

Matriz BCG para Potenciar la Competitividad del Sector No Tradicional Durante Períodos de Crisis Internacionales

BCG Matrix to Strengthen the Competitiveness of the Non-Traditional Sector During Periods of International Crises

Angie Viviana VALDIVIESO-APOLO¹ , Lady Katerine MICHAY-PINTA¹ ,
Kelvin Howard PIZARRO-ROMERO¹  y Francisco Vladimir BENÍTEZ-LUZURIAGA¹ 

¹ Universidad Técnica de Machala, Facultad de Ciencias Empresariales. Machala. Ecuador.

Email: avaldivie2@utmachala.edu.ec; lmichay1@utmachala.edu.ec; kpizarro@utmachala.edu.ec; fbenitez@utmachala.edu.ec

Resumen

En el Ecuador, las exportaciones de productos no tradicionales han ganado posicionamiento en el mercado internacional durante los últimos cinco años; es por ello que estas desempeñan un papel muy importante dentro del país, permitiendo su desarrollo. Sin embargo, las diversas crisis suscitadas en los últimos periodos, como la pandemia del COVID-19 (2020), la crisis de los contenedores (2021) y el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania (2022), han desencadenado una serie de problemas en el comercio internacional, impactando directamente a la economía del país. Esta investigación se realiza con la finalidad de implementar estrategias competitivas basadas en la matriz Boston Consulting Group (BCG), para impulsar las exportaciones de productos no tradicionales en condiciones de crisis internacionales en el Ecuador. Para dar rigor científico se utilizaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos. Según los resultados presentados, la crisis de mayor impacto en el país fue la del periodo 2020, que afectó en gran medida a las exportaciones ecuatorianas no tradicionales. Particularmente, las flores naturales fue el producto que se vio más afectado durante todos los años en el que se desarrollaron estos sucesos. Por lo tanto, las diversas estrategias de promoción, diversificación, distribución e inversión permitirán disminuir el nivel de impacto y potenciar estas exportaciones en caso de una crisis internacional.

Palabras Clave

Crisis internacional, Exportaciones, Sector no tradicional, Economía, Competitividad, Matriz BCG.

Abstract

In Ecuador, exports of non-traditional products have gained position in the international market during the last 5 years; That is why they play a very important role within the country, allowing its development. However, the various crises that have arisen in recent periods, such as the COVID 19 pandemic (2020), the container crisis (2021) and the war between Russia and Ukraine (2022), have triggered a series of problems in trade. internationally, directly impacting the country's economy. The present investigation is carried out with the purpose of implementing competitive strategies based on the Boston Consulting Group (BCG) matrix, to promote the exports of non-traditional products in conditions of international crisis in Ecuador. To give scientific rigor, theoretical, empirical and statistical methods were used. According to the results presented, the crisis that had the greatest incidence in the country was that of the 2020 period, which greatly affected non-traditional Ecuadorian exports. In particular, natural flowers were the product that had the greatest impact during all the years in which these events took place. Therefore, the various strategies of promotion, diversification, distribution and investment will allow in a possible international crisis to reduce the level of impact and boost these exports.

Keywords

International crisis, Exports, Non-traditional sector, Economy, Competitiveness, BCG Matrix.

Introducción

Ecuador es un país exportador de una variedad de productos con posicionamiento en diversos mercados internacionales, gracias a los recursos de la naturaleza y algunas industrias le permite ofrecer a sus consumidores una diversidad de productos primarios e industrializados de calidad generando una ventaja competitiva a nivel mundial. Las exportaciones ecuatorianas son una fuente generadora de divisas que contribuyen enormemente a la economía del país, destacándose por la exportación de productos tradicionales con el 59 % de estas, sin dejar de lado a las no tradicionales con el 41 %, que con el tiempo han ido ganando posición y reconocimiento en mercados internacionales, constituyéndose como una oportunidad de diversificar la oferta exportable que presenta el país, según datos de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (2020).

La sociedad y la economía mundial atraviesan una gran crisis coyuntural, la cual ha desencadenado una serie de problemas en diversos ámbitos en la sociedad, siendo uno de los más vulnerables el sector del comercio internacional debido a los diversos sucesos ocasionados por las diferentes crisis internacionales que han obstaculizado en gran medida las operaciones de comercio exterior. En Ecuador, la balanza comercial se ha visto afectada en diversos periodos; sin duda, la crisis de 2020, 2021 y 2022 no pudo ser la excepción debido al impacto en diversas magnitudes de las exportaciones de productos no tradicionales, lo que ha traído consigo cambios drásticos en la economía del país (Vásquez Rosero, 2021).

La comercialización internacional tiene que ver con el intercambio de bienes y servicios de un país con el resto del mundo a fin de satisfacer las necesidades de una población. Según Espinoza-Tandazo et al. (2022) esta se da como una actividad

económica realizada por varios países teniendo en cuenta las normas y parámetros establecidos entre ellos. Del mismo modo, Correa-Castillo *et al.* (2022) consideran a este proceso como la creación de relaciones bilaterales entre países a fin de fortalecer la economía y los vínculos existentes entre las regiones. Es decir, las importaciones y exportaciones intervienen activamente en la cobertura de la demanda interna y externa, respectivamente.

Para llevar a cabo el comercio exterior, es fundamental que se consideren los aspectos internacionales y variables que se presentan en este contexto. Así, Dávila Flores y Valdés Ibarra (2018) argumentan lo necesario que es realizar un análisis de mercado dado que permite conocer la situación actual de la industria en la que se pretende sumergirse y la posibilidad de éxito si se participa en esta, debido a que, a través de este estudio se detallan las principales características del mercado seleccionado y su viabilidad a largo plazo.

En este sentido, las exportaciones de un un país generan un ingreso de divisas que contribuyen a su economía, ya que esto se refleja en la balanza comercial y en el PIB del país. Haciendo énfasis en esta herramienta, Aguilar et al. (2020), señalan que en la balanza comercial se registran todas las actividades realizadas en el comercio exterior en relación con importaciones y exportaciones llevadas a cabo dentro de un período fiscal. El valor otorgado a estos dos parámetros permite decidir si presenta un déficit o un superávit, y así identificar la actividad que más se realiza. Así, las exportaciones cumplen un rol esencial dentro de este indicador, ya que son el motor principal para el desarrollo de un país.

En la actualidad, el Ecuador se caracteriza por exportar productos tradicionales, los cuales han tenido una gran aceptación en el mercado internacional; sin embargo, los productos no tradicionales han ido ga-

nando posicionamiento a nivel mundial. Según Rodríguez Alarcón et al. (2021), los productos no tradicionales son aquellos que se categorizan dentro de las exportaciones no petroleras. Asimismo, Salas-Canales (2020), indica que por lo general en su mayoría, estos productos han sufrido un proceso de transformación lo que les otorga un valor agregado. Según la Federación Ecuatoriana de Exportadores (2020), el 59 % de las exportaciones corresponden a los productos tradicionales y el 41 % pertenece a los productos no tradicionales. Con el paso de los años, estos bienes han alcanzado una mayor cuota de mercado y un gran reconocimiento en los mercados de destino. Por lo tanto, estos hechos han generado grandes cambios en la matriz productiva y la modificación de los sistemas económicos, todo esto dado por las ventajas comparativas que posee el país.

Sin duda, la gran tendencia hacia estos productos ha dado paso a que se diversifique aún más la oferta exportable lo cual beneficia en gran medida a la economía de la nación, ya que este avance, además de reflejarse en la balanza comercial, puede verse en el PIB del país. De acuerdo con Feijoo *et al.* (2020), este indicador macroeconómico mide monetariamente los productos y servicios producidos y vendidos en un país dentro de un período determinado. Moctezuma López (2021), señala que el PIB contribuye a determinar la evolución de un sector económico y constatar si existe alguna variación en cuanto al crecimiento, disminución o si se mantiene el nivel de los bienes que pertenecen a ese sector.

Así, a través de este indicador es posible apreciar cómo se desarrollan las actividades comerciales en distintas situaciones que atraviesa el país. Tal es el caso de las crisis internacionales en los que Ecuador se ha visto envuelto en los últimos períodos, como lo es la pandemia del COVID-19, la crisis de los contenedores y el conflicto bélico entre

Rusia y Ucrania. Lara Haro et al. (2022), definen a la crisis internacional como aquellos factores que provocan cambios drásticos en un país, que afectan en gran medida a la economía, sobre todo en países que se encuentran en vías de desarrollo. Las diversas crisis producidas en un país es un factor esencial a tomar en consideración porque afectan directamente al proceso de comercialización internacional de una nación. Por lo tanto, su correcta ejecución es clave para el desarrollo del país, ya que determinará el progreso del país.

Farías Bohórquez et al. (2020), mencionan que las principales economías que se vieron fuertemente afectadas ante esta situación es China, presentando un descenso del 9.80 % del Producto Interno Bruto (PIB) en el primer trimestre del periodo 2020 en comparación al año precedente; de la misma manera Estados Unidos registró una disminución del 1.20 %; y en eurozona se evaluó una reducción aproximadamente del 3.80 % de este indicador. Para el 2021, la Secretaría General de la ALADI (2022), menciona que todas estas grandes economías presentaron un aumento significativo, China creció un 8.1 %, Estados Unidos 5.7 % y la Unión Europea 5.3 %.

En el Ecuador, la balanza comercial se vio afectada en diversos periodos; sin duda, la crisis de los años 2020, 2021 y 2022 no pudo ser la excepción porque esto ha traído consigo cambios drásticos en la economía del país. En el estudio realizado por Macías-Chóez et al. (2020), se evidencia el impacto de estas crisis. Este autor menciona que alrededor del 70 % de las actividades quedaron paralizadas por la crisis de 2020 al igual que la pandemia del COVID-19, afectando a la economía interna del país, lo cual se refleja en cifras significativas como resultado de la misma. Las flores ecuatorianas fueron el producto principal más afectado durante este suceso. Sin embargo, a nivel general,

el total de productos no tradicionales ascendió en pequeña cantidad, de 1 290.20 a 1 503.90 millones de dólares, lo que se traduce en un 16.6 %, dado por el conjunto de productos que abarca y la diversificación de este sector en los últimos cinco años, lo que ha permitido mantener un balance con la menor inclinación posible. A pesar de ello, esto no exenta el efecto causado en la economía ecuatoriana.

Otra crisis provocada por la pandemia mundial fue la crisis de los contenedores en el periodo 2021, que trajo consigo grandes pérdidas económicas al país. Cota (2022), en la noticia publicada en el periódico *Primicias* argumenta que esta crisis llevó a una pérdida de 797 millones de dólares en aquel año, siendo el sector florícola uno de los más afectados debido a que ya arrastraba afectaciones del periodo anterior, lo que generó pérdidas de 20 millones de dólares por las 2500 toneladas de flores varadas que se tenían que exportar, sin dejar de lado los demás productos que contribuyen significativamente a la balanza comercial. Por su parte, Villareal y Estrella (2023), indica que, durante el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania desarrollado en 2022, de igual manera el sector florícola no pudo ser la excepción en recibir las consecuencias en el ámbito comercial internacional ocasionadas durante dicho acontecimiento, puesto que, se registró 85 millones de dólares en pérdidas entre el sector bananero y floricultor.

Desde que el Ecuador ha ido incorporando en la cartera de productos exportables a los productos no tradicionales, se ha debido implementar estrategias eficientes para ganar el posicionamiento y reconocimiento en los mercados internacionales. Para ello, se debe tener en cuenta una buena gestión estratégica que permita el desarrollo de las estrategias competitivas que se planeen implementar para lograr cumplir las metas planteadas.

Romero et al. (2020), señalan que la estrategia es todo el conjunto de acciones elaboradas con base en los recursos y capacidades de la empresa para cumplir con el propósito planteado por la misma, la cual involucra a los principales grupos de interés que forman parte activa de la organización. Por otra parte, desde el punto de vista de Ulloa-Barre et al. (2021), la estrategia se constituye como una herramienta primordial para las organizaciones, ya que, se elaboran con base en el entorno cambiante de la economía, adaptándose así a las distintas situaciones que enfrenta la empresa en el mercado.

Por consiguiente, desde la posición de Cabanilla Guerra (2018), expresa que una estrategia competitiva es la búsqueda de posicionarse en un nivel superior económicamente como una empresa competitiva en relación con los otros actores que se desarrollan en la misma industria. Para seleccionar la estrategia se considera principalmente dos aspectos fundamentales, como son: la rentabilidad y utilidad de implementar la estrategia en la organización a largo plazo, y los indicadores a tener en cuenta al elaborar la estrategia que va a posicionar a la empresa en el mercado explotando sus capacidades y fortalezas.

Citando a Pacheco Barrera y Rodríguez Ollarves (2019), indican que una estrategia competitiva consiste básicamente en el correcto manejo operativo que realiza la empresa para obtener características y atributos diferentes a los que ofrece la competencia en relación con la calidad, el precio, la facilidad de compra, refiriéndose a todo aquello que lo haga distinto y que únicamente la empresa posee. Para obtener este resultado, es necesario enfocarse en los procesos productivos, operativos y de distribución, debido a que, se elabora el bien basado en los requerimientos y expectativas del cliente ya sea en la calidad o el

precio asequible. Sin embargo, para obtener este efecto se requiere de la competencia y capacidades de los colaboradores involucrados dentro de los distintos procesos.

Según Gómez Jurado (2016), en su investigación incluye estrategias intensivas y defensivas como parte de las estrategias competitivas para fortalecer y aumentar la competitividad en el ámbito comercial. Dicha estrategia, deduce que la empresa adopta este factor clave para adaptarse ante cualquier circunstancia externa que sea un obstáculo en el funcionamiento de sus actividades, tomando así decisiones asertivas y eficaces ante estos desafíos. Esta es la esencia de su estructura y planteamiento para generar ventajas competitivas, lo que permite a la empresa ser superior en relación con sus competidores que se desenvuelven en el mismo sector, logrando así un mayor posicionamiento (Lizano-Arauz et al., 2022).

Para ello, Valencia Angulo (2021), plantea los componentes fundamentales que debe tener una estrategia, tales como: datos formales, objetivo general, objetivos estratégicos, acciones competitivas, recursos, orientaciones metodológicas y evaluación. Para lo cual, determinan que el objetivo general es el elemento de mayor orden jerárquico, ya que sin este no sería posible definir la meta a la que se quiere llegar con la estrategia competitiva, siendo fundamental su planteamiento desde un principio para luego definir los otros aspectos que conforman la estrategia.

Pineda Zapata y García Delgado (2020), indican los pasos para formular una estrategia, los cuales inician con la misión y visión que expresan el alcance, la dirección y el propósito de la organización respectivamente. Por consiguiente, con base en ello, se describen los objetivos estratégicos necesarios para llevar a cabo la meta planteada, teniendo en cuenta los aspectos fundamentales como la rentabilidad y la eficiencia. Seguido de ello, se determinan el tipo de

estrategias a utilizar, teniendo en cuenta las capacidades organizacionales para dar respuesta a factores internos o externos que incidan en el desarrollo de la estrategia. Por último, se determinan todas las acciones necesarias para cumplir la estrategia de la organización eficientemente, evitando posibles riesgos que puedan afectarla.

Para efectos de esta investigación, se pretende utilizar la matriz Boston Consulting Group (BCG) como la herramienta para determinar los productos en los que se implementarán las estrategias competitivas elaboradas. De acuerdo con Sánchez González et al. (2015), la matriz BCG es una herramienta estratégica utilizada en el marketing para clasificar cada una de las unidades de negocio permitiendo efectuar un análisis en relación con los productos más rentables para la empresa. Para así plantear estrategias a fin de mejorar la tasa de crecimiento del mercado y la tasa de participación en el mercado. Esta matriz se constituye como un ciclo que inicia desde el cuadrante de interrogación, pasa por el cuadrante de la estrella, llega al cuadrante de la vaca y por último al del perro. En síntesis, la matriz BCG es como una herramienta que permite analizar la situación de cada una de las unidades estratégicas de negocio en relación con la tasa de crecimiento y participación en el mercado.

Según estudios similares realizados por Serrano Gallardo et al. (2005), la matriz BCG ha permitido mejorar el posicionamiento de ciertos productos en el mercado, determinando la situación actual en la que se encontraban y con la elaboración de diversas estrategias que contribuyen en gran medida a la gestión de dichos productos, puesto que, esta herramienta aporta información de calidad que permite determinar con facilidad la solución a los problemas existentes. De igual forma, Gómez Jurado (2016), en su investigación contribuye que el estudio de esta matriz es esencial para

mejorar la competitividad con diferentes industrias, mismo que ha potenciado algunos sectores de la economía con la aplicación de estrategias intensivas y defensivas logrando una contorsión en relación con el crecimiento económico.

El impacto de esta problemática en la economía ecuatoriana enfatiza la importancia del tema, puesto que, las operaciones de exportación generan una gran contribución al Producto Interno Bruto (PIB) de la región. El objetivo de este artículo es elaborar estrategias competitivas basadas en la matriz BCG para potenciar las exportaciones de productos no tradicionales en condiciones de crisis internacional en el Ecuador.

Materiales y Métodos

El presente estudio se desarrolla desde un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo. Hernández Sampieri *et al.* (2014), señalan que este alcance busca recopilar información fundamental sobre las variables de la investigación precisando en las principales características y propiedades del mismo. En primer lugar, para efectos de un correcto estudio se determinó su alcance encaminado a establecer diversas estrategias con base en una herramienta de marketing denominada matriz BCG, a fin de potenciar el sector exportador no tradicional.

Así, mediante la utilización de los métodos teóricos se procedió a la recolección de la información en artículos, libros, revistas e informes. Para ello, se utilizaron los operadores booleanos principalmente el "AND", "OR" y "XOR" en las distintas bases de datos como Redalyc, Scielo, Dialnet, Doaj, Latinex, además de bibliotecas digitales como el repositorio de la Universidad de Otavalo y la Universidad Técnica de Machala. Asimismo, para la recopilación de datos estadísticos se indagó en portales web de organismos oficiales como la Federación Ecuatoriana de

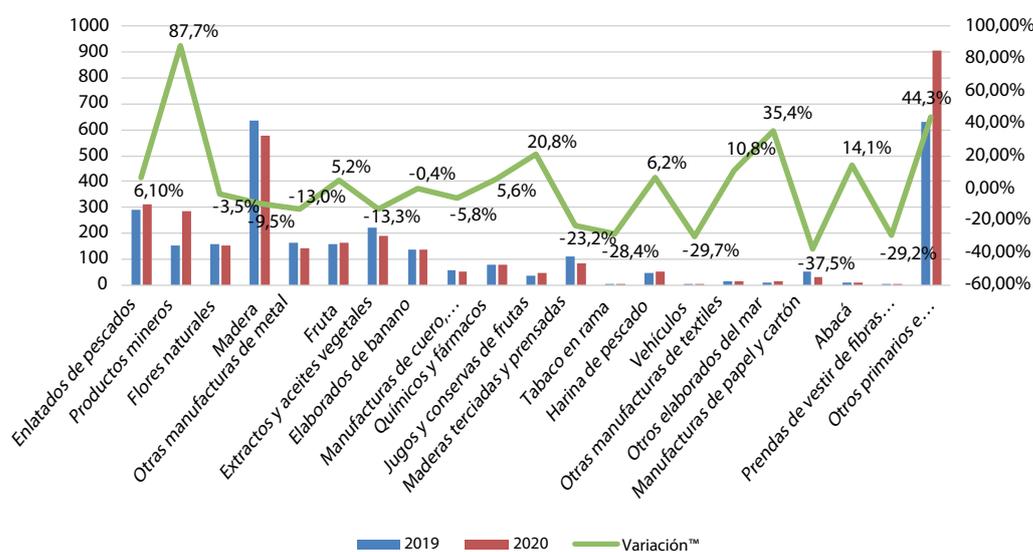
Exportadores y el Banco Central del Ecuador. Esto permitió conocer el dinamismo de los productos no tradicionales dada la apreciación de variaciones porcentuales anuales, valor FOB y toneladas métricas (TM). Y así, representar mediante la matriz BCG la situación de los principales productos para de esta manera implementar estrategias acordes a su clasificación.

Se aplicó el método analítico-sintético para la caracterización gnoseológica y metodológica de la gestión estratégica de la competitividad, así como la valoración de la situación actual de las exportaciones de productos no tradicionales. De igual manera, se utilizó el método hipotético-deductivo a lo largo del proceso investigativo, relacionándolo principalmente con el impacto que generó la pandemia del COVID-19, la crisis de los contenedores y el conflicto entre Rusia y Ucrania en los productos no tradicionales. Finalmente, la utilización del método sistémico contribuyó a la elaboración de estrategias para potenciar las exportaciones de productos no tradicionales en condiciones de crisis internacional en Ecuador.

Análisis y Resultados

Las exportaciones del Ecuador son una fuente generadora de ingresos que permite el desarrollo del mismo, sin embargo, las diversas crisis coyunturales suscitadas en los últimos periodos han desencadenado una serie de problemas en el ámbito comercial que han impactado directamente a la economía del país. Este ha sido el resultado de la incidencia del nivel de exportaciones de productos no tradicionales, que son aquellos que últimamente se han posicionado en gran parte del mercado internacional debido a las diversas ventajas competitivas que posee el país. A continuación, se detalla el impacto que tuvieron estas exportaciones en cada una de las crisis suscitadas:

Figura 1. Variación de las exportaciones de productos no tradicionales en 2020



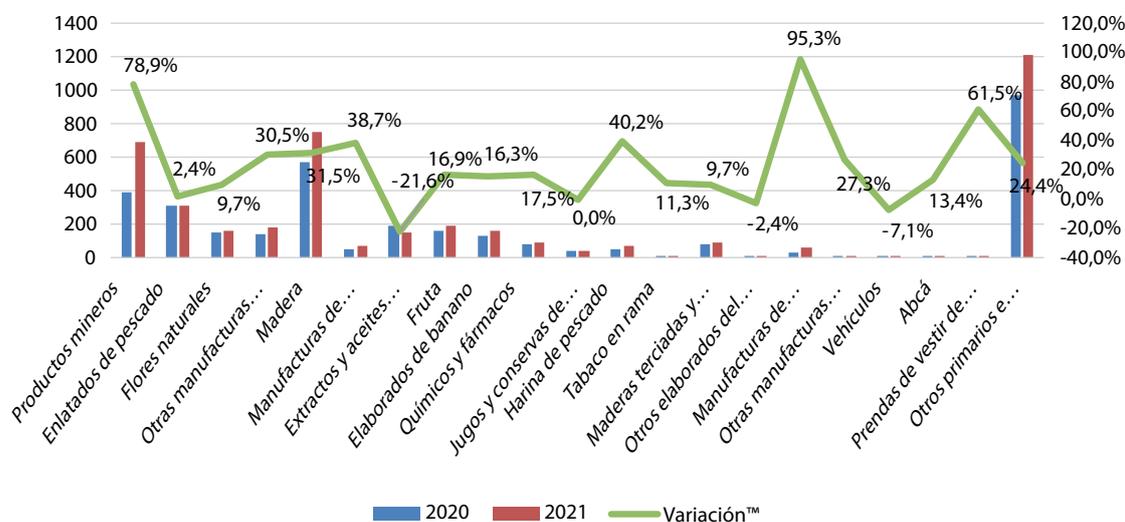
Fuente: Elaboración propia basado en Banco Central del Ecuador (2021).

La figura 1 muestra la incidencia de la crisis internacional del COVID-19 en las exportaciones de productos no tradicionales, en el cual casi la mitad del total de los productos de esta clasificación se vieron afectados en 2020, presentando una variación negativa porcentual en toneladas métricas (TM) con respecto al año anterior (2019), entre ellos están las flores naturales con un -3.5 %, la madera con -9.5 %, otras manufacturas de metal con -13.0 %, extractos y aceites vegetales con un -13.3 %, elaborados de banano con el -0.4 %, manufacturas de cuero, plásticos y caucho -5.8 %, maderas terciadas y prensadas con un -23.2 %, tabaco en rama con -28.4 %, vehículos -29.7 %, manufacturas de papel y cartón con el -37.5 % y las prendas de vestir de fibras textiles con -29.2 % de participación en toneladas métricas.

Los productos que no tuvieron una variación negativa, en lo que respecta a aquellos que no resultaron tan afectados son los enlatados de pescado presentando una variación del 6.10 %, productos mineros con un 87.7 %, fruta con 5.2 %, químicos y fármacos con 5.6 %, jugos y conservas de frutas con un

20.8 %, harina de pescado con 6.2 %, otras manufacturas de textiles con un 10.8 %, otros elaborados del mar 35.4 %, abacá con 14.1 % y finalmente los otros productos primarios e industrializados con 44.3 %, todo esto basado en la participación que tuvieron en el mercado en toneladas métricas (TM).

Estas variaciones presentadas por cada uno de los productos no tradicionales fueron resultado de una serie de acontecimientos durante el lapso de esta crisis internacional, en el cual en el periodo 2020 fue el pico donde tuvo mayor relevancia afectando a diversos factores del país. Con base en Guaraca Morocho y Muñoz Quinde (2022), los principales motivos que desencadenaron estos sucesos fueron, a raíz de la paralización temporal de actividades de comercio exterior, lo que provocó la suspensión de contratos internacionales con el importador, falta de transporte y cancelación de eventos internacionales previamente acordados. Estos eventos ocasionaron un gran despunte en el nivel de exportaciones debido a que se trata de rubros que contribuyen en gran medida a la economía del país y, por lo tanto, a su desarrollo.

Figura 2. Variación de las exportaciones de productos no tradicionales en 2021

Fuente: Elaboración propia basado en Banco Central del Ecuador (2022).

La figura 2 evidencia el impacto de las exportaciones de los productos no tradicionales que tuvieron lugar en la crisis de los contenedores, originada en 2021. Como puede observarse, una gran minoría presentó variaciones negativas, entre ellas se encuentran los extractos y aceites vegetales con -21.6 %, otros elaborados del mar con un -2.4 % y finalmente los vehículos con el -7.1 %. Cabe recalcar que estos datos son expresados en porcentaje anual en toneladas métricas en relación con el año precedente (2021) donde también tuvo lugar la pandemia del COVID-19, por lo cual, con base en los datos observados no existe un gran impacto negativo con los productos que conforman esta clasificación, ya que, el país ya venía arrastrando una crisis internacional.

De la misma manera, se evidencia que los productos que no han tenido afectaciones como los que se mencionaron con anterioridad, esto son: productos mineros con 78.9 %, enlatados de pescado con 2.4 %, flores naturales con un 9.7 %, otras manufacturas de metal con el 30.5 %, madera con 31.5 %, manufacturas de cuero, plástico y caucho con 38.7 %,

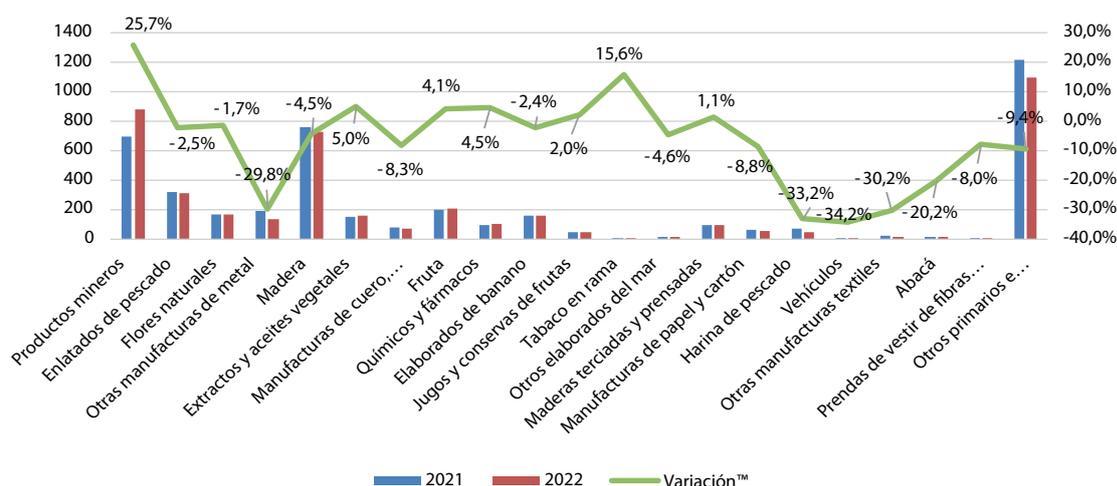
fruta con el 16.9 %, elaborado de banano con 16.3 %, químicos y fármacos con un 17.5 %, harina de pescado con el 40.2 %, tabaco en rama con un 11.3 %, maderas terciadas y prensadas con el 9.7 %, manufacturas de papel y cartón 95.3 %, otras manufacturas textiles con el 27.3 %, abacá con un 13.4 %, prendas de vestir de fibras textiles con 61.5 % y otros primarios e industrializados con 24.4 %. Sin embargo, con base en estos datos obtenidos el único producto que se ha mantenido en el tiempo en estas dos crisis internacionales son los jugos y conservas de frutas, puesto que, su variación porcentual refleja el 0.0 %.

Con el análisis basado en los datos del BCE en el periodo de la crisis de los contenedores, claramente se destacan una cantidad mínima de los productos que resultaron afectados, el cual no influyó en gran medida a la balanza comercial. Sin embargo, aquellos bienes que tuvieron un descenso anual según Díaz-Cueva y Montealegre-Lozano (2022), se debió principalmente al incremento en los costos de transporte marítimo, dado que, las empresas navieras no lograban abastecerse de suficiente carga para llenar sus contene-

dores el mismo que se incrementó para poder compensar los costos totales del traslado del transporte. Asimismo, el congestionamiento de los mayores puertos activos del mundo

fue la razón principal de este acontecimiento, puesto que, ocasionó un mayor lapso de espera por la carga y desembarque de los contenedores.

Figura 3. Variación de las exportaciones de productos no tradicionales en 2022



Fuente: Elaboración propia basado en Banco Central del Ecuador (2023).

Como se observa en la [figura 3](#), la mayor parte de los productos no tradicionales se vieron afectados durante el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania en 2022, en comparación a la crisis del año anterior (2021), como lo es la crisis de los contenedores. Entre los productos que presentaron una variación negativa porcentual anual en toneladas métricas están los enlatados de pescados con -2.5 %, flores naturales con -1.7 %, otras manufacturas de metal con un -29.8 %, madera con el -4.5 %, manufacturas de cuero, plástico y caucho con -8.3 %, elaborados de banano con el -2.4 %, otros elaborados del mar con -4.6 %, manufacturas de papel y cartón con un -8.8 %, harina de pescado -33.2 %, vehículos con -34.2 %, otras manufacturas textiles con el -30.2 %, abacá con -20.2 %, prendas de vestir de fibras textiles -8.0 % y otros primarios e industrializados con el -9.4 %.

Sin embargo, una gran minoría de los productos de esta clasificación no tuvieron

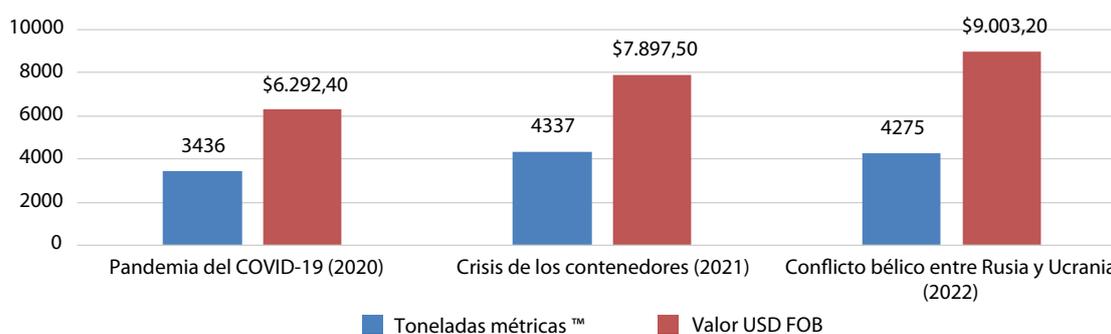
afectaciones en relación con el año anterior, ya que hubo un pequeño crecimiento en las exportaciones de estos productos. Entre estos productos se destacan los productos mineros con 25.7 %, extractos y aceites vegetales con el 5.0 %, fruta con un 4.1 %, químicos y fármacos con el 4.5 %, jugos y conservas de frutas con 2.0 %, tabaco en rama 15.6 % y finalmente las maderas terciadas y prensadas con 1.1 %. Como se observa en la [figura 3](#), la variación positiva de estos productos es mínima, a pesar de ello, son un gran aporte para la balanza comercial, puesto que, esto ayuda a nivelar el total de exportaciones en comparación al año anterior (2021).

Uno de los principales motivos por el cual la mayor parte de estos rubros tuvieron un descenso en comparación a la crisis internacional en 2021, como lo es la crisis de los contenedores. Espinoza-Tandazo et al. (2022), indican que se centra en el cierre temporal de puertos y la exclusión de siete instituciones financieras rusas del sistema de pagos Swift, el

mismo que facilita las transacciones comerciales al momento de establecer negociaciones con los diferentes mercados internacionales. Por este motivo, la exclusión de estas

instituciones, genera mayores complicaciones, como la búsqueda de diversos modos para el cobro de las exportaciones realizadas.

Figura 4. Total de las exportaciones de productos no tradicionales en crisis internacional



Fuente: Elaboración propia basado en Banco Central del Ecuador (2023).

La figura 4 evidencia el total de exportaciones de los productos no tradicionales del Ecuador en cada uno de los periodos de crisis internacional. En la pandemia del COVID-19 suscitada en el periodo 2020, el país exportó una cantidad de 3 436 TM y en valor FOB \$ 6 292.40 millones de dólares. En 2021 en el cual se suscitó la crisis de los contenedores se evidencia un total de 4 337 TM de exportaciones de los productos no tradicionales y un valor FOB de \$ 7 897.50 millones de dólares. Durante el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, Ecuador exportó un total de 4275 TM en productos y un valor FOB de \$ 9 003.20 millones de dólares.

Una vez analizado el impacto de las exportaciones de productos no tradicionales en condiciones de crisis internacional en Ecuador, se puede inferir que la crisis coyuntural que mayor impacto tuvo en el país es la pandemia del COVID-19. Aunque la figura 3 presenta mayores variaciones negativas en el porcentaje anual de estos productos durante el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, esta crisis influyó en menor medida en la economía ecuatoriana, puesto que, en la figura 4 se observa que el total de exportaciones en to-

neladas métricas y valor FOB es inferior en la crisis internacional del 2020 en relación con las de 2021 y 2022. Esta crisis fue la que más afectó a la economía ecuatoriana debido a que ese periodo fue el que registró menores ingresos de divisas al país, lo cual se refleja en la balanza comercial del Ecuador.

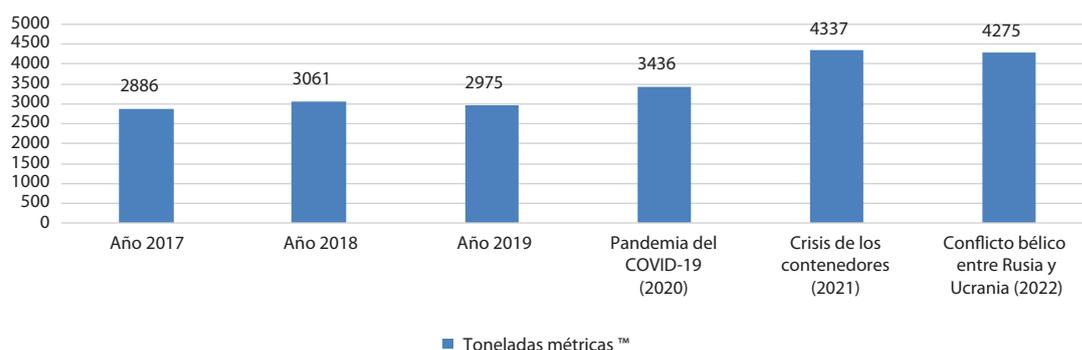
La figura 5 muestra el comportamiento de las exportaciones de productos no tradicionales del Ecuador de los últimos seis años. En el periodo 2017, el total de exportación de estos productos fue de 2 886 TM. En el 2018, el total de estos productos aumentaron en una cantidad de 175 000 TM en comparación al año anterior, puesto que, en la figura se refleja un total de 3061 TM de estas exportaciones. Siguiendo con el año 2019, los productos que conforman esta clasificación presentaron un descenso de 86 000 TM obteniendo así un total de 2 975 TM.

En el primer año de crisis internacional "Pandemia COVID-19" (2020) se evidencia que el total de los productos no tradicionales fue de 3 436 TM, el mismo que presenta un aumento de 461 000 TM en el total de la exportación de estos productos. Continuando con el periodo 2021 donde tuvo lugar la crisis de

los contenedores, se registra un crecimiento de 901 000 TM en relación con el año precedente, alcanzando así un total de 4 337 TM. Finalmente, en el 2022, periodo donde se desa-

rolló el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, estas exportaciones se redujeron a un total de 4 275 TM, presentando una diferencia de 62 000 TM en comparación al año anterior.

Figura 5. Total de las exportaciones de los últimos 6 años



Fuente: Elaboración propia basado en Banco Central del Ecuador (2020) y Banco Central del Ecuador (2023).

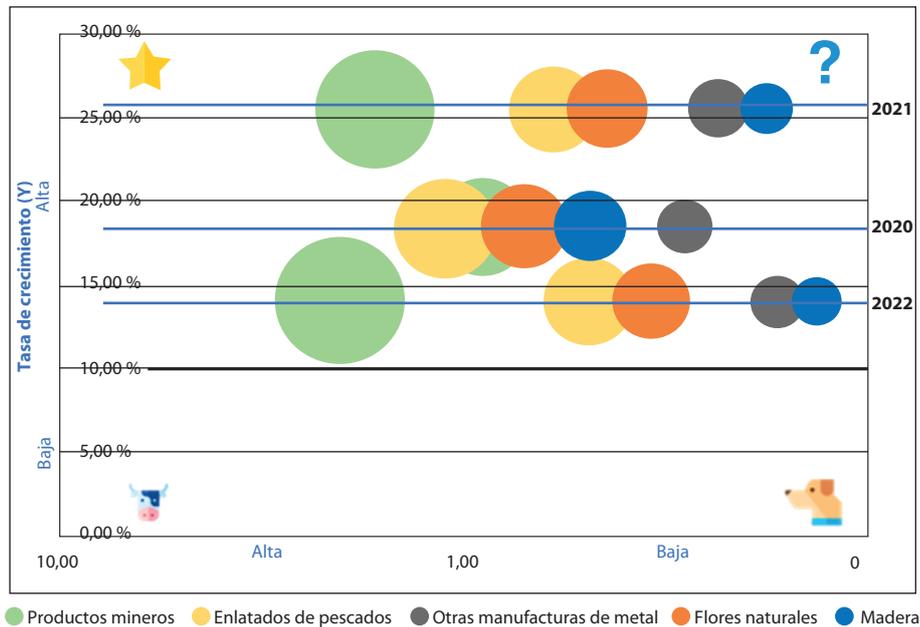
Los datos analizados evidencian el comportamiento de los productos no tradicionales, el cual ha estado en constante crecimiento a excepción de dos años (2019 y 2022). Sin embargo, el impacto que han tenido estos productos ha sido positivo. La razón principal se basa en la diversificación de la oferta exportable de productos no tradicionales del país, lo que ha permitido posicionarlo en diversos mercados extranjeros en los últimos periodos. Por esta razón, las exportaciones en tiempo de crisis internacional han fluctuado en variaciones año tras año en comparación con los periodos fiscales antes mencionados, puesto que, entre los productos que integran esta clasificación han logrado compensarse entre sí para evitar que el total de estas exportaciones se vea drásticamente afectado.

La **figura 6** muestra la representación gráfica de la matriz BCG de los cinco principales productos del sector exportador no tradicional en 2020, 2021 y 2022. Se compone de un eje horizontal (x) que refleja la participación de mercado del producto en una escala del 0 al 10 y un eje vertical (y)

en el que se expresa la tasa de crecimiento porcentual en relación con el período anterior. Así, permite clasificar cada unidad de negocio en los cuadrantes interrogante, estrella, vaca o perro conforme a su participación y crecimiento.

En la matriz se aprecia que la tasa de crecimiento del sector no tradicional en 2020 fue del 18.49 %. Los productos mineros en este período obtuvieron una participación en el mercado de 0.90 ubicándose en el cuadrante interrogante. Por otro lado, los enlatados de pescado presentaron una participación en el mercado de 1.11 lo que lo posiciona como un producto estrella por la alta participación y la elevada tasa de crecimiento. Las flores naturales obtuvieron el 0.71 de cuota de mercado por lo que se ubica como producto interrogante debido a la baja participación y alto crecimiento. Otras manufacturas de metal presentaron una baja participación en el mercado de 0.28 lo cual corresponde a un producto interrogante. Asimismo, la madera es otro de los productos que se ubican en este cuadrante con una participación del 0.49.

Figura 6. Matriz BCG de los productos no tradicionales con mayor valor FOB



Fuente: Elaboración propia basado en Banco Central del Ecuador (2023).

Siguiendo esta misma metodología, en el año 2021 el sector no tradicional obtuvo el 25.51 % en su tasa de crecimiento. Los productos mineros fueron los únicos que se ubicaron en la cuadrante estrella dada la alta participación en el mercado de 1.66 y la alta tasa de crecimiento. Mientras que el resto de la unidad de negocios se consolidaron como productos interrogantes debido a su baja participación en el mercado, tal es el caso, de los enlatados de pescado con 0.60, las flores naturales con 0.44, otras manufacturas de metal con 0.24 y la madera con 0.18.

Por último, el año 2022 refleja una tasa de crecimiento del sector no tradicional del 14 %. Al igual que el período anterior, los productos mineros incrementaron su participación en el mercado con 2.03 situándose como un producto estrella que posee una gran cuota de mercado y alta tasa de crecimiento. Por otro lado, se encuentran las unidades de negocio consideradas como productos interrogantes debido a su baja participación en el mercado y su alta tasa de crecimiento.

Así como, los enlatados de pescado con una cuota de mercado de 0.49, las flores naturales con 0.34, otras manufacturas de metal con 0.17 y la madera con 0.14. Estos valores colocan a la mayor parte de la cartera de productos en el cuadrante interrogante.

Así, este gráfico muestra, a través de la matriz BCG, la tendencia evolutiva de los principales productos del sector no tradicional durante los períodos de crisis que atravesó Ecuador. Las unidades de negocio que más resaltan dentro de este grupo son los productos mineros y los enlatados de pescado, dado que en varios períodos se posicionaron como productos estrellas que tienen una gran oportunidad de crecimiento y participación en la industria en la que se desarrollan. No obstante, las flores naturales, otras manufacturas de metal y la madera se constituyeron como productos interrogantes en los períodos analizados que se caracterizan por tener una baja cuota de mercado y una buena evolución de crecimiento, se considera que esta clasificación explora nuevos

mercados y busca convertirse en productos estrellas para generar más liquidez. Por lo tanto, es oportuno implementar estrategias con base en la clasificación que aporta esta herramienta para mejorar así la posición de las unidades de negocio estratégicas.

Con este análisis, es esencial que las empresas ecuatorianas se enfoquen en aplicar estrategias que ayuden a potenciar las exportaciones no tradicionales de Ecuador. Para los productos que se encuentran en el cuadrante interrogante como lo son las flores naturales, otras manufacturas de metal y la madera, es primordial emplear estrategias de promoción, diversificación, distribución e inversión, para hacer que estos productos lleguen a convertirse en productos estrellas. Para ser más exactos, las flores naturales deberían ser más promocionadas a nivel mundial, debido a que es un producto con una calidad impresionante muy demandado por las condiciones en que se desarrolla. Por este motivo, es importante que el país fortalezca las relaciones comerciales con otros países para facilitar el comercio bilateral y así diversificar el producto a varios mercados internacionales. Además, debe utilizarse una distribución intensiva con el objetivo de aumentar la exposición y maximizar sus clientes potenciales, algo esencial para lograr que este *commodity* logre convertirse en producto estrella (Arias-Vargas et al., 2022).

Con respecto a otras manufacturas de metal se deberá optar por diversificar la cartera de productos de exportación para ofrecer al mercado productos innovadores. Esto significa que el país aplique prácticas que permitan industrializar la producción a base de esta materia prima y exportar bienes con valor agregado, para incidir en un nivel superior al total de exportaciones no tradicionales e ingresar más divisas al país.

En el caso de la madera, es importante que el Estado realice una gran inversión a fin de explotar su rendimiento en el mercado in-

ternacional. De acuerdo con Vásquez (2021), el 40 % de Ecuador contiene bosques, el 1% plantaciones forestales y el 45 % es idóneo para uso forestal. Por lo tanto, se debería destinar más áreas de plantaciones forestales y maquinarias industriales que permitan mejorar las operaciones. También es necesario que las empresas logren conseguir nuevos inversores extranjeros para diversificar los mercados de destino, y así lograr la sostenibilidad del sector maderero en caso de una eventual crisis internacional que se presente en el entorno del país.

Por su parte, los enlatados de pescado en primera instancia formaban parte de la cuadrante estrella, sin embargo, han ido en decadencia en relación con el crecimiento y participación ubicándose como un producto interrogante. Es por ello que, al no tener un gran impacto en el mercado internacional y su evolución es incierta, es necesario realizar una inversión para mejorar la metodología empleada en las operaciones de comercialización.

Finalmente, para los productos mineros que se encuentran en la cuadrante estrella se deberá implementar estrategias innovadoras a fin de mantenerlos en el mercado. Bastidas Quintana et al. (2022), señalan que las cifras de este producto presentaron un alto incremento sobre el total de las exportaciones a pesar del contexto en el que se dieron. Por este motivo, se requiere la implementación de tecnología de punta que permita lograr una mayor diversificación de la canasta exportable con productos terminados para generar una mayor liquidez con el valor agregado.

Discusión y Conclusiones

En este estudio se ha contemplado a la matriz BCG para conocer la situación de los productos no tradicionales y en consecuencia se elaboró las estrategias pertinentes en base al ciclo que atraviesa el producto en el mercado. En concordancia con Serrano et al.

(2005), en su investigación denominada “La Matriz BCG (Boston Consulting Group) para la Gestión de Publicaciones Periódicas”, utiliza esta herramienta de marketing en las publicaciones de literatura científica tanto como para conocer la posición que atraviesa este producto como para la determinación de la estrategia a implementar. Siendo así, que la matriz representa el ciclo de vida del producto iniciando en el cuadrante interrogante como un producto de lanzamiento, para luego al encontrarse en el mercado activamente se considere un producto estrella y una vez consolidada se coloque en el cuadrante vaca. Para este caso, correspondiente a las publicaciones médicas se establecieron estrategias de comunicación y estrategias mixtas de *Push* (llevar el producto al usuario) y *Pull* (atraer al usuario mediante publicidad), dado que, este enfoque constituye una mejora para este producto que se clasificó como interrogante.

La clasificación de los productos dentro de esta matriz indica la tendencia que atraviesa en el mercado, dando paso, al análisis desde una perspectiva diferente para así determinar su viabilidad en el mismo. Sin embargo, también facilita el análisis en relación con las mejoras en la gestión estratégica y los posibles riesgos que pueda enfrentar el producto en el mercado ante alguna eventual crisis. Gómez Jurado (2016), en su estudio “Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)” presenta diversas estrategias a fin de mejorar la matriz productiva ecuatoriana. Los productos interrogantes ocupan estrategias de crecimiento del producto e inserción en el mercado. Las estrategias de integración están orientadas para los productos estrellas y las de diversificación para los que se ubiquen en el cuadrante vaca. Por otro lado, esta investigación muestra un crecimiento sostenible en los distintos sec-

tores económicos a pesar de la crisis que vivió Ecuador durante esa década (Geraldo-Campos et al., 2022).

Por ello, esta investigación se basa en la “Matriz BCG”, ya que es de gran ayuda para mejorar la gestión estratégica de las unidades de negocio. Sin duda, para la realización de este estudio se consideró fundamental la utilización de esta matriz, puesto que, como indican otras investigaciones ha sido factible para mejorar el contexto actual de una situación en particular a partir de la elaboración de estrategias acorde a los resultados presentados por esta herramienta.

Debido que el Ecuador ha atravesado diversas crisis a lo largo de su historia, que han incidido en el comercio internacional del país, resultó fundamental la elaboración de estrategias de inversión, diversificación, optimización operacional y metodológica, a fin de disminuir el impacto y potenciar las exportaciones en condiciones de crisis. El sector no tradicional ha logrado un gran posicionamiento en el mercado internacional en los últimos cinco años por la variedad y la calidad de los productos que agrupa esta clasificación. Es importante que el país explote el potencial de este sector, ya que en los últimos períodos ha demostrado ser una gran fuente de ingresos para la economía ecuatoriana.

Por lo tanto, se recomienda en las próximas investigaciones realizar un estudio de los demás productos que no fueron incluidos en el análisis de la matriz BCG en el desarrollo de este estudio, puesto que es esencial delimitar estrategias para cada rubro, ya que cada uno de ellos contribuyen enormemente al total de las exportaciones no tradicionales del país.

Referencias

- Aguilar, P., Maldonado, D., & Solórzano, S. (2020). Incidencia de la balanza comercial en el crecimiento económico del Ecuador: análisis

- econométrico desde Cobb Douglas, período 1980-2017. *Revista Espacios*, 41(03), 10-19. <https://bit.ly/3NcdTds>
- Arias-Vargas, F. J., Ribes-Giner, G., & Garcés-Giraldo, L. F. (2022). Emprendimiento rural: una aproximación histórica. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(23), 45-66. <https://doi.org/10.17163/ret.n23.2022.03>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Evolución de la Balanza Comercial Enero-Diciembre 2019*. BCE. <https://bit.ly/3N7QREr>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Evolución de la Balanza Comercial Enero-Diciembre 2020*. BCE. <https://bit.ly/3N9MxVb>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Evolución de la Balanza Comercial por Productos (Enero-Diciembre 2021)*. BCE. <https://bit.ly/3MPcLuJ>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Evolución de la Balanza Comercial por Productos (Enero-Diciembre 2022)*. BCE. <https://bit.ly/3WUUD0j>
- Bastidas Quintana, M., Delgado Figueroa, S., Cueva Estrada, J., & Sumba Nacipucha, N. (2022). Impacto de la pandemia del covid-19 en el sector exportador no petrolero del Ecuador. *Revista Angolana de Ciencias*, 4(1). <https://bit.ly/3M0pu0H>
- Cabanilla Guerra, M. (2018). Empresas no tradicionales de productos alimenticios orgánicos y su gestión estratégica. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 195-198. <https://bit.ly/3NanDEQ>
- Coba, G. (2022, febrero 17). *La crisis logística le ha costado casi USD 900 millones al sector exportador*. PRIMICIAS. <https://bit.ly/3C7jdbw>
- Correa-Castillo, A.V., Zarango-Espinoza, K.L., & Aguilar-Ordóñez, L.R. (2022). *Covid-19 y su impacto en el comercio Internacional de Ecuador*. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(2), 249-261. <https://bit.ly/3C9CV6x>
- Dávila Flores, A., & Valdés Ibarra, M. (2018). Relevancia de las exportaciones para la economía mexicana. *Economía Teoría y Práctica*, 4, 11-44. <http://dx.doi.org/10.24275/ETY-PUAM/NE/E042018/Davila>
- Díaz-Cueva, J.G., & Montealegre-Lozano, R. J. (2022). Crisis Internacional de Contenedores en las Exportaciones de Banano desde Ecuador. *Economía y Negocios*, 13(2), 124-132. <https://doi.org/10.29019/eyn.v13i2.1008>
- Espinoza-Tandazo, K.I., Añazco-Aguirre, D.A., & Solórzano-Solórzano, S.S. (2022). Guerra Rusia-Ucrania: Incidencia en el Comercio Exterior Ecuatoriano. *Economía y Negocios*, 13(2), 109-123. <https://doi.org/10.29019/eyn.v13i2.1079>
- Farías Bohórquez, R., Muñoz Alcívar, L., Marcillo Vaca, C., Viteri Moya, M., Vinueza Luna, J., Galarza, C., & Cevallos Chóez, J. (2020). *COVID-19: Impacto en las exportaciones de organizaciones de pequeños productores, afectaciones, desafíos y oportunidades*. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. <https://bit.ly/43YoVF>
- Federación Ecuatoriana de Exportadores. (2020). *Reporte estadístico de Comercio Exterior*. EXPORDATA. <https://bit.ly/3OWkdXB>
- Feijoo, J.C., García Estupiñán, S.B., Tenelanda Mora, D.B., & Pico Granados, J.D. (2020). Balanza Comercial y Producto Interno Bruto en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(3), 602-616. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33395>
- Geraldo-Campos, L. A., Moreno-Estelle, S.P., Palacios-Pizarro, C. S., & Tito-Huamani, P. L. (2022). Diseño y validación de escalas de perdurabilidad en emprendimiento empresarial. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 350-366. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.09>
- Gómez Jurado, M.C. (2016). Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG). *Revista Publicando*, 3(8), 266-294. <https://bit.ly/43Andxz>
- Guaraca Morocho, M.A., & Muñoz Quinde, M.C. (2022). *Comportamiento de las exportaciones del sector primario y análisis comparativo entre Ecuador, Perú y Colombia antes y después del COVID-19 (Periodo Marzo 2019-Febrero 2020 y Marzo 2020-Febrero 2021)*. [Artículo Científico, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://bit.ly/3X2Uu1X>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed). McGraw Hill.
- Lara Haro, D.M., Argothy Almeida, L.A., Martínez Mesias, J.P., & Mejía Chávez, M.A. (2022). El impacto de las crisis en el desempeño

- del sector agropecuario del Ecuador. *Revista Finanzas y Política Económica*, 14(1). <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v14.n1.2022.7>
- Lizano-Arauz, C. D., Ronquillo-Bolaños, C. L., Román-Ordóñez, F. G., & Vera-Loor, R. Y. (2022). Análisis Cuantitativo de la Competitividad de las Exportaciones de Malanga Ecuatoriana a Estados Unidos. *Economía y Negocios*, 13(2), 71-92. <https://doi.org/10.29019/eyn.v13i2.1075>
- Macías-Chóez, L.M., Mero-Quijije, C.B., Montalvan-Chele, J.F., & Granoble-Chancay, P.E. (2020). Exportaciones ecuatorianas: un análisis a la producción no afectada por la emergencia sanitaria. *Polo del Conocimiento*, 5(10), 89-103. <https://bit.ly/3efRNik>
- Moctezuma López, G. (2021). Contribución y evolución de las actividades industriales forestales mexicanas al Producto Interno Forestal (PIB) durante los tres sexenios anteriores: Periodo 2001-2018. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 48, 630-641. <https://bit.ly/30PyXrl>
- Pacheco Barrera, D.D., & Rodríguez Ollarves, R.J. (2020). Las TIC como estrategia competitiva en la Gestión Empresarial. *Revista Enfoques*, 3(12), 286-298. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v3i12.72>
- Pineda Zapata, U., & García Delgado, R. (2020). Análisis de los componentes de la estrategia de operaciones con enfoque de servicio. *Pensamiento & Gestión*, (49), 90-119. <https://bit.ly/43DeaLQ>
- Rodríguez Alarcón, J.I., Vega Helguero, K.I., & Solórzano Solórzano, S.S. (2021). Aceite de Sacha inchi: potenciador de exportaciones no tradicionales en el Ecuador. *RECIAMUC*, 5(1), 491-510. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/5.\(1\).ene.2021.491-510](https://doi.org/10.26820/reciamuc/5.(1).ene.2021.491-510)
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 465-473. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34674>
- Salas-Canales, H. (2020). Agroexportaciones no tradicionales y su contribución al desarrollo económico Peruano. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6(1), 4-27. <https://bit.ly/3WRfhFl>
- Sánchez González, I., Benítez Luzuriaga, F., & Arias Montero, E. (2015). *El precio en el Marketing*. Ediciones UTMACH. <https://bit.ly/3NcbMpg>
- Secretaría General de la ALADI. (2022). *Informe de Comercial Exterior Global CEG 2021*. Asociación Latinoamericana de Integración. <https://bit.ly/43HiAky>
- Serrano Gallardo, P., Arroyo Gordo, M.d.P., & Giménez Maroto, A.M. (2005). La Matriz BCG (Boston Consulting Group) para la Gestión de Publicaciones Periódicas. *Index de enfermería: información bibliográfica, investigación y humanidades* 14(50), 53-56.
- Ulloa-Barre, N.M., Fajardo-Loayza, V.A., González Illescas, M.L., & Solórzano-Solórzano, S. (2021). Estrategias post Covid-19: Desafíos para las empresas exportadoras de productos tradicionales. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 180-195. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1636>
- Valencia Angulo, K. J. (2021). *Estrategia didáctica para el mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes del tercero técnico en informática del Colbrec de Machala en el 2021*. [Tesis de Maestría]. Universidad Técnica de Machala. <https://bit.ly/3oKccud>
- Vásquez Rosero, D.A. (2021). *Plan de exportación de madera balsa boyá de la empresa Balsa Wood Ec hacia el mercado Alemán*. [Tesis de Grado, Universidad de Otavalo]. <https://bit.ly/43iDWoX>
- Villareal, A., & Estrella, N. (2023). *El efecto dominó del conflicto Rusia-Ucrania, implicaciones para Ecuador*. Asociación de Bancos del Ecuador (ASOBANCA). <https://bit.ly/43CwIRG>

