	49
ODS 15. Vida de Ecosistema terrestre.....	49
ODS 17. Alianzas.....	49
Cultivo y Producción ODS 2. Hambre cero.....	50
ODS 6. Agua Limpia	50
ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.....	50
ODS 15. Vida de Ecosistema terrestre.....	50
ODS 17. Alianzas.....	50
Almacén y logística.....	51
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestre.....	51
Tiendas y Colaboradores ODS 2. Hambre Cero	51
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.....	52
ODS 13. Acción por el clima	52
Cliente y Venta	52
CAPITULO III METODOLOGIA	54
Tipo de investigación.....	54
Alcance	56
Población	57
Muestra	58
Determinación del número de la muestra	60
Herramientas de análisis de datos cualitativos y cuantitativos Encuestas	61
Entrevistas.....	62
CAPITULO IV.....	66
Análisis de la cadena de valor de la exportación de mango desde el Ecuador hacia Francia en el periodo 2014-2017.	66
Producción nacional del mango Ecuatoriano.....	66
Variedades de mango cosechado en Ecuador.	68
Principales zonas de producción de Mango en Ecuador.....	69
Mercado de Exportaciones de Mango.....	70
Principales Países exportadores de mango hacia el mundo	70
Principales países exportadores de mango hacia Francia.....	71
Evolución de las exportaciones de mango ecuatoriano hacia los principales destinos.	73
Exportaciones por variedad de mango Ecuatoriano hacia otros países.....	73
Principales exportadores de mango en la provincia del Guayas- Ecuador.	74

Descripción Cadena de Valor Sostenible del Mango Ecuatoriano	75
Actividades Primarias	75
Logística interna (almacenamiento).....	75
Operaciones (empaquete, instalaciones, equipos)	75
Logística externa (distribución)	76
Cliente y ventas (publicidad, promoción, fuerza de ventas, servicio).....	76
Actividades de Apoyo.....	76
Abastecimiento (proveedores)	76
Desarrollo tecnológico.....	77
Administración de recursos humanos	77
Infraestructura.....	78
Las empresas exportadoras y la cadena de valor sostenible	78
Análisis de entrevistas a expertos	81
La cadena de valor en la exportación de mango del Ecuador y su relación con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).....	96
Factores facilitadores claves en las empresas exportadoras para integrar en su desarrollo sostenible	98
Cadena de Valor del distribuidor (cliente) hasta el consumidor	99
Market Scan	100
Diagnóstico de exportación de mango ecuatoriano	102
Mercado Meta	104
Producto	104
Productos:	108
Operadores:	108
Acceso.....	111
Velocidad.....	115
Imagen	115
De las prácticas de bioseguridad.....	116
Del control de la salud del personal	117
De la higiene del personal.....	117
Del control de visitas	118
De la seguridad laboral	119
De la capacitación	119
Servicios.....	120
Costos y Precios.....	121

CAPITULO V MODELO ESTADISTICO	123
Análisis Factorial	123
Prueba de KMO y Bartlett	123
Matriz Anti-imagen.....	124
Matriz de Componentes Principales	125
Análisis del Modelo de Mínimos Cuadrados Ordinarios	126
Análisis de series de tiempo.....	128
Análisis de los mecanismos para contribuir con la sostenibilidad de la cadena de valor en las exportaciones de mango ecuatoriano hacia el mercado francés.....	130
1.- ¿Implementa iniciativas orientadas a fomentar la sostenibilidad en su cadena de valor?.....	130
2.- ¿Por qué implementa su empresa iniciativas orientadas a fomentar la sostenibilidad de su cadena de valor?.....	131
3.- ¿Cuáles de los actores de la cadena de valor en la exportación de mango ecuatoriano implementan iniciativas para fomentar la sostenibilidad?	132
4.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para el proceso de selección de sus proveedores? (Abastecimiento).....	135
5.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para un correcto almacenamiento del producto? (Logística Interna).....	136
6.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para una selección de empaque, equipos, instalaciones lo que respecta al actor de Operaciones? (Operaciones).....	137
7.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para realizar la distribución del producto internamente y hacia otros países? (Logística Externa).....	139
8.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para promover el crecimiento de los colaboradores y trabajo decentes para todos? (Administración de Recursos Humanos)	141
9.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para implementar desarrollo tecnológico en toda la cadena? (Desarrollo Tecnológico).	142
10.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para analizar el actor de Infraestructura? (Infraestructura)	144
11.- ¿Cuáles son los principales beneficios percibidos en su empresa por sus actividades / acciones en materia de sostenibilidad de la cadena de valor?.....	145
12.- ¿Qué beneficios tangibles ha tenido su empresa al implementar una cadena de valor sostenible?.....	147
13.- ¿Qué beneficios intangibles ha tenido su empresa al implementar una cadena de valor sostenible?.....	148
14.- ¿De qué manera cree que sus actividades / acciones de sostenibilidad han afectado la rentabilidad de su empresa?	149
15.- ¿Han implementado algún tipo de tendencias nuevas en la cadena de valor para que sea sostenible y sustentable?	151
16.- ¿Qué tipo de tendencias que su empresa en la cadena de valor para que sea sostenible y sustentable?.....	152

17.- ¿Cuáles de los Objetivos de Desarrollo Sostenible han integrado en todas sus actividades de la cadena de valor en la estrategia de su negocio?	153
18.- ¿Qué estrategias considera Ud. que deben ser implementadas por el gobierno de Ecuador para cooperar con la sostenibilidad de la cadena de valor en la exportación de mangos?	155
19.- ¿Qué estrategias considera Ud. que deben ser implementadas por las empresas exportadoras de mango para cooperar con la sostenibilidad de la cadena de valor en la exportación de este producto?	156
CAPITULO VI PROPUESTA.....	159
Propuesta de estrategia empresarial	159
Propuesta de estrategia política.....	165
CONCLUSIONES	169
RECOMENDACIONES	171
BIBLIOGRAFIA	172
APÉNDICE.....	181
Apéndice No. 1 Encuesta.....	181
1.- ¿Implementa iniciativas orientadas a fomentar la sostenibilidad en su cadena de valor?	181
2.- En caso que la anterior sea afirmativa, ¿por qué implementa su empresa iniciativas orientadas a fomentar la sostenibilidad de su cadena de valor?	181
3.- Seleccionar ¿Cuáles de los actores de la cadena de valor en la exportación de mango ecuatoriano implementan iniciativas para fomentar la sostenibilidad?.....	182
4.- Seleccionar ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para el proceso de selección de sus proveedores? (Abastecimiento).....	182
5.- Seleccionar ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para un correcto almacenamiento del producto? (Logística Interna).....	183
6.- Seleccionar ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para un selección de empaque, equipos, instalaciones lo que respecta al actor de Operaciones? (Operaciones)	183
7.- Seleccionar ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para realizar la distribución del producto internamente y hacia otros países? (Logística Externa).....	184
8. Seleccionar ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para promover el crecimiento de los colaboradores y trabajo decentes para todos? (Administración de Recursos Humanos).....	184
9.- Seleccionar ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para implementar desarrollo tecnológico en toda la cadena? (Desarrollo Tecnológico)	184
10.- Seleccionar ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para analizar el actor de Infraestructura? (Infraestructura)	185
11¿Cuáles son los principales beneficios percibidos en su empresa por sus actividades / acciones en materia de sostenibilidad de la cadena de valor?	185
12.- Seleccionar ¿Qué beneficios tangibles ha tenido su empresa al implementar una cadena de valor sostenible?.....	186
13.- Seleccionar ¿Qué beneficios intangibles ha tenido su empresa al implementar una cadena de	

valor sostenible?.....	186
14.- ¿De qué manera cree que sus actividades / acciones de sostenibilidad han afectado la rentabilidad de su empresa?	187
15.- ¿Han implementado algún tipo de tendencias nuevas en la cadena de valor para que sea sostenible y sustentable?	187
16.- Si la respuesta 15 contesto afirmativa ¿Qué tipo de tendencias que su empresa en la cadena de valor para que sea sostenible y sustentable?	187
17.- Seleccionar cuales de los Objetivos de Desarrollo Sostenible han integrado en todas sus actividades de la cadena de valor en la estrategia de su negocio.	188
18.- ¿Que estrategias considera Ud. que deben ser implementadas por el gobierno de Ecuador para cooperar con la sostenibilidad de la cadena de valor en la exportación de mangos?.....	189
19.- ¿Que estrategias considera Ud. que deben ser implementadas por las empresas exportadoras de mango para cooperar con la sostenibilidad de la cadena de valor en la exportación de este producto?	189
Apéndice No 2. Preguntas de entrevistas	190
Apéndice No. 3 Instructivo Metodológico de la Matriz de Riesgo.....	192
Apéndice No. 4 Evolución de las exportaciones de mango hacia otros mercados	194
Apéndice No. 5 Modelo de Integración de los Objetivos de desarrollo sostenible en la cadena de valor	195
Apéndice No. 6 organigrama de Agriproduct	196
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	198

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Casos de Ventajas Absolutas entre países.....	27
Tabla 2 Casos de Ventaja Absolutas entre dos países.....	28
Tabla 3 Costo de producción en horas de trabajo	28
Tabla 4 Resume de mejora en la cadena de valor por país y efectos provocados.....	45
Tabla 5 Empresas Ecuatorianas Exportadoras de Mango	74
Tabla 6 Entrevista 1 Pro Ecuador.....	82
Tabla 7 Entrevista 2 CEMDES	85
Tabla 8 Entrevista 3 CORPEI	86
Tabla 9 Entrevista 4 CORPEI	88
Tabla 10 Entrevista 5 Fundación Mango Ecuador	90
Tabla 11 Entrevista 6 Agro calidad.....	93
Tabla 12 Memos.....	94
Tabla 13 Requerimiento internacional – Matriz Market Scan del comprador.....	101
Tabla 14 Requerimiento del comprador internacional – Matriz Swat	103
Tabla 15 Prueba de KMO y Bartlett.....	124
Tabla 16 Matriz Anti-imagen.....	125
Tabla 17 Matriz de Componentes Principales.....	126
Tabla 18 Modelos Mínimos Cuadrados Ordinarios	126
Tabla 19 Análisis de series de tiempo	128
Tabla 20 Iniciativas de Sostenibilidad	130
Tabla 21 ¿Por qué implementa iniciativas de Sostenibilidad?.....	131
Tabla 22 Actores de la cadena de valor que implementan iniciativas de sostenibilidad	133
Tabla 23 Aspectos de selección de proveedores	135
Tabla 24 Aspectos para un correcto almacenamiento del producto.....	136
Tabla 25 Aspectos para la selección de empaque, equipos, instalaciones, etc	138

Tabla 26 Aspectos para realizar la distribución del producto	140
Tabla 27 Aspectos para promover el crecimiento de los colaboradores	141
Tabla 28 Aspectos para implementar desarrollo tecnológico	143
Tabla 29 Aspectos para implementar sostenibilidad en el actor de infraestructura.	144
Tabla 30 Principales beneficios percibidos por sus actividades-acciones en materia de sostenibilidad en la cadena de valor	146
Tabla 31 Beneficios Tangibles	147
Tabla 32 Beneficios Intangibles	148
Tabla 33 De qué manera las acciones de sostenibilidad han afectado la rentabilidad de la empresa.....	150
Tabla 34 Tendencias implementadas en la cadena de valor.....	151
Tabla 35 Tipos de tendencias en la cadena de valor	152
Tabla 36 Objetivos de Desarrollo Sostenible integrados en la cadena de valor	154
Tabla 37 Estrategias que deben de ser implementadas por el gobierno para cooperar con la sostenibilidad en la cadena de valor	155
Tabla 38 Estrategias que deben de ser implementadas por la empresa exportadora para cooperar con la sostenibilidad en la cadena de valor	157
Tabla 39 Implementación de desarrollo tecnológico	160
Tabla 40 Trabajo en conjunto entre empresas y proveedores	161
Tabla 41 Mejora en la logística interna y externa de la cadena de valor	162
Tabla 42 Trato más responsable de los colaboradores y mejora de imagen de las empresas.....	163
Tabla 43 Integración de los objetivos de desarrollo sostenible en la cadena de valor	164
Tabla 44 Integración de los ODS en las actividades primarias y de apoyo	165
Tabla 45 Difundir y promover la sostenibilidad en la cadena de valor.....	166
Tabla 46 Trabajo en conjunto de las empresas y organismos	167
Tabla 47 Implementación de planes y políticas	168

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Cadena de Valor “Genérica de Porter”	15
Figura 2 Evolución de la Producción Nacional de mago vs cosecha periodo 2014-2017 (valor en toneladas). Adaptado de Instituto Nacional de Estadística y Censos.	67
Figura 3 Evolución de la producción nacional de mango vs ventas periodo 2014-2015 (valor en toneladas). Adaptado de Instituto Nacional de Estadística y Censos	67
Figura 4 Producción nacional de mango divididas por regiones periodo 2014-2017 (valor toneladas). Adaptado de Instituto Nacional de Estadística y Censos	69
Figura 5 Ecuador: Producción de mango divididas por provincias periodo 2014-2017 (Valor en Toneladas). Adaptado de Instituto Nacional de Estadística y Censos	70
Figura 6 Ecuador: Principales países exportadores de mango hacia el mundo periodo 2014-2017(Miles de dólares americanos).Adaptado de TradeMap	71
Figura 7 Principales países exportadores de mango hacia Francia periodo 2014-2017. Adaptado de TradeMap	72
Figura 8 Ecuador: Evolución de las exportaciones de mango ecuatoriano hacia los principales destinos periodo 2014-2017.....	73
Figura 9 Ecuador: Exportación por variedad de Mango Ecuatoriano hacia el Mundo periodo 2014-2017	74
Figura 10 Tendencia de variables. Información obtenida de la herramienta Gretl ...	127
Figura 11 Series de tiempo. Información obtenida de análisis de datos históricos utilizando la herramienta forecast	129
Figura 12 Iniciativas de sostenibilidad. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios	130
Figura 13 ¿Por qué las empresas exportadoras implementan la sostenibilidad en la cadena de valor? Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.....	132
Figura 14 Actores de la cadena de valor que implementan iniciativas de sostenibilidad. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.	134
Figura 15 Aspectos de selección de proveedores. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.....	136
Figura 16 Aspectos para un correcto almacenamiento del producto. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.	137

Figura 17 Aspectos para la selección de empaque, equipos, instalaciones. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.	139
Figura 18 Aspectos para realizar la distribución del producto Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.	140
Figura 19 Aspectos para promover el crecimiento de los colaboradores Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.	142
Figura 20 Aspectos para implementar desarrollo tecnológico. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.	143
Figura 21 Aspectos para implementar sostenibilidad en el actor de infraestructura. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.	145
Figura 22 Principales beneficios percibidos. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.	146
Figura 23 Beneficios tangibles. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.	147
Figura 24 Beneficios intangibles. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.	149
Figura 25 De qué manera las acciones de sostenibilidad han afectado la rentabilidad de la empresa. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.	150
Figura 26 Han implementado algún tipo de tendencia en la cadena de valor. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.	151
Figura 27 Tipos de tendencias han implementado en la empresa en la cadena de valor. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.	153
Figura 28 Objetivos de Desarrollo Sostenible integrados en la cadena de valor. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.	154
Figura 29 Estrategias que deben de ser implementadas por el gobierno para cooperar con la sostenibilidad en la cadena de valor	156
<i>Figura 30</i> Estrategias que deben de ser implementadas por la empresa exportadora para cooperar con la sostenibilidad en la cadena de valor. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.	157

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se ha realizado con el fin de analizar la cadena de valor sostenible en las exportaciones de mango para determinar y validar la hipótesis planteada que la Sostenibilidad de la cadena de valor determinada por la innovación y desarrollo tecnológico incrementaría las exportaciones de mango de Ecuador hacia el Mercado de Francia periodo en el 2019-2021. La metodología empleada fue a través de una investigación descriptiva mediante análisis de varias herramientas como: encuestas estructuradas, entrevistas, matrices de riesgos, matriz scan, matriz swat.

Mediante este trabajo investigativo se procedió a realizar un análisis de producción, exportación, posicionamiento en el mercado internacional de mango, y un análisis de la cadena de valor de las exportadoras para finalmente mediante un modelo estadístico determinar estrategias de mejoramiento para el incremento de las exportaciones.

Los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos demostraron que la implementación de desarrollo tecnológico las empresas exportadoras de mango han incrementado el volumen exportado en toneladas hacia el mercados francés y otros, del mismo lo cual tiene como resultados de información que les permita a las empresas exportadoras implementar nuevas estrategias en cada una de las etapas de la cadena de valor.

Palabras Claves: Análisis de la cadena de valor, Exportaciones de mango Ecuatoriano.

ABSTRACT

The present thesis has been carried out in order to analyze the sustainable value chain in mango exports to determine and validate the hypothesis that the Sustainability of the value chain determined by innovation and technological development would increase mango exports from Ecuador to the Market of France period in 2019-2021. The methodology used was through a descriptive investigation through analysis of several tools such as: structured surveys, interviews, risk matrices, scan matrix, swat matrix.

Through this research work proceeded to perform an analysis of production, export, positioning in the international market of mango, and an analysis of the value chain of exporters to finally using a statistical model to determine improvement strategies for the increase of exports .

The results obtained in the application of the instruments showed that the implementation of technological development mango export companies have increased the volume exported in tons to the French and other markets, which results in information that allows companies exporters to implement new strategies in each of the stages of the value chain.

Key Words: Value chain analysis, Ecuadorian mango exports.

Introducción

El mango, una reconocida fruta tropical exótica, se consume mayormente como fruta fresca, pero también puede ser utilizado para preparar mermeladas y confituras, además de sus grandes cualidades alimenticias, el mango ecuatoriano se destaca por su excelente calidad y exquisito sabor (Fundación Mango Ecuador).

A lo largo de los últimos años, los países han buscado en introducirse a mercados internacionales con prácticas de desarrollo sustentable, lo cual han realizado varios planes de sustentabilidad con grupos, sectores comerciales, asociaciones, hasta organizaciones internacionales, ONG's, etc. han adoptado varias definiciones con sus propias conclusiones, lo cual ha generado una comprensión mucho más amplia de lo que significa desarrollo sustentable o sostenible.

Durante el último decenio, la cadena de valor se ha convertido en uno de los principales paradigmas de la teoría y la práctica del desarrollo. Esta es la razón por la que la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) ha lanzado un nuevo conjunto de manuales sobre el desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

El elevado volumen de literatura sobre Cadena de valor y las numerosas variaciones de las definiciones y enfoques han dificultado la obtención de una visión general. Aunque se va afirmando rápidamente como un tema clave en las publicaciones sobre la Cadena de Valor más recientes, el enfoque de sostenibilidad en tres dimensiones que combina los aspectos económicos, sociales y medioambientales que todavía no se ha tratado sistemáticamente y en profundidad en la literatura. Asimismo,

gran parte del aprendizaje basado en la práctica sobre el desarrollo de la Cadena de Valor, y en particular sobre su potencial y sus limitaciones. Al mismo tiempo, el marco de la Cadena de Valor se ha mantenido durante mucho tiempo dentro del conjunto de instrumentos de los profesionales del desarrollo y por ello no tiene una base científica fundamentada (FAO, 2015).

Como consecuencia de ello, lo sustentable dentro del marco empresarial ha tenido mucha importancia en los procesos productivos, siendo responsables con el medio ambiente y utilizando con eficiencia la utilización de los recursos, disminuyendo las pérdidas de la energía y materiales.

Debido a las potencialidades comerciales que puede otorgar el fruto, y con las preocupaciones con la sostenibilidad ambiental, social, y económico se plantea desarrollar un análisis de la cadena de valor de las exportaciones de mango hacia Francia con el objetivo de caracterizar de manera general la cadena de valor en las exportaciones de mango. Dado esto permitirá identificar limitaciones, uso de tecnología, innovación, procesos sostenibles y normas, etc.

El conocimiento de la cadena y sus limitaciones es la base para proponer un diseño de una cadena de valor sostenible, lo cual permita a las empresas ser más competitivos y puedan incrementar sus exportaciones, lo que servirá como aporte y modelo de desarrollo económico del país. En el presente trabajo está estructurado como sigue:

En el capítulo I se presenta el marco teórico relacionados a conceptos de la cadena de valor sostenible, sostenibilidad, desarrollo sostenible, etc. Se compara distintas teorías de investigadores relacionado a la cadena de valor sostenible.

Asimismo, se destaca la importancia de las cadenas de valor sostenible en el ámbito empresarial.

En el capítulo II se presenta el marco referencial donde abordaremos casos de empresas exportadoras de mango de varios países productores, conoceremos sus innovaciones aplicadas, sus impactos y resultados obtenidos.

En el capítulo III se presenta la metodología aplicada para este estudio, el tipo de investigación que se realizara en el presente trabajo, el alcance y su limitación, luego se detalla la población y muestra.

En el capítulo IV se presenta un análisis completo de la cadena de valor de la exportación de mango desde Ecuador hacia Francia y se ilustra la evolución de producción y exportación de la fruta. Asimismo, se describe las actividades de la cadena de valor de las exportadoras según entrevistas a expertos e investigaciones realizadas. En el capítulo V se realizará un modelo estadístico para validar la hipótesis planteada, seguido del capítulo VI se desarrollará la propuesta con estrategias para las empresas exportadoras de mango y gobierno.

Antecedentes

Los organismos gubernamentales y donantes utilizan cada vez más el enfoque de desarrollo de cadenas de valor como parte de sus estrategias e intervenciones de desarrollo y reducción de la pobreza. En la última década se ha producido un aumento exponencial de las iniciativas de desarrollo de cadenas de valor (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, 2016).

Para (Camagni & Kherallah, 2016, p. 65) menciona que:

El desarrollo de cadenas de valor es ampliamente reconocido como un enfoque apropiado para promover el desarrollo en zonas rurales, aumentando la comercialización de los excedentes de alimentos y mejorando los medios de vida rurales.

Además, la alarma generalizada tras la fuerte subida de los precios de los alimentos que se registró a escala mundial entre 2008 y 2009 ha impulsado a un número cada vez mayor de empresas privadas a buscar fuentes sostenibles de materias primas y suministros y a ampliar sus servicios tanto a los consumidores más pobres de las zonas rurales como al creciente número de consumidores urbanos en los países en vías de desarrollo como parte de sus estrategias para desarrollar una ventaja comparativa comercial a largo plazo (FIDA, 2016).

Para entender detalladamente el concepto de cadena de valor sostenible es importante recalcar y comprender el surgimiento del Desarrollo Sustentable, y conocer previamente el contexto en el cual se va generando lo cual finalmente surge una nueva practica para el desarrollo de los países en los próximos nuevos años.

A fines de los setenta y durante la década de los ochenta comienza ya a debatirse mundialmente las problemáticas ambientales que afectan tanto al globo terráqueo como a los países localmente y adquiere tal relevancia este tópico que en los noventa alcanza los escenarios políticos llegando a ser un componente más a considerar en los modelos de desarrollo. Aunque en primera instancia aparece como una dicotomía conceptual entre el desarrollo y el medioambiente, luego se demuestra que el desarrollo económico y la gestión ambiental son aspectos complementarios de una misma agenda (Cárdenas, 1998).

Es así como en los años setenta se plantea el modelo del "Desarrollo Sustentable" como la opción para abordar simultáneamente los desafíos que enfrentan los asentamientos humanos a fines del siglo XX, a saber: los flagelos de la pobreza, la destrucción sostenida del medioambiente y el crecimiento económico (Cárdenas, 1998). En el plano económico surge como un imperativo la necesidad de elevar la productividad económica ya no entendida solamente como sinónimo de crecimiento económico sino también la internalización de una evaluación de la relación insumo, producto existente por cada unidad de producción resultante; asignando esta vez una valoración al uso de recursos humanos y ambientales (Cárdenas, 1998).

A partir de esta década la sostenibilidad trata de buscar oportunidades para mantener el negocio a través del tiempo. El desarrollo sustentable mira hacia el futuro” (Rodríguez, 2017, p 18). Dicho todo esto de cómo surgió el desarrollo sustentable que actualmente muchos sectores productivos entre ellos el de alimento surge la necesidad de producir y vender productos sustentables, con

procesos de menos impactos ambientales y con exigencias estandarizadas ya sean locales o internacionales.

En el foro Económico Mundial en Davos a principio de este año junto con el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible y la Fundación Eat lo cual propuso un cambio en el sistema alimenticio del mundo a través de buenas prácticas empresariales, con el objetivo de crear nuevas vías para lograr una dieta saludable y agradables para todos producidas responsablemente dentro de los límites planetario (World Business Council for Sustainable Development, 2017).

Problema de Investigación

Actualmente donde las empresas están enmarcadas a un mercado globalizado, especializado en industrias sensibles ambientalmente con exigencias de certificaciones, auditorías y evaluaciones a los proveedores (Rodríguez, 2017). Si ellos no implementan procesos de sustentabilidad dentro del marco del comercio, pierden poder de mercado ya que muchas de estas empresas están orientadas a mercados internacionales lo cual genera una oportunidad de insertarse en las cadenas globales, incrementar las ventas, y el crecimiento en la producción.

Las principales problemáticas para la exportación es el volumen en la mayoría y las exigencias de calidad de los productos (competitividad) en los mercados internacionales (Ibarra, 2016). Productores ecuatorianos de frutas no tradicionales como el mango actualmente se encuentra en un gran reto insertarse en el mercado internacional con un producto de calidad para poder ser más competitivos.

(ProEcuador, 2018, p.13) señaló que según datos de Eurostat en el 2017 se importó un volumen de 15.5 millones de toneladas de frutas y hortalizas procedentes de terceros países hacia la Unión Europea. El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador indicó en un artículo reciente que las principales frutas son bananos, naranjas y piñas, con una perspectiva de alto crecimiento siguen los limones, mangos, aguacates, melones y sandías. Dicho artículo es de alto valor para los productores ecuatorianos que aún no exportan ciertos productos, se crea una gran oportunidad de negocios para ofrecer nuevas frutas ecuatorianas al mercado alemán y europeo en general, ya que la tendencia de importación de frutas sigue aumentando

En cuanto a empresas ecuatorianas que están incorporando prácticas de sostenibilidad en su cadena es difícil saber por qué no hay una estadística o dato concreto (Rodríguez, 2017). En este sentido la cadena de valor está muy limitada lo cual no permite identificar de forma adecuada los factores que permitan a las empresas exportadoras de mango ingresar al mercado internacional.

No obstante, debido a las exigencias del mercado extranjero para que las empresas realicen prácticas sustentables en sus compañías, nos planteamos realizar un estudio de la cadena de valor de las exportadoras del Guayas para así detectar procesos sustentables, y adicional diseñar un modelo para que ejecuten comercios con prácticas de sustentabilidad local e internacionalmente. Con estas premisas se formulan las siguientes preguntas para identificar el problema principal.

Formulación del problema

¿Cuál es la importancia de la cadena de valor en la producción de mango?

¿Cómo influyen los niveles de productividad principales actores de la cadena de valor del mango?

¿Qué impactos ha tenido en la producción y en sus procesos con las exigencias de prácticas sustentables en las empresas ecuatorianas?

¿Cuáles son los factores que impulsan y limitan para adoptar buenas prácticas sustentables en los actores de la cadena de valor?

¿Cuáles son los factores que impulsan el crecimiento de las exportaciones en cada uno de los actores de la cadena de valor?

Justificación

En los últimos años se ha generado diversos planes enfocados a la sustentabilidad ya sean locales o internacionales. Organizaciones Internacionales, ONG, gobiernos municipales, asociaciones, etc. han implementado modelos de cadena de valor sostenible para así exigir a los productores-exportadores productos de calidad al momento de exportar.

La importancia de esta investigación radica, entonces, identificar el impacto positivo o negativo en el contexto social, económico, y ambiental, lo cual obtendremos según estudio de los procesos y principales actividades en toda la cadena de valor en las empresas exportadoras de mango.

Por otro lado debido a las exigencias del mercado internacional de implementar en sus procesos prácticas sustentables es importante realizar la presente investigación que tiene como objetivo principal analizar y evaluar la cadena de valor en las exportaciones de mango para proponer un diseño sustentable a las empresas exportadoras de nuestro país.

De igual manera nos permitirá detectar fortalezas y debilidades de la cadena de valor, con el propósito de determinar la posición de la industria de mango en relación a la sustentabilidad basado en la calidad del producto, aspectos ambientales, como el uso del agua, desechos de la fruta, emisiones de gas, etc., y en los aspectos sociales el cuidado de la salud - seguridad de los empleados, y salarios de toda la fuerza laboral.

Este trabajo investigativo se basa según los lineamientos de investigación propuesto por la maestría de administración de empresa que es la sustentabilidad, justificando la realización del mismo bajo estos parámetros lo cual generará aportes positivos para el crecimiento económico de del país.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la cadena de valor de las exportaciones ecuatorianas de mango desde las Provincias de Los Ríos, Manabí y Guayas a través de la optimización de la cadena de valor con el propósito de incrementar el volumen de estas exportaciones hacia el mercado francés

Objetivos Específicos

- a) Establecer la fundamentación teórica de los factores de sostenibilidad que influyen en la cadena de valor de las exportaciones de frutas.
- b) Analizar la cadena de valor de la exportación de mango desde el Ecuador hacia Francia en el periodo 2014-2017.
- c) Determinar un modelo estadístico para validar la hipótesis planteada.
- d) Proponer un diseño de una cadena de valor sostenible y sustentable para incrementar las exportaciones de mango de Ecuador hacia Francia.

Hipótesis

Hipótesis: La Sostenibilidad de la cadena de valor determinada por el desarrollo tecnológico incrementará las exportaciones de mango de Ecuador hacia el mercado de Francia periodo en el 2019-2023

Hipótesis: La Sostenibilidad de la cadena de valor determinada por proveedores (abastecimiento) incrementará las exportaciones de mango de Ecuador hacia el mercado de Francia periodo en el 2019-2023

Hipótesis: La Sostenibilidad de la cadena de valor determinada por el crecimiento de los colaboradores incrementará las exportaciones de mango de Ecuador hacia el mercado de Francia periodo en el 2019-2023

Hipótesis: La Sostenibilidad de la cadena de valor determinada por el almacenamiento incrementará las exportaciones de mango de Ecuador hacia el mercado de Francia periodo en el 2019-2023

Hipótesis: La Sostenibilidad de la cadena de valor determinada por la distribución incrementará las exportaciones de mango de Ecuador hacia el mercado de Francia periodo en el 2019-2023

Variables

Las variables de estudio son las siguientes:

- Variable dependiente: Crecimiento de exportaciones de mango a Francia
- Variable independiente: Exportaciones de mango de Ecuador a Francia periodo 2014 – 2017
- Variable independiente (empresariales): Desarrollo tecnológicos, colaboradores, abastecimiento (proveedores), almacenamiento, infraestructura.
- Variables independiente (gobierno): Desarrollo de proyectos sostenibles y promoción de las exportaciones.

Capítulo I

Marco teórico

Marco Teórico

Para el desarrollo del marco teórico de la presente investigación es necesario conocer teorías más recientes que servirá para entender algunos términos y conceptos que se utilizara para su desarrollo, lo cual abordaremos teorías de varios autores clásicos en la disciplina científica, y autores relacionados al tema de investigación sobre las variables: Cadena de Valor, Sustentabilidad, Exportaciones; realizaremos una explicación de estas teorías y/u conceptos.

Actualmente existen empresas que usan dichos métodos o el concepto de cadena de valor sostenible para mejorar todos sus procesos desde la producción hasta que el producto es entregado al cliente. Es por ello que se busca obtener un concepto final con revisiones teóricas de autores. En la literatura existen numerosas definiciones del concepto de cadena de valor y a lo largo del tiempo, este concepto se ha ampliado el cual se ha desarrollado por varias décadas mostrando varias teorías donde se incluye aportes importantes como:

Michael Porter en sus libros de ventaja competitiva establece un marco para analizar a las empresas en todos sus procesos de la cadena que van desde la producción hasta el consumo lo cual les permite establecer estrategias para tener una posición ventajosa frente a sus competidores.

Según Michael Porter (1991, p.51) menciona que:

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica de muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base de diferenciación. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsables o un diseño de producto superior. Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y como interactúa, es necesario para analizar las ventajas competitiva lo cual introduzco la cadena de valor.

Porter (1991, p.52) afirmó que:

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeña para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. La cadena de valor de una empresa y la forma en que se desempeña sus actividades individuales son un reflejo de historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar estrategias y las economías fundamentales para las actividades de las mismas.

El autor mencionado afirma para obtener ventaja competitiva las empresas deberían de analizar cada uno de sus procesos para así implementar estrategias lo cuales permitirá tener una diferenciación frente a sus competidores. Para esto introdujo el concepto de cadena de valor como un concepto nuevo para establecer valor en mercados competitivos como factor principal en la cadena de actividades. Sin

embargo, el autor se centra principalmente en las estrategias a nivel de la empresa y no se enfoca en un desarrollo económico más amplio.

A este análisis, Michael Porter, le dio el concepto de “Cadena de Valor”, lo cual menciona que todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor, mostrada en la Figura 1, según Porter en cada cadena de valor de una empresa está compuesta por nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar como una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña.

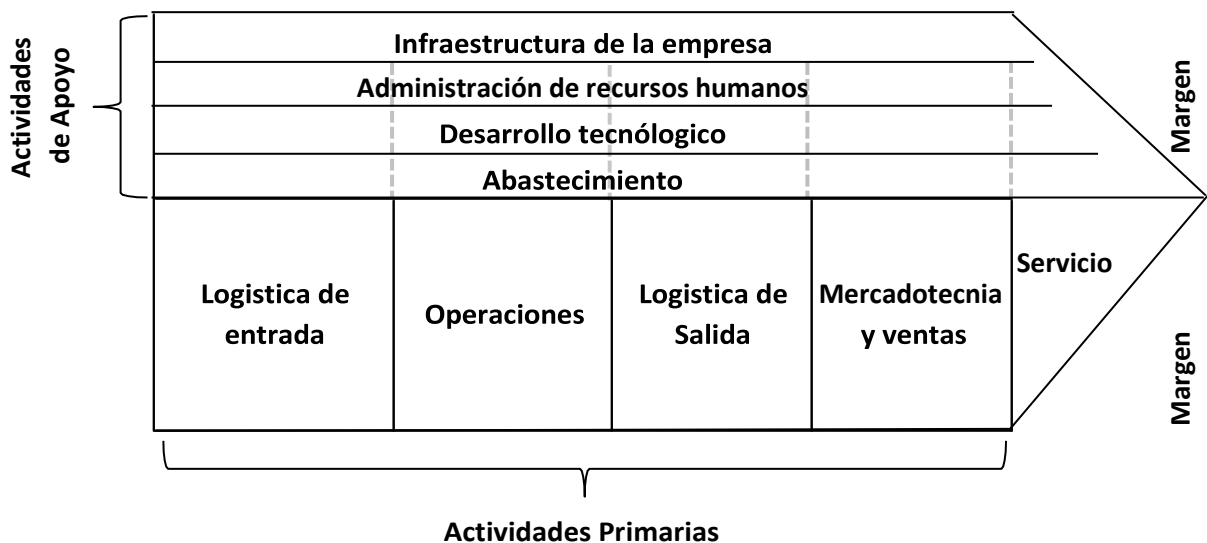


Figura 1 Cadena de Valor “Genérica de Porter”.
Tomado de Michael Porter (1991)

Este concepto sobre cadena de valor publicado en la década de los 80 lo popularizo Porter con el fin de obtener una ventaja competitiva y ayudar a los empresarios a tomar decisiones para aumentar la rentabilidad de la empresa.

Es por esto que Kramer (2011, p.6) afirmó que han ampliado el paradigma sobre la creación de valor en las empresas incluyendo a esto todos los actores de la cadena lo definen como creación de valor compartido, lo cual destaca que:

El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. El concepto descansa en la premisa de que tanto el progreso económico como el social deben ser abordados usando principios enfocados en el valor. El valor es definido por los beneficios en relación con los costos, no sólo por los beneficios.

El valor compartido no se ancla en valores personales. Kramer (2011, p.4) destacó que no consiste en “compartir” el valor ya creado por las firmas mediante alguna forma de redistribución. Más bien, consiste en expandir la torta del valor económico y social. Un buen ejemplo de esta diferencia es el movimiento del comercio justo.

En concreto, Porter y Kramer realizan una ampliación en la teoría para generar valor en las actividades de la empresa. Incorpora a la sociedad en general, los recursos naturales, la salud, la seguridad, las condiciones laborables y el trato de los empleados, también agrega a la práctica de un comercio justo; todas estas variables crean valor a la empresa y a la sociedad, así permite tener un mejor desarrollo económico de un país, y generar una mayor la rentabilidad para las empresas. También hace referencia de que las empresas implementen un comercio justo, ofreciendo

mejores condiciones laborales a los agricultores, pagándoles a los agricultores pobres con precios más altos que los mismos productores.

En efecto el objetivo principal del valor compartido que mencionan estos dos autores no se trata de redistribuir este valor que ya las empresas han generado, es expandir el total del valor hacia la sociedad, enfocándose en los desafíos y necesidades actuales, apuntando no solo al éxito de la compañía, sino con el progreso social.

Desde esta perspectiva las empresas no solo podrían ser socialmente responsables sino también puedan tomar acciones con prácticas responsables desde sus pequeños proveedores hasta los consumidores.

Actualmente se debate la idea de que las empresas deberían de implementar una cadena de valor sostenible. Para esto existe algunas teorías lo que significa este concepto y los beneficios que aportan a las empresas.

Por otro lado, Jorge Rodríguez define el concepto de valor sostenible en el ámbito empresarial y establece varias variables que las empresas están optando por implementar en su cadena:

Rodríguez (2017, p.18) establece que:

Las empresas usan las metodologías o el concepto de cadena de valor para optimizar costos, mejorar tiempos de entrega a los procesos que van desde la extracción de la materia prima hasta que se entrega el producto terminado o el servicio final al cliente. La cadena de valor está en gestionar de manera óptima estos procesos que van de principio a fin. Entonces, una cadena de valor sostenible es aquella que además de considerar costos, calidad, tiempos de entregas y los riesgos asociado, incorpora el impacto de estos procesos tienen en la sociedad y en el medio ambiente.

Rodríguez (2017, p.18), afirmó que

Dentro de lo social hay diversas variables, la más importante son las prácticas laborales equitativas con los empleados. Sin embargo, hay estudios que han mostrado que uno de los beneficios de contar con una estrategia de cadena de valor sostenible logra un mayor retorno sobre su patrimonio, mejora la percepción que los consumidores tienen de la calidad del producto.

Por otro lado, según otras revisiones literarias, el Ing. Jimmy Andrade, principal funcionario del Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador (CEMDES) se refiere la cadena de valor como:

Andrade (2015) define como:

“La cadena de valor es todo un ciclo de vida de un producto o de un servicio, que puede ir desde la provisión de materias primas hasta la disposición final y o reciclaje del producto. Mientras que, la sostenibilidad ambiental hace referencia a la forma como son utilizados los recursos naturales del planeta, de tal manera que permita garantizar el aprovechamiento de los mismos y de las futuras generaciones” Andrade concluye “El enfoque de sostenibilidad dentro de la cadena de valor es lo que se llama cadena de valor sostenible”

El enfoque que tienen estos dos autores sobre la cadena de valor sostenible coincide de más allá de tener costos más bajo, productos de calidad existen otros factores que se encuentra en la cadena como: Uso eficiente de recursos naturales, y equidad salarial con los empleados con salarios justos. Con una cadena de valor sostenible las empresas añaden valor en sus procesos productivos siendo más eficientes y generando una reducción en sus costos.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto por los autores se puede concluir, para que una cadena de valor sea sostenible, más allá que un concepto, se ha implementado varias formas para añadir valor en toda la cadena, esta práctica empresarial lo han realizado por varias décadas y que actualmente tiene un enfoque diferente. Debido a los intereses económicos, problemas sociales y ambientales las empresas están optando por este nuevo enfoque que les permita ser más competitivos y realizar buenas prácticas empresariales como: ingresos salariales justos, reducción de la huella medioambiental, beneficios para los consumidores, entre otros.

El valor compartido como lo define Porter y Kramer permite a las empresas a mejorar sus procesos en la cadena no solo con un enfoque de las actividades internas si no que los empresarios tengan la capacidad de gestión por el progreso social y económico de un País.

El origen del concepto de sostenibilidad se sitúa a principios de la década de los años 80, a partir de perspectivas científicas sobre la relación entre el medioambiente y la sociedad y la publicación de varios documentos relevantes, principalmente la *Estrategia Mundial para la Conservación* (World Conservation Strategy, UICN, 1980, Primera estrategia global de Desarrollo Sostenible) y el conocido como *Informe Brundtland* (Our Common Future, CMMAD, 1988), (Vilches, Gil, Toscano & Macías, 2018).

En los últimos años el auge del concepto y aplicación de sostenibilidad, sustentabilidad, desarrollo sostenible, y responsabilidad social han estado desarrollándose mediante foros, eventos a nivel mundial liderados por organizaciones internacionales, gobiernos, asociaciones, y cámaras de comercios, con el fin de implementar leyes para que las empresas se rijan e implemente estrategias para reducir

impactos negativos con el medio ambiente, sociedad y economía. Estos términos suelen usarse como sinónimos, pero la realidad es que su significado es diferente.

Sostenible, etimológicamente hace referencia a "sostener", que implica en el fondo, que alguien o algo externo o ajeno aparezcan en escena y "sostenga". Por ello, lo sostenible se halla en el ámbito externo o exógeno a un sistema. Dentro del ámbito externo se hallan las políticas de gobierno, el clima, los tratados, la competencia, el mercado, el medio ambiente, entre otros. Por lo tanto, si hablamos de una organización "sostenible", tiene que ver con las oportunidades y las amenazas que puedan existir en el exterior de un sistema para mantenerse en el tiempo (Globalstd, 2018).

Algunos ejemplos de desarrollo sostenible son las energías renovables, que, con la intervención humana, ayudan a producir el recurso energético sin comprometer el medio ambiente de nuestra generación ni de las generaciones futuras (Globalstd, 2018, p11).

Sustentable, el término sustentable corresponde a un sistema endógeno; es decir, a todo lo que tiene que ver con el mantenimiento del sistema hablando de las debilidades y fortalezas que existen en su ámbito interno. Este tipo de desarrollo no precisa una intervención humana o exterior, gracias a que sus condiciones económicas, sociales o ambientales le permiten sostenerse de manera autónoma sin afectar los recursos (Globalstd, 2018, p.15).

El origen de la sostenibilidad aparece por primera vez en el Informe Brundtland, publicado en 1987. También llamado Nuestro Futuro Común, este documento elaborado para Naciones Unidas alertó por primera vez sobre las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y la globalización, tratando de ofrecer soluciones a los problemas derivados de la

industrialización y el crecimiento poblacional. Décadas después, la sostenibilidad trata de garantizar las necesidades del presente sin comprometer a las futuras generaciones (Sostenibilidad, 2016, p.1-25)

¿Cómo? Sin renunciar a ninguno de los tres pilares esenciales: la protección medioambiental, el desarrollo social y el crecimiento económico. Sostenibilidad ambiental, social y económica Sostenibilidad es asumir que la naturaleza y el medio ambiente no son una fuente inagotable de recursos, siendo necesario su protección y uso racional. Sostenibilidad es promover el desarrollo social buscando la cohesión entre comunidades y culturas para alcanzar niveles satisfactorios en la calidad de vida, sanidad y educación. En tercer lugar, sostenibilidad es promover un crecimiento económico que genere riqueza equitativa para todos sin dañar el medio ambiente (Sostenibilidad, 2016).

Una nueva estratégica que regirá durante los próximos 15 años en que los países adopten los **Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS**, lo cual representan principios básicos para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. Se gestaron en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en Río de Janeiro en 2012 sustituyendo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM, 2000), para crear un conjunto de objetivos mundiales relacionados con los desafíos ambientales, políticos y económicos con que se enfrenta nuestro mundo. Se pusieron en marcha en enero de 2016 y orientarán las políticas y la financiación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) durante los próximos 15 años.

Son 17 los Objetivos de Desarrollo Sostenible, todos ellos orientados a centrar esfuerzos para lograr cambios positivos en beneficio de las personas y el planeta (Llamas, 2017).

La Agenda implica un compromiso común y universal, no obstante, puesto que cada país enfrenta retos específicos en su búsqueda del desarrollo sostenible, los Estados tienen soberanía plena sobre su riqueza, recursos y actividad económica, y cada uno fijará sus propias metas nacionales, apegándose a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), dispone el texto aprobado por la Asamblea General (Naciones Unidas, 2015).

(Naciones Unidas, 2015, p. 45-65) indican que:

Los ODS además de poner fin a la pobreza en el mundo incluyen, entre otros puntos, erradicar el hambre y lograr la seguridad alimentaria; garantizar una vida sana y una educación de calidad; lograr la igualdad de género; asegurar el acceso al agua y la energía; promover el crecimiento económico sostenido; adoptar medidas urgentes contra el cambio climático; promover la paz y facilitar el acceso a la justicia ().

El Dr. Thomas Dyllick en su artículo “Aclarando el significado de negocios sostenibles” indica que:

Una empresa verdaderamente sostenible reflexiona sobre cuestiones que van más allá de las consideradas hasta ahora. Eso reflexiona sobre preguntas como “¿Cómo pueden las empresas contribuir con sus productos y servicios para resolver problemas urgentes de sostenibilidad en sus sociedades? "O" ¿Cómo

pueden las empresas utilizar sus recursos, competencias y experiencias de manera que sean útiles para abordar algunos de los grandes desafíos económicos, sociales o ambientales con los que se enfrenta la sociedad, por ejemplo, clima, migración, corrupción, agua, pobreza, pandemias, desempleo juvenil, sobrecarga de deuda soberana, o ¿Inestabilidad financiera? (p.10).

La teoría de Dyllick se enfoca más allá de los elementos considerados como el cuidado del medio ambiente, integración de la sociedad o comunidades, y los impactos económicos que tendría la empresa al implementar en sus procesos sustentabilidad. Es por esto que Dyllick aclara el significado de los negocios verdaderamente sostenibles, lo cual indica que las empresas deben de analizar cómo sus productos y/o servicios puedan ayudar a la sociedad.

Se puede establecer que una empresa es verdaderamente sostenible es cuando empiezan a resolver los desafíos sociales y ambientales en todos sus procesos. Para esto las empresas comiencen a utilizar sus recursos de una manera más sostenible, contribuyendo a la sociedad y no solo lograr éxitos económicos.

Siguiendo con la teoría de Dyllick para determinar los elementos principales de negocios sostenible establece que:

Los negocios sostenibles no se pueden lograr resolviendo problemas de sostenibilidad de manera incidental u oportunista, ya que tales iniciativas se cancelan generalmente tan pronto como las perspectivas de ganancia económica disminuyen.

En cambio, la verdadera sostenibilidad requiere una base sólida en la búsqueda de beneficios sociales como una causa digna como tal, como es el caso de las empresas sociales. Puede ser útil también recordarnos del hecho, que muchas

corporaciones grandes y exitosas comenzaron como empresas sociales, con, por ejemplo, Henri Nestlé que proporciona comida para bebés para ayudar a las madres que no pudieron amamantar y William Lever, un padre fundador de Unilever, ayudando a hacer la limpieza, higiene, y lugar común de salud en la Inglaterra victoriana (p.15).

Siguiendo el modelo teórico de Dyllick, para implementar verdaderamente sostenibilidad en las empresas pequeñas, medianas o grandes es importante que ofrezca productos con enfoque ecológico y social, aunque muchos negocios han empezado evaluar y a discutir la manera de cómo que le brindan al cliente un producto que contribuya al desarrollo económico de un país. Cuando nos enfrentamos a un mundo competitivo y con exigencias de mercado, la adaptación a los cambios de brindar productos verdaderamente sostenibles debe de estar alineados con los desafíos actuales de sustentabilidad.

La teoría citada por John Elkington introduce la frase de Triple Bottom Line lo cual menciona en su libro *Cannibals With Forks*, esta expresión “Triple Línea Base de la Sostenibilidad” se refiere a las 3P (Personas, Planeta y Ganancias) lo cual indica que los resultados que las empresas han tenido en términos ambientales, económicos y sociales.

En otro contexto para David L. Calhoun CEO de The Nielsen Company lo más importantes sobre lo que los consumidores piensan acerca de la sostenibilidad y la Responsabilidad social (Nielsen, 2015). Según en su estudio realizado en el año 2015 Nielsen (2015, p.1) advirtió que:

Las marcas de consumo que no han abrazado la sostenibilidad están en riesgo” de perder la reputación que han construido en la historia. Las marcas que

demuestran un compromiso de sostenibilidad superan los que no lo hacen. Un dato interesante, es como aquellas que muestran un claro compromiso han crecido más de un 4% a nivel mundial. Incluso los consumidores señalan su disposición de pagar más por marcas y/o productos que tengan en sus acciones ese sello de empresa sostenible o responsable socialmente

Como resultado, muchos consumidores han adoptado comportamientos más sostenibles y otros trabajan para organizaciones de apoyo social o de apoyo y cambio ambiental. Los consumidores están tratando de ser ciudadanos responsables del mundo, y esperar lo mismo de las corporaciones. Así que cuando se trata de comprar, ellos están haciendo su tarea, comprobando las etiquetas antes de comprar, mirando en los sitios web para obtener información sobre negocios y prácticas de fabricación (Nielsen, 2015).

Solo en el último año, las ventas de bienes de consumo de marcas con un compromiso demostrado con la sostenibilidad han crecido más del 4%. A nivel mundial, mientras que aquellos sin crecimiento crecieron menos del 1%. El sesenta y seis por ciento de los consumidores dice que está dispuesto a pagar más por marcas sostenibles, es decir, un aumento del 55% en 2014 y del 50% en 2013 (Nielsen 2015).

Como resultado, muchos consumidores han adoptado comportamientos más sostenibles. Otros trabajan para organizaciones de apoyo social o de apoyo y cambio ambiental (Nielsen 2015). Por este motivo las empresas están comprometidas a ser responsables con estos tres medios: a los social, ambiental y económico, debido a que las exigencias de los mercados son cada vez mayores para vender productos de calidad de acuerdo a lo que los consumidores demandan.

Para la FAO, 2015, en su sitio oficial menciona que:

En la dimensión económica, una Cadena de Valor mejorada existente o propuesta se considera sostenible si las actividades necesarias en el nivel de cada actor o proveedor de apoyo son viables desde el punto de vista comercial (rentables para los servicios comerciales) o fiscal (para los servicios públicos). En la dimensión social, la sostenibilidad se refiere a resultados social y culturalmente aceptables con respecto a la distribución de los beneficios y costos asociados a una mayor creación de valor. En la dimensión medioambiental, la sostenibilidad se determina en gran medida por la capacidad de los actores de la Cadena de Valor para evitar en gran parte o por completo las repercusiones negativas de sus actividades de valor añadido en el entorno natural; cuando sea posible, las repercusiones deberían ser positivas. Por definición, la sostenibilidad es un concepto dinámico en tanto que es cíclico y que depende de la vía utilizada, es decir, el rendimiento en un período influye en gran medida en el rendimiento del siguiente

La dinámica de la competencia de los mercados se ha transformado tanto para las pequeñas y medianas empresas como para las grandes, lo cual las empresas deben de buscar la *sustentabilidad* y *sostenibilidad* de sus procesos, productos, tecnología y modelos de negocios. Otro punto importante que debe de ser mencionado son los impactos que produce las exportaciones o el comercio internacional en los negocios y en el país, se expondrán las principales teorías económicas del comercio exterior o internacional y qué efectos tiene según autores clásicos y novicios.

La vieja teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith sostenía que, con el libre comercio, cada país podría especializarse en la producción de aquellos bienes en los cuales tuviera una ventaja absoluta (o que pudiera producir de manera más eficiente

que otros países) e importar aquellos otros en los que tuviera una desventaja absoluta (o que produjera de manera menos eficiente). Esta especialización internacional (o división internacional del trabajo) conduciría a un incremento de la producción mundial, el cual sería compartido por los países participantes en el comercio (Gonzales, 2011).

Para que se pueda cumplir la ventaja absoluta debe de existir las siguientes condiciones en un intercambio internacional:

- Dos Bienes
- Dos Países
- Mayor producción del mismo bien, menos horas- hombres en la producción.

En la tabla 1 ilustraremos un ejemplo para su comprensión de esta teoría.

Tabla 1 *Casos de Ventajas Absolutas entre países*

Producto	Ecuador	Perú
Mango (Kilos/hora-hombres)	9	4
Soya (kilos / hora-hombres)	7	16

En esta situación, Ecuador necesitara 9 horas de trabajo para producir 1 kilo de mango y Perú 4 horas de trabajo para producir 1 kilo de mango. Para la producción de 1 kilo de Trigo Ecuador necesita 7 horas de trabajo y Perú 16 horas. Como resultado Ecuador posee ventaja absoluta en la producción de soya tiene de diferencia 9 horas comparada con Perú, lo cual debería de especializarse y ser eficientes en este sector y exportarla a Perú. En el ejemplo de la producción de Mango, Perú tiene ventaja absoluta sobre la producción de mango teniendo una diferencia de 5 horas menos con

Ecuador lo cual puede ser más eficientes y así ambos países pueden realizar el intercambio internacional.

A continuación, en la tabla 2 Ecuador tiene ventaja en ambos productos por lo que Perú quedaría fuera de un intercambio comercial si se aplica la teoría de Smith.

Tabla 2 *Casos de Ventaja Absolutas entre dos países*

Producto	Ecuador	Perú
Mango (Kilos/hora-hombres)	4	7
Soya (kilos / hora-hombres)	5	8

En la Teoría de David Ricardo argumenta que aun teniendo desventaja absoluta o produzca bienes menos eficientes pueden participar en un intercambio comercial.

Bajo este contexto D. Ricardo estableció que aun cuando un país tuviera una desventaja absoluta en la producción de ambos bienes con respecto al otro país, si los costes relativos (o coste de un bien medido en términos del otro bien) son diferentes el intercambio es posible y mutuamente beneficioso. La nación menos eficiente debería especializarse en la producción y exportación del bien en el cual su desventaja absoluta es inferior. Este es el bien en el que el país tiene ventaja comparativa. Por otro lado, el país debería importar el bien en el que su desventaja absoluta es superior, o sea, el bien en el que tiene desventaja comparativa (Gonzales, 2011). En la tabla 3 ilustraremos un ejemplo de esta teoría para su comprensión.

Tabla 3 *Costo de producción en horas de trabajo*

País	Unidades Mango	Unidades Naranja
Ecuador	60	70
Perú	110	100

De acuerdo la tabla 3, Ecuador utiliza menos horas/hombres para la producción de ambos productos (mango, Naranja), siendo así más eficiente y teniendo ventaja absoluta comparado con Perú. Analizaremos los costos relativos de ambos países, lo cual se divide la cantidad de horas de trabajo para producir una unidad de mango del país Ecuador por la cantidad de horas de trabajo de una unidad de naranja del mismo país.

- Mango Ecuador: $60/70 = 0.85$
- Mango Perú: $110/100 = 1.10$

Según este análisis Ecuador tiene ventaja comparativa del 0.85 frente a Perú del 1.10 en la producción de mango debido a que los costos de producción de Ecuador son inferiores que el país vecino Perú. Por lo que Ecuador debería de especializarse e insertarse al mercado peruano u otros.

La Nueva Teoría del Comercio Según el Modelo de Heckscher-Ohlin (H-O) puede expresarse en términos de dos teoremas: según el teorema Heckscher – Ohlin (H-O) o de dotación de factores, una nación exportará la mercancía intensiva en su factor abundante y barato, e importará la mercancía intensiva en su factor escaso y caro; según el teorema de igualación de los precios de los factores (H-O), el comercio internacional propiciará la igualación de las remuneraciones relativas y absolutas a factores homogéneos en todas las naciones (Percca, 2012).

Por lo contrario, el Modelo de Krugman presenta un modelo en el que incluye los costes de transporte. Si el comercio resulta costoso, la producción podrá concentrarse en el mercado interno de mayor tamaño, aunque exista cierta demanda en el extranjero («efecto mercado interno») (Gonzales, 2012).

La «nueva» teoría sobre el comercio internacional a través de la ventaja comparativa implica que el comercio entre países será mayor cuanto mayor sean las diferencias (en tecnología o en las dotaciones de factores) entre ellos, y explicaría un comercio de tipo interindustrial, esto es, los países exportarían e importarían productos pertenecientes a industrias diferentes. Pues bien, los datos estadísticos muestran que, a partir de la Segunda Guerra Mundial, el crecimiento del comercio internacional se produce sobre todo entre países industriales con dotaciones factoriales similares (Gonzales, 2011).

La teoría de Bernard, Redding y Schott (2007) desarrollan un modelo de ventajas comparativas que incorporan firmas heterogéneas para estudiar cómo las características de las empresas, los países y las industrias interactúan al disminuir los costes de comercio. El comportamiento de las empresas heterogéneas amplía la ventaja comparativa de los países y, por tanto, crea una fuente de ganancia de bienestar con el comercio (Gonzales, 2011).

El modelo de Bernard, Redding y Schott (2007) la teoría clásica del comercio internacional, la eliminación de barreras al comercio permite reasignar los empleos hacia los sectores de la economía en los cuales el país tiene ventajas comparativas. Por su parte (Navarro, 2017, p.58) incorpora la heterogeneidad entre firmas en un modelo neoclásico de ventaja comparativa, y predice que aunque una reducción en barreras comerciales resulta en una creación de empleo neta en las industrias en las cuales el país tiene ventaja comparativa, y una destrucción de empleo neta en las industrias con desventaja comparativa

Al analizar ambas teorías, se puede deducir que de la industria los exportadores son más productivos que los no exportadores teniendo una ventaja

comparativa lo cual significa que si un país produce a menor costo que el país competidor son comparativamente más eficientes, y genera un crecimiento económico para el país.

El trabajo de Smith es reconocido principalmente porque con su teoría, generó una nueva visión respecto a la economía y desarrollo de las naciones. Así mismo, a él se le atribuye la especialización del trabajo y la consideración del esfuerzo en unidad de valor. Su pensamiento contribuyó al abandono de los postulados de los mercantilistas, quienes se mostraban a favor del proteccionismo y comercio como actividad principal para dar lugar a una economía de corte abierto y liberal (Ríos, 2009, c.p. Gil, 2017).

Para (Valles y Ortiz, 2011, c.p. Gil, 2017, p.78) afirma que:

En cuanto a la logística, en el medio del comercio internacional, ésta se considera la piedra angular del mismo y se define como el conjunto de obras e instalaciones que posibilitan el enlace entre los nodos de acopio, producción y consumo para satisfacer los requerimientos de las cadenas de suministro que interactúan entre ellos. Mediante el uso de los modos de transporte y el apoyo de instalaciones y terminales especializadas donde se materializan los movimientos de carga en combinaciones intermodales, mediante procesos de transferencia, transbordo, ruptura y trasvase de las mercancías

Estos mismos autores mencionan que la logística es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios; así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes (Gil, 2017).

En este capítulo se da cumplimiento a establecer la fundamentación teórica de los factores de sostenibilidad que influyen en la cadena de valor de las exportaciones de frutas planteada en el objetivo específico mencionado anteriormente.

CAPITULO II

Marco Referencial

Marco Referencial

Para el desarrollo del marco referencial abordaremos estudios internacionales que son necesario conocer sus impactos y resultados que han obtenido. Los estudios que mencionaremos a continuación se relacionan con la cadena de valor en la producción y/o exportación de mango de los países de Colombia, Perú, México y España tomándolos como referencias porque han mejorado su cadena de valor aportando beneficios positivos en sus empresas.

Cadena productiva de mango en Colombia

El proyecto de investigación “Mercado prospectivo del mango: Comparativo entre el mercado interno y el mercado externo para la Provincia del Tequendama – Cundinamarca”, tuvo como objetivo generar un análisis prospectivo del mango para esta Provincia, comparando el mercado nacional frente al mercado internacional, con el fin de identificar el que tenga las mejores condiciones de venta para los productores. Por tal motivo, se identificó la dinámica de sistemas como metodología que puede explicar el comportamiento de esta cadena productiva y predecirla en escenarios a través del tiempo, en coherencia con la metodología de prospectiva (Rivera, & Almanza, 2014).

Como resultado se concluyó que el mercado prospectivo que genera beneficio a los productores de la cadena productiva de mango en la Provincia del Tequendama – Cundinamarca puede ser el mercado nacional o internacional, el primero si se logran optimizar los procesos de producción, la reducción de costos y siempre accediendo a un mercado que ofrezca un mejor precio de venta por los productos. Y el internacional es óptimo dados los niveles de precio que se pagan por el producto, sin embargo, hay que tener en cuenta los procesos de calidad y los requisitos exportadores. Los demás eslabones de la cadena se benefician en igual medida de los procesos de optimización adoptados por parte de los productores (Rivera, & Almanza, 2014).

Una reducción de costo en la cadena productiva beneficiaría a los productores locales pero que deberían de implementar alguna otra política para que la utilidad neta incremente ya que una reducción de costo implicaría decremento en sus beneficios, en este caso la simulación que realizan en este estudio un incremento en el precio da como resultado un incremento en las utilidades, pero esto se lo haría únicamente accediendo al mercado internacional.

La reducción de costos e incremento moderado de precio permite optimizar los procesos de la cadena productiva. El acceso a un mercado donde exista un incremento en el precio de venta y la reducción de costos como políticas combinadas generan un escenario sostenible, en el cual la utilidad neta es creciente, factible y realista. Por ende, este escenario se ajusta a ser alcanzado en el mercado nacional y en el mercado internacional (Rivera, & Almanza, 2014).

Red de valor del mango en México.

La red de valor es un nuevo concepto dentro del desarrollo agropecuario en México que implica tener presente las demandas del consumidor para el desarrollo de estrategias de comercialización de frutas. Las propiedades nutricionales y funcionales de un alimento pueden darle valor agregado. El mango y los desechos generados durante su comercialización o su procesamiento son una fuente muy importante de compuestos bioactivos de alto valor agregado, en particular fibra dietaria, micronutrientes, polifenoles, carotenoides, entre muchos otros. Los cuales pueden valorizarse a través del trabajo multidisciplinario de investigación, innovación, transferencia de tecnología, desarrollo de estudios de mercado y planes de negocio, así como con el acompañamiento durante la gestión e implementación de agro negocios de alimentos funcionales (Sumaya, Sánchez, Torres, & García, 2012).

Se concluyó que, con una adecuada estrategia para el manejo y estabilización de los desechos de mango provenientes tanto de su industrialización como de la cadena productiva, se pueden promover nuevos procesos de valorización en forma de desarrollo de nuevos productos y extracción de moléculas de alto valor agregado; lo cual puede traducirse en oportunidades de negocio. Esta estrategia de valorización implica profundizar en el mejoramiento de la calidad del mango durante toda la cadena productiva y establecer prácticas agrícolas sustentables, sostenibles y competitivas que permitan el aprovechamiento integral tanto de la pulpa, de la cáscara y el hueso del mango.

Para (Sumaya et al., 2012, p.35) para articular una red de valor en la cadena productiva del mango con base en sus propiedades nutricionales y funcionales es

indispensable integrar el conocimiento que se genera en las universidades, centros de investigación, así como en los sectores productivos social y privado.

Esto se puede lograr a través de la formación de redes de trabajo multidisciplinarias de investigación, innovación, transferencia de tecnología, estudios de mercado y desarrollo de planes de negocio, así como con el acompañamiento durante la gestión e implementación de agro negocios de productos funcionales de alto valor agregado (Sumaya et al., 2012).

Mejora en la calidad y productividad del mango de exportación en Perú – Piura.

El Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) anunció que logró mejorar la calidad y productividad de la fruta del mango de exportación en Piura, tras desarrollar un proyecto de transferencia tecnológica a pequeños y medianos productores del Centro Poblado del Valle de los Incas, en Tambogrande (Gestión, 2018).

La propuesta promovida por la Estación Experimental Agraria El Chira del INIA, se inició el año 2016 en cuatro parcelas demostrativas y beneficia a más de 2,000 productores, que han logrado mejorar el rendimiento del mango de exportación, de 5.38 toneladas por hectárea a 6.22 toneladas/Ha (Gestión, 2018).

El progreso en la calidad y productividad de la fruta se ha conseguido, luego que los productores de Tambogrande recibieron capacitación sobre manejo integrado del cultivo, conducción tecnificada de plantación, así como manejo técnico de cosecha y pos cosecha, en talleres, cursos modulares y visitas guiadas de los diversos centros de producción del cultivo de mango (Gestión, 2018).

A comparación de años anteriores, ahora el productor conoce y realiza un manejo integrado de cultivo, el mismo que le ha permitido obtener una cosecha con buen rendimiento, calidad de exportación y sobre todo, lograr fruta en las fechas adecuadas donde el precio es muy favorable para el ingreso económico del pequeño y mediano productor (Gestión, 2018).

Acuerdo de Competitividad de la Cadena del Mango.

Con la charla Situación actual y perspectivas de la Cadena Productiva del Mango, intervino en el I Seminario Internacional del Mango Frutas & Hortalizas, el secretario técnico nacional de ésta, Juan Rodrigo Alvarado Moreno, que reproducimos a continuación: Primero, ¿cómo vamos a insertarnos en los mercados internacionales y cómo vamos a mejorar el mercado nacional del mango? Según la FAO, la India es el primer productor mundial de mango, con más de 16 millones de toneladas anuales, y aunque ustedes no lo crean estamos en el top veinte, con 220 mil toneladas. En América, México ha tenido un crecimiento acelerado (puesto 6, con 1.6 millones de toneladas) y Brasil (8, con 1.2 millones). En cuanto a la participación en la producción mundial, tenemos que India hace 42.3% de la misma, seguida por China (11.3%), Tailandia (6.6%), Paquistán (4.6%), México (4.2%), Indonesia (3.4%) y más abajo a Colombia, con 0.6%. (Gráfico 1) (p.16).

Vale anotar que Perú, con 455 mil toneladas, se ha incrustado en un mercado muy interesante, porque está aprovechando muy bien las oportunidades. México, por su parte, ha aumentado 33% su producción, gracias a lo cual están creciendo sus exportaciones, con el mercado estadounidense como principal destino. Nosotros

tenemos que llegar Estados Unidos y a otros mercados, especialmente, a nichos específicos. Con relación al consumo mundial de mango, hay que decir que Colombia ocupa el puesto veintiuno en el mundo, con un per cápita de 5.27 kilogramos, muy por debajo de Tailandia, el número uno (34.44 kilogramos), cuyas condiciones agroclimáticas son parecidas a las nuestras. Como ven, el bajo consumo de mango en Colombia representa una gran oportunidad de crecimiento para nosotros (Frutas & Hortalizas, 2012).

En materia de distribución de las exportaciones, tenemos que Asia está consumiendo su mango y exporta algo a Europa, pero no llega a Estados Unidos como debiera ser, tal vez por las variedades amarillas y verdes que hay allá, cuando el mercado estadounidense prefiere las variedades rojas. Por su parte, América Latina es el punto de partida hacia todos los continentes: Perú hacia Asia, Estados Unidos; Ecuador hacia Estados Unidos y Europa. Ahora, hablemos sobre cómo estamos nosotros y veamos por qué no hemos podido arrancar. Entre el 2008 y el 2012, la producción de mango realmente no ha tenido cambios bruscos, con excepción del 2011, cuando el rendimiento por hectárea cayó de manera dramática por efectos de la ola invernal. Para el año pasado teníamos unas 256 mil toneladas registradas (Frutas & Hortalizas, 2012).

En Colombia, tenemos básicamente tres regiones productivas: Cundinamarca-Tolima (60%), Costa Atlántica (23%) y Antioquia (7%). Cundinamarca es el departamento con la mayor superficie sembrada (39%). Después de Antioquia figuran Magdalena, Bolívar, Atlántico, Cesar y Córdoba. Aquí hay que decir que los cultivos de mango en Colombia son un desastre desde el punto de vista técnico, debido a lo cual tenemos que recurrir a los paquetes tecnológicos (Frutas & Hortalizas, 2012).

Otra preocupación: las importaciones, que están afectado de manera seria la industria del mango de Cundinamarca y Tolima, importaciones que por lo demás son de un producto de baja calidad, que proviene de zonas ecuatorianas que no están certificadas. Yo no sé qué va a pasar con el precio interno en diciembre: mejor dicho, el que tenga fruta para ese mes, mi sentido pésame. Y esto lo digo con argumentos de mercado. Hablando de desarrollo tecnológico, tenemos un diagrama de jerarquía de demanda, el cual trabajamos con toda la cadena, y ya podemos decir que contamos con una hoja de ruta en cuanto a investigación se refiere. Y cada una de las instituciones de investigación y desarrollo tecnológico del país tiene que trabajar sobre dicha hoja, porque ésta comprende la agenda que nosotros identificamos y priorizamos en desarrollo de unos ejercicios regionales y nacionales (Frutas & Hortalizas, 2012).

En dicha agenda de investigación y desarrollo figuran las siguientes tareas, de acuerdo con su prioridad: Muy alta: a) Validación de tecnología moderna en cultivos tradicionales y tecnificados, y mejoramiento de la capacidad de asistentes técnicos, b) Zonificación de áreas aptas para el cultivo de mango de mesa y agroindustria. c) Tecnología para romper la estacionalidad. Alta: a) Validación de recomendaciones tecnológicas para el manejo de antracnosis, b) Mejoramiento de la organización gremial para la producción y comercialización. Moderada: a) Búsqueda de soluciones a problemas fitosanitarios, diferentes a mosca y antracnosis. b) Validación de recomendaciones tecnológicas para el manejo y control de la mosca. c) Adaptación de tecnología de cosecha y pos cosecha, a las condiciones de los productores (Frutas & Hortalizas, 2012).

Análisis de la competitividad sistémica de la red de valor mango Ataulfo en el estado de Guerrero – México.

El estado de Guerrero figura como el principal estado productor de mango en el país con 21% de la producción nacional, correspondiendo una tercera parte de su producción a la variedad ataulfo, la cual se caracteriza por alcanzar los mayores precios debido a su elevada demanda en el mercado estadounidense dado su sabor, color, textura, vida de anaquel y condiciones únicas para soportar el manejo pos cosecha. Sin embargo, el hecho de que este estado sólo haya contribuido con el 0.3% de las exportaciones totales para el año 2012, constituye un claro reflejo de la ausencia de competitividad sistémica de la red de valor (Ruiz, & Muñoz, 2016).

Los criterios de evaluación para valorar cada estrategia se relacionan con la factibilidad técnica, el impacto social, y la factibilidad económica. En este contexto, se considera si las estrategias están dentro de los objetivos de los actores y de los complementadores, así como su grado de oportunidad (Ruiz, & Muñoz, 2016).

Los resultados de la valoración indican que la estrategia más viable está relacionada con el desarrollo de proveedores, pues además de ser técnica, social y económicamente viable, está dentro de los objetivos de los actores involucrados en la red de valor, en particular de las instituciones financieras. Implementar un esquema de desarrollo de proveedores, implica la identificación de una empresa exportadora (cliente), para vincularla con las emparadoras de mango, las cuales, a su vez, establecerán una relación de abastecimiento con los proveedores (productores) con el propósito de tener la materia prima idónea para cumplir los compromisos adquiridos con el cliente (Ruiz, & Muñoz, 2016).

Dado que las empacadoras de mango y los proveedores no tienen las capacidades requeridas para satisfacer las necesidades del cliente, se debe gestionar la innovación para encaminarlos hacia el correcto manejo primario y pos-cosecha del mango, así como de las cuestiones administrativas y organizacionales, incluyendo las certificaciones existentes de calidad. La estrategia de desarrollo de proveedores tiene el propósito de contribuir a incrementar la competitividad de la red de valor en los mercados internacionales, partiendo de la condición de generar un producto acorde a las características deseadas por el consumidor para garantizar establecer una sólida relación entre consumidor, cliente, empacadora de mango y proveedores (Ruiz, & Muñoz, 2016).

Expansión del Mango en España empresa Reyes Gutiérrez.

Reyes Gutiérrez cumple 25 años con la vista puesta en el crecimiento a varios niveles. Hablar de tropicales en España es hablar de Reyes Gutiérrez. Una firma con 25 años de trayectoria que se ha convertido en una de las referentes del sector gracias a su especialización, particularmente en aguacate y mango, productos a los que ha sabido dar una vuelta de tuerca sumando opciones de IV y V gama con su filial Avomix, y con otros proyectos, RG France que se ocupa del desarrollo y comercialización de los productos de la compañía en el segmento retail francés y Avofruits, empresa que gestiona la producción agrícola del grupo, así como el nuevo negocio de viveros de plantas de RG (Fruittoday, 2018, p.10).

En una fecha tan señalada como la de las ‘bodas de plata’, el gerente, Juan Antonio Reyes, hace balance y confiesa que “aún no hemos tocado techo en el

desarrollo de este sector. La especialización, la innovación y la internacionalización, son y seguirán siendo los pilares de nuestro crecimiento para los próximos años” (Fruittoday, 2018, p.12).

Ya en lo que se refiere a la presente campaña, las expectativas de crecimiento se mantienen altas. “Según nuestras previsiones se pueden superar las 40.000 Tm de mango en la Axarquía si la climatología no afecta al cultivo y debemos estar preparados para poder afrontar ese crecimiento. Actualmente tenemos capacidad para manipular unas 100 toneladas diarias de esta fruta, aunque nuestro objetivo es aumentar hasta las 200”. Para ello están adecuando más espacios y optimizando los existentes, siempre de la mano de las tecnologías más punteras (Fruittoday, 2018, p.5).

La integración y la tecnología generan mayores ingresos a los productores de mango en México.

La integración de todos los eslabones de la cadena de valor y la tecnología aplicada en campo han sido fundamentales para que los más de 44 mil productores que se dedican a la producción de mango en más de 180 mil hectáreas de diez estados del país hayan mejorado sus ingresos en los últimos años (Inforural , 2012, p.41-50).

Por ello las Fundaciones Produce A. C. de Campeche, Nayarit, Colima y Guerrero, informaron que han impulsado estrategias en la cadena de valor de mango, integración productiva y comercial para la competitividad en el empaque de la fruta de exportación, así como validación y transferencia de tecnología para la producción orgánica, entre otros proyectos que ya arrojaron resultados positivos (Inforural, 2012).

En referencia a las exportaciones mexicanas, el presidente del Sistema Producto Mango, Tomas Paulín Nava informó que se envían al exterior anualmente un

promedio de 300 mil toneladas de mango a Estados Unidos principalmente, además de colocar menores volúmenes en Canadá, Japón Corea y Chile, con las cuales se obtienen 250 millones de dólares. Las exportaciones se realizan principalmente de Sinaloa, Michoacán, Chiapas y Oaxaca. (Inforural, 2012, p.85).

Se refirió al consumo y dijo que este es de 13 kilos per cápita, sin embargo trabajan en campañas de promoción para aumentar esa cifra, tanto en México como en Estados Unidos, en este último país porque es el principal consumidor de esta fruta mexicana (Inforural ,2012).

También informó que se trabaja en el procesamiento de pulpa de mango, el cual tiene un valor de 500 mil dólares la tonelada y es muy cotizada en el exterior, debido a que con ese producto elaboran bebidas refrescantes, mismas que se venden en las principales cafeterías de prestigio de Estados Unidos (Inforural, 2012).

Se refirió a los apoyos que han recibido los productores de esta fruta por parte de la Fundación Produce Colima A. C. y dijo que fueron de gran ayuda, ya que a través de la investigación realizada, en coordinación con otras instituciones, como el INIFAP, se logró disminuir considerablemente la mancha negra del mango, la cual causaba grandes pérdidas a los productores (Inforural, 2012).

Por lo que se refiere a la Fundación Produce Campeche A. C., se puso en marcha la estrategia competitiva de la cadena de valor de mango, la cual fue de gran importancia económica, ya que en la entidad se tienen dos mil 452 hectáreas de mango, de las cuales mil 681 están en producción y 770 se encuentran en desarrollo. Además, se han adoptado tecnologías que han innovado su proceso productivo logrando así contar con plantaciones cada vez más sanas y con mayores rendimientos, situación que

ha venido a elevar de manera importante los ingresos de los agricultores que han puesto sus esfuerzos en el impulso a la producción del mango (Inforural,2012).

En el caso de la Fundación Produce Guerrero A. C., los proyectos más importantes que se han impulsado es la integración productiva y comercial para la competitividad en el empaque de mango para exportación, ello con el propósito de aumentar el volumen de ventas y conseguir mejores precios (Inforural, 2012).

A la fecha productores de esta fruta de los municipios de San Marcos, Ometepec y Cuajinicuilapan realizan podas de sanidad y de fructificación, estimulación de floración, manejo integrado de plagas y enfermedades, manejo de postcosecha, corte de acuerdo a indicadores de cosecha, clasificación y encerado de fruto y diversificación de la comercialización (Inforural, 2012).

Adicionalmente realizan acciones de investigación y transferencia de tecnología, con lo cual han obtenido un aumento en la producción de 22 por ciento, incremento en los rendimientos de 4.5 a 12.7 toneladas por hectárea, reducción en la aplicación de funguicidas e ingreso de mercados internacionales con productos de calidad certificada (Inforural ,2012).

Según estas investigaciones se detalla los mejoramientos y efectos que han obtenido en su cadena de valor en los países de Colombia, Perú, México y España.

Tabla 4 *Resume de mejora en la cadena de valor por país y efectos provocados*

PAIS	MEJORA EN SU CADENA DE VALOR	EFECTOS PROVOCADOS
COLOMBIA-TEQUENDAMA	Reducción de costos e incremento moderado de Precio	Esta política permite optimizar los procesos de la cadena productiva.
MEXICO	<p>Mejora en manejo y estabilización de los desechos de mango provenientes tanto de su industrialización como de la cadena productiva.</p> <p>Impulsado estrategias en la cadena de valor de mango, integración productiva y comercial para la competitividad en el empaque de la fruta de exportación, así como validación y transferencia de tecnología para la producción orgánica</p>	<p>Se puede promover nuevos procesos de valorización en forma de desarrollo de nuevos productos y extracción de moléculas de alto valor agregado.</p> <p>Con plantaciones cada vez más sanas y con mayores rendimientos, situación que ha venido a elevar de manera importante los ingresos de los agricultores que han puesto sus esfuerzos en el impulso a la producción del mango.</p>
PERU- PIURA	Transferencia tecnológica a pequeños y medianos productores	Logró mejorar la calidad y productividad de la fruta del mango de exportación en Piura.
MEXICO – ESTADO GUERRERO	Desarrollo de proveedores	Incrementar la competitividad de la red de valor en los mercados internacionales.
ESPAÑA	Adecuaciones de más espacios y optimizando los existentes, siempre de la mano de las tecnologías más punteras.	Crecimiento en la producción.

Nota: Información obtenida de Fruittoday, 2018

Bajo este contexto se pudo evidenciar que los países de Perú y España han implementado en sus procesos tecnología lo cual le ha permitido crecer en sus exportaciones, atender a la demanda nacional, y ser más productivos, lo cual les permite cumplir con las exigencias de calidad del mercado europeo.

En la práctica, implementar en la cadena de valor tecnología con enfoque ecológico (como puede ser en la producción de mango) puede tener resultados más rentables.

Otros de los factores según la investigación realizada en México hacen referencia a los actores de la cadena de valor que son los proveedores actuales y nuevos, que a más de ser económicamente viable también está enfocado a lo social; los proveedores desempeñan una función principal en la facilitación de crear valor en toda la cadena, estos proveedores pueden ser instituciones financieras, organizaciones del sector público y privado, proveedores de materia prima, etc.

De este modo implementar una de estas estrategias en la cadena de valor conduce a que los empresarios incrementen el volumen de exportación de mango, optimice sus procesos y aumente de forma rentable, teniendo impactos positivos tanto lo social, ambiental y económicos.

Se concluye que el consumidor determina el valor al momento de comprar el producto en mercados nacionales e internacionales. Los efectos a esta elección pueden tener impactos positivos y negativos desde las etapas de producción, empaque, distribución, etc.

En estos últimos años Ecuador ha desarrollado diversas estrategias de comercio sustentable en el sector alimenticio a través de soluciones empresariales y la integración de los objetivos de desarrollo sostenible en la cadena de valor con el

objetivo de ofrecer productos alimenticios a los mercados locales, e internacionales que en su mayoría están apoyados por acuerdos comerciales, estándares de calidad, y comercio justo lo que involucran compromisos y mejoras en sus procesos productivos con impacto social y económico del país.

A continuación se detalla los objetivos de desarrollo sostenible y el modelo de integración en toda la cadena.

Objetivos de desarrollo sostenibles

Los 17 objetivos de desarrollo sostenible son los siguientes:

Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo

Objetivo 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible

Objetivo 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades

Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos

Objetivo 5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas

Objetivo 6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos

Objetivo 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos

Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

Objetivo 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación

Objetivo 10. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos

Objetivo 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles

Objetivo 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

Objetivo 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos*

Objetivo 14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible

Objetivo 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas

Objetivo 17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial

para el Desarrollo Sostenible

Modelo de integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la cadena de valor

Compras

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico

Uno de los requisitos que puede exigir como comprador de la fruta es que los proveedores aseguren condiciones de trabajo justas, en lo que incluye la seguridad de todos los trabajadores, sueldo digno, la no discriminación y el trabajo forzoso ya sea de parte de los proveedores o de la empresa exportadora

Las prácticas sociales de los productores de fruta y verdura se evalúan mediante el módulo GRASP del estándar GLOBALG.A.P., que tiene en cuenta la seguridad laboral, la protección de la salud y los intereses sociales de los trabajadores en empresas agrícolas (ALDI, 2015, p.44-60).

ODS 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

Las empresas pueden adoptar en su cadena de valor modelos de consumo y producción responsables para sus clientes, con implementación de políticas de compras.

ODS 15. Vida de Ecosistema terrestre

Conservación de la biodiversidad y cuidado del medio ambiente y así las empresas logren cuidar los recursos naturales para las futuras generaciones y sostenibilidad del negocio.

ODS 17. Alianzas

Para que las empresas puedan cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible es necesario que establezcan alianzas fuertes, ya sea con proveedores,

comunidad, asociaciones no gubernamentales, expertos académicos, investigadores, y gobierno.

Cultivo y Producción

ODS 2. Hambre cero

Con Políticas de compras de productos que trabajen para la mejora de calidad de vida de los pequeños agricultores.

ODS 6. Agua Limpia

Disponer de agua limpia y dar el buen uso

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico

Uno de los requisitos que puede exigir como comprador de la fruta es que los proveedores aseguren condiciones de trabajo justas, en lo que incluye la seguridad de todos los trabajadores, sueldo digno, la no discriminación y el trabajo forzoso ya sea de parte de los proveedores o de la empresa exportadora

ODS 15. Vida de Ecosistema terrestre

Conservación de la biodiversidad y cuidado del medio ambiente y así las empresas logren cuidar los recursos naturales para las futuras generaciones y sostenibilidad del negocio.

ODS 17. Alianzas

Para que las empresas puedan cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible es necesario que establezcan alianzas fuertes, ya sea con proveedores, comunidad, asociaciones no gubernamentales, expertos académicos, investigadores, y gobierno.

Almacén y logística

ODS 13. Acción por el clima

Para crear una logística amigable con el medio posible se hace necesario implementar medidas que conlleven una logística moderna para agilizar los flujos de mercancía, diseñar rutas de transporte óptimas y acortar las distancias. (ALDI, 2015).

Los neumáticos con poca resistencia a la rodadura y los alerones en la parte superior de la cabina, que reducen la resistencia del aire de nuestros vehículos de transporte, ayudan a ahorrar en carburante y a reducir las emisiones de efecto invernadero. También se procura que los camiones salgan de nuestros centros logísticos sólo cuando estén a plena carga (ALDI, 2015).

ODS 15. Vida de ecosistemas terrestre

Para (ALDI, 2015, p. 65-80) proteger, restaurar y fomentar el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma responsable, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación del suelo y detener la pérdida de la biodiversidad.

Con una Política Internacional de Compra de Madera establecemos a nivel de grupo unos objetivos claros para la gestión de esta materia prima y, con ello, de una gran parte de los empaques: hasta 2020 se podría lograr que todos los productos de madera y con componentes de madera, así como los envases, etiquetas, y/o empaques primarios, secundarios y terciarios, a materiales con certificado de sostenibilidad o reciclados (ALDI, 2015).

Tiendas y Colaboradores

ODS 2. Hambre Cero

Casi un tercio de los alimentos producidos a nivel mundial se pierden a lo largo

de la cadena de suministro o acaban en la basura. Como parte del Programa de CR, actualmente están trabajando en unas directrices internacionales para reducir el desperdicio alimentario todo lo posible, para lo que toman diferentes medidas, por ejemplo, el desperdicio de la fruta de rechazo detectada en el proceso de empaque lo venden al mercado local, donan, o lo entierran en un lugar exclusivo para evitar plagas. En Alemania, Bélgica, Dinamarca y Polonia se colocan los productos con caducidad corta en las llamadas “cajas sostenibles”. Los clientes también pueden encontrar en los envases consejos sobre el correcto almacenamiento del producto, ya que el almacenamiento incorrecto es uno de los motivos por los que los alimentos se estropean antes de tiempo (ALDI, 2015).

Los alimentos no comercializables pero que aún se pueden consumir los donamos a entidades sin ánimo de lucro, quienes los reparten entre personas en riesgo de exclusión social (ALDI, 2015).

ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico

Tanto la Política de Empresa como la Política de CR establecen el trato responsable de los propios colaboradores y de las nuestras cadenas de suministro. Ventas, Compras, Administración, Logística o Informática (ALDI, 2015)

ODS 13. Acción por el clima

Desde 2017 están procediendo al cambio también a LED de la iluminación interior de la empresa, incluida la iluminación de las neveras y congeladores (ALDI, 2015).

Cliente y Venta

ODS 12. Producción y consumo responsable

Para (ALDI, 2015) es importante crear conciencia sobre los retos de sostenibilidad con campañas y proyectos especiales. En los Países Bajos, por ejemplo,

existe una campaña de sensibilización para escolares sobre los residuos plásticos. También informan a todos los colaboradores sobre los aspectos sostenibles del producto y sobre las iniciativas y proyectos

En conclusión, las empresas pueden aportar e integrar la cadena de valor con dichos objetivos sostenibles. Estas decisiones que tomen cada una de las empresas pueden afectar a lo largo de toda la cadena. Se tomó como referencia a manera de ejemplo la contribución en relación a los Objetivos de Desarrollo en las actividades principales de la cadena de valor.

Como se ha mencionado en el objetivo general del propósito del presente trabajo de investigación, el mejoramiento de la cadena de valor de la industria del mango ecuatoriano podría incidir en el incremento de las exportaciones al mercado francés. Es por este motivo la importancia de conocer a partir de este trabajo de investigación que mecanismos podrían incluirse en la optimización de la cadena de valor de esta industria puesto que en las condiciones actuales las exportaciones de mango ecuatoriano hacia el destino europeo han sido considerables en los últimos años. En capítulo IV se explicará en detalle por destino las exportaciones de mango de los últimos 4 años y su evolución.

CAPITULO III

METODOLOGIA

El método incluye algunos aspectos que son indispensables para comprender el procedimiento científico de una investigación. La clave es ser lo suficientemente minucioso para explicar a otros cómo podrían replicar tu estudio, si así lo quisiesen (Vara, 2012, p.105 – 120)

Tipo de investigación

Existen varios diseños de investigación y cada día aparecen más. Estos diseños pueden clasificarse según diversos criterios. Según el nivel de desarrollo del tema que se investiga, existen tres diseños generales: Diseños exploratorios (Cualitativa), Diseños descriptivos (Cuantitativo), Diseños explicativos (Cuantitativo) (Vara, 2012, p. 88-95).

La investigación exploratoria se utiliza cuando el tema de tesis aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado. Cuando un problema ha sido poco estudiado por los científicos, no existen muchas investigaciones ni indagaciones sobre el tema, las teorías son escasas y se desconocen las principales variables de interés. Por eso, la investigación exploratoria es el diseño adecuado para dar el primer acercamiento científico a un problema (Vara, 2012, p. 88-95).

Los estudios exploratorios esclarecen y delimitan problemas empresariales poco estudiados. La investigación exploratoria es muy flexible y se sustenta en una profunda revisión bibliográfica, en los criterios de expertos, en el contacto y la observación directa y cotidiana de la realidad empresarial (Vara, 2012, p.88-95).

Se llama investigación cualitativa a todo estudio que se concentra más en la profundidad y comprensión de un tema que en la descripción o medición. A la investigación cualitativa le interesa sintetizar un proceso, esquematizarlo, comprenderlo, más que sólo medirlo y precisarlo (Vara, 2012, p. 78-82).

(Vara, 2012, p.70) menciona que estas investigaciones se realizan en muestras pequeñas y abarcan, a veces, muchas variables de estudio, para lo que se usan diversas técnicas de observación, registro y entrevista al mismo tiempo. En efecto, observando a los empresarios en su vida cotidiana, escuchándolos hablar sobre lo que piensan, sienten o hacen, y viendo los documentos que producen y las opiniones de los trabajadores, el investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo de la vida empresarial. Son investigaciones que buscan descubrir la complejidad del mundo empresarial, y explicar estos hallazgos según cómo son vividos por sus protagonistas. Utiliza técnicas cualitativas tales como entrevistas en profundidad, observación participante, historias de vida, revisión documental, entre otras

Según Hernández y otros co autores el diseño de la investigación se divide en experimental y no experimental.

La investigación no experimental cuantitativa podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables (Hernández et al, 2014). De este modo Hernández clasifica los diseños no experimentales en transversales, longitudinal (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.154).

La investigación transversal tiene como propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, 2014, p.154).

Las encuestas de opinión son consideradas por diversos autores como un diseño o método. En la clasificación de la presente obra serían consideradas investigaciones no experimentales transversales o transaccionales descriptivas o correlacionales-causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos (Archeater, 2005, c.p. Hernández, 2014, p.156).

Generalmente utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes contextos (entrevistas en persona, por medios electrónicos como correos o páginas web, en grupo, etc.), (Hernández, 2014, p.156).

¿Qué alcances puede tener el proceso de investigación cuantitativa? Si una vez hecha la revisión de la literatura hemos decidido que nuestra investigación vale la pena y debemos realizarla, el siguiente paso consiste en visualizar el alcance que tendrá. Tal como comentamos en ediciones anteriores de este libro, no se deben considerar los alcances como “tipos” de investigación, ya que, más que ser una clasificación, constituyen un continuo de “causalidad” que puede tener un estudio (Hernández, 2014, p.156).

El presente trabajo se desarrollará una de investigación no experimental descriptiva, mixto porque presenta un enfoque cualitativo y cuantitativo, de corte transversal descriptiva ya que se realiza una medición a través del tiempo (no longitudinal) por que el presente estudio comprende son datos históricos. No se desarrollará una investigación experimental ya que no existen variables de control.

Alcance

La cobertura geográfica abarca las empresas exportadoras ubicadas en la Provincia del Guayas, Manabí y Los Ríos. El tiempo de aplicación fue de 30 días entre

el mes de enero y febrero 2019. Estas encuestas se las realizaron de manera personal, vía telefónica o vía correo electrónico. El alcance de esta investigación se ha determinado en las empresas exportadoras de las provincias de Guayas, Manabí y Los Ríos ya que en estas zonas se encuentran la mayor cantidad de empresas ecuatorianas exportadoras de mango hacia el mercado de destino seleccionado que es el mercado francés.

En cuanto a las limitaciones, se puede mencionar que son de carácter físico para realizar las encuestas debido a la ubicación física de las empresas exportadoras de las provincias de Los Ríos y Manabí.

Población

Una vez que se ha definido el tipo de investigación se procede a realizar la delimitación de la población que va ser estudiada. Hernández (2014, p.174) afirmó que un estudio no será mejor por tener una población más grande; la calidad de un trabajo investigativo estriba en delimitar claramente la población con base en el planteamiento del problema.

Según la teoría de Hernández Sampieri la calidad de una investigación es de delimitar correctamente y claramente. Dado esto según el alcance y limitaciones el número de población de estudio son 40 empresas exportadoras de mango ecuatoriano registradas en el directorio de PROECUADOR en la provincia del Guayas. Se obtuvieron el 83% de respuestas 33 empresas exportadoras.

Adicionalmente, se consideró importante contar con la respuesta de una empresa exportadora de la provincia de Manabí y cuatro empresas de la provincia de Los Ríos. A pesar que el presente trabajo de investigación se enfoca en las

exportaciones de mango de la provincia del Guayas, se estima que la experiencia de exportadores de otras dos provincias de la costa pueden aportar a la investigación, aporte que no representa un nivel importante de significancia en el modelo estadístico ya que 35 empresas que corresponden a la muestra total se encuentran ubicadas en la provincia del Guayas las cuales son: Bresson S.A., Refin S.A., Ccmangos S.A., Sociedad Agrícola Rinur S.A., Rinursa, Sombríos de Exportación Sembriexport s.a., Terrafertil S.A., Compañía Agrícola Ganadera S.A., Ariegra S.A., Exofrut S.A., Pilot S.A., Somecet S.A., Jfresh S.A., Román Alvarado Luis Arcenio, Dávila y Curillo exportaciones e importaciones CIA. LTDA., Exportadora y Comercializadora tropical Expocomertropi S.A., Enríquez Ríos Wilson Napoleon, Arboleda Gillis Ericka Patricia, Picaler Exportacion e Importacion CIA. LTDA., Agroapoyo S.A., Fesurexo S.A., Frutinexus S.A., Castro Jorge Hernando, Dining, Rodriguez Estuardo Oliverio, Ocampo Iza Jorge Nexar, Macías Ulloa Gabriela María, Galarza Bueno Salvadora Livia, Castro Aava Omar Voltaire, Tibatan CIA LTDA, Exporganic S.A., Genim Producción Agrícola (Genim) S.A., Agriproduct.

Muestra

Luego de haber realización las delimitaciones de la población, se procederá a realizar el tipo de muestreo / análisis la más conveniente del presente estudio.

Para el muestreo en la investigación cualitativa, Hernández (2014, p.384) afirmó que el proceso cualitativo, grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia.

En los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. Nos conciernen casos o unidades (participantes, organizaciones, manifestaciones humanas, eventos, animales, hechos, etc.) que nos ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación (Hernández 2014, p.384).

El autor recomienda que para determinar el número de muestra en investigación cualitativa se debe tener la capacidad operativa de recolección y análisis de datos, entendimiento y accesibilidad que nos permita responder las preguntas de investigación. Por su parte, señala que en las investigaciones cualitativas los intervalos de las muestras varían de uno a 50 casos (Creswell, 2013, c.p. Hernández, 2014, p. 385).

Para análisis cualitativo se utilizará una muestra no probabilística, para el efecto, Roberto Hernández (2014, p.189) menciona que las muestras no probabilísticas también llamadas muestras dirigidas suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas.

La ventaja de una muestra no probabilística —desde la visión cuantitativa— es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. Para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son

de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos (Hernández 2014, p.190).

Según Roberto Hernández (2014, p.383) menciona los tipos de muestra para una investigación cualitativa son:

- De voluntarios
- De expertos
- De casos – tipos
- Por cuotas
- Conveniencia
- Afirmativas, otras

Determinación del número de la muestra

Para el presente trabajo se realizó instrumentos como encuestas estructuradas, y entrevistas semi-estructuradas.

Según las teorías revisadas y analizadas, para el presente trabajo se determinó una muestra no probabilística (investigación cualitativa) para las encuestas de un total de 33 empresas exportadoras de mango de un total de 40 ya que se considera un número de gran valor, capacidad de análisis y recolección de datos y tener control sobre la representatividad de la muestra para la presente investigación. El objetivo de realizar encuestas a las empresas es para analizar los mecanismos sostenibles de la cadena de valor en las exportaciones de mango ecuatoriano y así realizar una propuesta según validación de hipótesis.

Para determinar el muestreo de entrevistas según revisión teórica se realizó un muestreo de expertos lo cual el autor recomienda en estudios de casos a profundidad de tres a cinco (Hernández, 2014, p.385). Dado esto se realizó 6 entrevistas a experto del tema al Ing. Eduardo Egas P. Presidente Ejecutivo de CORPEI y al Ing. Manuel Echeverria C. consultor en comercio exterior de CORPEI. En PROECUADOR se entrevistó a la Ing. Irene Minga Especialista de Frutas no tradicionales, en CEMDES al Ing. Jimmy Andrade, y al Ing. Jhonny Jara Director Ejecutivo de FUNDACION MANGO ECUADOR y al Ing. Agropecuario Javier Dávalos Inspector de AGROCALIDAD.

El objetivo de realizar estas entrevistas es fortalecer los hallazgos de tipo descriptivos en las encuestas y adicional poder realizar la matriz de Scan (semaforización de requerimientos del comprador). Para la propuesta de la presente investigación se realizará una matriz de riesgo para detectar las debilidades mediante análisis de la matriz de scan, adicional los datos significativos o de alto valor en las encuestas más los comentarios de entrevistas de expertos ver apéndice 3 instructivo de aplicación para la matriz de riesgo.

Herramientas de análisis de datos cualitativos y cuantitativos

Encuestas

Las técnicas de análisis para las encuestas se realizaron un análisis descriptivo de cada una de las preguntas utilizando la herramienta SPSS para así poder determinar los factores más influyentes en cada una de los actores de la cadena de valor. En el capítulo V se analizará con mayor profundidad la recolección de datos.

Entrevistas

Para el análisis de las entrevistas se realizó un análisis de cada una de los comentarios de expertos, utilizando el método de codificando, y elaboración anotaciones o memos mediante matriz. Según Graham Gibss (2007, p.63) afirma que las codificación es el modo en que el investigador define los datos analizados, lo cual implica identificar y registrar uno o más pasajes de textos u otros datos como parte de cuadros que, en cierto sentido, ejemplifican la misma idea teórica o descriptiva. Esta codificación permitirá gestionar, u organizar datos, para que de esta manera el investigador pueda examinarlos de manera estructurada (Gibss, 2017, p.64). En el capítulo IV se desarrollará las codificaciones y matrices para el respectivo análisis.

Es decir el presente trabajo presenta hallazgos de tipo cualitativo a partir de las entrevistas y hallazgos de tipo cuantitativo a partir de las encuestas.

El instrumento de recogida de datos para la elaboración de la encuesta fue tomado de un cuestionario del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2016 Método de Evaluación de Cadenas Agroalimentarias y de la consultora Price Waterhouse Coopers encuesta sobre sostenibilidad en América Latina. La información se obtuvo a través de preguntas. Esta fuente se utilizó a manera de referencia para la elaboración de las preguntas que contenidas en el instrumento utilizado para las 33 empresas que fueron encuestadas.

Para la validación de hipótesis del presente trabajo de investigación adicional las herramientas de análisis de datos, se realizará un análisis factorial en SPSS en que es un método multivariante que pretende expresar p variables observables como una combinación lineal de m variables hipotéticas o latentes, denominadas factores

(Cuadras, 2019). Este análisis nos servirá para explicar que tan correlacionada están las variables observadas utilizando la prueba KMO (Kaiser; Meyer, y Olkin) y prueba de esfericidad de Bartlett.

La media de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer- Olkin) contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son suficientemente pequeñas. Permite comparar la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial (Fernández, 2011).

EL estadístico KMO varía entre 0 y 1. Los valores pequeños indican que el análisis factorial puede no ser una buena idea, dado que las correlaciones entre los pares de variables no pueden ser explicadas por otras variables (Fernández, 2011). Los menores que 0.5 indican que no debe utilizarse el análisis factorial con los datos muestrales que se están analizando. Káiser-Meyer-Olkin para realizar un Análisis Factorial, proponen:

La medida de la adecuación muestral de Káiser-Meyer-Olkin (Coeficiente KMO) contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son pequeñas, toma valores entre 0 y 1, e indica que el análisis factorial es tanto más adecuado cuanto mayor sea su valor (Fernández, 2011).

Así, Káiser propuso en 1974 el siguiente criterio para decidir sobre la adecuación del análisis factorial de un conjunto de datos:

$0,9 \leq KMO \leq 1,0$ = Excelente adecuación muestral.

$0,8 \leq KMO \leq 0,9$ = Buena adecuación muestral.

$0,7 \leq KMO \leq 0,8$ = Aceptable adecuación muestral.

$0,6 \leq KMO \leq 0,7$ = Regular adecuación muestral.

$0,5 \leq KMO \leq 0,6$ = Mala adecuación muestral.

$0,0 \leq KMO \leq 0,5$ = Adecuación muestral inaceptable.

La prueba de esfericidad de Bartlett.- Contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso no existirían correlaciones significativas entre las variables y el modelo factorial no sería pertinente. Método de estimación de las puntuaciones factoriales en el que las estimaciones resultantes tienen una media de cero. Este método minimiza la suma de cuadrados de los factores únicos (es decir, minimiza la unicidad correspondiente a cada una de las variables incluidas en el análisis) (Fernández, 2011).

Luego se realizó el análisis de la matriz anti-imagen.- Muestra la matriz de covarianzas anti-imagen y la matriz de correlaciones anti-imagen. La matriz de covarianzas anti-imagen contiene los negativos de las covarianzas parciales y la matriz de correlaciones anti-imagen contiene los coeficientes de correlación parcial cambiados de signo (la correlación entre dos variables se parcializa teniendo en cuenta el resto de las variables incluidas en el análisis) (Fernández, 2011).

En la diagonal de la matriz de correlaciones anti-imagen se encuentran las medidas de adecuación muestral para cada variable. Si el modelo factorial elegido es adecuado para explicar los datos, los elementos de la diagonal de la matriz de correlaciones anti-imagen deben tener un valor próximo a 1 y el resto de elementos deben ser pequeños (Fernández, 2011).

Y para finalizar el análisis factorial se detalló la matriz de componentes lo cual nos permitirá conocer cuáles son las variables influyentes en el crecimiento de las exportaciones de mango. Esta matriz de componentes fue inicialmente desarrollada

por Pearson a finales del siglo XIX y posteriormente fueron estudiadas por Hotelling en los años 30 del siglo XX (Fernández, 2011).

Sin embargo, hasta la aparición de los ordenadores no se empezaron a popularizar. Para estudiar las relaciones que se presentan entre p variables correlacionadas (que miden información común) se puede transformar el conjunto original de variables en otro conjunto de nuevas variables incorreladas entre sí (que no tenga repetición o redundancia en la información) llamado conjunto de componentes principales (Fernández, 2011).

Las nuevas variables son combinaciones lineales de las anteriores y se van construyendo según el orden de importancia en cuanto a la variabilidad total que recogen de la muestra (Fernández, 2011).

En el presente estudio también se realizará un análisis del modelo mínimos cuadrados ordinarios utilizando la herramienta GRETL y pronóstico del volumen en toneladas de las exportaciones de mango se utilizó la herramienta FORECAST con el modelo series de tiempo. GRETL es un software econométrico diseñado para el análisis estadístico y forecast que permite estimar ventas con datos históricos del volumen medido en toneladas exportadas hacia los principales mercados internacionales, en este caso durante los periodos 2014-2018 (TradeMap), estos datos se analizan con mayor profundidad en el capítulo IV.

CAPITULO IV

Análisis de la cadena de valor de la exportación de mango desde el Ecuador hacia Francia en el periodo 2014-2017.

En el presente capítulo se presentara un análisis cualitativo mediante entrevistas realizadas a expertos del tema. Con este análisis se pretende examinar la situación actual de las exportaciones de mango y los posibles mecanismos de mejora.

También se analizara la producción nacional de mango, y el volumen exportados en toneladas mediante fuentes como el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y TradeMap. Como último análisis se desarrollara matriz de Scan para poder verificar en qué etapa de la cadena de valor.

Producción nacional del mango Ecuatoriano

La producción de mango en Ecuador se remonta decenas de años atrás como una fruta estacional muy apetecida, de color amarillo, más pequeño que las variedades de injerto, de sabor exquisito y muy dulce, especialmente la tradicional variedad con alto contenido de jugo, típica de las riberas de los ríos del litoral. Hoy en día existen plantaciones con extensiones variables dedicadas a producir variedades de mango apetecidas en los mercados internacionales que aprovechan una ventana de comercialización que coincide con la época de cosecha local, ya que los mangos están disponibles de octubre a enero (Guerrero, 2018).

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el 2014 existía 20193 hectáreas (ha) dedicadas al cultivo de mango, los datos reportados en la figura 2 indican una superficie cosechada 170.109 hectáreas, con una producción aproximada de 168.674 toneladas. No obstante, para el 2017 hubo una superficie cosechada de

14.987 hectáreas con una producción de 70.160 hectáreas de mango ecuatoriano a nivel nacional.

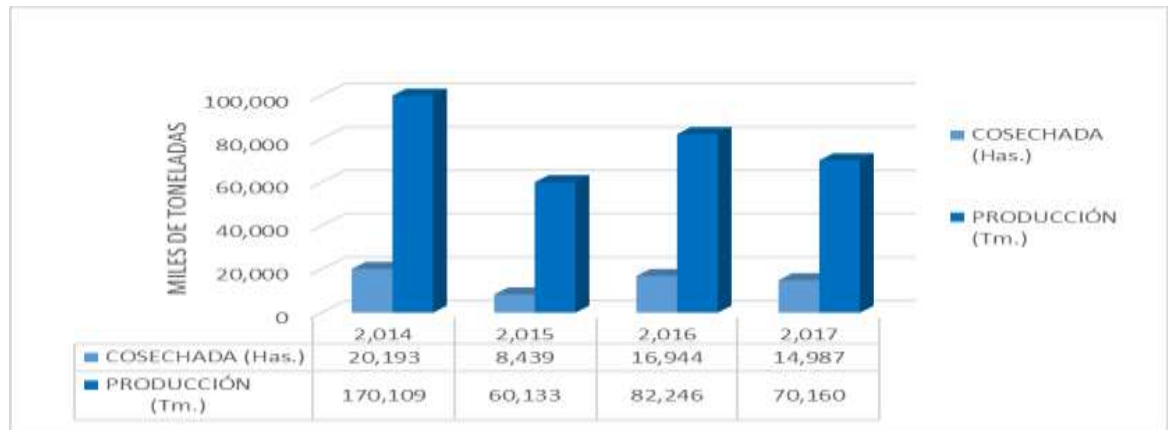


Figura 2 Evolución de la Producción Nacional de mango vs cosecha periodo 2014- 2017 (valor en toneladas). Adaptado de Instituto Nacional de Estadística y Censos

Como se puede observar en la figura 3 se presenta la evolución de la producción y ventas de mango durante los periodos desde el 2014 al 2017 a nivel nacional, Sin embargo, la producción no parece seguir el mismo ritmo de crecimiento y es notoria la reducción de la misma a partir del año 2015.

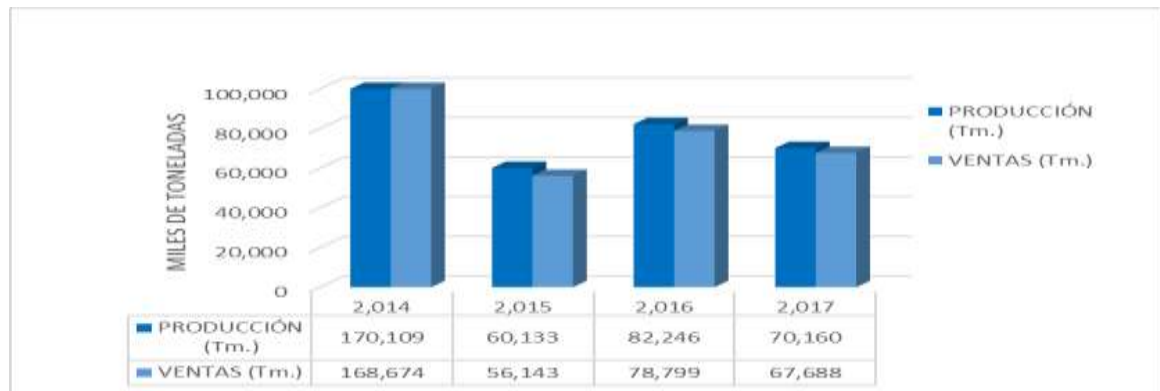


Figura 3 Evolución de la producción nacional de mango vs ventas periodo 2014-2017 (valor en toneladas). Adaptado de Instituto Nacional de Estadística y Censos

La presencia de variedades nuevas en el mercado local, de procesos de industrialización que permiten exportar productos procesados con valor agregado y la aceptación de la calidad del mango ecuatoriano en los mercados externos han dado como resultado un incentivo constante para el incremento de las plantaciones, incremento que ha ocurrido tanto en aumento de la superficie en plantaciones ya establecidas como en nuevos emprendimientos de productores que han reconocido el potencial beneficio del cultivo (Guerrero, 2017).

La reducción del volumen total producido en los últimos años solamente puede explicarse por una baja en la productividad ya que se compara la producción anual de la superficie cosechada y no de la superficie sembrada. Las causas probables de esta reducción en productividad van desde la selección de la variedad que se planta hasta los factores climáticos de una temporada específica en un sitio particular, pasando por la implementación de las distintas prácticas culturales requeridas para asegurar una producción económicamente viable por su calidad y volumen (Guerrero, 2017).

Variedades de mango cosechado en Ecuador.

El mango, una reconocida fruta tropical exótica, se consume mayormente como fruta fresca, pero también puede ser utilizado para preparar mermeladas y confituras, además de sus grandes cualidades alimenticias, el mango Ecuatoriano se destaca por su excelente calidad y exquisito sabor (Fundación Mango Ecuador).

Las variedades que se cultivan principalmente en el Ecuador son Tommy, Ataulfo, Kent, Keitt esta variedad están disponibles de septiembre a diciembre. Existen otras variedades Ataulfo, Madame Francis, Nacdocmai, Alfonso, Naomi.

Principales zonas de producción de Mango en Ecuador

En la figura 4 Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos la zona en que se concentran la mayor producción de mango ecuatoriano es la región costa alcanzando en los últimos 4 años 380.065 toneladas, ya que las condiciones climáticas y del suelo favorece el cultivo de esta fruta, por otro lado, una menor producción lo tiene la región sierra con 2584 toneladas debido a no tener condiciones favorables para la cosecha y producción al igual que la Región Insular.

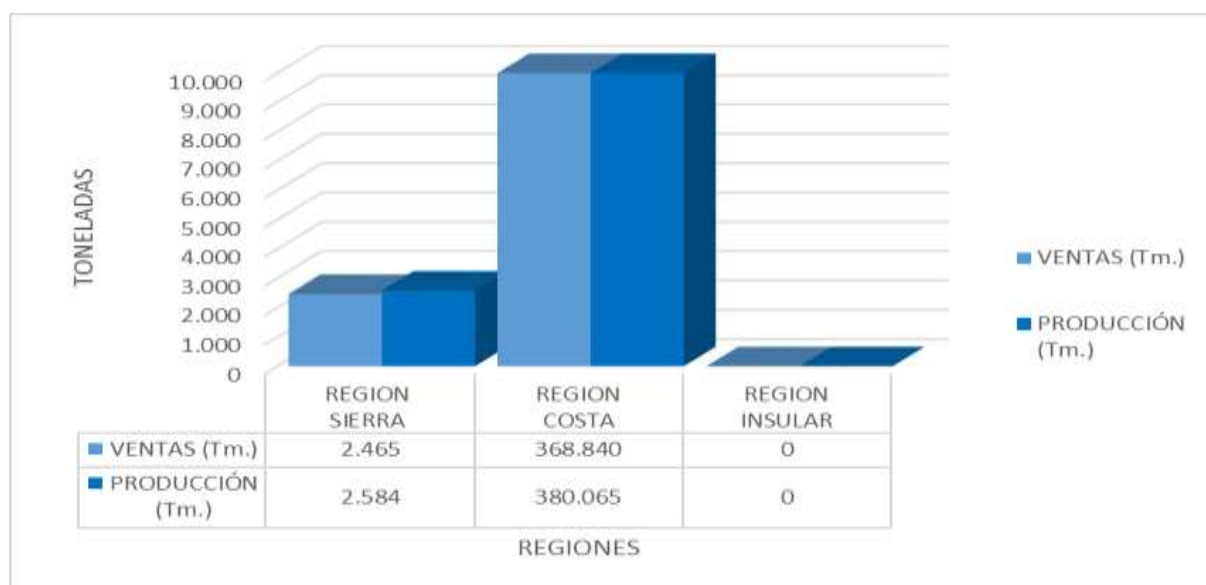


Figura 4 Producción nacional de mango dividida por regiones periodo 2014-2017 (valor toneladas). Adaptado de Instituto Nacional de Estadística y Censos

Como podemos observar en la figura 5 en los últimos 4 años el mayor cultivo de mango en Ecuador lo tiene la provincia del Guayas con una producción de 372785 toneladas durante los periodos del 2014 al 2017, seguido por El Oro con 4078 toneladas, y en tercer lugar la provincia de Manabí con 2237 toneladas de producción de mango.

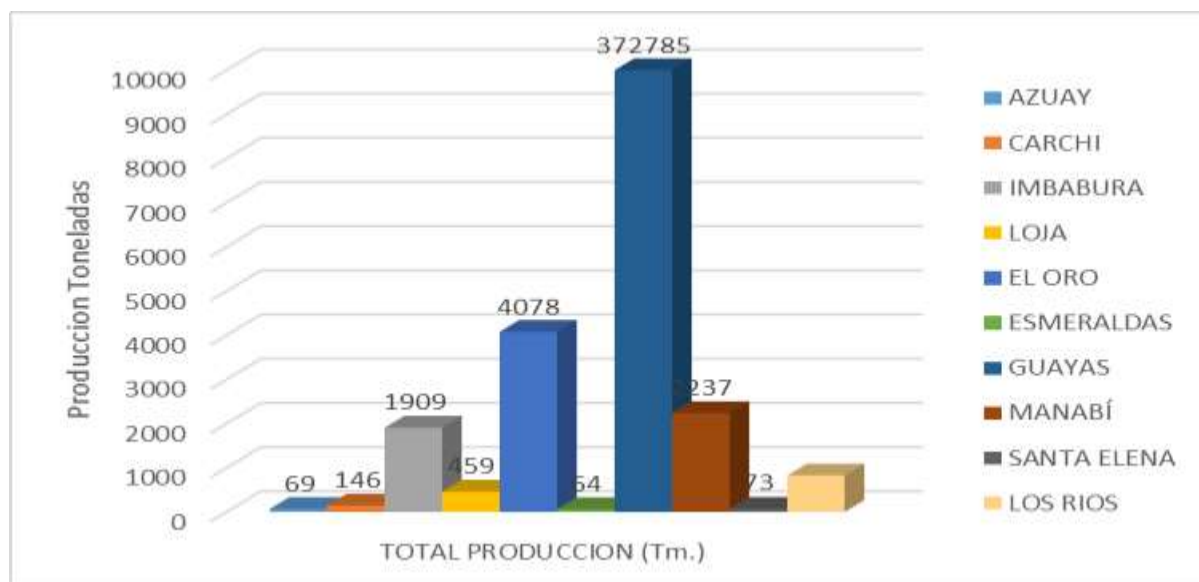


Figura 5 Ecuador: Producción de mango dividida por provincias periodo 2014-2017 (Valor en Toneladas). Adaptado de Instituto Nacional de Estadística y Censos

Mercado de Exportaciones de Mango

En un artículo publicado por ProEcuador menciona que actualmente, los principales proveedores en el mercado europeo de mango son Israel, Brasil y España, y que la oferta es limitada pero continua al alza, sin embargo, no satisface la demanda del mercado francés (ProEcuador, 2018). Adicional recomienda que los “exportadores ecuatorianos deben tomar en consideración esta oportunidad comercial para captar la demanda del mercado francés que no está siendo satisfecha” (ProEcuador, 2018).

Principales Países exportadores de mango hacia el mundo

Como se puede observar en la figura 6, durante 2013 al 2017, las exportaciones de mango mexicano se posicionaron en el primer lugar mundial en ventas siendo así uno de los mayores exportadores con más de 1.655.425 miles Dólar Americano. Un segundo puesto lo conforma los países bajos con 1.271.048 miles de

Dólar Americano, seguido de Brasil y Perú. En la figura 6 se puede observar que Ecuador se encuentra en la posición once a nivel mundial exportando durante los periodos 2013 -2017 con un valor miles de dólares Americano de Dólar por 197.679 (TradeMap, 2017).

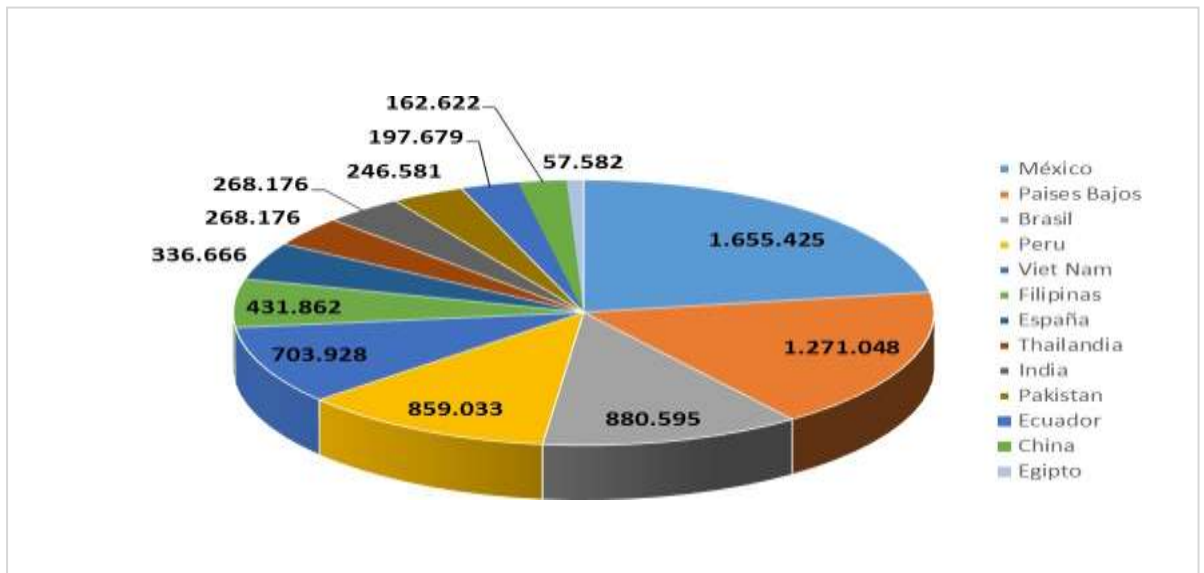


Figura 6 Ecuador: Principales países exportadores de mango hacia el mundo periodo 2014-2017(Miles de dólares americanos).Adaptado de TradeMap

Principales países exportadores de mango hacia Francia

De acuerdo a la Aduana francesa, Francia importa el 60% de las frutas que consume, desde África y América Latina, de las cuales las más consumidas son: aguacate, piña y mango. De acuerdo a Interfel, las importaciones de frutas y legumbres frescas permiten diversificar la oferta con productos que no pueden ser cultivados en Francia o que están fuera de estación (ProEcuador, 2018).

Desde el 2012, el mercado de frutas exóticas en Francia se ha incrementado, alcanzando hasta un 11% en volumen y 50% en valor. En el 2016, el consumo per cápita de frutas exóticas fue de 6.3 kg y el presupuesto promedio anual destinado de 21 € (ProEcuador, 2018).

Una tendencia que se destaca es el periodo de consumo, ya que antes se daba primordialmente en las fiestas de fin de año y hoy en día durante todo el año. Se considera pertinente poner en conocimiento al sector exportador de frutas sobre esta tendencia en el mercado francés (Pro Ecuador, 2018).

Entre los principales países exportadores de mango durante el periodo 2014-2017 fueron Perú con una participación del 25%, España 17%, e Israel con el 12%. Los países representados en la figura 7 representan el 84% del total de las exportaciones.

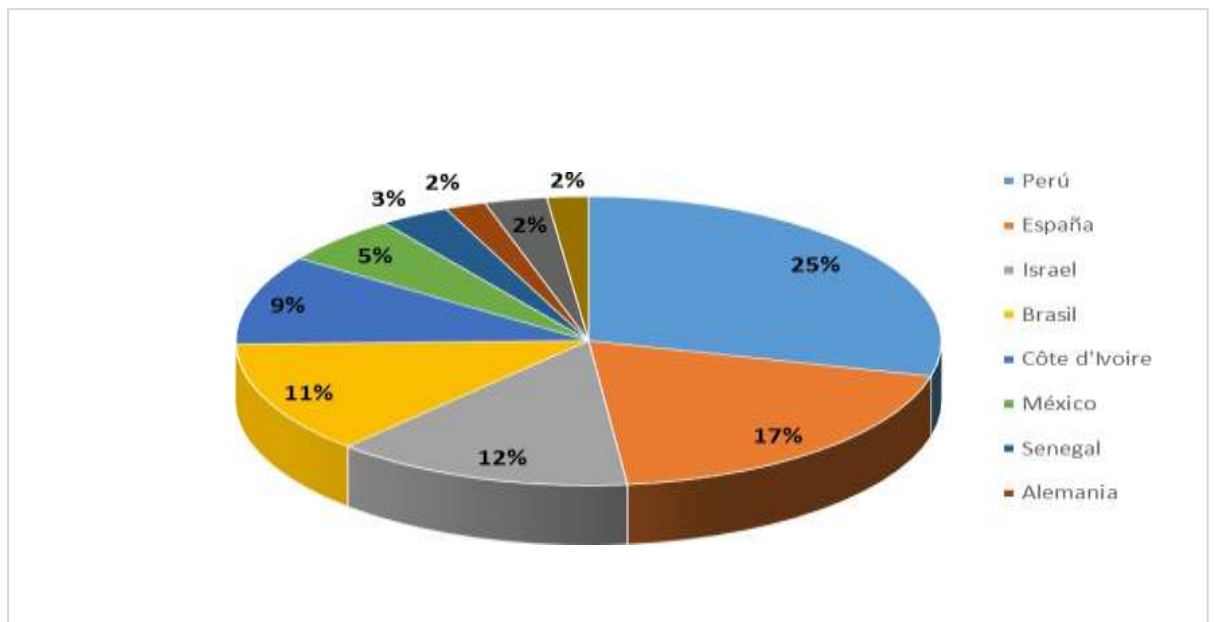


Figura 7 Principales países exportadores de mango hacia Francia periodo 2014-2017. Adaptado de TradeMap

Evolución de las exportaciones de mango ecuatoriano hacia los principales destinos.

El principal destino de exportación de mango es Estados Unidos, que recibe el 85,67% del total de las exportaciones. Le sigue Canadá con 3,82 %, y Francia ocupa el 0,02% de las exportaciones. Los países representados en el gráfico no. 7 acumulan el 100% de las exportaciones de Ecuador hacia otros países.

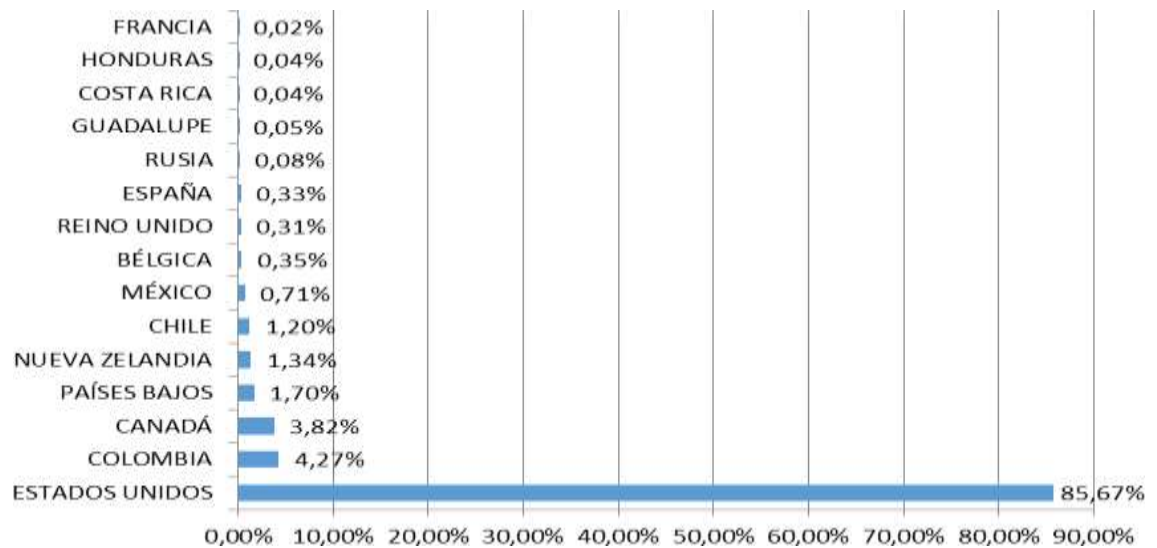


Figura 8 Ecuador: Evolución de las exportaciones de mango ecuatoriano hacia los principales destinos periodo 2014-2017

Exportaciones por variedad de mango Ecuatoriano hacia otros países.

Actualmente, en Ecuador hay aproximadamente 5.300 hectáreas de esta fruta de exportación, de las cuales la variedad Tommy Atkins representa el 71.94%, le sigue el Kent con el 14.46% y el Ataulfo con el 8.59%. “Hay otras variedades como el Madame Francis, el Keitt y otros” (Fundación Mango, 2017).

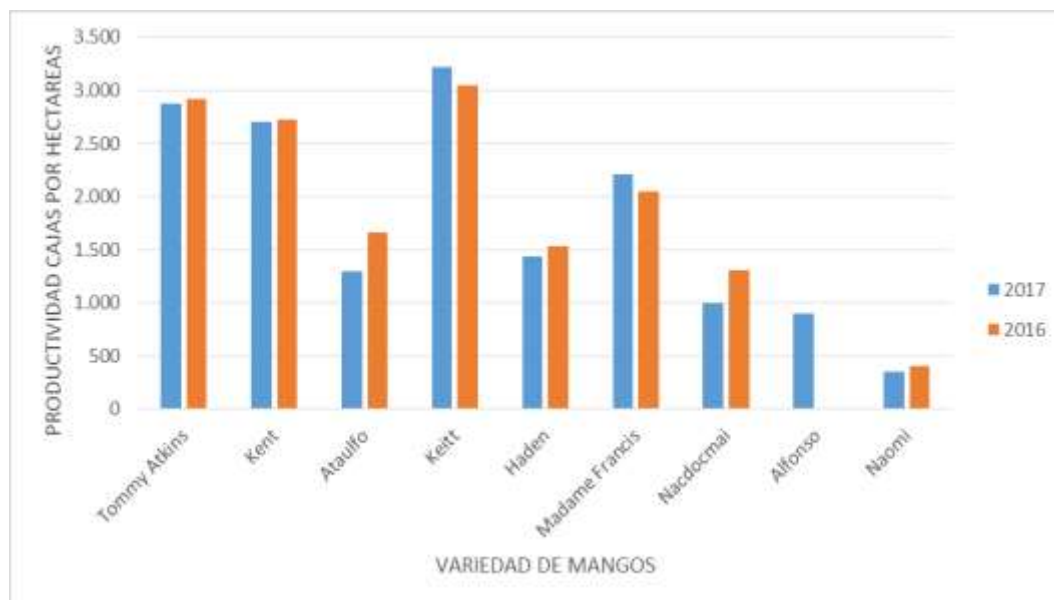


Figura 9 Ecuador: Exportación por variedad de Mango Ecuatoriano hacia el Mundo periodo 2014-2017

Principales exportadores de mango en la provincia del Guayas- Ecuador.

Una de las principales exportadoras de mango en Ecuador es la empresa DuraExporta, Pivano, Bresson y Refin S.A.

Tabla 5 Empresas Ecuatorianas Exportadoras de Mango

EMPRESA EXPORTADORA
EXPORTACIONES DUREXPORTA S.A.
PIVANO S.A.
BRESSON S.A.
REFIN S.A.
CCMANGOS S.A.
SOCIEDAD AGRICOLA RINUR S.A. RINURSA
SEMBRIOS DE EXPORTACION SEMBRIEXPORT S.A.
BLIX S.A.
AGRICOLA VICTORIOSA AGRIVICSA S.A.
TERRAFERTIL S.A.
COMPANIA AGRICOLA GANADERA S.A.
ARIEGRA S.A.
EXOFRUT S.A.
PILOT S.A.
SOMECET S.A.
AGRICOLA AGROSALVIA S.A.
EXPOFRESH S.A.
NAVARRO VINCENT DIANA ROCIO
J&L GRENN TROPICAL EXPORT S.A.
JWFRESH S.A.
ROMAN ALVARADO LUIS ARGENIO
DAVILA Y CURILLO EXPORTACIONES E IMPORTACIONES CIA. LTDA.
EXPORTADORA Y COMERCIALIZADORA TROPICAL EXPOCOMERTROPI S.A.
ENRIQUEZ RIOS WILSON NAPOLEON
ARBOLEDA GILLIS ERICKA PATRICIA
PICALER EXPORTACION E IMPORTACION CIA. LTDA.
AGROAPOYO S.A.
FESUREXO S.A.
FRUTINEXUS S.A.
CASTRO JORGE HERNANDO
DINING
RODRIGUEZ ESTUARDO OLIVERIO
OCAMPO IZA JORGE NEXAR
MACIAS ULLOA GABRIELA MARIA
GALARZA BUENO SALVADORA LIVIA
CASTRO ALAVA OMAR VOLTAIRE
TIBATAN CIA LTDA
EXPOORGANIC S.A.
GENIM PRODUCCION AGRICOLA (GENIM) S.A.
AGRIPRODUCT

Nota: Información obtenida de Mango Ecuador Fundación 2018.

Descripción Cadena de Valor Sostenible del Mango Ecuatoriano

A continuación, se detallan cada una de las actividades de la cadena de valor de mango ecuatoriano desde la compra de la materia prima hasta el consumo de la fruta.

Actividades Primarias

En las actividades primarias corresponde la logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia, ventas, y servicio o consumo.

Logística interna (almacenamiento)

Se realiza la recepción de la fruta de las haciendas o empacadoras. Esta fruta llega en cajas cosecheras lo cual son manipuladas con precaución para que no sufra ningún daño y no corra el riesgo de ser rechazada en los mercados internacionales (Mango Ecuador, 2018).

En el almacenamiento la fruta ingresa a un proceso de inspección de calidad, lavado, selección, secado, y calibración por tamaño. En esta última, es muy importante la selección de la fruta ya que de esto depende de que cumpla con los estándares internacionales para su exportación y con todos los requisitos que exige el mercado francés (Mango Ecuador, 2018).

Operaciones (empaques, instalaciones, equipos)

Luego que se realiza el almacenamiento de la fruta, se procede al empaqueo, etiquetado, paletizado y embalaje. El empaque lo realizan personas altamente capacitadas, no obstante, se realiza un control de calidad de todos los materiales (Mango Ecuador, 2018).

El paletizado y el embalaje lo realizan manualmente, procesos que deben cumplir con estándares, tales como: Dimensión del Pallet 1020x1100x144 mm, alto total 2113mm, números de niveles 17, números de caja por nivel 12, tare de pallet sin carga 15kg, números de caja 204. Luego del paletizado va a un túnel de pre-enfriamiento lo cual se almacena en una cámara de conservación y se embarca en contenedores refrigerantes (Mango Ecuador, 2018).

Logística externa (distribución)

La distribución se lo realiza en contenedores refrigerantes a 9 grados centígrados con una renovación de aire hasta 35%, listo para ser despachados al mercado internacional (Mango Ecuador, 2018).

Cliente y ventas (publicidad, promoción, fuerza de ventas, servicio)

La promoción y ventas la realizan mediante ferias organizadas por PROECUADOR y página web de la empresa exportadora, lo cual les permite establecer contactos directos con los clientes.

Actividades de Apoyo

En las actividades de apoyo, se detallan: abastecimiento, tecnología, recursos humanos, e infraestructura.

Abastecimiento (proveedores)

En esta actividad se realiza la compra de la fruta a proveedores que son haciendas o empacadoras, adicional todos los materiales necesarios para el empaque, distribución, administración, transporte y proveedores de insumos (Mango Ecuador, 2018).

Desarrollo tecnológico

Las principales maquinarias y equipos tecnológicos que utilizan en toda la cadena de valor son:

Sistema de ozonificador, máquina para el lavado de fruta, calibrador eléctrico, tanque hidrotermico, cámara de conservación, secadora, y cámara de frio (Mango Ecuador, 2018).

Administración de recursos humanos

Se tomó como referencia a la estructura organizacional de la empresa Agriproduct constituida por los siguientes recursos humanos:

La estructura organizacional de esta empresa está constituida por la junta general de accionistas, siendo la accionista mayoritaria la presidenta de la planta. Luego, siguiendo la escala organizacional se encuentre el gerente general teniendo de soporte a una secretaria y a la asesoría tributaria y legal. Continuando con la jerarquía se encuentra el gerente de planta, los colaboradores que le reportan es el jefe de producción y el jefe de mantenimiento Tiene a su cargo las áreas de recepción de la fruta, tratamiento hidrotérmico, reposo, vaciado, empaque, cartón y área de cámaras. A él le reportan los supervisores generales (Mango Ecuador, 2018).

En el área de recepción se compone de los siguientes colaboradores: supervisor general, supervisor de maquinarias, estibadores y manipuladores. En el área de tratamiento hidrotérmico se encuentran: tecleros por tanque, controladores y un supervisor del equipo de hidrotermia. En el área de reposo existe un supervisor y diez estibadores. En el área de vaciado se encuentran: supervisores de vaciado, estibadores

para manipular los pallets, organizadores de la fruta lo cual colocan en la máquina que realiza los procesos de calificación. (Mango Ecuador, 2018).

En el área de empaque se encuentran operadores de todas las maquinas, supervisores de empaque en cada tres bandas, empacadores, etiquetadores, estibadores para el paletizado y supervisores de empaques. (Mango Ecuador, 2018).

El área de cartón tiene un supervisor, armadores de cajas, y estibadores, en el área de cámaras se encuentra un supervisor y estibadores. La gerencia de planta también tiene al mando al jefe de mantenimiento con 3 mecánicos. El gerente también tiene al mando al gerente administrativo-financiero que se encarga de la parte contable, de recursos humanos –como es la selección, contratación y pago del personal-, comercio exterior, sistemas, bodega y seguridad, asistentes, guardias, mensajeros, y personal de limpieza. En el siguiente organigrama se detalla cada una de las actividades véase apéndice 6. (Mango Ecuador, 2018).

Infraestructura

De acuerdo a la base de las principales empresas exportadoras de mango, se toma de referencia la empresa DuraExporta que tiene una capacidad instalada para procesar 5 millones de cajas de mangos cada temporada; esto representa el 45% del total de exportaciones del negocio del mango del Ecuador y, la planta Bresson tiene una capacidad instalada de 172,000 Kg. De fruta tratada por día y más de 100,000 cajas que se pueden mantener en sus cuartos fríos. (Mango Ecuador, 2018).

Las empresas exportadoras y la cadena de valor sostenible

Las cadenas de valor son una parte integral de la planificación estratégica para muchas empresas hoy en día. Una cadena de valor se refiere al ciclo de vida completo de un producto o proceso, incluyendo el abastecimiento de materiales,

la producción, el consumo y los procesos de eliminación / reciclaje (Elizabeth Thörnblom, 2017, p.25-30).

Una cadena de valor más sostenible puede aportar numerosas ventajas a las empresas, incluyendo (Elizabeth Thörnblom, 2017, p.25).

- Abastecimiento de crecimiento de los ingresos y la productividad
- Aseguramiento la continuidad del suministro
- Creación de nuevos mercados.
- Aumento de valor agregado para los clientes y consumidores.
- Optimización del consumo energético.
- Reducción de los residuos.

La creación de ventaja competitiva: Al mejorar la sostenibilidad de sus cadenas de valor, las empresas crean ventajas competitivas de diferentes maneras; nuevas líneas de productos que abordan las necesidades del mercado; mejora de la reputación y el aumento de valor de la marca; mejor eficiencia y por lo tanto reducción de costos; y nuevos modelos de negocio centrados en el valor (es decir, servicios en vez de productos) (Elizabeth Thörnblom, 2017).

Avanzando la innovación: La única manera de crear y acelerar la innovación sostenible es colaborar abierta y activamente con un gran número de organizaciones (Elizabeth Thörnblom, 2017).

Mejoramiento de relaciones con los interesados: Al colaborar para lograr un objetivo común, las empresas pueden construir relaciones más fuertes, confiables y

duraderas con colaboradores a lo largo de sus cadenas de valor, incluidos los socios de negocios, clientes, consumidores, organizaciones no gubernamentales, autoridades u otras partes interesadas (Elizabeth Thörnblom, 2017).

La gestión de riesgos: No considerar los riesgos, tales como la escasez de recursos, regulaciones fuertes (incluyendo la prohibición de productos), o de los consumidores alejándose de algunos productos, puede tener un impacto significativo en el rendimiento a largo plazo de una empresa (Elizabeth Thörnblom, 2017).

La sostenibilidad de la cadena de valor en los alimentos, no se limita al aseguramiento únicamente de la calidad, sino que también, implica la reducción de los residuos de alimentos que se generan de la industria; siendo algunas de las causas fundamentales de los residuos, el deterioro de la calidad del producto y la falta de coordinación de la cadena de suministro (Ting et al., 2014). Al mismo tiempo, las preocupaciones de los stakeholders y los consumidores han aumentado, en aspectos relacionados a la seguridad alimentaria en la cadena de suministro, así como para las cuestiones ambientales y sociales (Grimm, Hofstetter y Sarkis, 2014).

Los clientes tienen altas expectativas y un aumento en la demanda de alimentos producidos de manera sostenible. Las empresas que cumplen estos requerimientos, se dirigen a una base de clientes con alta conciencia de las tres dimensiones de la sostenibilidad (Beske, Land y Seuring, 2013). La industria de alimentos y sus cadenas de valor tienen implicaciones significativas en términos de sostenibilidad. La gestión eficaz de la cadena de valor requiere una cuidadosa consideración de múltiples niveles de socios, especialmente con respecto a prácticas sostenibles.

Los desafíos de trazabilidad son particularmente vinculados a los proveedores y sub-proveedores. (Grimm, Hofstetter y Sarkis, 2014).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente a continuación se detalla un extracto de las entrevistas estructuradas realizadas a especialistas de este tema; para así poder tener una visión actual y global de la cadena de valor sostenible en las exportadoras de mango ecuatoriano.

Análisis de entrevistas a expertos

Según la Ing. Irene Minga Especialista de Frutas no tradicionales de PROECUADOR *uno de los retos que actualmente tienen las exportadoras de mango para cumplir y poder ofrecer al mercado europeo productos de calidad Premium, desarrollar productos orgánicos porque esta exigencia está vigente y la mayoría de los países europeos. Menciono que la tecnología juega un papel importante en el camino hacia una cadena de valor sostenible, que no todas las empresas implementa una tecnología segura y sostenibles, con tecnificación en las plantaciones ayuda a los exportadores aumentar la producción y los hace más competitivo, cumpliendo así tiempos de despachos y mejora en la reputación en los mercados de la calidad de la frutas.*

Las buenas prácticas agrícolas, y certificaciones internacionales el mercado europeo lo obligan ser socialmente responsable como empresas exportadoras y que muchas ya tienen la certificación GLOBALGAP. Además comentó que actualmente ProEcuador apoya al productor – exportador de mango para la promoción de las empresas en el mercado internacionales mediante ferias, convenciones lo cual también realizan un posicionamiento de marca para las exportadoras.

Actualmente Pro-ecuador implemento una plataforma b2b desarrollada para el apoyo a los exportadores vender y dar a conocer la oferta del producto en todas partes del mundo lo cual la mayoría de las empresas exportadoras se están registrando.

Adicional resaltó los roles que el estado debe de tener en la promoción de la sustentabilidad que una difusión a todas las personas y empresas con campañas de mejorar de ecosistema, y así soportar los diferentes cambios climáticos y a la volatilidad del mercado. Apoyo en la mejora el uso de recursos hídricos, utilización de suelos, controlar las diferentes plagas o virus, para mejorar o aumento de la productividad, calidad del producto y fortalecen la institucionalidad de cadenas productivas, mediante los consejos consultivos, la Gran Minga Agropecuaria entre gobierno y empresa para que de esta manera incremente el volumen de producción con la tecnología apropiada de este sector.

En la tabla 6 se puede observar la entrevista en manera de resumen para su mejor análisis y comprensión con códigos y significados de los mismos.

Tabla 6 *Entrevista 1 ProEcuador*

Nombre del Código	Entrevista 1
	Irene Minga (ProEcuador)
TE-1 Tecnología	La tecnología juega un papel importante. No todas las empresas implementan tecnología segura y sostenible.
TE-1.1 Producto (Desarrollo del producto)	Las exportadoras deben de desarrollar productos (mango) orgánicos, y un producto de calidad
TE-1.2 Acceso (Tecnología segura y sostenible)	La tecnología juega un papel importante el camino hacia una cadena de valor sostenible en las empresas
TE-1.3 Velocidad (Tiempo de despacho)	Con el uso de tecnología mejora el tiempo de despachos
TE-1.4 Imagen (Reputación de calidad)	Ofreciendo un producto premium en el mercado externo tendríamos excelente reputación
TE-1.5 Servicio (colaboración)	Todos están encaminados en ofrecer un buen servicio al mercado externo
TE-1.6 Costos (Proveedores Alternativos)	Para mejorar o aumento de la productividad fortalecen la institucionalidad de las cadenas productivas y así puedan desarrollar

	proveedores alternativos
PR-2 Producción	Las buenas practicas agrícola el mercado lo obliga a ser socialmente responsable
PR-2.1 Producto (Técnica de producción)	Las buenas practicas agrícola el mercado lo obliga a ser socialmente responsable
PR-2.2 Acceso (sistema de certificación)	Las certificaciones internacionales el mercado europeo lo obliga a las empresas y la mayoría tienen GlobalGap
LOG-3 Logística	La tecnología juega un papel importante el camino hacia una cadena de valor sostenible
MKT-4 Marketing	ProEcuador apoya al empresario promocionando sus productos en el mercado internacional
MKT-4.1 Producto (posicionamiento de marca)	ProEcuador realiza promociones para el posicionamiento de la marca
MKT-4.4 Imagen (presentación de la pyme)	ProEcuador mediante ferias y en redes sociales realizan un posicionamiento de marca para las exportadoras
SO-5.1 Producto (Información de producto)	Pro-ecuador implemento una plataforma b2b desarrollada para el apoyo a los exportadores vender y dar a conocer la oferta del producto en todas partes del mundo lo cual la mayoría de las empresas exportadoras se están registrando.
SO-5.4 Imagen (Actitud de servicio)	ProEcuador realiza capacitaciones constante para mejorar el servicio hacia los compradores
SO-5.5 Servicio (Personalización)	Con la herramienta E-ecuador las exportadoras pueden realizar un servicio más personalizado sin costo
SO-5.6 Costos (costos de prestación de servicio)	Con la herramienta E-ecuador las exportadoras pueden realizar un servicio más personalizado sin costo
Gob-6 Gobierno	Difusión a todas las personas y empresas con campañas de mejorar el ecosistema.

Nota: Información obtenida de entrevistas realizadas.

Por otro lado, el Ing. Jimmy Andrade de CEMDES *menciona que las tendencias que actualmente las empresas están implementando en la cadena de valor son la sostenibilidad, responsabilidad social, hacer más con menos en términos de eco eficiencia mejor productividad y más eficientes.*

Realizar un análisis completo de la cadena de valor les permite tener un crecimiento y desarrollo del negocio, generando impactos positivos en lo ambiental y social y sin embargo las empresas aun no tienen claro cómo adaptar en su cadena la sostenibilidad ya que al empresario les interesan la rentabilidad y no cumpliendo muchas veces con las leyes ambientales, explotando a personas con menos recursos.

En el 2006 lanzaron el proyecto negocios inclusivos que era una iniciativa para analizar la cadena de valor y como pueden incluir a las personas de escaso recursos, proveedores y que las empresas puedan incluir a estas personas para así mejorar su calidad de vida. Menciono que la mayoría de las empresas no tienen licencia social lo que es un permiso social o de comunidad que ellos otorgan como la empresa ha contribuido, mejorado en la comunidad y no es fácil ganárselo ya que son las personas que habitan alrededor de la empresa se lo otorga y se convierte en portavoz como empresa responsable y en países desarrollados si lo tienen.

También mencionó que uno de los problemas de sostenibilidad que les importa a las empresas o factores limitantes para tener una cadena de valor sostenible es el otorgamiento de créditos a pequeños productores para producir que forma parte de esta cadena. Añadió que el rol del estado juega un papel muy importante para la promoción de la sostenibilidad y sustentabilidad en el país, ya que estudios realizados en Ecuador mileniales compra por precio y no porque si la empresa es tienes practicas sostenibles.

Como recomendación final las empresas deberían incorporar la sostenibilidad en la estrategia del negocio y no que tenga una iniciativa de ayuda social Que medida que la empresa contribuya a que los ecosistemas se mantengan a largo plazo está garantizando la provisión de la materia prima e insumos de la cual el negocio depende y se conviertan más competitivos.

En la tabla 7 se puede observar la entrevista en manera de resumen para su mejor análisis y comprensión con códigos y significados de los mismos.

Tabla 7 *Entrevista 2 CEMDES*

Nombre del Código	Entrevista 2
	Jimmy Andrade (CEMDES)
TE-1 Tecnología	La tecnología es un factor clave para que las empresas sean más eficientes, optimizando recursos y cuidando el medio ambiente.
TE-1.1 Producto (Desarrollo del producto)	Ser más eficientes con los usos de los recursos.
TE-1.2 Acceso (Tecnología segura y sostenible)	Las empresas se deben enfrentar a muchos desafíos relacionados con la sostenibilidad de sus cadenas de valor relacionando con el cumplimiento de nuevas regulaciones, asegurar suficiente agua, energía u otros recursos para sus operaciones diarias o la gestión de necesidades y expectativas de sus grupos de intereses.
TE-1.6 Costos (Proveedores Alternativos)	Al empresario les interesan la rentabilidad y no cumpliendo muchas veces con las leyes ambientales, explotando a personas con menos recursos. Con apoyos de pequeños proveedores las empresas deberían analizar la análisis de valor en donde hay oportunidades de incluir a personas de escasos recursos como proveedores
PR-2.1 Producto (Técnica de producción)	Al aumentar la productividad por hectárea significa que van a tener más producto y van a tener mayor ingresos los productores, empresas exportadoras y agricultores mejorando así su calidad de vida
PR-2.6 Costos (costos de mano de obra)	Al empresario les interesan la rentabilidad y no cumpliendo muchas veces con las leyes ambientales, explotando a personas con menos recursos.
LOG-3 Logística	Las tendencias que las empresas están implementando en la cadena de valor es la sostenibilidad
MKT-4.4 Imagen (Presentación de la pyme)	La mayoría de las empresas no tienen licencia social lo que es un permiso social o de comunidad que ellos otorgan como la empresa ha contribuido, mejorado en la comunidad y no es fácil ganárselo ya que son las personas que habitan alrededor de la empresa se lo otorga y se convierte en portavoz como empresa responsable y en países desarrollados si lo tienen.
Gob-6 Gobierno	Uno de los problemas de sostenibilidad que les importa a las empresas o factores limitantes para tener una cadena de valor sostenible es el otorgamiento de créditos a pequeños productores y a empresas para producir que forma parte de esta cadena.

Nota: Información obtenida de entrevistas realizadas.

Ing. Manuel Echeverría C. de CORPEI mencionó que, del mercado de Europa, se caracteriza por demandar productos de alta calidad (frutas orgánicas), con certificaciones de calidad, factor precio es importante pero no el decisivo. Añadió que actualmente las empresas para generar valor agregado en la cadena Analizan la posibilidad de pasar de vender con INCOTERMS como FOB o CFR para vender DDP o producto nacionalizado en

país de destino, ya que los compradores cada vez quieren lidiar menos con los trámites o proceso de importación.

En la tabla 8 se puede observar la entrevista en manera de resumen para su mejor análisis y comprensión con códigos y significados de los mismos.

Tabla 8 *Entrevista 3 CORPEI*

Nombre del Código	Entrevista 3
	Manuel Echeverria (CORPEI)
PR-2.1 Producto (Técnica de producción)	Se caracteriza por demandar productos de alta calidad (frutas orgánicas),
PR-2.2 Acceso (sistema de certificación)	Con certificaciones de calidad, factor precio es importante pero no el decisivo.
LOG-3.4 Imagen (Entrega final al cliente)	Actualmente las empresas para generar valor agregado en la cadena Analizan la posibilidad de pasar de vender con INCOTERMS como FOB o CFR para vender DDP o producto nacionalizado en país de destino
MKT-4.6 Costos (términos de ventas y descuentos)	Los compradores cada vez quieren lidiar menos con los trámites o proceso de importación.

Nota: Información obtenida de entrevistas realizadas.

Según el Ing. Eduardo Egás P. Presidente Ejecutivo de CORPEI comentó que *La tecnología e innovación juega un papel importante en las posibilidades de triunfo en las exportaciones y de los grandes avances de las tecnologías, los productos tienen menor período de vida en perchas, lo que obliga a innovar e innovar para que no te saquen del mercado. El desarrollo tecnológico y el mayor alcance de las impresoras 3D están permitiendo investigaciones para posibilitar la producción de alimentos en laboratorios. Las restricciones sanitarias o técnicamente porque es una forma para controlar el ingreso de los productos media y que a los empresarios se les complicara*

por las medidas técnicas que por el arancel y que hay que darle mucha importancia a lo que el mercado internacional solicita.

Añadió que actualmente existe cambios en las conductas y preferencias de los consumidores toma con mucha fuerza en ofrecer al mercado productos más saludables que no afecten al medio ambiente, certificaciones ambientales, orgánicos, etc. Las inclinaciones y gustos de los consumidores están más orientados a la salud a una buena nutrición, a la calidad. En los últimos años está cambiando el modelo de producción y comercialización en el mundo ya que hay muchas ofertas y el precio tiende a bajar. Recalcó que como país en el plano de la exportación hay un enorme desafío principalmente con la necesidad de mejorar nuestro sistema de competitividad y productividad por que Ecuador se ha hecho un país caro y este encarecimiento de costos está afectando fuertemente a nuestra canasta de producto exportable a mercados internacionales ya que competimos con muchos países en el mundo. Sin embargo, en estos 19 años de dolarización el sector exportador ha venido enfrentando incrementos de costos unos internos que son normales y otros de origen externos que son causados por políticas públicas como más tasas impositivas, trámites y requisitos, aumentos salariales, impuesto a la salida de divisas encarecimiento en la logística entre otros factores que han golpeado mucho más fuerte sobre los costos de producción final de los productos ecuatorianos. Los acuerdos comerciales son necesarios e importantes para aumentar la oferta exportable.

En la tabla No. 9 Se puede observar la entrevista en manera de resumen para su mejor análisis y comprensión con códigos y significados de los mismos.

Tabla 9 *Entrevista 4 CORPEI*

Nombre del Código	Entrevista 4
	Eduardo Egas (CORPEI)
TE-1 Tecnología	La tecnología e innovación juega un papel importante en las posibilidades de triunfo en las exportaciones y de los grandes avances de las tecnologías
TE-1.1 Producto (Desarrollo del producto)	Los productos tienen menor período de vida en perchas, lo que obliga a innovar e innovar para que no te saquen del mercado.
PR-2.2 Acceso (Sistema de certificación)	Las restricciones sanitarias o técnicamente porque es una forma para controlar el ingreso de los productos media y que a los empresarios se les complicara por las medidas técnicas que por el arancel y que hay que darle mucha importancia a lo que el mercado internacional solicita.
PR-2.5 Servicio (Flexibilidad en la producción)	Como país en el plano de la exportación hay un enorme desafío principalmente con la necesidad de mejorar nuestro sistema de competitividad y productividad
MKT-4.5 Servicio (Conveniencia de ordenes)	En los últimos años está cambiando el modelo de producción y comercialización en el mundo ya que hay muchas ofertas y el precio tiende a bajar.
LOG-3.6 Costos (Costos Logísticos)	El sector exportador ha venido enfrentando incrementos de costos unos internos que son normales y otros de origen externos que son causados por políticas públicas como más tasas impositivas, trámites y requisitos, aumentos salariales, impuesto a la salida de divisas encarecimiento en la logística entre otros factores
MKT-4.6 Costos (Términos de ventas y descuentos)	Ecuador se ha hecho un país caro y este encarecimiento de costos está afectando fuertemente a nuestra canasta de producto exportable a mercados internacionales ya que competimos con muchos países en el mundo.
Gob-6 Gobierno	Los acuerdos comerciales son necesarios e importantes para aumentar la oferta exportable.

Nota: Información obtenida de entrevistas realizadas.

Al Ing. Jhonny Jara Director Ejecutivo de FUNDACION MANGO ECUADOR *comentó que desde un inicio de la producción las exportaciones de mango se concentran hacia el mercado de Estados Unidos y que el país Peruano nos supera en producción teniendo 25000 hectáreas superficie cosechada, y con Brasil tiene más de 50000 hectáreas superando las exportaciones hacia Europa.*

Cuando empezaron las exportaciones se concentraron en el mercado Estados Unidos y unos de los agentes externos (institución) National Mango World en Estados Unidos existe una organización impulsa el consumo de mango y a través de esta promoción incrementa el volumen de exportación, ellos trata que crezca el consumo de estados unidos en Europa no tengo información si existe este tipo de investigación.

La mayoría de las fincas y hacienda este año deben de tener certificaciones GlobalGap y Haccp para poder exportar ya que todas tienen que encaminar hacia un mismo fin, que todos los productores hagan las mismas prácticas agrícolas a través de estas certificaciones cual garantiza la calidad del producto. En la parte fitosanitaria la idea no es utilizar insecticida que sea directo para la mosca de la fruta no afectando directamente en la fruta y que algunos utilizan malateon lo cual daña el medio ambiente y que Ecuador no tiene cultura de cuidar el medio ambiente ya que no hay una ley fitosanitaria.

Recalcó que Europa es más exigente ya que solicitan análisis de la fruta. Uno de los agentes externos ha impulsado a las empresas a ser sustentables en la cadena de valor depende mucho de los acuerdos comerciales con otros Países. Según su percepción los exportadores no han implementado tecnología de punta en los últimos años ya que la inversión es alta y que las condiciones sociales son menos favorables en la producción ya que en época de campaña de mango es un trabajo forzado por lo que recomienda tener lugares cómodos para comer y dormir.

El término legal de ventas esta formalizado y uno de la conveniencia de órdenes que producto que se vende es a términos de consignación ya que dependemos de la demanda (consumo) de los mercados internacionales. La variedad de mango que

consume más Europa es el kent ya que es un mango grande y la producción de este tipo de fruta es limitada solo el 16,24% en cajas son enviadas aproximadamente.

Afirmó cuando hay un exceso de producción y poca demanda por términos legales bajan el precio afectando a todas las exportadoras. Si tienes una demanda “x” y tienes una oferta $x = a$ a la demanda está cubriendo a las necesidades, pero si tienes oferta menor a una demanda alta los precios suben ya que todos quieren comprar la fruta, si la demanda es baja y la oferta alta el precio empieza a bajar. Ecuador en un momento dado empezó hacer regulaciones de volúmenes la idea era no enviar mucha fruta al mercado americano que se exporta la mayoría de la fruta, lo envían a otros países.

Todo lo que es soporte para las exportaciones la manejan de manera ágil y personalizada, cumpliendo con respuestas en cotizaciones y negociaciones de precios.

En la tabla 10 Se puede observar la entrevista en manera de resumen para su mejor análisis y comprensión con códigos y significados de los mismos.

Tabla 10 *Entrevista 5 Fundación Mango Ecuador*

Nombre del Código	Entrevista 5
	Jhonny Jara (Fundación Mango Ecuador)
TE-1 Tecnología	Según mi percepción los exportadores no han implementado tecnología de punta en los últimos años ya que la inversión es alta
TE-1.1 Producto (Desarrollo del producto)	En la parte fitosanitaria la idea no es utilizar insecticida que sea directo para la mosca de la fruta no afectando directamente en la fruta y que algunos utilizan malateon lo cual daña el medio ambiente y que Ecuador no tiene cultura de cuidar el medio ambiente ya que no hay una ley fitosanitaria.
PR-2.1 Producto (Técnica de producción)	El país Peruano nos supera en producción teniendo 25000 hectáreas superficie cosechada, y con Brasil tiene más de 50000 hectáreas superando las exportaciones hacia Europa.

PR-2.2 Acceso (sistema de certificación)	La mayoría de las fincas y hacienda este año deben de tener certificaciones GlobalGap y Haccp para poder exportar ya que todas tienen que encaminar hacia un mismo fin
PR-2.3 Velocidad (Volúmenes)	La variedad de mango que consume más Europa es el kent y la producción de este tipo de fruta es limitada solo el 16,24% en cajas son enviadas aproximadamente
PR-2.5 Servicio (Flexibilidad en la producción)	Ecuador en un momento dado empezó hacer regulaciones de volúmenes la idea era no enviar mucha fruta al mercado americano que se exporta la mayoría de la fruta, lo envían a otros países.
TE-1.4 Imagen (Reputación de calidad)	Los exportadores ofrecen producto de calidad
PR-2.6 Costos (costos de mano de obra)	Las condiciones sociales son menos favorables en la producción ya que en época de campaña de mango es un trabajo forzado por lo que recomienda tener lugares cómodos para comer y dormir.
MKT-4.1 Producto (Posicionamiento de marca)	Estados Unidos y Europa existe una organización impulsa el consumo de mango y a través de esta promoción incrementa el volumen de exportación.
MKT-4.2 Acceso (Términos legales de ventas)	El término legal de ventas esta formalizado
MKT-4.3 Velocidad(tiempo de respuesta en cotización)	Todo lo que es soporte para las exportaciones la manejan de manera ágil y personalizada, cumpliendo con respuestas en cotizaciones y negociaciones de precios.
MKT-4.5 Servicio (conveniencia de ordenes)	Uno de la conveniencia de órdenes que producto que se vende es a términos de consignación ya que dependemos de la demanda (consumo) de los mercados internacionales.
MKT-4.6 Costos (Términos de ventas y descuentos)	Si tienes una demanda "x" y tienes una oferta x= a la demanda está cubriendo a las necesidades, pero si tienes oferta menor a una demanda alta los precios suben ya que todos quieren comprar la fruta, si la demanda es baja y la oferta alta el precio empieza a bajar.
SO-5 Soporte	Todo lo que es soporte para las exportaciones la manejan de manera ágil y personalizada
SO-5.2 Acceso (política de reclamos)	En los términos de negociación existen políticas de reclamo
SO-5.3 Velocidad (Tramitación de reclamo)	En los términos de negociación existen políticas de reclamo y tramitación del mismo

Gob-6 Gobierno	Unos de los agentes externos National Mango World en Estados Unidos y Europa existe una organización impulsa el consumo de mango y a través de esta promoción incrementa el volumen de exportación.
Inf- 7 Infraestructura	Poca cultura para el cuidado del medio ambiente ya que no hay una ley fitosanitaria

Nota: Información obtenida de entrevistas realizadas.

Por otro lado el Ing. Agropecuario inspector de Agrocalidad e investigador de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil afirmó *que países como España está en la vanguardia del uso de equipamientos tecnológicos, incluyendo así en la producción robots autónomos impulsado con energía solar para rociar la mala hierba, recalcó que a las exportadoras de mango con las tecnologías de los Hidrotérmico, máquinas de calibre, el sellado de las cajas con máquinas de laser es suficiente para cumplir con tiempos de despachos como exige el comprador.*

Por otro lado, en las inspecciones que realiza Agrocalidad según el manual “Guía de buenas prácticas” las empresas cumplen con los requisitos principales de exportación para el país *en toda la cadena como empaques, información del producto, almacenamiento, seguridad ocupacional, capacitaciones a colaboradores. Para el transporte debe de cumplir con las condiciones de temperatura para mantener el mango en excelentes condiciones durante el tránsito de la carga, por lo que antes de que salga del lugar de almacenamiento se inspecciona los contenedores y lugares de almacenamientos. Según la guía las empresas debe contar con un plan anual de capacitación para los trabajadores permanentes y temporales del predio, que Durante el proceso de manejo de fruta, cuando el personal manipule directa o interactúe indirectamente con la fruta, deben de tener en cuenta los principios de orden, organización, limpieza y seguridad.*

Empresas exportadoras de mango como DuraExporta y Agriproduct tienen horarios rotativos ya que para cumplir con tiempo de despachos y debido al volumen en toneladas que ingresa por la alta demanda deben de implementar horarios 24/7 por que en el proceso de empaque lo realizan todo de manera manual.

En la tabla 6 se puede observar la entrevista en manera de resumen para su mejor análisis y comprensión con códigos y significados de los mismos.

Tabla 11 *Entrevista 6 Agrocalidad*

Nombre del Código	Entrevista 6
	Javier Dávalos (Agrocalidad - USCG)
TE-1 Tecnología	Las exportadoras de mango con las tecnologías de los Hidrotérmico, máquinas de calibre, el sellado de las cajas con máquinas de laser son suficiente para cumplir con tiempos de despachos como exige el comprador.
TE-1.1 Producto (Desarrollo del producto)	Países como España está en la vanguardia del uso de equipamientos tecnológicos, incluyendo así en la producción robots autónomos impulsado con energía solar para rociar la mala hierba,
TE-1.3 Velocidad (Tiempo de despacho)	Empresas exportadoras de mango como DuraExporta y Agriproduct tienen horarios rotativos ya que para cumplir con tiempo de despachos y debido al volumen en toneladas que ingresa por la alta demanda deben de implementar horarios 24/7 por que en el proceso de empaque lo realizan todo de manera manual.
PR-2.4 Imagen(seguridad y salud ocupacional)	Durante el proceso de manejo de fruta, cuando el personal manipule directa o interactúe indirectamente con la fruta, deben de tener en cuenta los principios de orden, organización, limpieza y seguridad.
LOG-3 Logística	Las empresas cumplen con los requisitos principales de exportación para el país en toda la cadena como empaques, información del producto, almacenamiento, seguridad ocupacional, capacitaciones a colaboradores.
Inf- 7 Infraestructura	Uno de los requisitos que las empresas deben de cumplir y lo están haciendo es la capacitación constante en las buenas practicas

Nota: Información obtenida de entrevistas realizadas.

A continuación se detalla los memos de cada uno de los entrevistados considerando con los códigos asignados.

Tabla 12 *Memos entrevistas a expertos*

Nombre del Código	Memos
TE-1 Tecnología	La tecnología segura y sostenible con la innovación juega un papel importante para las empresas exportadoras.
TE-1.1 Producto (Desarrollo del producto)	Las empresas son más eficientes con el uso adecuado de recursos con el uso de la tecnología. Desarrollando un producto más sano y orgánico de calidad.
TE-1.2 Acceso (Tecnología segura y sostenible)	Con el cumplimiento de nuevas regulaciones las empresas deben de enfrentar nuevos desafíos y con tecnología segura y sostenible juega un papel importante el camino hacia una cadena de valor sostenible.
TE-1.3 Velocidad (Tiempo de despacho)	El proceso de empaque utilizan maquinas especializada más la mano de obra.
TE-1.4 Imagen (Reputación de calidad)	La percepción de los clientes de la fruta tiene una excelente reputación de calidad ofreciendo un producto premium.
TE-1.5 Servicio (colaboración)	Todos los exportadores están encaminando a un buen servicio al mercado externo.
TE-1.6 Costos (Proveedores Alternativos)	Para mejora o aumento de la productividad fortalece la cadena de valor y con apoyo de pequeños productores en incluir en la cadena de valor.
PR-2 Producción	Las buenas prácticas agrícolas el mercado lo obliga a ser socialmente responsable.
PR-2.1 Producto (Técnica de producción)	El mercado europeo se caracteriza por demandar productos de alta calidad y a ser socialmente responsable. Cuando aumenta la productividad por hectárea aumentaría el volumen exportadora por la demanda que existe actualmente.
PR-2.2 Acceso (sistema de certificación)	Las certificaciones internaciones juegan un rol importante en las exportaciones de mango.
PR-2.3 Velocidad (volúmenes)	La variedad de mango que consume más Europa es el kent y la producción de este tipo de fruta es limitada solo el 16,24% en cajas son enviadas aproximadamente.
PR-2.4 Imagen(seguridad y salud ocupacional)	Durante el proceso de manejo de fruta, cuando el personal manipule directa o interactúe indirectamente con la fruta, deben de tener en cuenta los principios de orden, organización, limpieza y seguridad.
PR-2.5 Servicio (flexibilidad en la producción)	Como país en el plano de la exportación hay un enorme desafío principalmente con la necesidad de mejorar nuestro sistema de competitividad y productividad.
PR-2.6 Costos (costos de mano de obra)	Las condiciones sociales son menos favorables y muchas veces no cumplen con las leyes ambientales

LOG-3 Logística	Las tendencias que las empresas están implementando en la cadena de valor es la sostenibilidad, cumpliendo con los requisitos de exportaciones como son empaques, información del producto, seguridad ocupacional, etc.
LOG-3.4 Imagen (Entrega final al cliente)	Actualmente las empresas para generar valor agregado en la cadena Analizan la posibilidad de pasar de vender con INCOTERMS como FOB o CFR para vender DDP o producto nacionalizado en país de destino.
LOG-3.6 Costos (Costos Logísticos)	El sector exportador ha venido enfrentando incrementos de costos unos internos que son normales y otros de origen externos que son causados por políticas públicas como más tasas impositivas, trámites y requisitos, aumentos salariales, impuesto a la salida de divisas encarecimiento en la logística entre otros factores.
MKT-4 Marketing	ProEcuador apoya al empresario promocionando sus productos en el mercado internacional.
MKT-4.1 Producto (posicionamiento de marca)	ProEcuador realiza promociones para el posicionamiento de la marca, así como otras organizaciones en el mercado internacional.
MKT-4.2 Acceso (términos legales de ventas)	El término legal de ventas esta formalizado
MKT-4.3 Velocidad(tiempo de respuesta en cotización)	Todo lo que es soporte para las exportaciones la manejan de manera ágil y personalizada, cumpliendo con respuestas en cotizaciones y negociaciones de precios.
MKT-4.4 Imagen(presentación de la Mype)	ProEcuador mediante ferias y en redes sociales realizan un posicionamiento de marca para las exportadoras.
MKT-4.5 Servicio (conveniencia de ordenes)	Uno de los requisitos en la conveniencia de órdenes que producto que se vende es a términos de consignación ya que dependemos de la demanda (consumo) de los mercados internacionales.
MKT-4.6 Costos (términos de ventas y descuentos)	El precio del producto depende de la demanda internacional. Actualmente Ecuador se ha convertido en un país caro y por lo consiguiente los costos afectan a las exportaciones.
SO-5 Soporte	Todo lo que es soporte para las exportaciones la manejan de manera ágil y personalizada
SO-5.1 Producto (Información de producto)	Pro-ecuador implemento una plataforma b2b desarrollada para el apoyo a los exportadores vender y dar a conocer la oferta del producto en todas partes del mundo lo cual la mayoría de las empresas exportadoras se están registrando.
SO-5.2 Acceso (política de reclamos)	En los términos de negociación existen políticas de reclamo
SO-5.3 Velocidad (Tramitación de reclamo)	En los términos de negociación existen políticas de reclamo y tramitación del mismo

SO-5.4 Imagen (Actitud de servicio)	ProEcuador realiza capacitaciones constante para mejorar el servicio hacia los compradores
SO-5.5 Servicio (personalización)	Con la herramienta E-ecuador las exportadoras pueden realizar un servicio más personalizado sin costo
SO-5.6 Costos (costos de prestación de servicio)	Con la herramienta E-ecuador las exportadoras pueden realizar un servicio más personalizado sin costo
Gob-6 Gobierno	El gobierno es un ente muy importante para nuevos desarrollos de proyectos sostenible.
Inf- 7 Infraestructura	Las capacitaciones es unos de los requisitos que todo exportador de mango debe de cumplir

Nota: Información obtenida de entrevistas realizadas.

La cadena de valor en la exportación de mango del Ecuador y su relación con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)

Según Inés Manzano Díaz, Presidente del Directorio de CEMDES bajo las actuales tendencias, las empresas se deben enfrentar a muchos desafíos relacionados con la sostenibilidad de sus cadenas de valor relacionando con el cumplimiento de nuevas regulaciones, asegurar suficiente agua, energía u otros recursos para sus operaciones diarias o la gestión de necesidades y expectativas de sus grupos de intereses. Estos son desafíos que impactan a todos – gobiernos, empresas organizaciones no gubernamentales y consumidores por igual (Manzano, 2017).

Para las empresas, esto significa una mejor comprensión de los impactos ambientales de los productos a lo largo de sus ciclos de vida. En muchos casos, esto significa encontrar nuevas formas de trabajar con los proveedores, grupos industriales, clientes y consumidores en diferentes puntos de la cadena de valor (Manzano, 2017). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible tienen potencial para impulsar la innovación, el crecimiento económico y el desarrollo a una escala sin precedentes (Manzano, 2017).

Según el Ing. Jimmy Andrade *Los 17 objetivos son oportunidades para las empresas de hacer nuevas formas de negocios mucho más rentables, reduciendo costos y por meta empresarial como puede evidenciar y adoptar los objetivos de desarrollo sostenible en la cadena logística y a los demás actores. También recalco que la tecnología es un factor clave para que las empresas sean más eficientes, optimizando recursos y cuidando el medio ambiente.*

Según el Ing. Eduardo Egás P. Presidente Ejecutivo de CORPEI comento que *hay sectores que han tomado estos objetivos con más urgencia que otros, como certificaciones orgánicas, reducción de huella de carbono donde las empresas están aceptando en disminuir el impacto ambiental.*

Para Arnaud Peral Coordinador Residente de la ONU ilustró que las empresas pueden contribuir al avance de los objetivos de desarrollo sostenible implementando estrategias de sostenibilidad corporativa que promuevan el crecimiento económico inclusivo, el progreso, la igualdad social y la protección medioambiental.

En este contexto, los objetivos de desarrollo sostenible constituyen una verdadera oportunidad para las empresas si contribuye en la estrategia de los negocios incrementa sus ingresos, la productividad de los recursos y la mitigación de los riesgos operacionales, legales y de reputación (Peral, 2017).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad (Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo,2015).

Estos 17 Objetivos se basan en los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aunque incluyen nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad

económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz y la justicia, entre otras prioridades. Los Objetivos están interrelacionados, con frecuencia la clave del éxito de uno involucrará las cuestiones más frecuentemente vinculadas con otro (Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, 2015).

Los ODS conllevan un espíritu de colaboración y pragmatismo para elegir las mejores opciones con el fin de mejorar la vida, de manera sostenible, para las generaciones futuras. Proporcionan orientaciones y metas claras para su adopción por todos los países en conformidad con sus propias prioridades y los desafíos ambientales del mundo en general (Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, 2015).

Factores facilitadores claves en las empresas exportadoras para integrar en su desarrollo sostenible

Estudios previos han estudiado como las empresas pueden ser sostenibles. Estos estudios han encontrado que los factores facilitadores de la integración del desarrollo sostenible se agrupan al nivel de los líderes o altos ejecutivos, los recursos o estructura organizacionales, los factores en la gestión de la cadena de suministro, y las alianzas o acciones colaborativas con los propios intereses (Rodríguez, 2017).

En lo que respecta al liderazgo es muy importante que los altos ejecutivos asuman con compromiso y promuevan a sus colaboradores la implementación de las estrategias de desarrollo sostenible de la empresa. Por otro lado, los factores organizacionales como recursos y procesos facilitan a la empresa la integración de los ODS, estos recursos pueden ser la cultura en la organización, gestión de talento humano, y la comunicación. En el apéndice 5 podemos observar cómo se integra una cadena de valor con estos objetivos de desarrollo sostenibles,

La gestión de la cadena de suministro según Rodríguez J (2017, p.71) distingue dos tipos de prácticas en la cadena: selección, evaluación y monitoreo de aspectos materiales para la empresa en la operación de sus proveedores, y colaboración con los proveedores de sus proveedores de productos o mejoramiento de los procesos que incorporen la lógica del desarrollo sostenible; la selección, evaluación y monitoreo de proveedores se refiere a la utilización de criterios ambientales o sociales.

Como último factor facilitador las alianzas con grupos de intereses se refieren a buscar proyectos de valor social o compartido como capacitaciones, gestión ambiental, iniciativas de empleo y producción, involucran a proveedores y comunidad para lograr que estos proyectos sean de éxito.

Cadena de Valor del distribuidor (cliente) hasta el consumidor

Como manera de ejemplo se toma la referencia de uno de los más grandes supermercados a nivel mundial llamado Carrefour. De esta manera se visualizará cómo es su cadena y que estrategias implementa para que sea sostenible.

Carrefour en toda su cadena de valor implementa inteligencia artificial convirtiéndose en el primer minorista francés en utilizar la inteligencia artificial para optimizar la gestión de inventario y reducir el desperdicio al integrar el software desarrollado por el líder en análisis avanzado SAS en su cadena de suministro (Carrefour, 2019).

En todos los países en los que opera, Carrefour ha desarrollado iniciativas concretas para promover fuentes de suministro responsables que protejan más eficazmente los ecosistemas y contribuyan a la preservación de los recursos naturales del planeta. Al proteger la biodiversidad, Carrefour y sus proveedores crean valor en

estas cadenas de suministro, vendiendo productos variados de alta calidad que satisfacen las necesidades tanto de los clientes como de la sociedad. Para ofrecer los mejores productos a un mejor precio, Carrefour está comprometido con sus proveedores a largo plazo. Garantizar la calidad y la sostenibilidad del suministro se logra a través de una iniciativa que beneficia a Carrefour, a sus clientes y a sus proveedores (Carrefour, 2019).

Para Carrefour, ser un empleador responsable implica una serie de desafíos: capacitar a sus empleados, avanzar en sus carreras, proporcionarles salarios justos que los motiven, cuidar de su bienestar en el trabajo, combinar la excelencia operativa y el desarrollo personal y alentar Un diálogo social completo. Pero también tiene que promover la diversidad, desempeñar un papel dinámico en el suministro de empleo local y motivar a sus empleados a querer ayudar a las comunidades locales (Carrefour, 2019).

Market Scan

En esta etapa se formuló preguntas referenciales para cada Market Scan en función a 5 eslabones de la cadena de valor.

Tabla 13 *Requerimiento internacional – Matriz Market Scan del comprador*

MARKET SCAN		PRODUCTO/MERCADO		
CADENA DE VALOR		PREGUNTAS REFERENCIALES	OBSERVACION	
REQUERIMIENTOS DEL COMPRADOR	PRODUCTO	TECNOLOGÍA	¿El mercado exige que implementen nueva tecnológica?	
		PRODUCCIÓN	¿El mercado exige que los productos sean producidos bajo ciertos parámetros?	
		LOGÍSTICA	¿Qué sistemas de trazabilidad y transporte se requieren para garantizar que el producto llegue a tiempo y en perfecto estado?	
		MARKETING	¿Es necesario que las exportadoras promocionen sus productos en sus páginas webs y ferias internacionales para generar confianza a los compradores?	
		SOPORTE	¿El mercado exige que el producto tenga el etiquetado con la información detallada?	
	ACCESO	TECNOLOGÍA	¿Utilizan tecnologías seguras y sostenibles?	
		PRODUCCIÓN	¿Los mecanismos de producción tienen exigencias legales a nivel local o internacional o algún tipo de certificaciones?	Existen regulaciones que solicitan pagos fijos a los trabajadores agrícolas
		LOGÍSTICA	¿Existe un control de calidad de empaque: color, calibre, forma, grados brix, traslucidez, peso, ¿otros? El empaque lleva en el exterior una etiqueta o impresión con caracteres que muestre la naturaleza del producto, identificación comercial, ¿El empaque está libre de plagas? ¿Las cajas y pallets son tratadas previamente según la normativa nacional e internacional vigente?	El proceso logístico tiene la ventaja en Latinoamérica del ingreso a las Antillas francesas y a la Guyana, paso previo y de rápido acceso al territorio francés.
		MARKETING	¿Qué tipos de contrato o cláusulas exige en el mercado internacional?	
		SOPORTE	¿Qué tipos de políticas de reclamo existen algún malestar de parte del comprador?	
	VELOCIDAD	TECNOLOGÍA	¿Cumplen con las fechas de entrega del producto hacia otros mercados?	
		PRODUCCIÓN	¿Se tiene la capacidad productiva que la demanda requiere?	
LOGÍSTICA		¿Cumplen con tiempo de respuesta en los procesos logísticos para cumplir los despachos?		
MARKETING		¿Responde con rapidez los requerimientos del comprador?		

IMAGEN	TECNOL OGÍA	¿Prefieren marcas nuevas o marcas ya existente con reputación de marca?	
	PRODUC CIÓN	¿La empresa implementa seguridad social en todos los procesos?	
	LOGÍSTI CA		
	MARKET ING	¿Existe algún organismo de cooperación que realice la presentación de las pymes en el mercado francés?	
	SOPORTE		
SERVICIO	TECNOL OGÍA	¿El personal está capacitado para manipular nuevos equipos tecnológicos?	
	PRODUC CIÓN		
	LOGÍSTI CA	¿Son Flexibles en el proceso logístico?	
	MARKET ING		
	SOPORTE		
COSTOS TOTALES	TECNOL OGÍA		
	PRODUC CIÓN	¿Los costos de mano de obra son sueldos justos?	
	LOGÍSTI CA		
	MARKET ING		
	SOPORTE		

Nota: Información obtenida mediante análisis de requerimientos internacionales del país de destino

Diagnóstico de exportación de mango ecuatoriano

A continuación, se realizará un análisis de los requisitos de mercado de Francia. Este análisis se enfoca en todos los requerimientos que el país de destino lo exige como producto, tecnología, acceso, rapidez, servicios, costes, etc.

En este contexto, una vez realizado el Market Scan en el punto anterior y el diagnóstico de exportación que hace referencia a las exigencias del mercado francés, a

continuación, se detalla una semaforización (Market Swat) que permitirá detectar las mejoras que las empresas exportadoras de mango a Francia deben realizar. Es decir, la generalidad de las empresas exportadoras en relación a su propio diagnóstico versus los requerimientos del mercado francés. Esta semaforización se realizó durante visitas técnicas y entrevistas (en base a los requerimientos) con Agrocalidad y fundación mango ecuador, estimando el porcentaje de cumplimiento y creando una escala de colores en la cual el rojo significa una debilidad (brecha) en la cadena de valor, amarillo una amenaza y verde una fortaleza.

Tabla 14 *Requerimiento del comprador internacional – Matriz Swat*

SWAT		REQUERIMIENTO DEL COMPRADOR					
		PRODUCTO	ACCESO	VELOCIDAD	IMAGEN	SERVICIO	COSTO
CADENA DE VALOR	TECNOLOGIA	DESARROLLO DEL PRODUCTO	TECNOLOGIA SEGURA Y SOSTENIBLE	TIEMPO DE DESPACHO	REPUTACION DE LA CALIDAD	COLABORACION	PROVEEDORES ALTERNATIVOS
	PRODUCCION	TECNICA DE PRODUCCION	SISTEMAS DE CERTIFICACION	VOLUMENES	SEGURIDAD Y SALUD OCACIONAL	FLEXIBILIDAD DE PRODUCCION	COSTOS DE MANO DE OBRA
	LOGISTICA	CADENA DE LOGISTICA	EMPAQUE DE EXPORTACION	RAPIDEZ DE LOGISTICA	ENTREGA FINAL AL CLIENTE	FLEXIBILIDAD DE LOGISTICA	COSTOS DE LOGISTICA
	MARKETING	POSICIONAMIENTO DE MARCA	TERMINOS LEGALES DE VENTAS	TIEMPO DE RESPUESTA EN COTIZACION	PRESENTACION DE LA MPYME	CONVENENCIA DE ORDENES	TERMINO DE VENTAS Y DESCUENTOS
	SOPORTE	INFORMACION DE PRODUCTO	POLITICA DE RECLAMOS	TRAMITACION DE RECLAMOS	ACTITUD DE SERVICIO	PERSONALIZACION	COSTOS DE PRESTACION DE SERVICIO

Nota: Información obtenida mediante análisis de observación directa y de requerimientos internacionales del país de destino

Mercado Meta

El producto a exportar será mango ecuatoriano hacia el país de Francia.

Producto

Según el Ing. Eduardo Egas Presidente Ejecutivo de CORPEI uno de los desafíos mundiales y exigencias de los mercados internacionales es el desarrollo tecnológico para aportar valor en sus productos. No es una exigencia del comprador, pero a medida que las empresas se convierten más competitivas entre sí, las demás tienen que adaptarse al mercado.

Con el fin de garantizar un nivel elevado de protección al consumidor, las importaciones en la Unión Europea (UE) de los productos alimenticios deben cumplir con la legislación comunitaria, la cual está diseñada para asegurar que los alimentos puestos en el mercado sean seguros para comer y que no contengan contaminantes que pudieran amenazar la salud del ser humano. Dicha regulación está pautada puesto que los contaminantes pueden estar presentes en los alimentos como resultado de las diversas etapas de producción, envasado, transporte o almacenamiento o como resultado de la contaminación ambiental (Cámara de Comercio Dominico Francés, 2012). Los productos que contengan algún contaminante serán inaceptables desde el punto de vista de la salud pública y en particular a nivel toxicológico, no se comercializarán en el mercado de la UE y serán rechazados (Cámara de Comercio Dominico Francés, 2012).

Los principales requisitos para ingresar al país francés son:

- Control de contaminantes en alimentos

Para garantizar un alto nivel de protección al consumidor, las importaciones en la Unión Europea (UE) de productos alimenticios deben cumplir con la legislación de la UE diseñada para garantizar que los alimentos comercializados sean seguros y no contengan contaminantes a niveles que puedan amenazar a los humanos salud (TradeEuropa, 2018).

Los contaminantes pueden estar presentes en los alimentos (incluyendo frutas y verduras, carne, pescado, cereales, especias, productos lácteos, etc.) como resultado de las diversas etapas de su producción, envasado, transporte o tenencia, o también pueden resultar de la contaminación ambiental (TradeEuropa, 2018).

El Reglamento (CEE) no 315/93 del Consejo, de 8 de febrero de 1993, por el que se establecen procedimientos comunitarios para los contaminantes en los alimentos (DO L-37 13/02/1993) (CELEX 31993R0315), regula la presencia de dichos contaminantes en los alimentos en la UE:

- Los alimentos que contienen un contaminante en una cantidad inaceptable desde el punto de vista de la salud pública y, en particular, a nivel toxicológico, no se comercializarán en la UE y serán rechazados (TradeEuropa, 2018).
- Los niveles de contaminantes se mantendrán tan bajos como se pueda alcanzar razonablemente siguiendo las buenas prácticas de trabajo recomendadas (TradeEuropa, 2018).
- Se pueden establecer niveles máximos para ciertos contaminantes para proteger la salud pública (TradeEuropa, 2018).

El presente reglamento se refiere a los contaminantes contenidos en comida.

Contaminante: significa cualquier sustancia no intencionalmente añadido a los alimentos que están presentes en dichos alimentos como resultado de la producción

(incluidas las operaciones realizadas en cultivos ganadería, ganadería y veterinaria), fabricación, elaboración, preparación, tratamiento, embalaje, envasado, transporte o conservación de tales alimentos, o como resultado de contaminación ambiental, materia extraña, tal como, por ejemplo, fragmentos de insectos, pelos de animales, etc., no es cubierto por esta definición (TradeEuropa,2018).

El presente Reglamento no se aplicará a los contaminantes que son objeto de normas comunitarias más específicas. Tras la entrada en vigor del presente Reglamento, el Comisión publicará en la serie C del Diario Oficial (TradeEuropa, 2018).

Diario de las Comunidades Europeas, para los fines de información, una lista de las reglas referidas en el primer subpárrafo. Esa lista se actualizará, según proceda, por la Comisión.

Se adoptarán disposiciones relativas a los contaminantes de conformidad con el presente Reglamento, excepto los (') DO n ° C 57 de 4. 3. 1992, p. 11. Las normas contempladas en el apartado 2 (TradeEuropa, 2018).

Alimentos que contengan un contaminante en una cantidad que Es inaceptable desde el punto de vista de la salud pública y en particular a nivel toxicológico no se colocará en el mercado. Además, los niveles de contaminantes se mantendrán tan bajos Como se puede lograr razonablemente siguiendo buenas prácticas En todas las etapas contempladas en el artículo 1. 3. Para proteger la salud pública y de conformidad con el apartado 1, cuando sea necesario, las tolerancias máximas de Se establecerán contaminantes específicos de acuerdo con el procedimiento previsto en el artículo 8 (TradeEuropa, 2018).

Control de residuos de plaguicidas en alimentos de origen vegetal y animal.

Control de residuos de plaguicidas en productos vegetales y animales destinados al consumo humano.

Para garantizar un alto nivel de protección al consumidor, las importaciones de productos vegetales y animales o partes de los mismos destinados al consumo humano en los que puedan estar presentes residuos de plaguicidas, solo están permitidas cuando se cumplen las garantías establecidas por la legislación de la UE diseñada para controlar la presencia de sustancias químicas y sus residuos en animales vivos, productos animales y productos de origen vegetal (TradeEuropa, 2018).

- Controles fitosanitarios

Este procedimiento establece las acciones que los interesados (productores, exportadores, comercializadores, empacadoras y empresas de tratamiento Hidrotérmico) deberán efectuar para ser registrados y autorizados por AGROCALIDAD, para la exportación de fruta fresca de mango de exportación (Agrocalidad, 2018).

Para el monitoreo y control de su calidad, así como el control de moscas de la fruta en los lugares de producción (fincas), los productores aplicarán lo dispuesto en las “Normas de procedimientos para la campaña fitosanitaria de manejo integrado de la mosca de la fruta en mango” que es parte del Plan de Trabajo Operativo para el Tratamiento con Agua Caliente y Certificación del Mango Ecuatoriano (Agrocalidad, 2018).

Durante la campaña de producción y exportación de mango, se realizarán supervisiones de campo para verificar el monitoreo y su calidad, por parte de

inspectores de APHIS, en conjunto con inspectores de AGROCALIDAD. Los lotes cuarentenados cuyo MTD sea igual o mayor a 0,14 serán sometidos a controles fitosanitarios dentro de los 28 días subsiguientes, cuya actividad deberá registrarse en los formatos respectivos del plan de manejo fitosanitario, lo cual será supervisado por AGROCALIDAD, de no cumplirse con los controles, estos lotes permanecerán cuarentenado (Agrocalidad, 2018).

En la trazabilidad del producto la legislación de la UE define la rastreabilidad como la capacidad de rastrear y seguir cualquier alimento, alimento, animal o sustancia que produzca alimentos que se utilizará para el consumo, en todas las etapas de producción, procesamiento y distribución (TradeEuropa, 2018).

El alcance del requisito de rastreabilidad se limita a los siguientes productos y operadores:

Productos:

La trazabilidad siempre se requiere para cualquier sustancia que se pretende o se espera que se incorpore en los alimentos o piensos. Sin embargo, ciertos productos están cubiertos por reglamentos o directivas específicas de la UE que incluso pueden imponer requisitos más estrictos sobre la rastreabilidad, como, por ejemplo: animales, organismos genéticamente modificados (OGM), frutas y vegetales, ciertos productos de origen animal (carne de res, pescado, miel), aceite de oliva (TradeEuropa, 2018).

Operadores:

Esta disposición tiene por objeto garantizar que los explotadores de empresas alimentarias puedan identificar al proveedor inmediato de un producto y al consignatario inmediato posterior (principio de "un paso atrás, un paso adelante"),

desde el importador de la UE hasta el nivel minorista, excluyendo el suministro al Consumidor final (TradeEuropa, 2018).

Los operadores de alimentos y piensos también deben contar con sistemas y procedimientos que permitan que esta información esté disponible para las Autoridades Competentes a solicitud. Aunque las disposiciones de rastreabilidad no se aplican fuera de la UE, el requisito se extiende al importador de la UE, ya que debe poder identificar a quién se exportó el producto en el tercer país (TradeEuropa, 2018).

Los alimentos o piensos, que se comercialicen o puedan comercializarse en la UE, también deberán estar adecuadamente etiquetados o identificados para facilitar su rastreabilidad, a través de la documentación o la información pertinente sobre los datos del producto (TradeEuropa, 2018).

Por lo tanto, la trazabilidad permite al comprador Respondiendo a los riesgos potenciales que pueden surgir en los alimentos y piensos, retiros selectivos de alimentos no seguros del mercado, en todas las etapas de la producción, la transformación y la distribución deberán asegurarse la trazabilidad de los alimentos, los piensos, los animales destinados a la producción de alimentos y de cualquier otra sustancia destinada a ser incorporada en un alimento o un pienso, o con probabilidad de serlo (TradeEuropa,2018).

En el etiquetado y empaque de todos los productos alimenticios comercializados en la Unión Europea (UE) deben cumplir con las normas de etiquetado de la UE, cuyo objetivo es garantizar que los consumidores obtengan toda la información esencial para tomar una decisión informada al comprar sus productos alimenticios (Cámara de Comercio Dominico Francesa, 2012).

Las normas generales sobre etiquetado de los alimentos:

- El nombre con el que se vende el producto. Ninguna marca registrada, marca comercial o nombre de fantasía puede sustituir el nombre genérico.
- Datos sobre las condiciones físicas del producto alimenticio o del tratamiento específico al que ha sido sometido (en polvo, liofilizado, congelado, concentrado, ahumado, o irradiados tratados con radiaciones ionizantes) deben ser incluidos, su omisión puede confundir al comprador.
- La lista de ingredientes, deben mostrar todos los ingredientes (incluidos aditivos) en orden decreciente del peso registrado en el momento de su fabricación.
- La cantidad neta de los productos alimenticios pre-envasados en unidades métricas para los no líquidos (kilogramo, gramo) y en unidades cubicas para los líquidos (litros, centilitros, mililitros).
- La fecha de duración mínima del alimento consistente en día, mes y año. Estas deben de estar precedidas por las palabras “mejor antes de” o “consumir preferiblemente antes del fin” o el “uso por” la fecha de mercancías altamente perecederas.
- Las condiciones especiales de conservación o uso.
- El nombre o la razón social y la dirección del fabricante, envasador o de importación, establecido en la UE.
- Lugar de origen o de procedencia.
- Instrucciones de uso, cuando considere.

Etiquetado de los materiales destinados a entrar en contacto con los alimentos:
De acuerdo con el Reglamento (CE) No. 1935/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo (Cámara de Comercio Dominicano Francesa.2012).

Para la promoción e información del producto es necesario que los exportadores deben de mejorar o crear sus activos digitales tales como página web, redes sociales, video institucional, fotografías, y material publicitario, entre otros. De esta manera les permite tener acceso a la información del producto que están ofreciendo al mercado y tener un contacto con futuros clientes y consumidores.

Acceso

Los consumidores quieren cada vez más transparencia con respecto a los productos que consumen, comentó Cosme de Moucheron, Director Gerente de IBM a cargo del grupo Carrefour.

Carrefour, líder europeo en trazabilidad de alimentos a través de la aplicación gradual de la tecnología blockchain a sus productos Carrefour Quality Line, se ha unido a otros participantes involucrados en la construcción de la plataforma IBM Food Trust (Carrefour, 2018).

El objetivo de la colaboración entre Carrefour e IBM Food Trust es implementar un estándar global de trazabilidad de los alimentos en todos los enlaces de la cadena, desde los productores hasta los canales de venta (Carrefour, 2018).

La tecnología Blockchain facilita el registro de eventos a lo largo de la cadena de suministro, procesamiento, empaquetado y distribución. A través de esta red de colaboración establecida entre fabricantes y distribuidores, se puede compartir información esencial sobre la seguridad del producto que beneficia a los consumidores (Carrefour, 2018).

Carrefour no exige en sus compras, pero si los exportadores desean estar a la vanguardia y alineados compradores con vendedor debería siempre desarrollar tecnología para así lograr ser más competitivos en el mercado internacional.

Otro punto que actualmente exige el mercado europeo son las certificaciones que son el sistema establecido para identificar un producto con ciertas características específicas, estas verifican que el producto cumpla con las normas necesarias para que este pueda ingresar al país de destino. Dependiendo de las regulaciones de cada país se exigen los certificados (ProEcuador, 2018).

Entre las certificaciones y sellos privados más importantes que exigen el mercado francés son:

Reglamento (CEE) n° 315/93 (certificaciones de la GlobalGap, HACCP (frutas, hortalizas, productos animales): dicho reglamento establece los procedimientos comunitarios para los contaminantes presentes en los productos alimenticios.

Reglamento (CE) n° 1881/2006: fija el contenido máximo de algunos contaminantes en los productos alimenticios (DO L-364 20/12/2006) (CELEX32006R1881). Consejo (DO L-338 13/11/2004) (CELEX 32004R1935), los artículos destinados a entrar en contacto con productos alimenticios, incluidos los materiales de empaque y envases deberán ser etiquetados “para uso alimentario” o llevarán el símbolo con una copa y un tenedor (Cámara de Comercio Dominico Francesa.2012).

Según Agrocalidad en la publicación de la guía de buenas prácticas los exportadores que realicen el empaque o terceros deberían de cumplir los siguientes requisitos (Agrocalidad, 2014).

- Los empaques para la exportación y comercialización del mango deben seguir las especificaciones del mercado o país de destino; las cuales deben estar registradas (Agrocalidad, 2014).

- Cada empaque debe llevar en el exterior una etiqueta o impresión con caracteres que muestren la naturaleza del producto (variedad, envasador), identificación comercial (contenido neto en kilogramos, número o letra de referencia o número de frutas por envase y designación del producto) y otros de acuerdo a exigencias de los mercados de destino (Agrocalidad, 2014).
- Las cajas, fundas, hojas de papel, envases y bandas plásticas de sellado, deben ser nuevas o recicladas, podrían ser biodegradables, no tóxicas y deben encontrarse en buenas condiciones (Agrocalidad, 2014).
- El material de empaque debe estar libre de plagas, ser adecuado para la transportación, refrigeración, almacenaje y estiba (Agrocalidad, 2014).
- El equipo y utensilios empleados en el empaque deberán ser de un material que no transmita sustancias tóxicas, olores ni sabores (Agrocalidad, 2014).
- Las cajas y pallets de madera deberán ser tratadas previamente, de conformidad con la normativa nacional e internacional vigente (Agrocalidad, 2014).
- Se recomienda utilizar estantes y verificar que éstos se laven y desinfecten periódicamente de acuerdo al proceso (Agrocalidad, 2014).
- Las áreas de estantería deben contar con dimensiones apropiadas para hacer más eficiente su manejo (Agrocalidad, 2014).
- Dentro de los parámetros de empaque, se debe contar con especificaciones documentadas de lo siguiente como mínimo: Calibre o peso, variedad, fecha de empaque. Estos datos deben ser obtenidos de los

requerimientos del cliente, el mercado o especificaciones internas de la empresa. Para constancia del cumplimiento debe haber documentos de respaldo (Agrocalidad, 2014).

Los aspectos a tomar en cuenta para el manejo de los contratos comerciales según marco legal internacional e incoterms contienen derechos y obligaciones.

El documento determina qué tipo de reglas deben seguir las partes. . Sirve para normar una relación comercial (por ejemplo, una compraventa o una distribución (Cámara de Comercio Dominicano-Francesa, 2012).

Para que este se realice debe de haber una oferta que es aceptada por la otra parte debe de existir un contrato firmado.

Las partes del contrato deben de contener la siguiente información: El encabezado, la cláusula de determinación de las partes, cláusula de representación, terminología o glosario, cláusula de pagos, cláusula de condiciones de pagos, de penalidades e indemnizaciones, de elección de jurisdicción, de arbitraje, de confidencialidad, modificaciones al contrato, forma de pago y cobro que presentaremos en el próximo acápite, entre otras (Cámara de Comercio Dominicano-Francesa, 2012).

Cláusula de cantidad/calidad: Se define en esta cláusula el tipo de producto por entregar, así como las medidas, el peso, y la calidad de la mercancía. Esta cláusula puede presentarse de la mano con la cláusula características del producto o inconformidad del producto (Cámara de Comercio Dominicano-Francesa, 2012).

Plazos para la realización de la venta: Determina el tiempo esperado para la recepción del producto, una vez recibida la orden o del pedido de compra. Clausula critica para el exportador, pues supone un cumplimiento fiel del plazo de entrega o de

lo contrario se asume el contrato como no realizado (Cámara de Comercio Dominico-Francesa, 2012).

Los incoterms: Los International Commercial Terms, representan una normativa internacional que determina la forma de entrega al comprador, así como las responsabilidades del exportador hasta el momento de dicha entrega. Determinan las obligaciones de cada parte y los gastos que deberán ser cubiertos (Cámara de Comercio Dominico-Francesa, 2012).

Velocidad

Para generar valor a nuestro producto y cumplir con las exigencias de tiempo de entregas el Ing. Manuel Echeverría Consultor de CORPEI sugiere que los exportadores analicen la posibilidad de cerrar las negociaciones con incoterms **CFR O DPP** ya que esto permite poder distribuir el producto a pequeños negocios y saltarse ciertos niveles en los canales de distribuciones tradicionales.

Muchas veces las fluctuaciones climáticas son el principal factor que afecta a la oferta de mango el exceso o falta de agua durante el ciclo vegetativo del árbol pueden provocar variaciones sensibles en la producción y no la demanda actual de estos mercados exigen se cumplan en toneladas.

De igual manera los compradores exigen que el producto se entregue a tiempo bajo todas las condiciones estipuladas en el contrato.

Imagen

En el caso del mercado de Europa, se caracteriza por demandar productos de alta calidad, con certificaciones de calidad, factor precio es importante pero no el decisivo.

Sin embargo, existen reglamentos de las prácticas de bioseguridad e higiene de los trabajadores que cada exportador debe de cumplir, a continuación, se detalla:

De las prácticas de bioseguridad

- Se debe contar con un manual de procedimientos de higiene y seguridad que considere riesgos de contaminación (física, química y biológica) y riesgos de peligro laboral como resultado directo del análisis previamente realizado, análisis que debe existir evidencia documentada.
- Durante el proceso de manejo de fruta fresca de mango, el personal que manipule directa o interactúe indirectamente con la fruta, deben considerar los principios de orden, organización, limpieza y seguridad.
- Se debe realizar limpiezas generales al iniciar y terminar las jornadas laborales de maquinaria, equipos y utensilios utilizados durante los procesos de exportación.
- Las instalaciones del personal (los servicios higiénicos, los casilleros, las duchas, el comedor, la cocina y otros lugares utilizados) deben ser sanitizadas continuamente para garantizar una buena salud del personal. Para esto se lavará y desinfectará los baños e instalaciones del personal por lo menos una vez al día.
- La empresa o productor debe proporcionar a los trabajadores toda la información (inducción para el personal nuevo, instructivos generales, entre otras) necesaria sobre las prácticas de higiene, asegurarse que las asimilen e

inculcar a través de la capacitación continua y sistemática a los trabajadores en la importancia que tienen estas prácticas.

- La unidad de producción debe contar con baterías higiénicas las cuales deben ser estratégicamente ubicadas y a una distancia capaz de no contaminar el producto cosechado.
- Se garantizará el abastecimiento de agua potable o segura para consumo a todos los trabajadores.

Del control de la salud del personal

- La empresa debe contar con un reglamento interno de higiene y seguridad laboral.
- El personal que manipula el mango debe estar en condiciones óptimas de salud. El productor o los representantes de la empresa productora son directamente responsables del cumplimiento de esta disposición.
- Cualquier persona que labore en el predio y que presente signos de alguna enfermedad que pueda contaminar a los alimentos debe inmediatamente comunicar a su inmediato superior, quien, en función de la gravedad del caso, tomará los correctivos necesarios.

De la higiene del personal

Todos los trabajadores del predio deben cumplir con las más estrictas y básicas normas de higiene (aseo personal, limpieza de la ropa, comportamiento personal en todo el proceso productivo).

- Deberán establecer Buenas Prácticas de Higiene en toda la cadena de procesamiento de la fruta incluyendo en los tiempos de descanso y al retorno de los permisos ocasionales.
- El personal mientras se mantenga dentro del área de manipulación mango debe mantener un buen comportamiento (no comer, no beber, no fumar, no mascar chicle, no escupir, no usar cosméticos, no usar joyas, mantener las uñas cortas y sin esmalte), además no puede utilizar teléfonos ni equipos electrónicos ajenos a su función.
- En el caso de incumplir con los parámetros de higiene, el trabajador deberá ser retirado de su lugar de trabajo hasta que demuestre la respectiva corrección.
- Se prohíbe terminantemente la realización de necesidades biológicas en campo abierto dentro de las plantaciones, la empresa debe contar con servicios higiénicos debidamente limpios y desinfectados al igual que con jabón líquido para el lavado correcto de las manos.

Del control de visitas

- Se debe manejar un registro de visitas al campo como a la zona de producción, los datos que deben constar en el registro son: nombre del visitante, razón de la visita y firmar de responsabilidad de haber entendido las normas básicas y de seguridad e higiene básicas.

De la seguridad laboral

El predio agrícola deberá contar con un plan de identificación de zonas y labores potencialmente peligrosas, este plan debe incluir la señalética en el campo y en las áreas de acceso del trabajador. La empresa deberá contar con un equipo conformado por sus trabajadores capacitados en atención a emergencias, primeros auxilios y seguridad laboral.

- En caso de identificar que un cierto tipo de accidente ocurre con mayor frecuencia, se debe tomar las acciones pertinentes (talleres, formación, supervisión) para evitar la prolongación de este tipo de accidentes. Se mantendrán registros de estas actividades.
- La vestimenta y equipo de protección personal usado por el trabajador debe ir acorde a las funciones desempeñadas en las diferentes etapas de operación agrícola que le garantice seguridad física y salud integral.

De la capacitación

- El dueño de la producción y comercialización de mango debe contar con un plan anual de capacitación para los trabajadores permanentes y temporales del predio. Este plan debe contener los temas de: Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas de Higiene (BPH), Procedimientos Operativos Estandarizados de Sanitización (POES), manejo de equipos y/o maquinaria; hábitos de higiene para la manipulación de productos frescos, higiene personal y seguridad laboral, calibración de equipos, manejo, manipulación y almacenamiento de plaguicidas, entre otras.

- Los trabajadores deberán recibir las instrucciones escritas y verbales de manera simple y clara de los temas por personal calificado.
- Es necesario que el programa se implemente involucrando a todo el personal y éste participe activamente en las actividades de capacitación, se debe contar con registro de participación como medio de verificación.
- Las instrucciones sobre buenas prácticas deben indicarse de manera simple y clara y estar siempre a la vista de los trabajadores, cerca de su puesto de trabajo, para que sirvan de recordatorio continuo sobre la importancia de la manipulación correcta.
- Todo trabajador que ingrese por primera vez a laborar en la operación agrícola y de los otros procesos dentro de la cadena productiva, deberá tener una inducción específica referente a las funciones que desempeñará.

No es un requisito principal que la empresa participe activamente en ferias organizadas por organismos locales, pero el mercado lo exige que todas las empresas exportadoras participen de eventos como feria internacionales para dar a conocer sus productos e imagen institucional.

Servicios

En un mercado tan cambiante las empresas enfrentan constantes cambios y para esto los sistemas de logísticas y producción deberán de organizarse que permita atender de manera efectiva y eficiente las necesidades de los compradores y consumidores.

La flexibilidad de la logística en las empresas debe de adaptarse de manera ágil cualquier cambio que pueda requerir el comprador ya sea en embalajes específicos, etiquetado, entrega, y producción.

Costos y Precios

En la actualidad hay miles de productos que llevan el Sello FAIRTRADE. Las Normas Fairtrade existen para los productos alimenticios que van desde el té y el café, hasta frutas frescas y frutos secos (ProEcuador, 2017).

El Comercio Justo (Fairtrade) representa una alternativa al comercio convencional y se basa en la cooperación entre productores y consumidores. Fairtrade ofrece a los productores un trato más justo y condiciones comerciales más provechosas. Esto les permite mejorar sus condiciones de vida y hacer planes a futuro. Para los consumidores, Fairtrade es una manera eficaz de reducir la pobreza a través de sus compras diarias (ProEcuador, 2017).

Cuando un producto lleva el Sello de Certificación de Comercio Justo FAIRTRADE significa que los productores y comerciantes han cumplido con sus criterios, los cuales están destinados a corregir el desequilibrio de poder en las relaciones comerciales, la inestabilidad de los mercados y las injusticias del comercio convencional (ProEcuador, 2017).

Precios Mínimos Fairtrade El precio mínimo pagado a los productores está determinado por las Normas Fairtrade, se aplica a los productos certificados Fairtrade. Este precio tiene como objetivo garantizar que los productores puedan cubrir sus costes medios de producción sostenible. Actúa como una red de seguridad para los agricultores en momentos en que los mercados mundiales caen por debajo de un nivel

sostenible. Sin esto, los agricultores están completamente a merced del mercado (ProEcuador, 2017).

Cuando el precio de mercado es superior al mínimo de Comercio Justo, el comprador debe pagar el precio más alto. Los productores y comerciantes también pueden negociar precios más altos en base a la calidad y otros atributos (ProEcuador, 2017).

En este capítulo se da cumplimiento analizar la cadena de valor de la exportación de mango desde el Ecuador hacia Francia en el periodo 2014-2017 planteada en el objetivo específico mencionado anteriormente.

CAPITULO V

MODELO ESTADISTICO

En el presente capítulo se realizara el análisis estadístico lo cual permitirá validar o rechazar las hipótesis planteadas; así como también permitirá determinar los mecanismos que deben de implementar el gobierno y los exportadores ecuatorianos para incidir en la sostenibilidad de la cadena de valor del mango.

Los modelos estadístico planteados para esta investigación son: Análisis Factorial (Prueba de KMO, y Bartlett, Matriz anti-imagen, matriz de componentes principales), análisis de modelo de mínimo cuadrados, y análisis de series de tiempo.

Análisis Factorial

El siguiente análisis factorial se realizará la Prueba de KMO, y Bartlett, Matriz anti-imagen, matriz de componentes principales.

Prueba de KMO y Bartlett

En la tabla 15 se puede observar que la media de KMO según la teoría demostrada en el capítulo III que: el rango comprendido entre $0,8 \leq KMO \leq 0,9$ = Buena adecuación muestral, por lo tanto el resultado de esta investigación es de 0.878 lo cual queda demostrado que es una valor valido para realizar un análisis factorial. Lo segundo en la prueba Bartlett el nivel de significancia está alejado de uno es decir un cero muy ínfimo lo cual es permitido realizar la prueba de factores validado por esos dos valores.

Tabla 15 Prueba de KMO y Bartlett

Medida Káiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo (KMO)		,878
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	414,171
	gl	21
	Sig.	,000

Nota: Información obtenida mediante análisis estadístico utilizando la herramienta SPSS

Matriz Anti-imagen

Una vez que se validó si el modelo sirve para el respectivo análisis, según la teoría la matriz de correlaciones anti imagen contiene los coeficientes de correlación parcial cambiados de signo (la correlaciones entre dos variables se parcializa teniendo en cuenta el resto de las variables incluidas en el análisis)

Se puede visualizar en la tabla 16 que de forma diagonal según la letra a esos nos indica cuales de las variables están muy correlacionados, mientras más cercano a uno esas variables son muy importante para la validación de la hipótesis.

En la tabla 17 se detalla la matriz de componentes principales lo cual indica las variables más importantes y correlacionadas que son:

- Distribución del producto
- Proveedores (Abastecimiento)
- Colaboradores
- Almacenamiento
- Desarrollo tecnológico
- Empaque, equipos ,instalaciones
- Infraestructura

Tabla 16 *Matriz Anti-imagen*

	Proveedores (Abastecimiento)	Almacenamiento del producto (Logística Interna)	Empaque, equipos, instalaciones	Distribución del producto	Promover el crecimiento de los colaboradores	Implementación de desarrollo tecnológico	Infraestructura
Proveedores (Abastecimiento)	,959 ^a	-,127	-,001	-,097	-,374	-,188	-,128
Almacenamiento del producto (Logística Interna)	-,127	,851 ^a	-,491	-,649	,276	,313	,144
Empaque, equipos, instalaciones	-,001	-,491	,885 ^a	,332	-,429	-,101	-,225
Distribución del producto	-,097	-,649	,332	,801 ^a	-,574	-,376	-,551
Promover el crecimiento de los colaboradores	-,374	,276	-,429	-,574	,847 ^a	-,070	,429
Implementación de desarrollo tecnológico	-,188	,313	-,101	-,376	-,070	,943 ^a	,006
Infraestructura	-,128	,144	-,225	-,551	,429	,006	,887 ^a

Nota: Información obtenida mediante análisis estadístico utilizando la herramienta SPSS
a. Medidas de adecuación de muestreo (MSA)

Matriz de Componentes Principales

En la matriz de componentes principales de la tabla 17 los siete componentes (variables) los considera importantes o con correlación fuerte, pero las principales variables que los empresarios exportadores consideraron son las cinco primeros según la teoría de análisis componentes primarios, que máximo los 5 primeros factores son los que dirige la investigación.

Tabla 17 *Matriz de Componentes Principales*

	Componente
	1
Distribución del producto	,989
Proveedores (Abastecimiento)	,975
Promover el crecimiento de los colaboradores	,973
Almacenamiento del producto (Logística Interna)	,963
Implementación de desarrollo tecnológico	,948
Empaque, equipos ,instalaciones	,931
Infraestructura	,926

Nota: Información obtenida mediante análisis estadístico utilizando la herramienta SPSS Método de extracción: análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos.

Análisis del Modelo de Mínimos Cuadrados Ordinarios

En este modelo se utilizó las exportaciones de mango desde el año 2014 al 2018 para realizar un análisis de regresión lineal de la variable a predecir (cantidades exportadas en toneladas) versus el tiempo, demostrándose en la tabla 18 una fuerte correlación positiva al obtener un R- cuadrado 0,78 de fuerza relacional lo que indica que hay una garantía contundente para poder hacer el análisis de series de tiempo ya que los datos están bien relacionados.

Tabla 18 *Modelos Mínimos Cuadrados Ordinarios*

	<i>Coefficiente</i>	<i>Desv. Típica</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>valor p</i>	
Const	36669,3	4608,07	7,958	0,0014	** *
Time	4505,57	1183,24	3,808	0,0190	**

Media de la vble. dep.	52438,83	D.T. de la vble. dep.	9521,108
Suma de cuad. Residuos	98004404	D.T. de la regresión	4949,859
R-cuadrado	0,783778	R-cuadrado corregido	0,729722
F(1, 4)	14,49947	Valor p (de F)	0,018976
Log-verosimilitud	-58,33992	Criterio de Akaike	120,6798
Criterio de Schwarz	120,2634	Crit. de Hannan-Quinn	119,0126
Rho	-0,061744	Durbin-Watson	1,950947

Nota: Información obtenida mediante análisis estadístico utilizando la herramienta Gretl

En la figura 10 se observa la tendencia de la variable observada (cantidades exportadas) versus el pronóstico estimado observándose que los datos están muy cercanos a la recta de regresión, particular que confirma de forma gráfica una correlación fuertemente positiva.

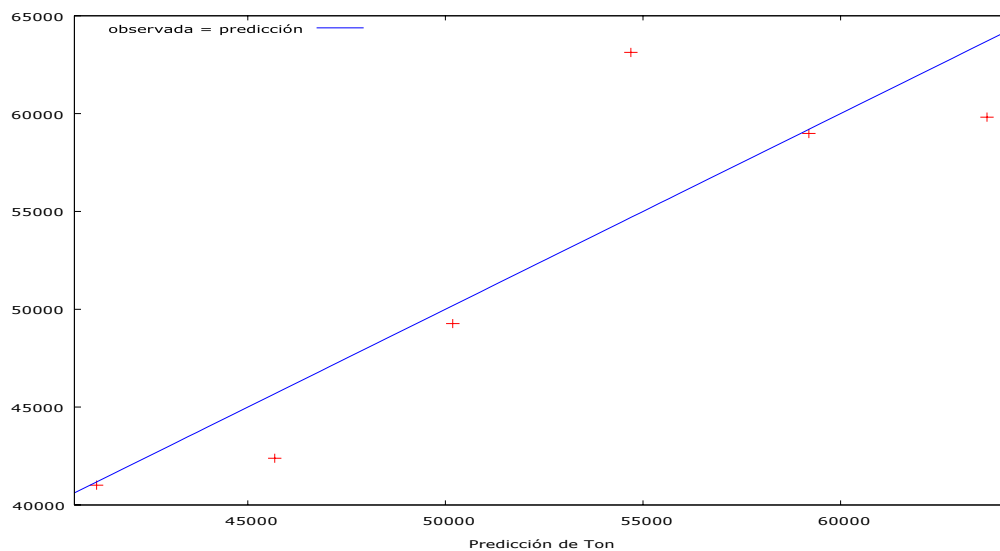


Figura 10 Tendencia de variables. Información obtenida de la herramienta Gretl

Análisis de series de tiempo

En la tabla 19 se realizó un el análisis de series de tiempo con intervalos de confianza del 95%, $t(4,0,025)=2,776$ con el número de toneladas desde el año 2013 hasta 2018 (ver apéndice 4), observándose como la curva de datos reales (curva roja) por ciertos momentos se acerca mucho a la curva de pronóstico (curva azul).

Según la teoría de análisis de series de tiempo en la figura 11 se demuestra como el patrón de comportamiento temporal se va repitiendo por estacionalidades, por lo que para el pronóstico (forecast) la tendencia es creciente por lo que se puede esperar que la demanda de toneladas de mango en el mercado internacional siga de forma continua a su historial, es decir en aumento.

Tabla 19 *Análisis de series de tiempo*

Observaciones	Toneladas	Predicción	Desv. típica	Intervalo de 95%
2013	41018,0	41174,9	6110,24	(24210,2, 58139,6)
2014	42391,0	45680,5	5633,36	(30039,8, 61321,2)
2015	49275,0	50186,0	5379,09	(35251,3, 65120,8)
2016	63133,0	54691,6	5379,09	(39756,9, 69626,4)
2017	58990,0	59197,2	5633,36	(43556,5, 74837,9)
2018	59826,0	63702,8	6110,24	(46738,0, 80667,5)
2019	indefinido	68208,3	6762,79	(49431,8, 86984,9)
2020	indefinido	72713,9	7545,59	(51764,0, 93663,8)
2021	indefinido	77219,5	8422,38	(53835,2, 100604,)
2022	indefinido	81725,0	9366,82	(55718,6, 107732,)
2023	indefinido	86230,6	10360,4	(57465,5, 114996,)

Nota: Información obtenida mediante análisis estadístico utilizando la herramienta forecast

Como se puede observar en la tabla 19 las cantidades en toneladas de exportación de mango hacia los principales países internacionales es creciente, pero sin embargo Francia que ocupa el 0.02% del total de exportaciones sigue siendo un país atractivo y virgen para incrementar el número de toneladas exportadas.

Desde la campaña de mango desde el año 2014, las exportaciones han incrementado siendo una oportunidad para los empresarios de cumplir con las exigencias del mercado francés, exigencias que fueron detalladas en el Market Scan.

Por lo tanto, de acuerdo a los resultados se comprueba con evidencia estadística contundente la hipótesis alternativa planteada en esta investigación con las variables distribución de producto, proveedores, colaboradores, almacenamientos, desarrollo tecnológico, empaque, equipos, instalaciones e infraestructura.

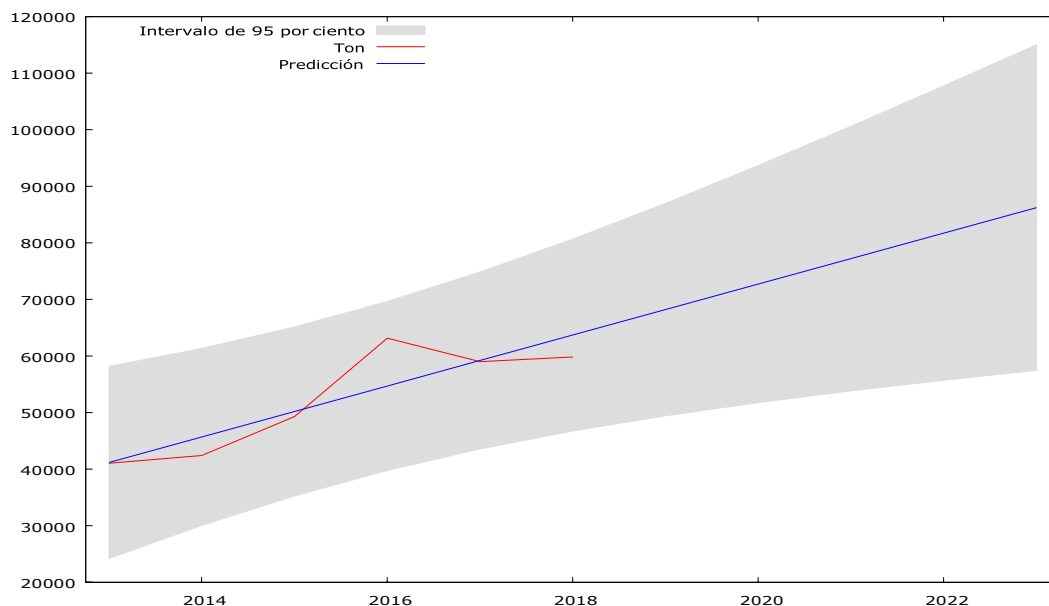


Figura 11 Series de tiempo. Información obtenida de análisis de datos históricos utilizando la herramienta forecast

Análisis de los mecanismos para contribuir con la sostenibilidad de la cadena de valor en las exportaciones de mango ecuatoriano hacia el mercado francés.

El objetivo del presente análisis es identificar los mecanismos sostenibles de la cadena de valor de las empresas exportadoras de mango ecuatoriano al mercado francés y como están integrando los objetivos de desarrollo sostenible en su estrategia de negocio. Se analizan cada una de las preguntas y variables según encuestas realizadas, y como éstas pueden influir en el incremento de las exportaciones de mango.

1.- ¿Implementa iniciativas orientadas a fomentar la sostenibilidad en su cadena de valor?

Según encuesta realizada en la tabla 20 de un total de 33 empresas exportadoras de mango el 60,60% implementan iniciativas orientadas a la sostenibilidad en su cadena de valor. Por otro lado, el 39,40% de los entrevistados no implementan ninguna iniciativa de sostenibilidad.

Tabla 20 *Iniciativas de Sostenibilidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	20	60,6	60,6	60,6
	No	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada

En la figura 12 las iniciativas de sostenibilidad se puede observar que es notable la participación en las empresas de fomentar la sostenibilidad en la cadena de valor.

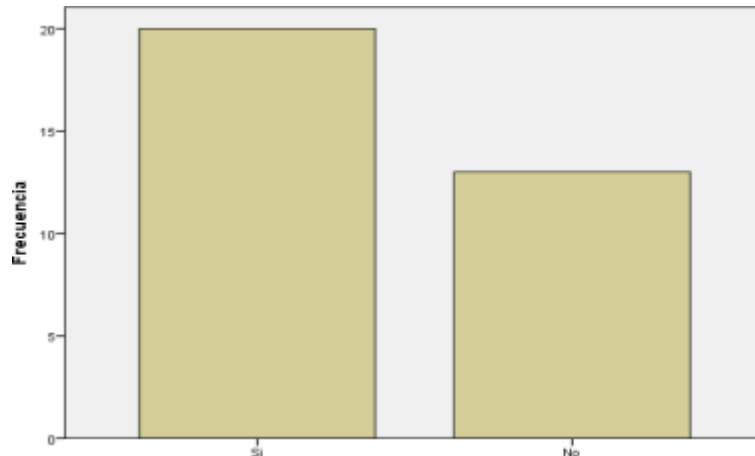


Figura 12 Iniciativas de sostenibilidad. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios

2.- ¿Por qué implementa su empresa iniciativas orientadas a fomentar la sostenibilidad de su cadena de valor?

En la tabla 21 y en la figura 13 del 60,69% de las entrevistas el 27,3% respondieron que implementar iniciativas de sostenibilidad es favorable para el desarrollo de los negocios, el 15,2% por incrementar la fidelidad de los clientes, y el 12,10% por el incremento a las regulaciones relacionadas a la sostenibilidad. Para las empresas es muy importante fomentar la sostenibilidad en toda la cadena ya que favorece en el crecimiento de la empresa, desarrollo de nuevos negocios, e incrementos en las exportaciones así les permite construir relaciones a largo plazo.

Tabla 21 ¿Por qué implementa iniciativas de Sostenibilidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Por la Necesidad de construir relaciones a largo plazo	2	6,1	6,1	6,1
	Favorable para el desarrollo de los negocios	9	27,3	27,3	33,3

Por el incremento de las regulaciones relacionadas con la sostenibilidad	4	12,1	12,1	45,5
Por el incremento en la fidelidad de los clientes/proveedores	5	15,2	15,2	60,6
Ninguno	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada

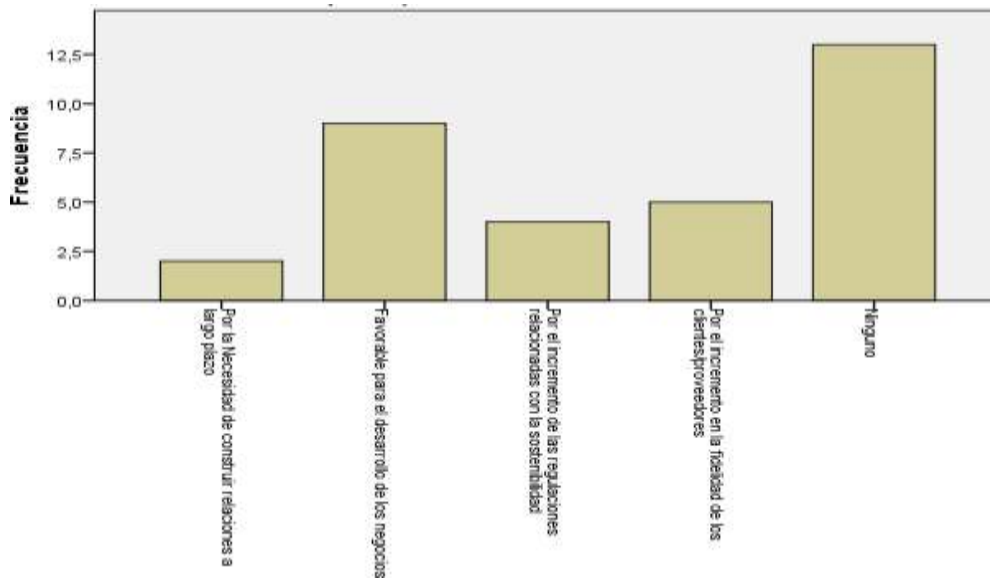


Figura 13 ¿Por qué las empresas exportadoras implementan la sostenibilidad en la cadena de valor?. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.

3.- ¿Cuáles de los actores de la cadena de valor en la exportación de mango ecuatoriano implementan iniciativas para fomentar la sostenibilidad?

En la tabla 22 se puede observar que el 18,20% de las empresas exportadoras implementan iniciativas de sostenibilidad en la actividad de desarrollo tecnológico,

seguido de un 12,10% del abastecimiento de la fruta y las demás en almacenamiento, empaques, equipo y fuerza de venta con un promedio del 9,10%

Tabla 22 *Actores de la cadena de valor que implementan iniciativas de sostenibilidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Infraestructura (Administración, Planeación, Finanzas, Asuntos Legales, Adm de Calidad)	1	3,0	3,0	3,0
Logística Interna(Almacenamiento)	3	9,1	9,1	12,1
Operaciones(empaques, instalaciones, equipos)	3	9,1	9,1	21,2
Cliente y ventas (Publicidad, Promoción, Fuerzas de Ventas, Servicio)	3	9,1	9,1	30,3
Abastecimiento (Proveedores, Materia Prima)	4	12,1	12,1	42,4
Desarrollo Tecnológico (Innovación)	6	18,2	18,2	60,6
Ninguno	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada

Se puede observar en la tabla No.22 que no son los únicos actores de la cadena sostenibles, adicional a estos notamos que la logística interna

(Almacenamiento), Operaciones (empaque, equipos, instalaciones), clientes y ventas forma parte del 24,30%.

En la figura 14 puede observar que las empresas implementan iniciativa en varios actores de la cadena de valores: Infraestructura, desarrollo tecnológico, abastecimiento, cliente y vetas, operaciones (empaque, instalaciones, equipos), logística interna (Almacenamiento), lo cual estos actores inciden para nuestro análisis para determinar el incremento de las exportaciones se debe a estas variables.

Por otro lado ninguno de los entrevistados dio énfasis a recursos humanos y logística externa (distribución).

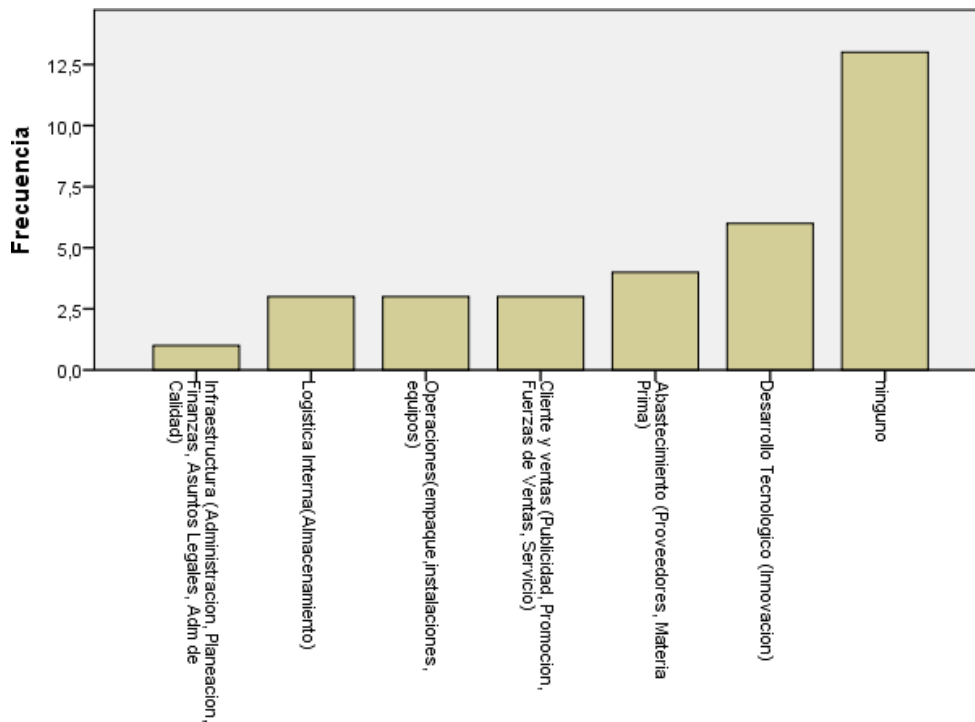


Figura 14 Actores de la cadena de valor que implementan iniciativas de sostenibilidad. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.

4.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para el proceso de selección de sus proveedores? (Abastecimiento)

Como se puede observar en la tabla 23 uno de los aspectos de selección de proveedores es la gestión de calidad del producto con un 42,4% y que cumplan el marco legal vigente. Los resultados de impacto ambiental son muy bajos y de poca importancia.

Tabla 23 *Aspectos de selección de proveedores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Cumplimiento del marco legal	4	12,1	12,1	12,1
	Gestión de Calidad	14	42,4	42,4	54,5
	Impacto ambiental y social del producto	2	6,1	6,1	60,6
	Ninguno	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada

En la figura 15 se puede observar los factores más influyentes en la selección de proveedores (abastecimiento de la fruta) lo cual los empresario es uno de los actores que toma más importancia al momento de seleccionar una fruta de calidad.

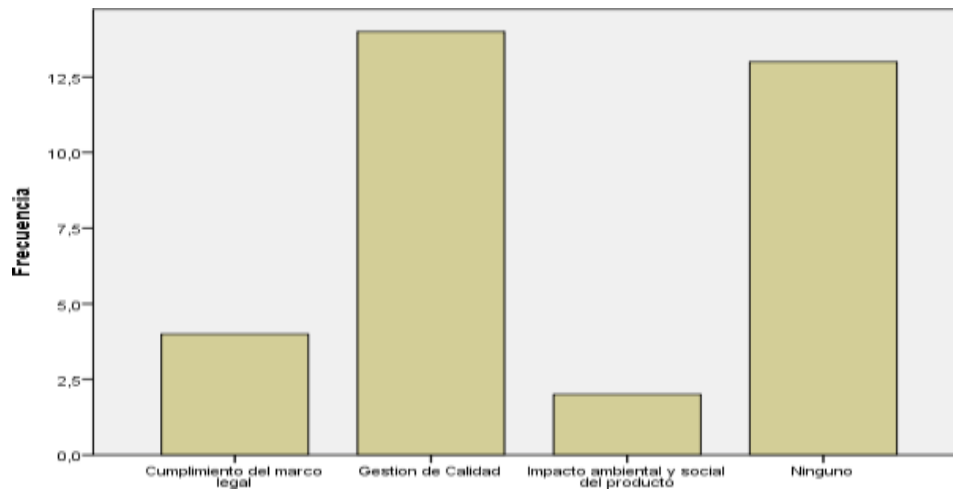


Figura 15 Aspectos de selección de proveedores. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.

5.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para un correcto almacenamiento del producto? (Logística Interna)

En la tabla 24, al momento de evaluar los aspectos para un correcto almacenamiento del 60,6% el 30,30% tiene que existir buenas prácticas de almacenamiento con innovación tecnología.

Tabla 24 Aspectos para un correcto almacenamiento del producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Cumplimiento del marco legal	1	3,0	3,0	3,0
Existencia de buenas prácticas de almacenamiento	10	30,3	30,3	33,3
Innovación tecnológica	8	24,2	24,2	57,6
Optimización	1	3,0	3,0	60,6
Ninguno	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada

En la figura 16 podemos observar claramente que la posición del empresario es el almacenamiento correcto de la fruta, ya que esta depende en ofrecer un producto Premium al mercado extranjero, y que este no se contamine de plaguicidas, sustancias química o plagas.

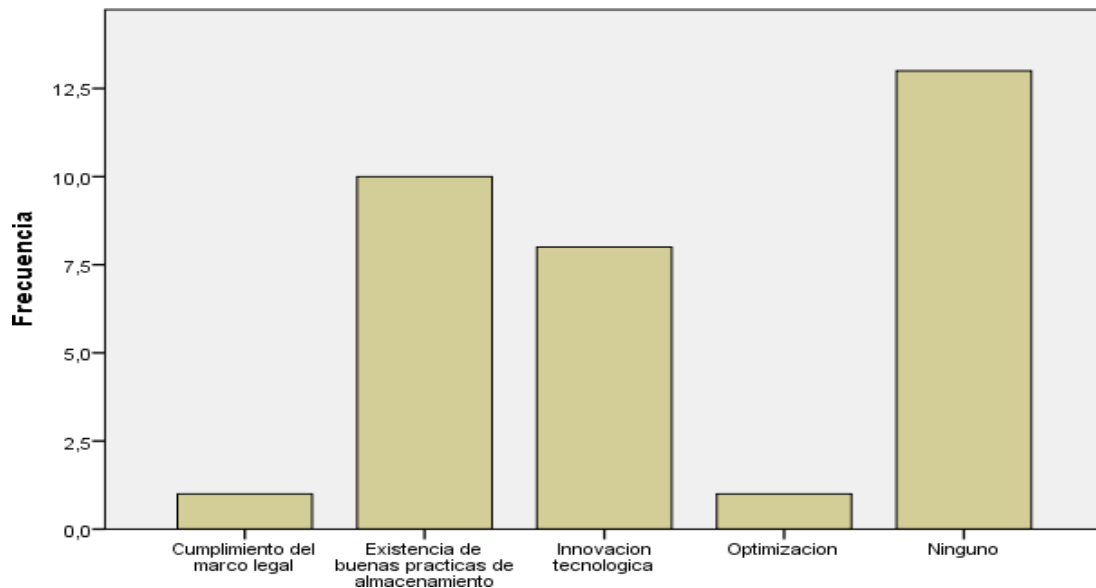


Figura 16 Aspectos para un correcto almacenamiento del producto. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.

6.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para una selección de empaque, equipos, instalaciones lo que respecta al actor de Operaciones? (Operaciones)

Se puede observar en la tabla 25 que el 12,10% respondieron con cumplir el marco legal lo cual exige en la guía de buenas prácticas agrícolas de mango de agrocalidad. Por ejemplo, los empaques para la exportación y comercialización del mango deben cumplir las especificaciones del mercado o país de destino; y estas deben de estar registradas. Debe de contar con instalaciones adecuadas para todo el proceso

desde la recolección de la fruta, almacenamiento y distribución, según la guía las instalaciones deben de cumplir ciertas indicaciones para poder operar correctamente, por lo que el 21.20% de los encuestados evalúan la innovación tecnológica en cada una de sus operaciones.

Tabla 25 Aspectos para la selección de empaque, equipos, instalaciones, etc.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Impacto ambiental	1	3,0	3,0	3,0
Calidad	3	9,1	9,1	12,1
Cumplimiento del marco legal en general	4	12,1	12,1	24,2
Eficiencia	5	15,2	15,2	39,4
Innovación tecnológica	7	21,2	21,2	60,6
Ninguno	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada

Se puede observar que en la figura 17 hay una tendencia muy baja en el impacto ambiental y calidad. La eficiencia y la innovación tecnológica 7 de 20 empresas que implementan iniciativas de sostenibilidad consideraron importante al momento de seleccionar empaques, equipos e adecuación de instalaciones.

Cuales aspectos evalua la empresa para la seleccion de empaque, equipos, instalaciones

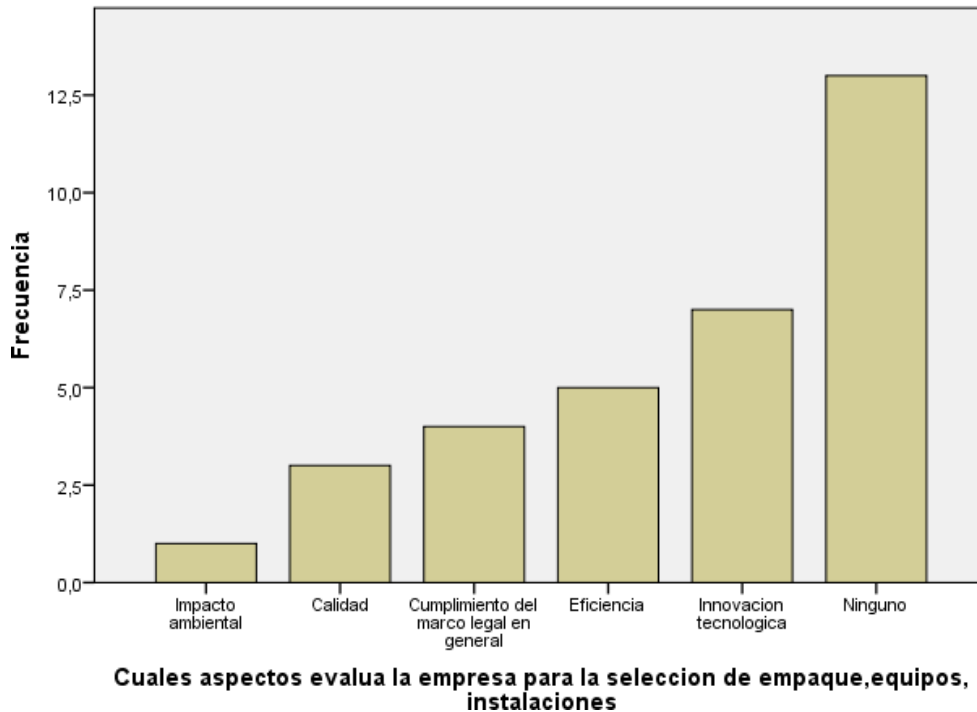


Figura 17 Aspectos para la selección de empaque, equipos, instalaciones. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.

7.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para realizar la distribución del producto internamente y hacia otros países? (Logística Externa)

En la tabla 26, las empresas exportadoras consideraron que uno de los aspectos más importante al momento de evaluar las distribuciones interna y externa es tener transportes eficientes desde el embarque en las instalaciones hasta el proceso de tránsito y entrega final al cliente. Por otro lado consideran con un 15,20 % poco importante el impacto ambiental con las emisiones que estos transportes emitan

Tabla 26 Aspectos para realizar la distribución del producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Cumplimiento del marco legal en general	5	15,2	15,2	15,2
Transportes eficientes	14	42,4	42,4	57,6
logística respetuosa con el medio ambiente	1	3,0	3,0	60,6
Ninguno	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada

Se puede observar en la figura 19 notoriamente que uno de los aspectos más importante para realizar la distribución y entrega final de la fruta, es utilizar transporte eficientes, ya que de esto depende que durante transito no se estropee la fruta y tenga la temperatura adecuada.

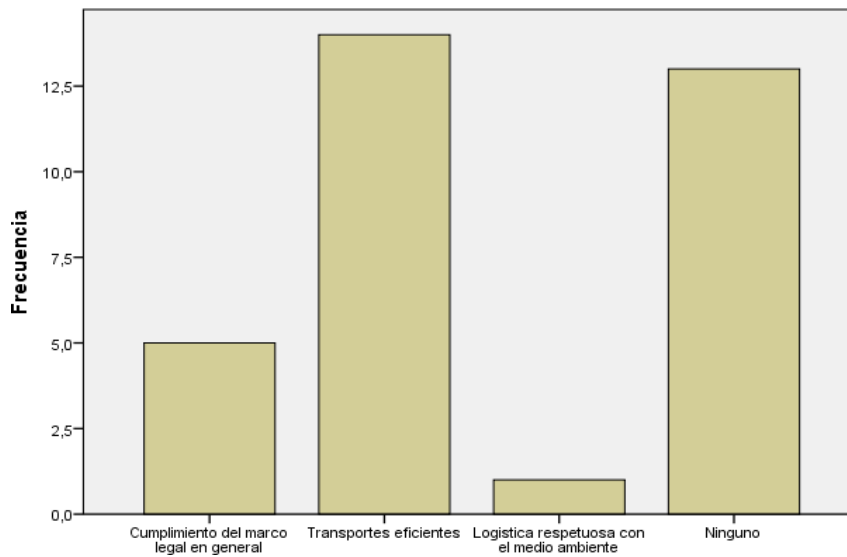


Figura 18 Aspectos para realizar la distribución del producto Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.

8.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para promover el crecimiento de los colaboradores y trabajo decentes para todos? (Administración de Recursos Humanos)

Como se puede observar en la tabla 27 los exportadores capacitan a su personal en una 24,20% lo cual es un factor muy importante que todos tengan compromiso en cumplir objetivos de sostenibilidad. El 21,20% reciben un trato responsable y abierto con toda la organización y un 15,20% en seguridad laboral.

Tabla 27 Aspectos para promover el crecimiento de los colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Capacitaciones	8	24,2	24,2	24,2
Trato responsable y abierto	7	21,2	21,2	45,5
Seguridad Laboral	5	15,2	15,2	60,6
Ninguno	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada

En la figura 19 se puede observar que los aspectos para promover el crecimiento de los colaboradores son las capacitaciones que realizan continuamente según el manual de buenas prácticas agrícolas.

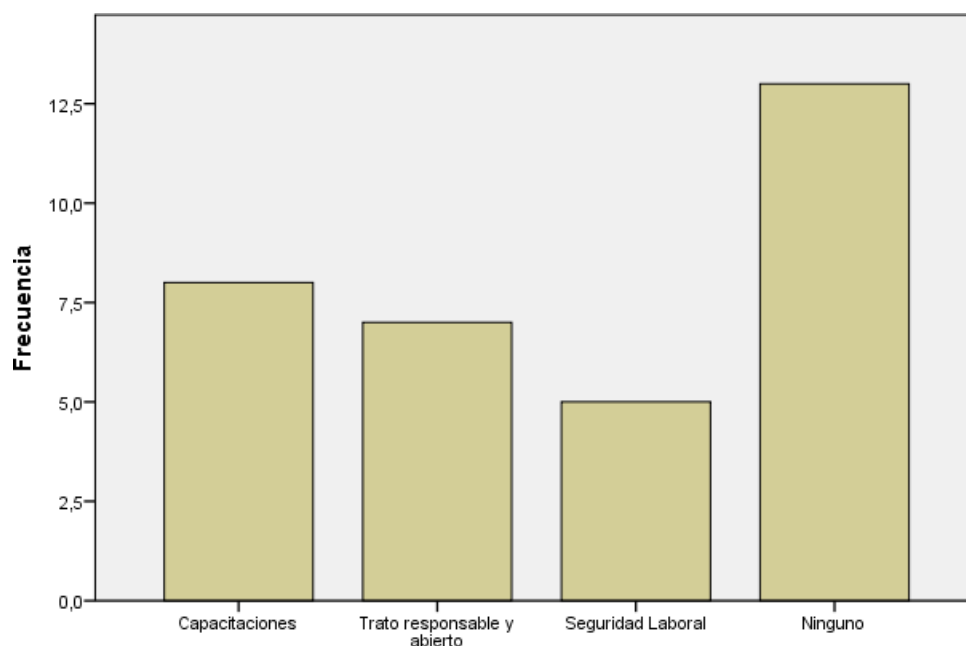


Figura 19 Aspectos para promover el crecimiento de los colaboradores Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.

9.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para implementar desarrollo tecnológico en toda la cadena? (Desarrollo Tecnológico).

En la tabla 28, el 30,30% de los exportadores consideran que uno de los factores para evaluar en las empresas para implementar desarrollo tecnológico, es la optimización de sus recursos y el 15,20% la eficiencia.

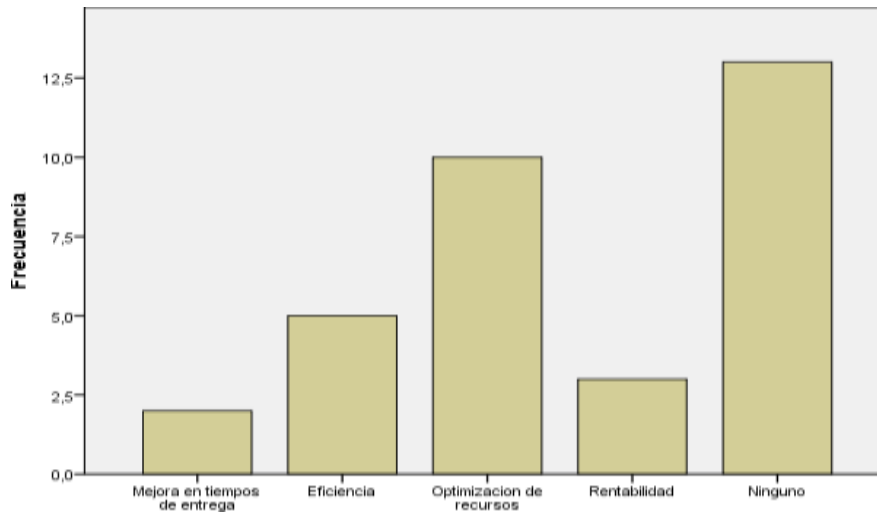
Tabla 28 Aspectos para implementar desarrollo tecnológico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Mejora en tiempos de entrega	2	6,1	6,1	6,1
Eficiencia	5	15,2	15,2	21,2
Optimización de recursos	10	30,3	30,3	51,5
Rentabilidad	3	9,1	9,1	60,6
Ninguno	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada

En la figura 20 se puede observar que el 9,1% evalúan la rentabilidad que se genera al momento de implementar desarrollo tecnológico, y queda claro que de una totalidad de 33 empresas encuestadas las 20 exportadoras implementan desarrollo tecnológico.

Figura 20 Aspectos para implementar desarrollo tecnológico. Adaptado de las



encuestas realizadas a empresarios.

10.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para analizar el actor de Infraestructura? (Infraestructura)

Como se puede observar en la tabla 29, para implementar sostenibilidad en el actor de infraestructura los empresarios se enfocan en la gestión de proyectos con un 30,30% y valores corporativos con un 15,20%.

Tabla 29 Aspectos para implementar sostenibilidad en el actor de infraestructura

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Valores Corporativos	5	15,2	15,2	15,2
	Relaciones de alianzas	4	12,1	12,1	27,3
	Cultura orientada a resultados	1	3,0	3,0	30,3
	Gestión de proyectos	10	30,3	30,3	60,6
	Ninguno	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada

En la figura 21 se puede visualizar de manera más directa como influyen los aspectos para implementar infraestructura en la sostenibilidad del negocio.

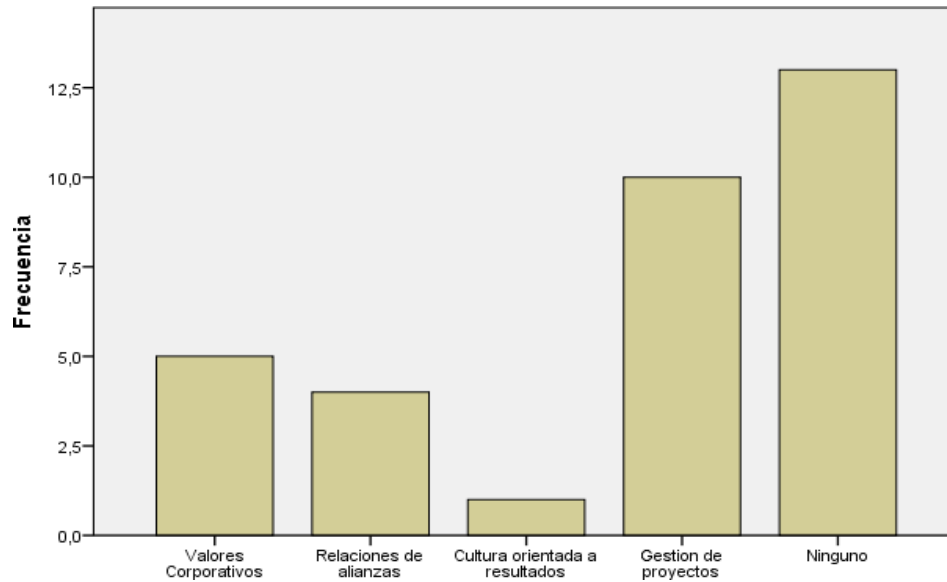


Figura 21 Aspectos para implementar sostenibilidad en el actor de infraestructura. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.

11.- ¿Cuáles son los principales beneficios percibidos en su empresa por sus actividades / acciones en materia de sostenibilidad de la cadena de valor?

En la tabla 30 se puede observar que los principales beneficios percibidos por las empresas por implementar acciones en materia de sostenibilidad ha sido el aumento de la rentabilidad con el 24,20%, mejora de la marca y reputación de la compañía en el 18,20%.

El 9,10% evaluaron este actor que han fortalecido las relaciones con grupo de intereses que son clientes, proveedores, y ganando ventaja competitiva.

Tabla 30 Principales beneficios percibidos por sus actividades-acciones en materia de sostenibilidad en la cadena de valor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Mejora en la marca y reputación de la compañía	6	18,2	18,2	18,2
Fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés	3	9,1	9,1	27,3
Ventaja Competitiva	3	9,1	9,1	36,4
Aumento de rentabilidad	8	24,2	24,2	60,6
Ninguno	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada

En la figura 22 se puede observar con notoriedad que unos de los beneficios percibidos es el aumento de la rentabilidad, seguido de la mejora de la marca u reputación de la compañía esto trata de decir que los exportadores les importa mucho la imagen que tienen con sus clientes externos.

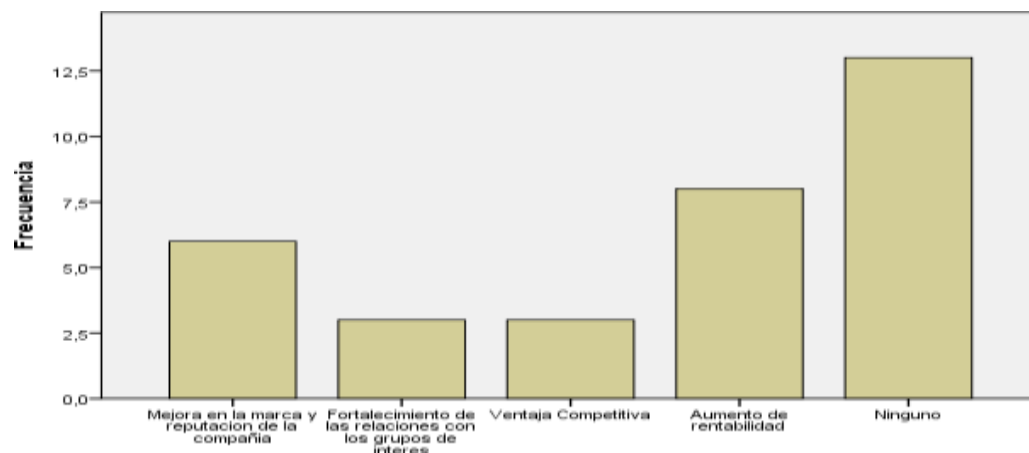


Figura 22 Principales beneficios percibidos. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.

12.- ¿Qué beneficios tangibles ha tenido su empresa al implementar una cadena de valor sostenible?

En la tabla 31 se puede observar que el 57,60% de los beneficios tangibles percibidos por las empresas exportadoras de mango es la mejora de la productividad de los procesos y del personal.

Tabla 31 *Beneficios Tangibles*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Mejora la productividad de los procesos y el personal	19	57,6	57,6	57,6
Reducción de costos en los productos y servicios adquiridos	1	3,0	3,0	60,6
Ninguno	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada

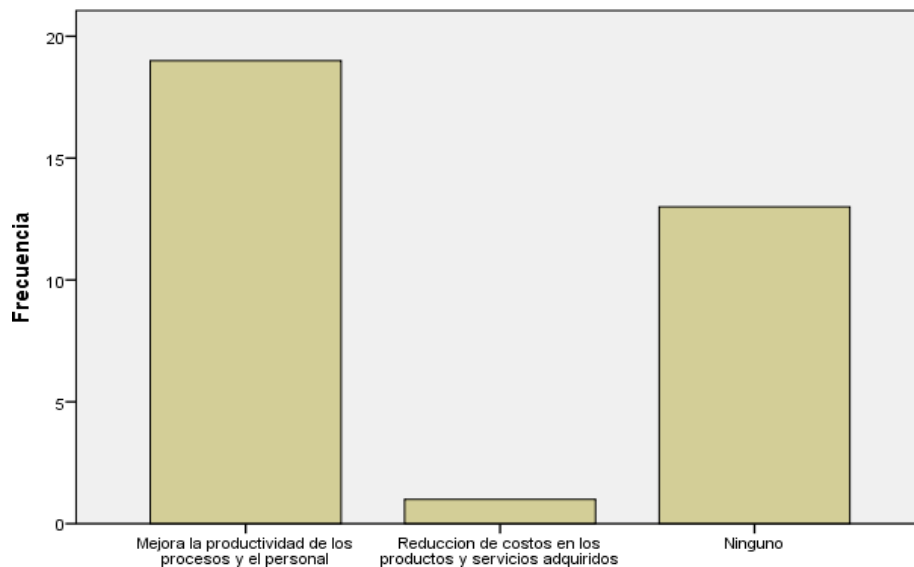


Figura 23 Beneficios tangibles. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.

13.- ¿Qué beneficios intangibles ha tenido su empresa al implementar una cadena de valor sostenible?

En la tabla 32, el 33,3% de los beneficios intangibles los empresarios percibieron un aumento de transparencia organizativa y de responsabilidad. El 18,20% contestaron que adicional a estos beneficios ya mencionados les facilitó la planificación estratégica del negocio.

Tabla 32 *Beneficios Intangibles*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Aumento la transparencia organizativa y responsabilidad	11	33,3	33,3	33,3
Mejora la respuesta del cliente	1	3,0	3,0	36,4
Ahorro de tiempo y esfuerzo enorme en la entrada de datos	1	3,0	3,0	39,4
Facilitó la planificación estratégica	6	18,2	18,2	57,6
Otros	1	3,0	3,0	60,6
Ninguno	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada

Como se puede observar en la figura 24 los beneficios intangibles son:

Aumento de la transparencia organizativa y responsabilidad, facilitación de la

planificación estratégica, ahorro de tiempo y esfuerzo enorme en la entrada de datos y por último la mejora de respuesta al cliente.

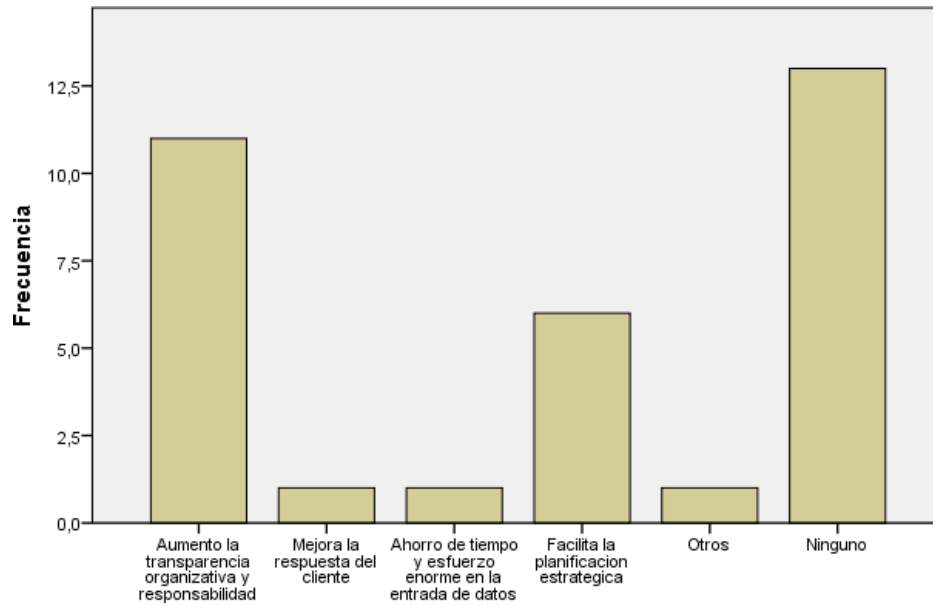


Figura 24 Beneficios intangibles. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.

14.- ¿De qué manera cree que sus actividades / acciones de sostenibilidad han afectado la rentabilidad de su empresa?

Se puede observar que en la tabla 33, el 45,5% de los exportadores entrevistados respondieron que aumentaron sus beneficios, el 15,20% no aumentaron ni disminuyeron, y el 39,4% son los exportadores que la pregunta inicial respondieron que no implementaban acciones de sostenibilidad.

En la figura 25 se puede observar de manera notoria las respuestas realizadas por los empresarios con cada una de sus actividades y/o acciones de sostenibilidad.

Tabla 33 De qué manera las acciones de sostenibilidad han afectado la rentabilidad de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aumentaron nuestros beneficios	15	45,5	45,5	45,5
	No aumentaron ni disminuyeron nuestros beneficios	5	15,2	15,2	60,6
	Ninguno	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada

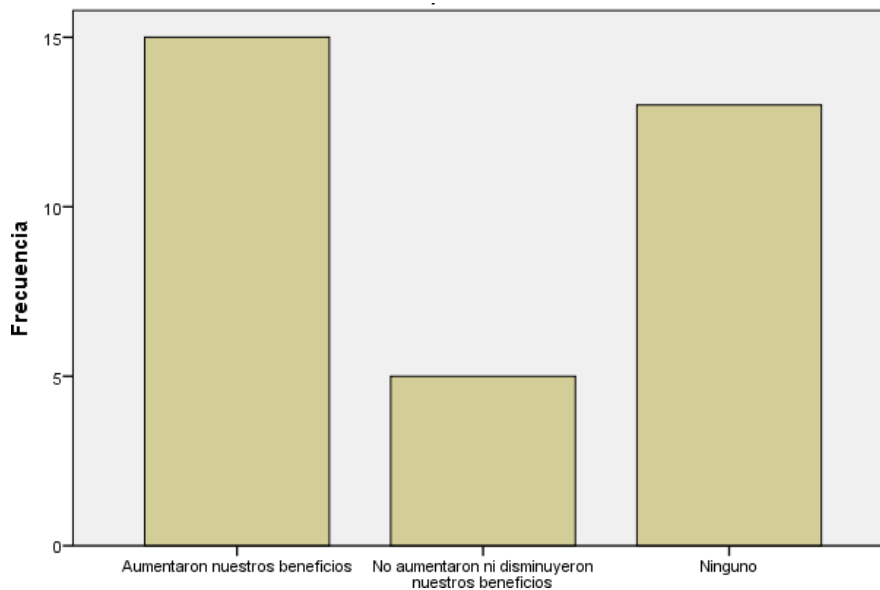


Figura 25 De qué manera las acciones de sostenibilidad han afectado la rentabilidad de la empresa. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.

15.- ¿Han implementado algún tipo de tendencias nuevas en la cadena de valor para que sea sostenible y sustentable?

Se puede observar que en la tabla 34 y figura 26, que el 60,60% las empresas han implementado nuevas tendencias en la cadena valor sostenible y el 39,40% no han implementado ningún tipo de tendencias.

Tabla 34 *Tendencias implementadas en la cadena de valor*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	20	60,6	60,6	60,6
	Ninguno	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada

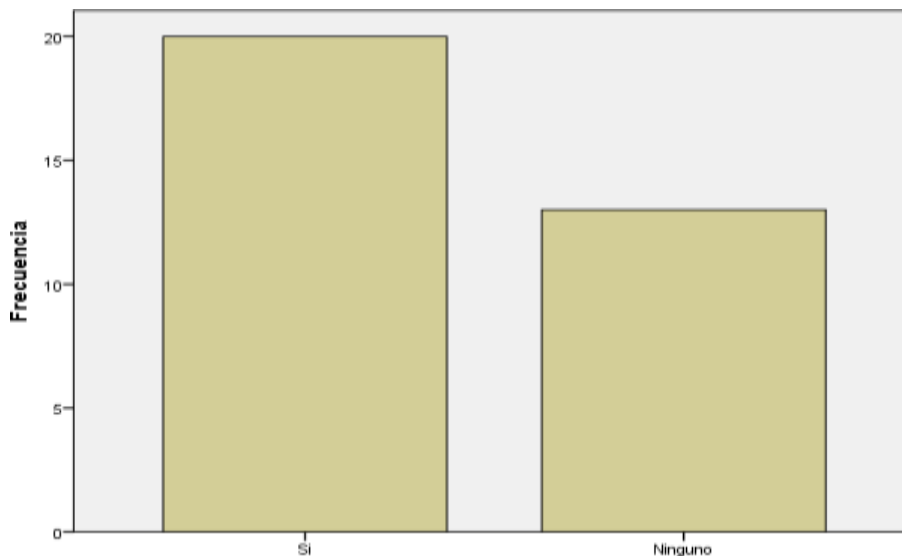


Figura 26 Han implementado algún tipo de tendencia en la cadena de valor. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.

16.- ¿Qué tipo de tendencias que su empresa en la cadena de valor para que sea sostenible y sustentable?

Según el marco referencial en esta pregunta se dio énfasis a las tendencias implementadas por empresas extranjeras como son: desarrollo tecnológico, certificaciones internacionales, mejoras de proceso, reducción de costos, y desarrollo de nuevos proveedores.

Tabla 35 *Tipos de tendencias en la cadena de valor*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ninguno	13	39,4	39,4	39,4
	Desarrollo tecnológico	8	24,2	24,2	63,6
	Certificaciones Internacionales	6	18,2	18,2	81,8
	Mejoras de procesos	4	12,1	12,1	93,9
	Reducción de costos	1	3,0	3,0	97,0
	Desarrollo de proveedores	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada

Lo que se puede observar en la tabla 35 y grafico 27 es que el 24,2% de las empresas una de las tendencias actuales que han implementado en la cadena de valor es el desarrollo tecnológico, seguido con certificaciones internacionales con un 18,20%, mejoras de procesos 12,10%.

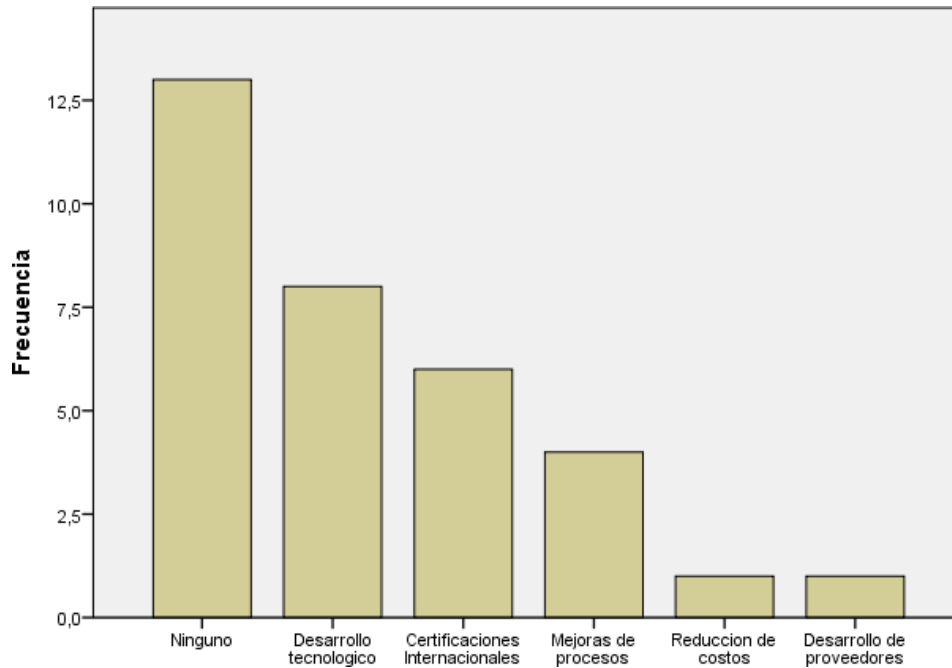


Figura 27 Tipos de tendencias han implementado en la empresa en la cadena de valor. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.

17.- ¿Cuáles de los Objetivos de Desarrollo Sostenible han integrado en todas sus actividades de la cadena de valor en la estrategia de su negocio?

En la tabla 36 se puede observar que el 78,8% de las empresas no integran los objetivos de desarrollo sostenible, el 12,1% implementan estrategias en el negocio con el objetivo 8 trabajo decentes y crecimiento económico, el 9,1% el objetivo 9 industria e innovación.

Tabla 36 *Objetivos de Desarrollo Sostenible integrados en la cadena de valor*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico	3	9,1	9,1	9,1
	Objetivo 9: Industria, Innovación, e Infraestructura	4	12,1	12,1	21,2
	Ninguno	26	78,8	78,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada

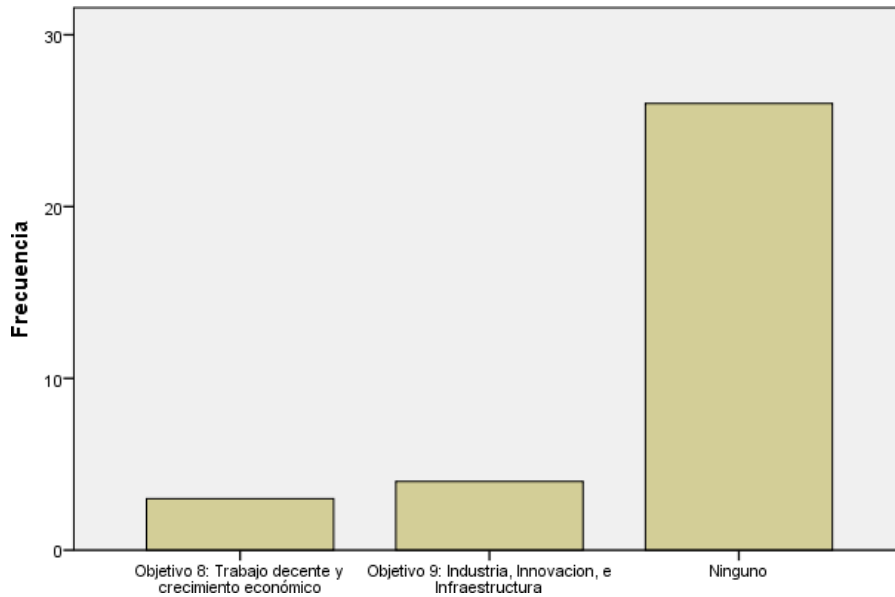


Figura 28 *Objetivos de Desarrollo Sostenible integrados en la cadena de valor.*
Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.

18.- ¿Qué estrategias considera Ud. que deben ser implementadas por el gobierno de Ecuador para cooperar con la sostenibilidad de la cadena de valor en la exportación de mangos?

Para nuestra propuesta en el capítulo VI planteamos esta pregunta y así poder realizar objetivos estratégicos que deben de implementar el gobierno para la cooperación de la cadena de valor sostenible.

En la tabla 37, se puede observar que una de las estrategias que recomiendan los empresarios es el apoyo en las promociones de exportación con un 18,20%, seguido de desarrollo de proyectos sostenibles con un 18,20% incentivos tributarios con el 15,20%.

Tabla 37 Estrategias que deben de ser implementadas por el gobierno para cooperar con la sostenibilidad en la cadena de valor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Crédito	2	6,1	6,1	6,1
	Promoción de exportaciones	6	18,2	18,2	24,2
	Apoyo en capacitaciones	1	3,0	3,0	27,3
	Incentivos tributarios	5	15,2	15,2	42,4
	Desarrollo de proyectos sostenibles	6	18,2	18,2	60,6
	Ninguno	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada utilizando herramienta spss

En la figura 29 se puede observar que los exportadores tienen la necesidad de que por parte del gobierno realicen promoción en sus exportaciones en el mercado internacional para así dar a conocer sus productos

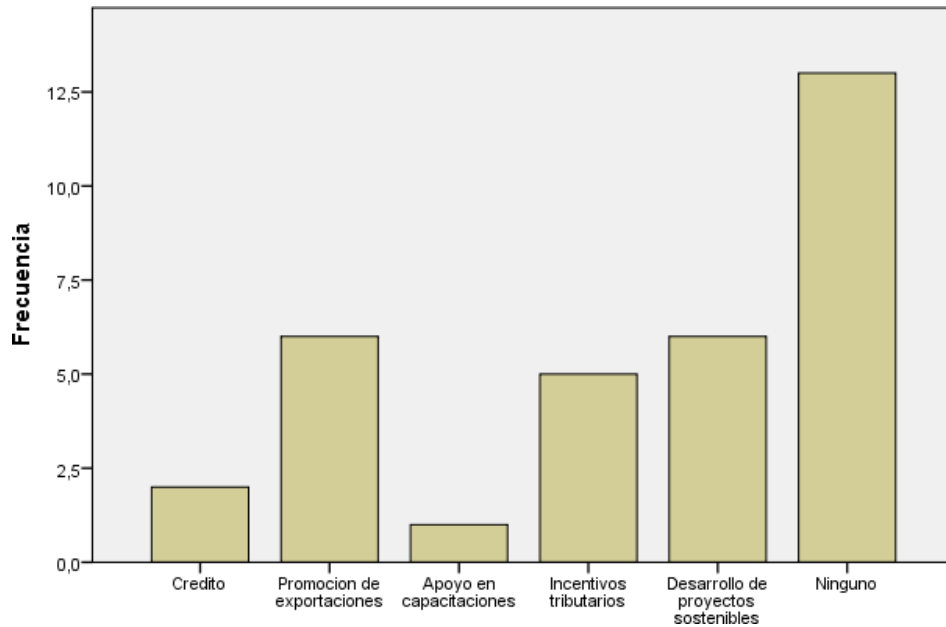


Figura 29 Estrategias que deben de ser implementadas por el gobierno para cooperar con la sostenibilidad en la cadena de valor

19.- ¿Qué estrategias considera Ud. que deben ser implementadas por las empresas exportadoras de mango para cooperar con la sostenibilidad de la cadena de valor en la exportación de este producto?

En la tabla 38, entre las estrategias que los empresarios consideran que debe de ser implementadas por las empresas para cooperar la sostenibilidad en la cadena de valor es la implementación de tecnología de punta con el 21,20%, seguido de certificaciones internacionales con el 18,20%.

Tabla 38 Estrategias que deben de ser implementadas por la empresa exportadora para cooperar con la sostenibilidad en la cadena de valor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Reingeniería de procesos	5	15,2	15,2	15,2
Reducción de impacto ambiental	2	6,1	6,1	21,2
Implementación de equipos con tecnología de punta	7	21,2	21,2	42,4
Certificaciones Internacionales	6	18,2	18,2	60,6
Ninguno	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada utilizando herramienta spss

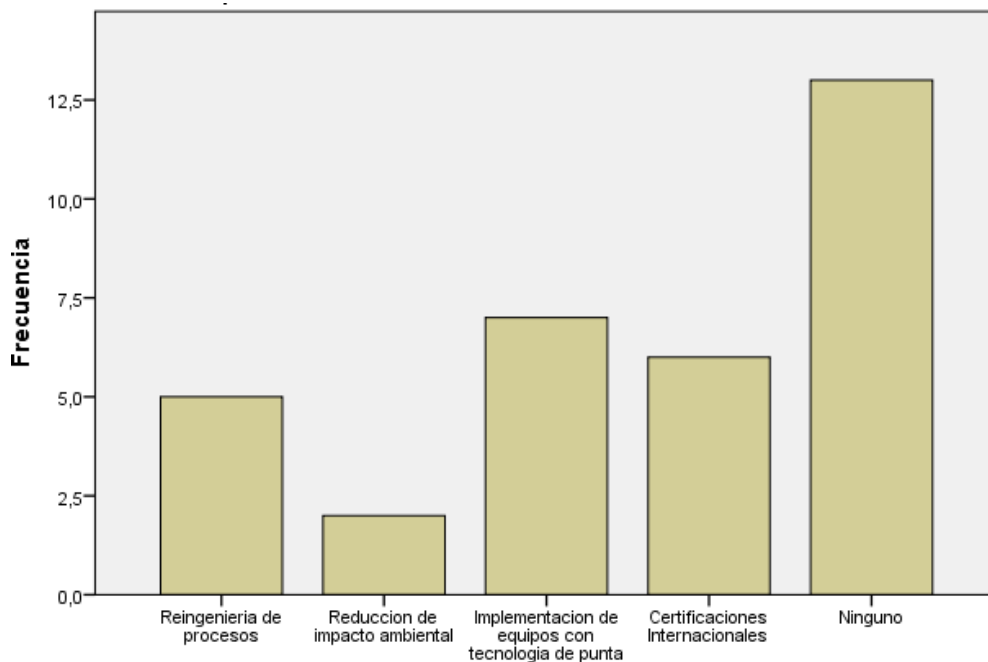


Figura 30 Estrategias que deben de ser implementadas por la empresa exportadora para cooperar con la sostenibilidad en la cadena de valor. Adaptado de las encuestas realizadas a empresarios.

En este capítulo se da cumplimiento a determinar un modelo estadístico para validar la hipótesis planteada, según el objetivo específico que se mencionó anteriormente.

CAPITULO VI

PROPUESTA

Propuesta de estrategia empresarial

Los objetivos de estrategia empresarial propuesta están relacionados con las variables problemáticas según el análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas. Es decir se plantearán mecanismos para la optimización de la sostenibilidad de la cadena de valor en la exportación de mango ecuatoriano.

También se realizara propuesta de estrategia empresarial y política se analizó matriz de riesgo para mayor análisis ver apéndice 7 de este trabajo investigativo.

A continuación se detallan los mecanismos que las empresas exportadoras deben implementar según el porcentaje de respuestas que se obtuvo por parte de las entrevistas que el 39,40% no implementan iniciativas de sostenibilidad, el 60,6% si lo realizan.

Como podemos observar en la tabla 37, para su análisis e implementación de estrategias según las encuestas de la pregunta 3 uno de los actores de la cadena que implementan iniciativas de sostenibilidad es el desarrollo tecnológico con un porcentaje alto del 18,20%.

Según Jimmy Andrade (CEMDES) en su entrevista comentó que la tecnología es un factor clave para que las empresas sean más eficientes, y con menos impacto ambiental, los demás entrevistados coinciden con su teoría. En la pregunta no. 9 de la encuesta uno de los aspectos que evalúa la empresa al implementar desarrollo

tecnológico, el 30,3% porque optimiza recursos en toda la cadena de valor, y el 15,20% por eficiencia. Para las empresas encuestadas en la pregunta no. 16 de la encuesta una de las tendencias implementadas el 21,20% contestaron haber realizado es desarrollo tecnológico, y la mejora de procesos 6,10%, seguido de la pregunta no.19 de ka encuesta que estrategias consideraron que deben de ser implementada son equipos con tecnología de punta el 21,2% de los entrevistaron. Según marco referencia en México las empresas han mejorado sus procesos de valorización en los desechos de mango.

Según lo mencionado anteriormente en la tabla 39 se propone las siguientes estrategias como es la implementación de desarrollo tecnológico en la cadena.

Tabla 39 *Implementación de desarrollo tecnológico*

Implementación de desarrollo tecnológico	Mecanismos Empresariales
	Analizar los puntos críticos que necesiten implementar tecnología avanzada
	Analizar la rentabilidad vs costos de implementación de tecnología de punta
	Realizar un presupuesto y análisis financiero para la implementación de nuevos equipos Tecnológicos Seguros y Sostenible en toda la cadena de valor
	Promover nuevos procesos de valorización como los desechos del mango en desarrollo de nuevos productos etc.
	Implementar de nuevas equipamiento de tecnología para el cumplimiento de nuevas regulaciones, asegurar suficiente agua, energía u otros recursos en la cadena.
	Transferir tecnología y buenas prácticas a pequeños y nuevos productores.

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada, entrevistas, matrices de riesgo y swat utilizando herramienta de Excel

Según entrevistas realizadas, los organismos coinciden que el mercado europeo se caracteriza por demandar fruta de alta calidad y más orgánica, con exigencias de las certificaciones internacionales y buenas prácticas agrícolas. Para

Jimmy Andrade el eco-eficiencia significa producir más con menos recursos, ser más eficientes con el uso de estos recursos. En la pregunta no. 4 de la encuesta uno de los aspectos para evaluar a los proveedores (abastecimiento) es la gestión de calidad con el 42,40% y pocos les interesa evaluar el impacto ambiental con el 6.1%.

Para Eduardo Egas (CORPEI) comentó que como país en el plano de la exportación hay un enorme desafío principalmente con la necesidad de mejorar nuestro sistema de competitividad y productividad. Según lo mencionado anteriormente en la tabla 40 se propone las siguientes estrategias de trabajo en conjunto entre empresas y proveedores.

Tabla 40 *Trabajo en conjunto entre empresas y proveedores*

	Mecanismos Empresariales
<p>Trabajo en conjunto entre empresa y proveedores para abastecimiento de la fruta y así promover la sostenibilidad de la cadena</p>	Buscar organismos para la cooperación en capacitaciones para buenas prácticas de proveedores y de las empresas exportadoras
	Transferir innovación y tecnología en la producción, para producir más con menos en términos de eco-eficiencia
	Evaluar a los proveedores sobre el impacto ambiental que está causado por la cosecha de la fruta
	Buscar inversionistas con la cooperación de Pro Ecuador para el desarrollo de nuevos productores de mango o realizar proyectos de negocios inclusivos para incluir en la cadena de valor a pequeños productores.
	Seleccionar proveedores a base de criterios técnicos más sostenibles.
	Implementar nuevas certificaciones internacionales para reducir el impacto ambiental, mejorar en lo social y económico.
	Evaluar a los proveedores en función a los valores de las empresas, y cuestiones técnicas relacionadas con eficiencia.
	Desarrollar un producto de calidad y más orgánico.

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada, entrevistas, matrices de riesgo y swat utilizando herramienta de Excel

Para Manuel Echeverría (CORPEI) los compradores cada vez quieren lidiar menos con los trámites o proceso de importación.

A pesar de que las empresas cumplen con los requisitos para ingresar al mercado europeo, cada vez la tendencia toma con mayor fuerza en el cuidado del medio ambiente para esto los exportadores deben de estar preparados para futuros requerimientos como son huellas de carbono, empaques, embalajes, cajas, más responsables con el medio ambiente, etc., ya que según encuestas el 3% evalúa para la selección de empaques, equipos, infraestructura etc.

En la pregunta no. 7 de la encuesta el 42.4% evalúa transporte más eficiente y el 3% contestaron logística respetuosa con el medio ambiente, por lo que se propone las siguientes estrategias a implementar.

Según lo mencionado anteriormente en la tabla 41 se propone las siguientes estrategias como es mejora en la logística interna y externa de la cadena de valor.

Tabla 41 *Mejora en la logística interna y externa de la cadena de valor*

	Mecanismos Empresariales
Mejora en la logística interna y externa de la cadena de valor	Capacitar a los colaboradores para evitar la contaminación en el almacenamiento de la fruta
	Contar con áreas estratégicas para el almacenamiento, implementación de modelos PER, DPSIR
	Estandarizar y digitalizar para agilizar los procesos de abastecimiento y huella de carbono
	Vender con INCOTERMS como FOB o CFR para vender DDP o producto nacionalizado en país de destino
	Cambiar luces led de la iluminación interior
	Utilizar empaques, embalajes y etiquetas más responsables con el medio ambiente
	Utilizar de empaques más eficientes
	Utilizar Cajas sostenibles y pallets más responsables con el medio ambiente
	Seleccionar de transportes eficientes y sostenibles
	Desarrollar procesos logísticos más eficientes.

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada, entrevistas, matrices de riesgo y swat utilizando herramienta de Excel

En la tabla 42, para el crecimiento de los colaboradores y trabajos decentes para todos los integrantes de la empresa en la pregunta no. 8 el 24.20% realizan capacitaciones y el 21.20% tienen un trato responsable y abierto con los trabajadores. Para Jhonny Jara las condiciones sociales son menos favorables en la producción ya que en época de campaña de mango es un trabajo forzado por lo que recomienda tener lugares cómodos para comer y dormir a todos los integrantes de la cadena de valor. Según en el manual de buenas prácticas de Agrocalidad exigen al exportador en tener políticas de seguridad laboral, y capacitaciones.

En la pregunta no. 10 de la encuesta el 3 % de los entrevistados tienen una cultura orientada a resultados y el 15.2% evalúan los valores corporativos, por lo que se propone fortalecerlos. Para ProEcuador apoya al empresario posicionando la marca mediante ferias y con una nueva plataforma digital, lo cual las empresas exportadoras deben de aprovechar esta oportunidad.

Tabla 42 *Trato más responsable de los colaboradores y mejora de imagen de las empresas*

	Mecanismos Empresariales
Trato más responsable de los colaboradores y mejora de imagen de las empresas	Capacitar de manera continua a todos los colaboradores, productores, agricultores con evaluaciones de habilidades y competencia.
	Pagar sueldos justos según el mercado
	Implementar nuevos proyectos sostenibles.
	Fortalecer los valores corporativos
	En el manual de compras exigir a proveedores certificaciones de comercio justo, tratos justos y responsable con los colaboradores.
	Crear una cultura de compromiso y confianza
	Participar de ferias internacionales y macrorueda de negocios.
	Registrarse como exportador en la plataforma de ProEcuador E-ecuador, para fortalecer las redes con compradores y mejora de imagen de las empresas
	Dar contenido a página web y redes sociales sobre aspectos sostenibles que han implementado las empresas.

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada, entrevistas, matrices de riesgo y swat utilizando herramienta de Excel

Según entrevista a Jimmy Andrade (CEMDES) recomienda a todos los empresarios integrar los objetivos de desarrollo sostenible en la cadena de valor para lograr a lo largo del tiempo las empresas exportadoras ser más sostenible. En la pregunta no 17 de la encuesta el 78,8% no han integrado en todas sus actividades los objetivos de desarrollo sostenible.

Como se puede observar en la tabla 43, y 44 se realizó un mapeo de los objetivos de desarrollo sostenible que podrían alinearse a la estrategia de las empresas exportadoras de mango y así tendría una cadena de valor sostenible.

Tabla 43 *Integración de los objetivos de desarrollo sostenible en la cadena de valor*

Integración de los objetivos de desarrollo sostenible en la cadena de valor	Mecanismos Empresariales
	Liderar con valores alineados a la sostenibilidad
	Promover una cultura organizacional a los colaboradores
	Crear comités ejecutivos a nivel estratégicos de sostenibilidad
	Evaluar y colaborar con sus proveedores para implementar objetivos de desarrollo sostenible
	Monitorear y coordinar aplicación de políticas y procedimientos para gestionar los impactos de las exportadoras en el medio ambiente y en la sociedad
	Implementar programas económico y social para grupos de intereses
	Implementar proyectos de capacitación y desarrollo de habilidades a todos los colaboradores tipo coaching

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada, entrevistas, matrices de riesgo y swat utilizando herramienta de Excel

Tabla 44 *Integración de los ODS en las actividades primarias y de apoyo*

Integración de los objetivos de desarrollo sostenible en las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor	Mecanismos Empresariales
	Infraestructura: Objetivo 17 Alianzas para lograr los objetivos, colaborando con grupos de intereses en programas para trabajar con la comunidad y alianzas con proveedores para certificarse
	Administración de Recursos Humanos: Objetivo 8 Trabajo decente y crecimiento económico elaborando programas internos para capacitar a sus colaboradores darle apoyo en su crecimiento profesional
	Desarrollo Tecnológico: Objetivo 9 Industria, Innovación e Infraestructura, promover y fomentar la innovación tecnológica inclusiva.
	Abastecimiento: Objetivos 2, 6, 8, 12, 15,17 productos más sostenibles, seguros, y sanos.

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada, entrevistas, matrices de riesgo y swat utilizando herramienta de Excel

En el apéndice 5 se puede observar como los objetivos de desarrollo sostenible pueden contribuir, y generar beneficios a las empresas exportadoras de mango.

Propuesta de estrategia política

Para el logro de estos objetivos se debe definir estrategias o lineamientos de política para lograr una cadena de valor más sostenible y lograr acceso al mercado francés y/u otros mercados.

Por cada objetivo se detalla las líneas estrategias de desarrollo que han surgido durante todo este trabajo de análisis para lograr la sostenibilidad en la cadena de valor del mango ecuatoriano, el gobierno debe llevar a cabo mecanismos que se detalla a continuación y que obtuvieron el mayor nivel de respuestas de los exportadores y entrevistas realizadas a expertos.

Según los entrevistados una de las mecanismo que debe implementar el gobierno el 18.20% desarrollo de proyectos sostenibles con las exportadoras, incentivos tributarios e impulsar los créditos para el sector. Estos resultados coinciden

con los comentarios de los entrevistados lo cual el gobierno debería de apoyar a los grandes y pequeños productores de mango con créditos, incentivos tributarios, promoción internacional de su producto, etc. Para Eduardo Egas (CORPEI) los acuerdos comerciales son necesarios e importantes para aumentar la oferta exportable, y para Irene Minga (ProEcuador) la difusión a todas las personas y empresas con campañas de mejorar el ecosistema que debería de ser implementada como estrategia política. En la tabla 45 se propuso difundir y promover la sostenibilidad en la cadena de valor.

Tabla 45 *Difundir y promover la sostenibilidad en la cadena de valor*

Difundir y promover la sostenibilidad en la cadena de valor	Mecanismo Gubernamental
	Desarrollar proyectos de sostenibilidad con las empresas exportadoras de mango
	Fomentar el desarrollo sostenible a distintos niveles de la población
	Dar a conocer a las exportadoras la importancia de implementar objetivos de sostenibilidad en el negocio
	Suscribir acuerdos comerciales
	Aportar con capacidades técnicas y profesionales al sector para que lo impulsen y desarrolle la sostenibilidad
	Crear incentivos tributarios, reducción de tasas, etc
	Fomentar y difundir el desarrollo sostenible en el país y en los negocios

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada, entrevistas, matrices de riesgo y swat utilizando herramienta de Excel

En la tabla 46 se detallará las estrategias políticas de un trabajo en conjunto de las empresas, organismos y gobierno.

Tabla 46 *Trabajo en conjunto de las empresas y organismos*

Trabajo en conjunto de las empresas, Gobierno, ONG'S, Organizaciones	Mecanismo Gubernamental
	Fortalecer la creación de Organismos y asociaciones que impulsen la sostenibilidad en los negocios
	Favorecer la asociación y construcción de confianza con organismos y asociaciones de proyectos en común que favorezca la sostenibilidad en los negocios
	Implementar plataforma de información actualizada sobre tendencias de sostenibilidad
	Implementar programas para acceder a certificaciones internacionales con facilidad de pagos y/o convenios como ONG's, organizaciones, etc. (Alianzas estratégicas)
	Facilitar a las empresas que puedan acceder a programas para análisis de mejora en todos los procesos de la cadena de valor con ONG'S

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada, entrevistas, matrices de riesgo y swat utilizando herramienta de Excel

Según Jhonny Jara unos de los agentes externos National Mango World en Estados Unidos y Europa existe una organización impulsa el consumo de mango y a través de esta promoción incrementa el volumen de exportación. En la tabla 47 se implementa planes, políticas e instrumento que favorezcan e las exportadoras en el desarrollo y crecimiento del sector, como fomentar la promoción exportable de mango, fomentar el consumo, incentivar proyectos de sostenibilidad, etc.

Tabla 47 *Implementación de planes y políticas*

Implementación de planes, políticas públicas e Instrumentos que favorecen a las exportadoras de mango para su desarrollo y crecimiento del sector	Mecanismo Gubernamental
	Fomentar e incentivar proyectos de sostenibilidad en las exportadoras de mango
	Difundir reglas y normativas de sostenibilidad en las empresas exportadoras
	Fomentar la promoción exportable de mango con Pro Ecuador
	Generar incentivos tributarios
	Concientizar a los actores públicos para la implementación de proyectos de desarrollo sostenible en la cadena de valor de las empresas exportadoras
	Fortalecer procesos de investigación e innovación de sostenibilidad
	Generar financiamiento para empresas exportadoras de mango y/o inversión extranjera.

Nota: Información obtenida mediante encuesta aplicada, entrevistas, matrices de riesgo y swat utilizando herramienta de Excel

En este capítulo se da cumplimiento de proponer un diseño de una cadena de valor sostenible y sustentable para incrementar las exportaciones de mango de Ecuador hacia Francia, planteada en los objetivos específicos mencionados anteriormente.

CONCLUSIONES

En la actualidad todos los exportadores de mango trabajan para ser más competitivos, incrementar en número de toneladas exportadas, optimizar recursos, incrementar la rentabilidad del negocio, etc., lo cual implementan medidas necesarias para adaptarse a un mercado muy exigente y cambiante como es Francia. Desde varios años atrás una tendencia que se destaca en el país francés es el consumo de frutas exóticas como es el mango, por lo que el objetivo de este presente trabajo fue analizar la cadena de valor sostenible para incrementar las exportaciones de mango al mercado francés.

La cadena de valor sostenible ha contribuido de manera significativa en los últimos 4 años en pro desarrollo de las exportadoras y del país, y este valor añadido se vio reflejado en beneficios para los exportadores incrementando las exportaciones en toneladas y rentabilidad, ingresos salariales, repercusiones del medio ambiente, mejora en procesos, desarrollo tecnológico, entre otros. Con esta investigación realizada no solo añade valor para las exportaciones de mango a Francia sino a nuevos mercados y a los actuales.

Este desglose del concepto de valor añadido y sostenible permitió realizar un mapeo de puntos críticos y realizar una propuesta de mejorar en algunas actividades de la cadena. Aún muchas empresas ignoran sobre la sostenibilidad empresarial, pero esta sigue siendo un ícono importante para el desarrollo y sostenibilidad de las exportadoras.

Por eso las empresas requieren de compromisos para ofrecer un producto más sostenible donde integren a todos los actores de la cadena con impactos positivos.

Se concluye el cumplimiento de los objetivos planteados en los capítulos mencionados anteriormente en la presente investigación.

RECOMENDACIONES

Durante el estudio realizado de la cadena de valor de las empresas exportadoras de mango ecuatoriano se pudo evidenciar que hay diferentes estrategias y mecanismos para mejorar la eficiencia de sus actores; y así tener un crecimiento sostenible en las exportaciones de este producto al mercado francés en el pronóstico de la demanda realizado a 5 años (2019-2023).

A continuación, se mencionan diferentes recomendaciones que los exportadores deben de tomar en cuenta para optimizar la sostenibilidad de la cadena de valor en las exportaciones de mango ecuatoriano:

- Los productores de mango deben incrementar las hectáreas de cosecha de la fruta en el caso de sufrir algún cambio climático y de esta forma acceder a nuevos proveedores.
- Las ONG's, organismos internacionales y gobierno deben realizar un trabajo en conjunto para el mejoramiento de las prácticas agrícolas y empresariales enfocadas en el desarrollo de negocios sostenibles.
- Analizar la propuesta planteada en este trabajo para la implementación de las estrategias y mecanismos sugeridos a partir de la investigación realizada. Es decir como futura línea de investigación sería recomendable que se realice un análisis de costos / beneficios para que los diferentes actores de la cadena de valor conozcan las implicaciones económicas que tendría la implementación de esta propuesta y su impacto en el incremento de las exportaciones a mercados internacionales.

BIBLIOGRAFIA

- Andrade, J. (2015). Cadena de Valor sostenible. Obtenido de <http://www.amchamgye.org.ec/amchamnews/articulo/26/hablando-de-cadena-de-valor-sostenible>
- A, Peral. (2017). *Los objetivos de desarrollo sostenible como un marco de creación de valor para el sector privado p.5.*
- Agrocalidad. (17 de abril de 2014). *Buenas Prácticas Agrícolas para Mango.* Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/Gui%CC%81a-de-BPA-para-mango.pdf>. p, 26 - 28
- Aldi. (2015, p. 44-60). *17 Objetivos para un mundo mejor.* Obtenido de <https://www.craldinord.com/2017/memoria-de-sostenibilidad/destacados/ods-y-cadena-de-valor/>
- Agrocalidad, (s.f). *Información para la exportación de mango.* Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/informacion-para-la-exportacion-de-mango/>
- Carrefour.(2019). *Artificial intelligence to optimise Carrefour's supply chain.* Obtenido de <http://www.carrefour.com/current-news/artificial-intelligence-to-optimise-carrefours-supply-chain>
- Carrefour. (2019). *Protecting biodiversity.* Obtenido de <http://www.carrefour.com/content/protecting-biodiversity>
- Carrefour. (2019). *Supporting our employees.* Obtenido de <http://www.carrefour.com/content/supporting-our-employees>

Carrefour. (2019). *Combating waste*. Obtenido de <http://www.carrefour.com/content/combating-waste>

Cárdenas, Alicia (Mayo 1998). “Definición de un marco teórico para comprender el concepto del desarrollo sustentable”. Chile. Recuperado de <http://web.uchile.cl/vignette/revistaurbanismo/n1/4.html>.

Cámara de comercio dominico francesa. (2012). Perfil de Exportación de mango desde Republica Dominicana. Obtenido de https://issuu.com/henri.hebrard/docs/catalogo_mango_abril_2013

El telégrafo. (2016). *Exportaciones de mango subieron el 17% en 5 años* Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/exportaciones-de-mango-subieron-el-17-en-5-anos>

Fruittoday. (2018, p.5). *Expansion en plena expansion*. Obtenido de <http://fruittoday.com/articulos/estamos-en-plena-expansion/>

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola FIDA. (Enero 2016). “Proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos”. Recuperado de https://www.ifad.org/documents/38714170/40311826/VC_Teaser_SP_web.pdf/e56f0e5f-90fa-43f3-ab00-514db747d9c1

Fernández, Santiago (2011). *Componentes Principales*. Obtenido de <http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/MULTIVARIANTE/ACP/ACP.pdf>

Graham Gibbs (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Obtenido de <https://dpp2016blog.files.wordpress.com/2016/08/graham-gibbs-el-analisis-de-datos-cualitativos-en-investigacion-cualitativa.pdf>

- Guerrero, G. (Junio 2012). *La producción de mango ecuatoriano*. Obtenido de <https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/2018/06/26/la-produccion-del-mango-ecuatoriano/>
- Guerrero, G. (Junio 2012). *La producción de mango ecuatoriano*. Obtenido de https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/wp-content/uploads/2018/06/Perspectiva-Junio-2018_1-P.pdf
- Gil, O. (Septiembre 2017). *La logística: clave para la competitividad global de las pequeñas y medianas empresas del estado de Jalisco en México*. Obtenido de <http://www.udgvirtual.udg.mx/paakat/index.php/paakat/article/view/271/html>
- GlobalSTD (2018, 13 de julio) *Diferencias entre sustentabilidad y sostenibilidad*. Obtenido de <https://www.globalstd.com/votacion-gstd/diferencias-entre-sustentabilidad-y-sostenibilidad>
- González, B. (2011). *Diferentes Teorías del Comercio Internacional*. Obtenido de http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_858_103-118_9F7A85DC90A777675E3E806341418974.pdf
- Gestión. (2018). *INIA mejora calidad y productividad del mango de exportación en Piura*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/inia-mejora-calidad-y-productividad-del-mango-exportacion-piura-227804>
- Hernández, S. (2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Ibarra, Wilmer. (Abril 2016). "Comercio Justo". En Ekos Negocios Guayaquil. (págs. 100).
Guayaquil: Editoriales Ekos.

Ivorra, R. (2017). *Nueva "Triple Línea Base de la Sostenibilidad" Sostenibilidad Redefinida.*

Obtenido de

[https://www.researchgate.net/publication/318405399_Nueva_Triple_Linea_Base_de_la_Sostenibilidad_Sostenibilidad_Redefinida.](https://www.researchgate.net/publication/318405399_Nueva_Triple_Linea_Base_de_la_Sostenibilidad_Sostenibilidad_Redefinida)

IAE Bussines School. (2016). *Encuesta PwC sobre Sostenibilidad en América Latina.* Obtenido de

<https://www.pwc.ec/es/publicaciones/assets/pdf/Encuesta%20sostenibilidad%202016.f inal%20vs%20EC.pdf>

Jerome, T. (s.f). *Nuevos Desarrollos en Teoría del Comercio Internacional y su Análisis Empírico.*

Obtenido de <http://users.econ.umn.edu/~tkehoe/classes/UB-Resumen-06.pdf>

La Gra,J., Kitinoja, L., & Alpizar K,. (2016). *Metodología de evaluación de cadenas agroalimentarias para la identificación de problemas y proyectos Un primer paso para la disminución de pérdidas de alimentos.* Obtenido de

<http://repiica.iica.int/docs/B4231e/B4231e.pdf>

Inforural, (Diciembre 2012 p.41-50), La integración y la tecnología generan mayores ingresos a los productores de mango <https://www.inforural.com.mx/la-integracion-y-la-tecnologia-generan-mayores-ingresos-a-los-productores-de-mango/>

Cuadras, M (2019). Nuevos métodos de análisis multivariante. Obtenido de <http://www.ub.edu/stat/personal/cuadras/metodos.pdf>

Llamas, J. (2017). *Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS y la Agenda 2030*.

Obtenido de <https://www.greenglobe.es/los-objetivos-desarrollo-sostenible-ods-la-agenda-2030/>

Manzano, I. (2017) *Los objetivos de desarrollo sostenible como un marco de creación de valor para el sector privado p.3*.

Mango Ecuador Foundation.(s.f). “Variedades del Mango Ecuatoriano”. Recuperado de <https://www.mangoecuador.org/variedades-mango.php>.

Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/> p.45-65

Nielsen (2015). *El imperativo de la sostenibilidad*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/ec/es/insights/reports/20151/reporte-sostenibilidad-2015.html>

Nielsen. (2015). *The sustainability imperative* obtenido de <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/co/docs/Reports/2015/global-sustainability-report.pdf>

Navarro, L & Pellandra, A. (2017. p.58). *Efectos de un choque exógeno en el comercio sobre el empleo y los salarios de las empresas manufactureras en Colombia*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42172/1/S1700635_es.pdf

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Desarrollo de valor alimentarias sostenibles*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i3953s.pdf>

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (Enero 2011). *Creating shared value*. *Harvard Business Review*,

obtenido

de

<http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>, pag 6.

Percca, M. (2012). *Estructura minera exportadora del Perú y el crecimiento económico.*

Objetido de

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/298/Percca_rm.pdf;jsessionid=E020F42510788210FB32FFA44BB77EA8?sequence=1

ProEcuador. (Septiembre, 2018). *Francia: Oferta de mango hacia el mercado europeo no cubre la demanda.* Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/francia-oferta-de-mango-hacia-el-mercado-europeo-no-cubre-la-demanda/>

ProEcuador. (Febrero, 2018). *El consumo de frutas exóticas, una moda en Francia.* Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/el-consumo-de-frutas-exoticas-una-moda-en-francia/>

ProEcuador. (2019). *Aumento en las importaciones de frutas y hortalizas para Europa.* Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/aumento-de-importaciones-de-frutas-y-hortalizas-para-europa/>

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*

obtenido de

[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. (2015). *¿Qué son los objetivos de desarrollo sostenible?.* Obtenido de

<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

ProEcuador. (2013). *Guía de certificaciones internacionales*. Obtenido de <https://issuu.com/pro-ecuador/docs/guiacertificaciones> pag. 13.

Rodríguez, Jorge. (Marzo 2017). “Existe algún mito de que para hacer sostenibilidad se requiere de grandes inversiones”. Guayaquil. <https://indd.adobe.com/view/d838185a-e74b-4ed7-ba6b-722dc6d468a4> . En Revista Espol Digital. (págs. 18). Recuperado Marzo del 2017.

Ruiz, E. & Muñoz, M. (2016). *Análisis de la competitividad sistémica de la red de valor mango Ataulfo* Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/322694414_Analisis_de_la_competitividad_sistemica_de_la_red_de_valor_mango_Ataulfo

Rodrigo, J. (Octubre 2012). *Acuerdo de Competitividad de la Cadena del Mango*. En *Frutas & Hortalizas*. (pags. 16-18). Obtenido de <http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Revista/Revista25.pdf>

Rivera, J. & Almanza, Celina. (2014). *Prospectiva de la cadena productiva de mango bajo el enfoque dinámico*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574004.pdf>

Sostenibilidad 2016, p.1-25. (s.f) *¿Qué es la sostenibilidad?*. Obtenido de <https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/que-es-la-sostenibilidad/> Sumaya,

Martínez., Sánchez, H., Torres G. & García., D. (2012, p. 35-52). *Red de valor del mango y sus desechos con base en las propiedades nutricionales y funcionales*.

Obtenido de

<https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/120464/2/4.Articulo-Red-Valor-Mango-Corregido-9Julio.pdf>

Testa, R., Tudisca S., Schifani, G., Di Trapani, M. & Migliore, G. (2018). *Tropical Fruits as an Opportunity for Sustainable Development in Rural Areas: The Case of Mango in Small-Sized Sicilian Farms*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/324983375_Tropical_Fruits_as_an_Opportunity_for_Sustainable_Development_in_Rural_Areas_The_Case_of_Mango_in_Small-Sized_Sicilian_Farms

Thörnblom, E. (s.f). *Soluciones de negocios para un mundo sostenible*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:dBpSpa7Img4J:https://www.wbcsd.org/contentwbc/download/475/5150+&cd=15&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
TradeEuropa. (2018). *Requisitos específicos del producto para el acceso al mercado de la UE 0804500000*. Obtenido de <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=0804500000&partner=EC&reporter=FR&tab=2>

Thomas Dyllick. (2015). *Clarifying the Meaning of Sustainable Business*. Obtenido de https://www.bsl-lausanne.ch/wp-content/uploads/2015/04/Dyllick-Muff-Clarifying-Publication.full_.pdf

Vara, A. (2012, p.70-120). *7 pasos para una tesis exitosa*. Obtenido de <http://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TEISIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>

Vilches, A., Gil, D., Toscano, J.C. & Macías, O. (2018). *La sostenibilidad o sustentabilidad como revolución cultural, tecnológica y política*. Obtenido de <http://www.oei.es/decada/accion.php?accion=000>

World Business Council for Sustainable Development. (s.f). (2017, 13 de junio). “35 empresas líderes dan impulso a FReSH para abordar los desafíos de los sistemas alimentarios”.

Recuperado de

https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=es&prev=search&rurl=https://translate.google.com.ec&sl=en&sp=nmt4&u=http://www.wbcsd.org/Projects/FReSH/News/35-leading-businesses-bring-FReSH-momentum-to-address-food-systems-challenges&usg=ALkJrhg0N8QEY9MvBjkXIYCMoIDhlntpqA

APÉNDICE

Apéndice No. 1 Encuesta

El objetivo de la presente encuesta es identificar los mecanismos sostenibles de la cadena de valor de su empresa en la exportación de mango ecuatoriano al mercado francés y como están integrando los objetivos de desarrollo sostenible en su estrategia de negocio.

Nombre de la empresa: _____

Persona que responde: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

1.- ¿Implementa iniciativas orientadas a fomentar la sostenibilidad en su cadena de valor?

SI _____

NO _____

2.- En caso que la anterior sea afirmativa, ¿por qué implementa su empresa iniciativas orientadas a fomentar la sostenibilidad de su cadena de valor?

- Por la necesidad de construir relaciones a largo plazo, que contribuyan a un contexto
- Favorable para el desarrollo de los negocios.
- Por los riesgos legales y operacionales que implica la no gestión de estos aspectos.
- Por el incremento de las regulaciones relacionadas con la sostenibilidad social y ambiental de la compañía.
- Por el incremento en la fidelidad de los clientes / proveedores

- Por el incremento que se genera en la eficiencia de los procesos
- Por las oportunidades que otorga en términos de innovación
- Porque permite reducir costos
- Otro, especificar

3.- Seleccionar ¿Cuáles de los actores de la cadena de valor en la exportación de mango ecuatoriano implementan iniciativas para fomentar la sostenibilidad?

- Logística interna (almacenamiento)
- Operaciones (empaquete, instalaciones, equipos)
- Logística externa (distribución)
- Cliente y ventas (publicidad, promoción, fuerza de ventas, servicio)
- Abastecimiento (proveedores, materia prima)
- Desarrollo tecnológico (Innovación)
- Administración de recursos humanos
- Infraestructura (administración, planeación, finanzas, asuntos legales, administración de calidad)
- Otros, especificar

4.- Seleccionar ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para el proceso de selección de sus proveedores? (Abastecimiento)

- Cumplimiento del marco legal en general
- Gestión de calidad
- Gestión de salud y seguridad de los trabajadores
- Existencia de trabajo infantil o forzoso
- Impacto ambiental / social de los productos

- Remuneraciones justas a sus colaboradores
- Existencia de códigos de ética, conducta, y valores
- Eficiencia
- Otros, Especificar

5.- Seleccionar ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para un correcto almacenamiento del producto? (Logística Interna)

- Cumplimiento del marco legal en general
- Existencia de buenas prácticas de almacenamiento
- Eficiencia
- Innovación Tecnológica
- Optimización
- Otros, Especificar

6.- Seleccionar ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para un selección de empaque, equipos, instalaciones lo que respecta al actor de Operaciones? (Operaciones)

- Cumplimiento del marco legal en general
- Calidad
- Impacto ambiental
- Eficiencia
- Innovación Tecnológica
- Optimización
- Empaques reutilizables y sostenibles
- Otros, Especificar

7.- Seleccionar ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para realizar la distribución del producto internamente y hacia otros países? (Logística Externa)

- Cumplimiento del marco legal en general
- Transportes eficientes
- Logística respetuosa con el medio ambiente
- Vehículos menos contaminantes
- Innovación
- Otros, Especificar

8. Seleccionar ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para promover el crecimiento de los colaboradores y trabajo decentes para todos? (Administración de Recursos Humanos)

- Capacitaciones
- Trato responsable y abierto
- Seguridad Laboral
- Remuneración justas
- Relaciones Contractuales a largo plazo
- Relaciones Contractuales a corto plazo
- Igualdad de Oportunidades
- Otros, Especificar

9.- Seleccionar ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para implementar desarrollo tecnológico en toda la cadena? (Desarrollo Tecnológico)

- Mejora en tiempos de entrega
- Presentación del producto
- Eficiencia
- Optimización de recursos
- Automatización
- Rentabilidad
- Ventaja Competitiva
- Calidad
- Otros, Especificar

10.- Seleccionar ¿Cuáles de los siguientes aspectos evalúa su empresa para analizar el actor de Infraestructura? (Infraestructura)

- Valores Corporativos
- Relaciones de Alianzas
- Cultura orientada a resultados
- Gestión de proyectos
- Otros, Especificar

11¿Cuáles son los principales beneficios percibidos en su empresa por sus actividades / acciones en materia de sostenibilidad de la cadena de valor?

- Mejora en la marca y reputación de la compañía
- Fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés
- Satisfacción, compromiso y/o retención del personal
- Ventaja competitiva
- Gestión efectiva del riesgo

- Ahorro de costos
- Innovación en producto, servicio o mercado
- Nuevas fuentes de ingreso o flujo de caja
- Aumento de rentabilidad
- Otros, especificar

12.- Seleccionar ¿Qué beneficios tangibles ha tenido su empresa al implementar una cadena de valor sostenible?

- Mejora la productividad de los procesos y el personal
- Reducción en el costo de los productos y servicios adquiridos
- Reducción de costes de envío
- Reducción de inventarios
- Reducción del tiempo de lead
- Reducción de la obsolescencia de valores
- Automatizado de pedidos y los costos de pago, el procesamiento de pagos y la reducción de papel
- Otros, especificar

13.- Seleccionar ¿Qué beneficios intangibles ha tenido su empresa al implementar una cadena de valor sostenible?

- Aumentó la transparencia organizativa y responsabilidad
- Acceso más rápido a los datos para tomar decisiones oportunas
- Mejora la respuesta del cliente
- Ahorro tiempo y esfuerzo enorme en la entrada de datos;
- Más controles lo que reduce el riesgo de mala utilización de los recursos

- Facilitó la planificación estratégica
- Otros, especificar

14.- ¿De qué manera cree que sus actividades / acciones de sostenibilidad han afectado la rentabilidad de su empresa?

- No contamos con actividades / acciones de sostenibilidad
- Aumentaron nuestros beneficios
- Reducción de nuestros beneficios
- No aumentaron ni redujeron nuestros beneficios

15.- ¿Han implementado algún tipo de tendencias nuevas en la cadena de valor para que sea sostenible y sustentable?

- Si
- No

16.- Si la respuesta 15 contesto afirmativa ¿Qué tipo de tendencias que su empresa en la cadena de valor para que sea sostenible y sustentable?

- Desarrollos tecnológicos
- Mejora de procesos
- Reducción de Costos
- Desarrollo de proveedores
- Adecuaciones de Espacios
- Otros, especificar

17.- Seleccionar cuales de los Objetivos de Desarrollo Sostenible han integrado en todas sus actividades de la cadena de valor en la estrategia de su negocio.

- Objetivo 1: Fin de la Pobreza
- Objetivo 2: Hambre Cero
- Objetivo 3: Salud y Bienestar
- Objetivo 4: Educación y Salud
- Objetivo 6: Agua Limpia y Saneamiento
- Objetivo 5: Igualdad de Genero
- Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante
- Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico
- Objetivo 9: Industria, Innovación, e Infraestructura
- Objetivo 10: Reducción de las Desigualdades
- Objetivo 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles
- Objetivo 12: Producción y Consumo Responsables
- Objetivo 13: Acción por el clima
- Objetivo 14: Vida Submarina
- Objetivo 15: Vida de Ecosistema terrestre
- Objetivo 16 Paz Justica e Instituciones Solidas
- Objetivo 17 Alianzas para lograr los objetivos
- Ninguna de ellas

18.- ¿Que estrategias considera Ud. que deben ser implementadas por el gobierno de Ecuador para cooperar con la sostenibilidad de la cadena de valor en la exportación de mangos?

- Crédito
- Promoción de exportaciones
- Apoyo en capacitaciones
- Otorgamiento de subsidios
- Inversión
- Incentivos tributarios
- Desarrollo de Proyectos Sostenibles
- Alianzas con empresas privadas
- Otros, especificar

19.- ¿Que estrategias considera Ud. que deben ser implementadas por las empresas exportadoras de mango para cooperar con la sostenibilidad de la cadena de valor en la exportación de este producto?

- Reingeniería de Procesos
- Reducción de impacto ambiental
- Implementación de equipos con tecnología de punta
- Certificaciones Internacionales
- Otros, Especificar

Apéndice No 2. Preguntas de entrevistas

Entrevista Estructurada para representantes de cámaras, gremios, asociaciones, organismos de exportación

1. ¿Cuáles son las tendencias que han implementado empresas en América Latina en la cadena de valor de las exportaciones de mango para que sea sostenible y sustentable
2. ¿Cuáles son las tendencias que han implementado empresas en Ecuador en la cadena de valor de las exportaciones de mango para que sea sostenible y sustentable
3. ¿Qué retos actualmente tienen las empresas ecuatorianas exportadoras de mango que cumplir para ofrecer al mercado europeo productos de calidad Premium?
4. ¿Conoce usted de alguna estrategia o algún mecanismo que haya sido implementado por empresas ecuatorianas exportadoras de mango en los últimos años para fomentar la sostenibilidad y sustentabilidad en su cadena de valor?

Si

No

5. De haber respondido de manera afirmativa la pregunta 4, conoce usted si estas estrategias o mecanismos han fomentado la sostenibilidad y sustentabilidad de la cadena de valor
- 6.- Cree Ud. ¿Que la tecnología, en general juega un papel importante en el camino hacia una cadena de valor sostenible en las exportaciones de mango?

7.- ¿Qué buenas prácticas ha destacado la industria del mango en materia de medio ambiente en las exportadoras de mango ecuatoriano en toda la cadena de valor?

8.- - ¿Qué agentes han impulsado a las empresas a ser sustentables en todas las actividades de la cadena de valor?

9.- ¿Qué rol debe jugar el estado en la promoción de la sustentabilidad?

10.- - Chile, Brasil, Perú es un país de ingresos medios, donde la sustentabilidad se desarrolla aún de manera tímida. ¿Qué estrategia debe impulsarse para aumentar la conciencia?

11.- ¿Cuál crees que es la mejor forma en que las exportadoras puede cambiar sus políticas de proveedores?

12.- ¿Qué problemas de sustentabilidad crees que le importan más a las empresas exportadoras de mango? ¿Cuáles son sus factores limitantes para tener una cadena de valor sostenible?

13.- ¿Dónde se pone el foco principal de actividades sostenibles? Social, ambiental, económico

Seguimiento al Mapa de riesgos

Se hará a través del formato "seguimiento", y podrá ser realizada a través de procesos de autoevaluación, auditorías de calidad, evaluación de la Oficina de Control y auditorías externas por parte de organismo certificadores, entes de control u otro que lo requiera.

LEVE

Riesgos con calificación inferior o igual a 3

Asumir

Se debe realizar seguimiento a los riesgos con el fin de verificar su impacto, probabilidad y la valoración de los controles.

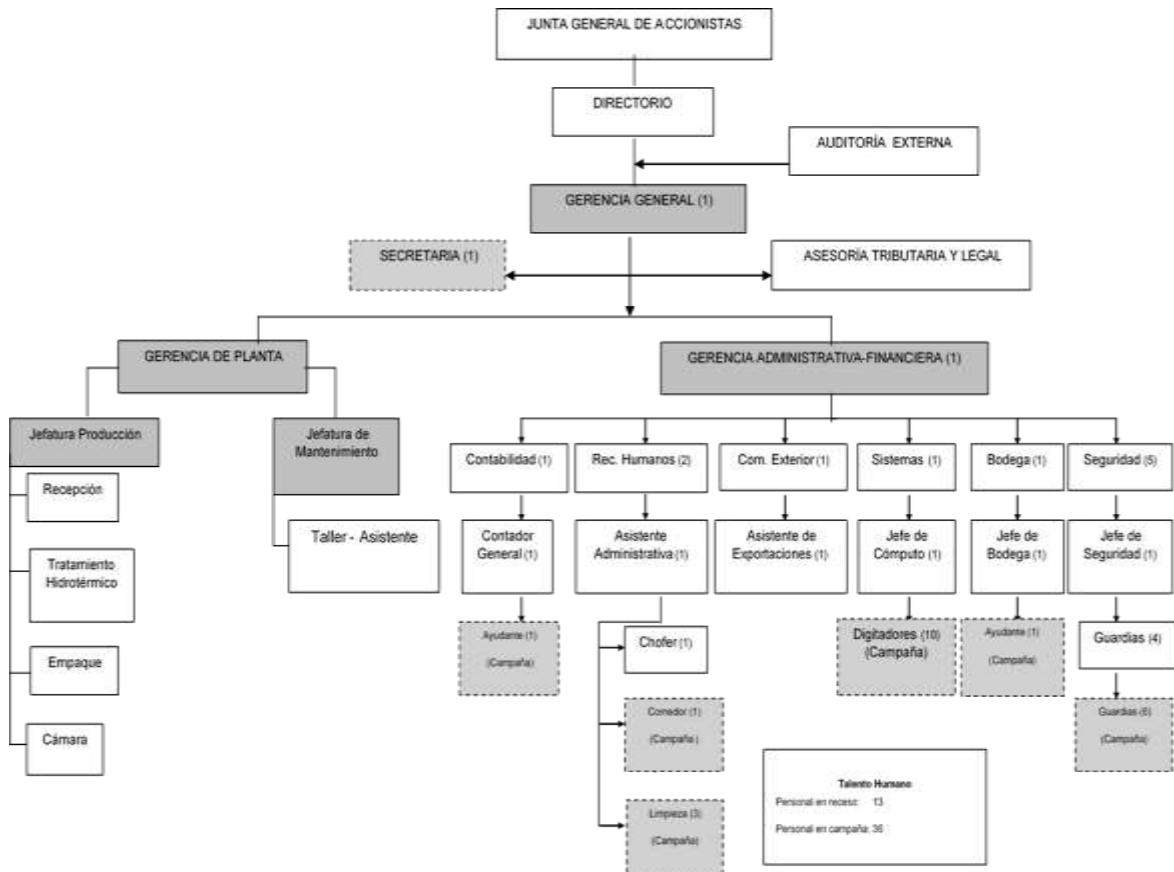
Apéndice No. 4 Evolución de las exportaciones de mango hacia otros mercados

Importadores	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	TOTAL
	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas	Cantidad exportada, Toneladas
Mundo	42.396	49.275	63.133	58.990	59.826	273.620
ESTADOS UNIDOS	36.386	41.958	53.188	51.605	51.279	234.416
COLOMBIA	-	2.349	4.021	2.098	3.221	11.689
CANADÁ	2.795	2.119	1.853	1.748	1.944	10.459
PAÍSES BAJOS	1.162	673	1.306	733	768	4.642
NUEVA ZELANDIA	591	444	739	961	936	3.671
CHILE	718	380	863	806	503	3.270
MÉXICO	562	376	232	326	440	1.936
BÉLGICA	-	437	276	258		971
REINO UNIDO		279	232	47	277	835
ESPAÑA	177	169	210	273	81	910
RUSIA			63		154	217
GUADALUPE		17	51	22	45	135
COSTA RICA		38	38		38	114
HONDURAS				45	67	112
FRANCIA	5	6	12	11	23	57
PANAMÁ			21	16		37
CHINA			24	8		32
AUSTRALIA		8		2	8	18
MARTINICA				22		22
ITALIA		0			21	21
JAPÓN				6	14	20
ALEMANIA		8		0	1	9
ISRAEL		8	0			8
SUIZA		1	0		5	6
POLONIA			3			3
HONG KONG				3		3
REPÚBLICA CHECA		0	1		1	2
SUECIA			0	0		0

Apéndice No. 5 Modelo de Integración de los Objetivos de desarrollo sostenible en la cadena de valor



Apéndice No. 6 organigrama de Agriproduct



Apéndice No. 7 Matriz de Riesgo de las exportadoras de mango ecuatoriano

MAPA DE RIESGOS																			
CONTEXTO			Objetivo: Desarrollar el nivel de riesgo en la cadena del mango																
No.	PREVENIR	CLASIFICAR	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	PRIMARIDAD	ANÁLISIS	EN SUDE	CONTROL EXISTENTE (Medidas y control n.º)	TEMPORALIDAD DEL CONTROL	TIPO DE CONTROL	VULNERABILIDAD	NIVEL DE RIESGO	TIPO	ACCIÓN	INDICADORES DEL RIESGO
1	DESARROLLO TECNOLÓGICO	Tecnológico	No contar con tecnología segura y sustentable	Faltas en empresas exportadoras que aún no implementan en sus procesos tecnológicos de punta	Falta de apoyo del gobierno con créditos e incentivos tributarios ya que la tecnología de punta	Competitividad con otros países exportadores de mango, bienestar con los gobiernos, e impactos ambiental negativos	NEGRAS	ALTO	0	ANÁLISIS	No existen	Control de tecnología segura y sustentable en toda la cadena de valor	Anual	Preventivo	GRANDE	GRANDE	COMPARAR	Analizar los puntos críticos que permitan implementar tecnología avanzada	Unidades de producción / Cantidad Total de cajas exportadas, Número de exportaciones / cantidades desparejadas
2	DESARROLLO TECNOLÓGICO	Tecnológico	No contar con las técnicas de producción y desarrollo del producto	Pequeños y grandes productores hacen de manera artesanal con poca tecnología avanzada	Falta de apoyo de organismos internacionales y gobiernos	Competitividad con otros países exportadores de mango	NEGRAS	NEGRAS	0	ANÁLISIS	Desarrollados, Aplicados y Efectivos	Revisión de los niveles tecnológicos, capacitaciones, talleres, cursos etc	Trimestral	Correctivo	NEGRAS	NEGRAS	COMPARAR	Implementación de nuevas tecnologías de producción	Nº de Recursos, cantidad por temporada de mango, Nº de Recursos cosechados
3	PRODUCCIÓN	Ambiental	Contaminación ambiental	Empresas exportadoras usan métodos antiguos para controlar las plagas de la fruta	Poca asesoría técnica a pequeños y grandes productores	Daño ambiental	ALTA	NEGRAS	0	ANÁLISIS	Desarrollados, Aplicados y Efectivos	Revisión de las medidas, implementación, capacitaciones, talleres, cursos etc	Trimestral	Correctivo	NEGRAS	NEGRAS	REDUCIR	Revisión de las medidas, implementación, capacitaciones, talleres, cursos etc	Índice de plaguicidas utilizados, Recursos producidos, Cantidad de residuos y aborrecidos, Recursos de producción
4	PRODUCCIÓN	Operacional	No tener flexibilidad de producción	Al no tener volumen alto de producción se desincentiva a hacer más exportaciones de mango por a los pequeños y medianos productores de competencia con otros países exportadores	No existe desarrollo de nuevas prácticas	Pérdida de competitividad en el mercado internacional con países bajos	NEGRAS	ALTO	0	ANÁLISIS	Aplicados, No Efectivos	Revisión de las prácticas, implementación, capacitaciones, talleres, cursos etc	Trimestral	Correctivo	GRANDE	GRANDE	SUSTENTAR	Revisión de las prácticas, implementación, capacitaciones, talleres, cursos etc	Cantidad de exportación vs demanda
5	PRODUCCIÓN	Compliance	Falta de certificaciones internacionales	Las empresas del mercado europeo son cada vez más exigentes con los estándares de calidad de sus productos para las certificaciones que requieren sus empresas	Falta de capacitación y apoyo de gobiernos para la mejora de procesos ya la obtención de certificaciones	Empedimento al ingreso del mercado europeo	ALTA	ALTO	0	ANÁLISIS	Desarrollados, Aplicados y Efectivos	Revisión de las certificaciones, implementación, capacitaciones, talleres, cursos etc	Trimestral	Correctivo	NEGRAS	NEGRAS	REDUCIR	Implementación de nuevas certificaciones, implementación	Nº de certificaciones obtenidas
6	LOGÍSTICA	Ambiental	Abandono de áreas verdes con el medio ambiente	El uso de agroquímicos más químicos con el medio ambiente y con el medio ambiente	Falta de compromiso de los objetivos de desarrollo sostenible y con el medio ambiente	Efecto al medio ambiente	NEGRAS	NEGRAS	0	ANÁLISIS	Desarrollados, Aplicados y Efectivos	Revisión de las prácticas, implementación, capacitaciones, talleres, cursos etc	Trimestral	Correctivo	NEGRAS	NEGRAS	COMPARAR	Revisión de las prácticas, implementación, capacitaciones, talleres, cursos etc	Cantidad de áreas verdes, implementación de prácticas sostenibles, Cantidad de áreas verdes, implementación de prácticas sostenibles
7	LOGÍSTICA	Ambiental	Utilización de empaques, envolturas, etiquetas, etiquetas, etc. que no son respetuosos con el medio ambiente	Empaques y envolturas no respetuosos con el medio ambiente	Poca asesoría y desarrollo de empaques y envolturas sostenibles	Productos, empaques, envolturas y etiquetas no respetuosos con el medio ambiente y con el medio ambiente	ALTA	NEGRAS	0	ANÁLISIS	Aplicados, No Efectivos	Revisión de las prácticas, implementación, capacitaciones, talleres, cursos etc	Trimestral	Correctivo	NEGRAS	NEGRAS	COMPARAR	Revisión de las prácticas, implementación, capacitaciones, talleres, cursos etc	Cantidad total de empaques / Cantidad de producción, Total empaques sustentables, Total empaques no sustentables
8	LOGÍSTICA	Ambiental	Falta de Transportes seguros y sustentables	Las empresas del transporte en los países de destino son cada vez más exigentes con los estándares de calidad de sus productos para las certificaciones que requieren sus empresas	Al no tener volumen alto de producción se desincentiva a hacer más exportaciones de mango por a los pequeños y medianos productores de competencia con otros países exportadores	Pérdida de competitividad en el mercado internacional ya que muchos de los clientes utilizan transportes seguros y sustentables	ALTA	NEGRAS	0	ANÁLISIS	Aplicados Efectivos y No Efectivos	Revisión de las prácticas, implementación, capacitaciones, talleres, cursos etc	Trimestral	Correctivo	NEGRAS	NEGRAS	REDUCIR	Revisión de las prácticas, implementación, capacitaciones, talleres, cursos etc	Volumen de transporte por toneladas, Kilómetros, Nº de horas producidas, Recursos utilizados
9	MARKETING	Laboral	Falta de recursos humanos de los colaboradores (Operativos) y de los de las empresas, ventas, compras, administrativas, etc.	Mucha productividad en toda la cadena de valor	Las empresas no le dan prioridad al crecimiento de los colaboradores, quienes que trabajan con los productores y subcontratados de las empresas	Dificultad en los procesos en generales y humanos de la cadena de valor	NEGRAS	NEGRAS	0	ANÁLISIS	Aplicados Efectivos y No Efectivos	Revisión de las prácticas, implementación, capacitaciones, talleres, cursos etc	Trimestral	Correctivo	NEGRAS	NEGRAS	REDUCIR	Revisión de las prácticas, implementación, capacitaciones, talleres, cursos etc	Total de horas disponibles / Recursos Humanos, Total de horas producidas, Recursos utilizados
10	MARKETING	Imagen	Falta de promoción en las exportaciones de mango	Poca promoción en las exportaciones de mango	Costos altos en participación de ferias internacionales	Promoción de la marca o imagen de la empresa	NEGRAS	ALTO	0	ANÁLISIS	Desarrollados, Aplicados y Efectivos	Revisión de las prácticas, implementación, capacitaciones, talleres, cursos etc	Trimestral	Correctivo	NEGRAS	NEGRAS	REDUCIR	Revisión de las prácticas, implementación, capacitaciones, talleres, cursos etc	Nº de ferias participadas y Ventas realizadas en ferias

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Bertha Alexandra Dávalos Barquet, con C.C: # 1205771718 autora del trabajo de titulación: *Análisis de la cadena de valor sostenible en las exportaciones de mango desde Ecuador hacia Francia (periodo 2014-2017,)* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 12 de septiembre del 2019

f._ Nombre: Bertha Alexandra Dávalos Barquet
C.C: 1205771718



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de la cadena de valor sostenible en las exportaciones de mango desde Ecuador hacia Francia (periodo 2014-2017).	
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Dávalos Barquet Bertha Alexandra	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Econ. Alcívar Avilés María Teresa Mgs. /Ing. Hurtado Cevallos Gabriela Elizabeth Mgs.	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado	
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas	
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	10 de septiembre del 2019	No. DE PÁGINAS: 196
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cadena de Valor sostenible, Exportaciones, Sector Mango	
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Análisis de la cadena de valor, Exportaciones de mango Ecuatoriano	
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo de titulación se ha realizado con el fin de analizar la cadena de valor sostenible en las exportaciones de mango para determinar y validar la hipótesis planteada que la Sostenibilidad de la cadena de valor determinada por la innovación y desarrollo tecnológico incrementaría las exportaciones de mango de Ecuador hacia el Mercado de Francia periodo en el 2019-2021. La metodología empleada fue a través de una investigación descriptiva mediante análisis de varias herramientas como: encuestas estructuradas, entrevistas, matrices de riesgos, matriz scan, matriz swat.</p> <p>Mediante este trabajo investigativo se procedió a realizar un análisis de producción, exportación, posicionamiento en el mercado internacional de mango, y un análisis de la cadena de valor de las exportadoras para finalmente mediante un modelo estadístico determinar estrategias de mejoramiento para el incremento de las exportaciones.</p> <p>Los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos demostraron que la implementación de desarrollo tecnológico las empresas exportadoras de mango han incrementado el volumen exportado en toneladas hacia el mercados francés y otros, del mismo lo cual tiene como resultados de información que les permita a las empresas exportadoras implementar nuevas estrategias en cada una de las etapas de la cadena de valor.</p>	
ADJUNTO PDF:	SI	NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-5-2020459 / 0998836878	E-mail: bertha.davalos@cu.ucsg.edu.ec / bdavalosbarquet@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		