

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE BANANO ENTRE ECUADOR Y HUNGRÍA, PARA LA CREACIÓN DE UN CANAL B2B QUE FORTALEZCA LA PARTICIPACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS DENTRO DE LA UNIÓN EUROPEA

Jorge Vallejo Vera*, Néstor Morán Murillo**

*Facultad de Economía y Administración. Universidad de Szeged. Kálvária Sugárút 1, 6722, Szeged, Hungría

**Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Belgrano. Torre Universitaria, Zabala 1837 CP C1426DQG. Buenos Aires, Argentina.

*jorgelvallejov@gmail.com; **nestor.moran@comunidad.ub.edu.ar
0000-0001-6735-4127 – 0000-0003-4436-9232

Recibido 27 de octubre de 2020, aceptado 14 de julio 2021

RESUMEN

El banano es la fruta fresca más exportada a nivel mundial, con aproximadamente USD 10 billones por año. Este producto es una fuente esencial de ingresos en zonas rurales, principalmente de países subdesarrollados (FAO, 2017).

La presente investigación hace referencia a la evaluación de los factores que influyen en la comercialización de banano a lo largo de su cadena de valor desde Ecuador a Hungría, mercado de referencia en la Unión Europea (UE), como insumo principal para la creación de un canal B2B (*Business to Business*)¹. Bajo este esquema, los pequeños y medianos productores podrían colocar su producto de manera directa, incrementar sus exportaciones a la UE y reducir su dependencia de las compañías multinacionales que dominan ese mercado.

Palabras Clave: Cadena de Valor, Exportaciones, Negocios Internacionales, Estructura de Precios.

Codigo JEL: F23, Q21, Q17

¹ B2B: Es cualquier comprador, quien realiza esta actividad para revender o producir otros bienes y servicios. Aun así, para distinguirlos del mercado de consumo final, los gerentes a veces se refieren a ellos colectivamente como el mercado de “empresa a empresa” o simplemente el mercado B2B (Perreault-McCarthy: Basic Marketing: A global Managerial Approach)

**ANALYSIS OF THE BANANA VALUE CHAIN BETWEEN ECUADOR
AND HUNGARY FOR THE CREATION OF A B2B CHANNEL TO
STRENGTH AND SUSTAIN THE ECUADORIAN EXPORTS IN
EUROPEAN UNION**

Jorge Vallejo Vera*, Néstor Morán Murillo**

*Facultad de Economía y Administración. Universidad de Szeged. Kálvária Sugárút 1,
6722, Szeged, Hungría

**Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Belgrano. Torre Universitaria,
Zabala 1837 CP C1426DQG. Buenos Aires, Argentina.

*jorgelvallejo@gmail.com; **nestor.moran@comunidad.ub.edu.ar
0000-0001-6735-4127 – 0000-0003-4436-9232

Received October 20th2020, accepted July 14th2021

ABSTRACT

Banana is the most exported fresh fruit worldwide, with approximately USD 10 billion per year. This is an essential source of income in rural areas, especially in developing countries (FAO, 2017).

This research aims to identify the factors that have a strong influence along the banana value chain from Ecuador to Hungary. as a reference market inside of the European Union (UE). Moreover, the aim is to identify a B2B (Business-to-Business) channel to increase the participation of small and medium Ecuadorian banana producers in the EU fruits market so as to reduce their dependence from the multinational companies that dominate this market.

Keywords: Value Chain, Exports, International Business, Price Structure.

JEL codes: F23, Q21, Q17

INTRODUCCIÓN

Este tema se basa en el proyecto de tesis “*Analysis of the Pricing structure in the Banana Value Chain from Ecuador to European Union*”, elaborado por Jorge Vallejo Vera, previo a la obtención del Título de Master en Economía Internacional y Negocios en la Universidad de Szeged, en Julio del 2018.

En esta investigación se analiza toda la cadena de valor del banano desde su producción en Ecuador hasta su comercialización en Europa, con el objetivo de identificar las externalidades que influyen en la fluctuación diaria del precio de este producto en *Spot*, los actores de la cadena de valor que obtienen los mayores beneficios económicos y las razones por las cuales las multinacionales tienen la capacidad de influir en la oferta y la demanda mundial.

A su vez, se analizan los principales competidores del Ecuador en Europa y la manera en que los países de Europa del Oeste adquieren poder de negociación y lucro al ser los principales importadores de banano desde Sudamérica y a su vez los principales re-exportadores de este producto a los países de Europa del Este, en especial Hungría (International Trade Centre , 2017)

METODOLOGÍA

Los objetivos de investigación a alcanzar son:

- Exponer las variables externas que influyen en el precio de banano a lo largo de su cadena de valor desde Ecuador hacia Hungría
- Identificar que actores dentro de la cadena de valor de banano desde Ecuador hacia Hungría obtienen una mayor participación en este giro de negocio.
- Proponer los lineamientos generales para la creación de un modelo de negocios que fortalezca la participación de los productores ecuatorianos a lo largo de la cadena de valor de banano entre Ecuador y Hungría.

La consecución de los objetivos de investigación estará ligada al levantamiento y procesamiento de información cuantitativa que refleje la posición de cada actor dentro de la cadena de valor de banano entre Ecuador y Europa y la identificación de sus ventajas competitivas. El estudio será complementado con el levantamiento y análisis de información cualitativa, previamente levantada, acerca de los objetivos de investigación que se persiguen.

Por ende, la recolección de datos será realizada a través de fuentes abiertas relacionados al comercio internacional y producción de banano en Ecuador como: ITC (International Trade Centre), Eurostat e INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos / Ecuador). Además de entrevistas, artículos publicados relacionados con la

estructura de la cadena de valor de banano a nivel mundial y por supuesto, la teoría relacionada a los modelos de negocio B2B.

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA DE BANANO EN EL ECUADOR

La capacidad productiva ecuatoriana anual es cercana a los 6.7 millones toneladas métricas (TM), de los cuales solo se consume el 5% a nivel local. Por esta razón, Ecuador es el exportador de banano más grande a nivel mundial y el quinto en términos de producción. Ecuador ha liderado las exportaciones de banano a nivel internacional, con un volumen promedio de exportación de 5.98 millones de TM entre el 2014 y 2016. Por su parte, Guatemala se posicionó como el segundo exportador con un valor de 2.29 TM, Costa Rica con 2.11 TM, Filipinas con 1.88 TM y Colombia con 1.77 TM (ITC, 2018).

El sector bananero en Ecuador genera cerca de 2.5 millones de empleos directos e indirectos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016). De hecho, la producción bananera emplea a más trabajadores que cualquier otro sector productivo no petrolero en el Ecuador, lo que proporciona importantes fuentes de ingresos a las familias que dependen de él, especialmente en las áreas rurales. La exportación de banano representa el segundo ingreso más importante en el Ecuador después del petróleo, seguida de cerca por la exportación de camarón. Su crecimiento anual dentro del PIB (Producto Interno Bruto), como parte de la categoría “Agricultura, ganadería, caza y silvicultura”, fluctuó entre un 7.47% en 2012 y 8.35% en 2017.

Ecuador, Colombia y Costa Rica son los proveedores más importantes de esta fruta a nivel mundial alternando su participación anual de acuerdo a su coyuntura económica, toda vez que la competitividad de su precio es susceptible a la fluctuación del dólar. Además, la competitividad de estos países relacionada a la exportación de esta fruta está altamente ligada a las condiciones climáticas de sus principales zonas de producción. Siendo esta fruta la de mayor exportación y comercialización a nivel internacional, sus mayores productores están dentro de los siguientes grupos: Grupo Latinoamericano “*Dollar Bananas*”, Grupo ACP (integrado por África, el Caribe y algunos países del Océano Pacífico), Grupo Asiático y el Grupo Europeo.

COMERCIO INTERNACIONAL DE BANANO DESDE ECUADOR A LA UNIÓN EUROPEA.

A continuación, se describe la participación de los países de Europa del Oeste en la venta de banano a Europa del este, tomando como punto de referencia el mercado húngaro:

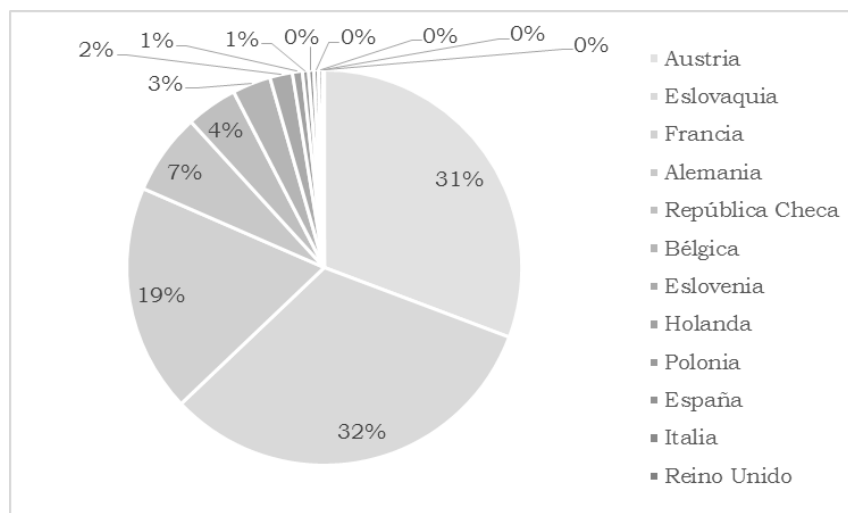


Gráfico N. 1- Importación de Banano en Hungría Acumuladas 2014 - 2017 (Euro - Kg)

Fuente: Estadísticas *Trade Help Desk* - Comisión Europea (P.A. 08039010)

Elaboración: El autor.

En el Gráfico N.1 se puede observar que los principales países que le exportaron banano a Hungría durante los últimos 4 años son Eslovaquia con una participación del 32 %, Austria 31% y Alemania 19% (*Intra-Trade*²). A su vez, se puede observar que no se refleja una importación directa desde Latinoamérica (*Extra-Trade*³), pero como lo demuestra la siguiente tabla, los principales proveedores húngaros como el caso de Austria si se proveen desde Latinoamérica (Trade Helpdesk, 2018).

Tabla 1: Principales orígenes de Importaciones de Banano - Hungría

Importaciones de Banano Eslovaquia desde la UE		Importaciones de Banano Austria desde la UE		Importaciones de Banano Austria desde Latinoamérica	
Países	2017(€)	Países	2017(€)	Países	2017(€)
República Checa	26,686,821	Países Bajos	40,284,443	Colombia	518,922
Bélgica	11,907,296	Alemania	32,181,210	Ecuador	34,395
Polonia	5,183,614	Bélgica	29,400,396	Tailandia	36
Francia	4,910,488	Francia	3,632,158		
Alemania	4,541,108	Polonia	238,45		
Países Bajos	2,326,755	Italia	115,706		
Reino Unido	2,222,530	Hungría	15,81		
Italia	1,003,829	Eslovaquia	9,971		
Eslovenia	147,162	Eslovenia	1,159		
Croacia	27,351	Checa, República	174		
Hungría	23,492				
TOTAL	58,980,446		105,879,477		553,353

Fuente: Estadísticas *Trade Help Desk* - Comisión Europea (P.A. 08039010)

Elaborado por: El autor.

² Intercambio de bienes y servicios solo con países que forman parte de la Unión Europea

³ Intercambio de bienes y servicios con países que no forman parte de la Unión Europea

La Tabla N.1 refleja el origen de las importaciones de banano hacia Hungría. En el caso de Eslovaquia, el principal exportador de banano a este país, realiza importaciones de esta fruta desde Alemania, Bélgica y Polonia (*Intra-Trade*). En el caso de Austria, la tendencia es diferente, ya que se observa que, pese a que sus principales proveedores de banano dentro de la Unión Europea son Holanda, Alemania y Bélgica, también realizan importaciones directas desde los principales países productores en Sudamérica como lo son Ecuador y Colombia (*Extra-Trade*). La Unión Europea es el más grande importador de banano a nivel mundial consumiendo el 38% del total de esta fruta disponible en el mercado internacional anualmente. Los países que más importan banano dentro de este bloque económico son Bélgica con el 9.40

%, Alemania 7.25%, Holanda 2.15% y Polonia con un 1.78%, como porcentaje promedio desde el 2013 al 2016 (ITC, 2018). Estos países europeos se han convertido a lo largo del tiempo en los principales re-exportadores de este producto a nivel mundial debido a sus importantes facilidades portuarias y logísticas y a su poder adquisitivo. Esto los ubica como los principales proveedores de banano y otros productos primarios en Europa del Este, especialmente de los países de esta región que no cuentan con salida al mar. Teniendo en consideración esta particularidad, el siguiente gráfico muestra las importaciones de banano de la Unión Europea y sus principales proveedores:

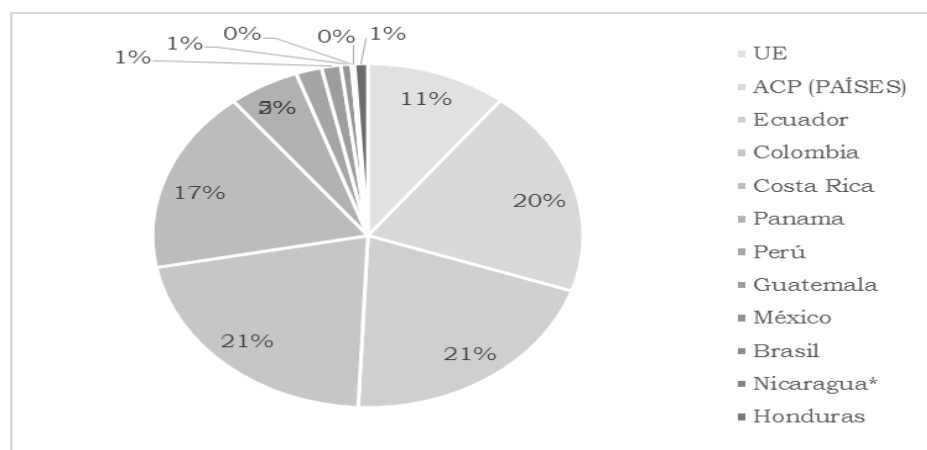


Gráfico N.2: Importaciones de la Unión Europea por Origen 2017

(CIF – Millones de Euros)

Fuente: (*European Commission (Agriculture and rural development)*, 2018)

Elaborado por: El autor

De acuerdo al gráfico N. 2, durante el 2017 el 59% de las importaciones de banano realizadas por la Unión Europea tuvieron como origen Ecuador con un 21%, Colombia, 21% y Costa Rica con 17%. Bajo esta premisa, se puede identificar la falta

de interacción comercial directa entre los países Latinoamericanos y mercados como Hungría (European Commission (Agriculture and rural development), 2018).

EXTERNALIDADES QUE AFECTAN EL PRECIO DEL BANANO A NIVEL MUNDIAL.

FACTORES CLIMÁTICOS Y ENFERMEDADES.

Los factores climáticos están considerados como uno de los principales factores de riesgo que pueden afectar la producción de banano alrededor del mundo. El impacto causado por los distintos fenómenos climatológicos es incalculable no solo en el caso de banano. Por ejemplo, se puede citar la situación que vivió Filipinas, país que en año 2012, perdió una cuarta parte de sus plantaciones de banano tras haber sido afectado por el tifón Pablo. (Fresh Plaza, 2012).

Este tifón fue uno de los más potentes durante su historia, lo que provocó en este sector una pérdida aproximada de USD 318 millones en daños, lo que representó la pérdida aproximada de 10,000 hectáreas de cultivos de un total de 42,000 disponibles para la producción de esta fruta. Tomando en consideración que Filipinas es el principal proveedor de banano del *Grupo Asia*, su situación estimuló el crecimiento y el consumo de banano de origen latinoamericano en esta región. Esto demuestra la capacidad de los principales exportadores globales para responder a la demanda mundial de acuerdo a los factores internos y externos que afecta a cada uno en diferentes formas.

TARIFAS PREFERENCIALES Y CUOTAS.

La Unión Europea ha creado recientemente un régimen de importación llamado "*Tariff Only*"; el cual básicamente consiste en el pago de una tasa por cada tonelada métrica de banano exportado a la Unión Europea. Esta tarifa depende del origen de la fruta y disminuye de manera progresiva para todos los países que están sujetos a este gravamen. Por ejemplo, la tarifa que Ecuador tiene que pagar por tonelada métrica fue de 90 Euros en el 2018, de 83 Euros en el 2019 y 76 euros en el 2020 (FAO, 2016). Esta medida fue tomada con el objetivo de proteger a los países que poseen alta dependencia económica sobre las exportaciones de banano y cuyos ingresos provienen principalmente del comercio internacional de esta fruta, garantizando así su acceso al mercado europeo.

Existe otro mecanismo denominado "*Trigger level*", el cual fija una cuota de exportación anual por país. Este mecanismo de estabilización fue creado por la Unión Europea, para proteger a sus productores con respecto al poder que tienen países como Ecuador, Colombia y Costa Rica sobre el mercado del banano dentro de la UE. Por ejemplo, el umbral anual ecuatoriano fue de 1 801 788 TM en 2017 y de 1 880 127 TM en 2018 (European Commission (Agriculture and rural development), 2018).

TEMPORADAS DE CONSUMO.

Los precios del banano están expuestos a las variaciones de consumo en la UE, por lo que su exportación y producción se mide de manera semanal. Su consumo disminuye desde la semana 15 a la 33 (comprendidas entre los meses de Mayo y Septiembre), cuando la fruta producida en Europa empieza a ser comercializadas en mayor escala. Este comportamiento de la demanda europea genera un exceso de oferta en el mercado internacional, ejerciendo presión sobre los precios y afectando especialmente a los pequeños agricultores, a quienes se les reducen drásticamente las opciones para vender su fruta.

TIPO DE CAMBIO.

El tipo de cambio es un factor determinante para exportar a la Unión Europea. Las políticas monetarias de países como Colombia y Costa Rica, representan una ventaja sobre las exportaciones ecuatorianas, ya que esta última usa el dólar estadounidense como moneda oficial, lo que lo deja expuesto ante la fluctuación de esta moneda en el mercado internacional. Por ejemplo, El peso colombiano registró una depreciación del 36,97% en relación con el dólar estadounidense en el 2015, lo que ayudó a las exportaciones colombianas a aumentar su participación en el mercado de la UE en un 21%. Al mismo tiempo, el dólar estadounidense registró una apreciación aproximada del 16,48% frente al euro, generando una pérdida de competitividad de las exportaciones ecuatorianas (OECD, 2017).

EL ROL DE LAS COMPAÑÍAS MULTINACIONALES.

Entre los meses de Enero y Abril del 2018, un total de 249 empresas europeas importaron banana Cavendish desde Ecuador. Entre estas empresas constan compañías multinacionales que dominan la industria a nivel mundial, como *Chiquita*, *Fyffes* y *Dole*, las cuales son las principales importadoras de banano en Europa, teniendo sus más importantes facilidades logísticas y de maduración en el puerto de Hamburgo, Alemania. Cabe recalcar que, aunque en el presente estudio no se consideran datos estadísticos sobre la participación del banano ecuatoriano en Hungría, si se incluyen datos basados en la investigación de campo que sustenta el estudio. Por ejemplo, se destaca que una de las principales marcas que se comercializan en las cadenas de supermercados está “*Excelban*”, la cual es distribuida principalmente por la compañía *Anton Durbeck GmbH*, multinacional Alemana, que figura entre los mayores importadores de banano desde Ecuador, tal como lo muestra el siguiente gráfico:

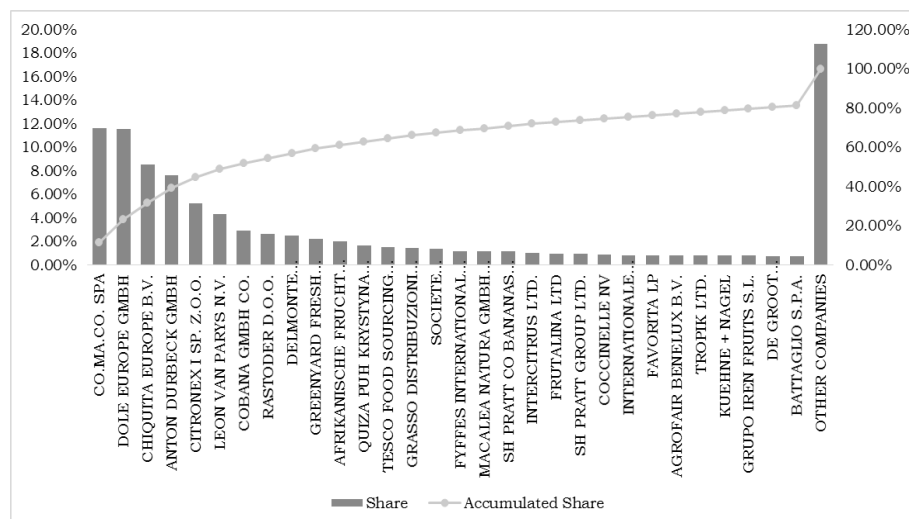


Gráfico N.3: Participación-Importadoras de banano europeas / fruta disponible en Ecuador (Ene-Abril 2018)

Fuente: Banastat Statistics Report, 2018.

Elaborado por: El autor

Por su parte, la figura 3 muestra que el 12% del total de las empresas importadoras de banano en el Ecuador compró aproximadamente el 80% de la producción disponible para la exportación, entre ellas figuran *CO.MA.CO SPA* de Italia 12 %, *Dole Europe* 12 %, *Chiquita Europe* 8 %, *Anton Durbeck* 7.5% de Alemania y *Citronex* con un 6 % de Polonia. Como resultado de esto, las empresas multinacionales aún pueden imponer el precio de mercado en origen⁴ y destino, administrar los canales de comercialización y así obtener mayores réditos a través de la intermediación (Banastat (*Statistics Report*), 2018).

EL ROL DE LA CADENA DE RETAILERS.

El sector minorista europeo tiene una gran influencia en el mercado de la cadena de suministro global de frutas. De hecho, representan el 8,00% del empleo en la región y un 4,3% del Valor Agregado Bruto (VAB) de la Unión Europea. De hecho, se estima que el sector *Retailer*⁵ europeo posee la participación de mercado más grande del mundo en la distribución de productos al por menor, con un estimado del 18% de las ventas mundiales, por encima de los *retailers* provenientes de Estados Unidos y China, los otros dos mercados líderes (BASIC, 2015).

Este sector está compuesto principalmente por hipermercados y supermercados, los cuales concentran el 68% de las ventas al por menor en la UE. Por ejemplo, en Alemania los cinco minoristas más grandes poseen el 90% del mercado total, mientras que en Polonia y Hungría reportaron el 70% y el 75% respectivamente. El mayor

⁴ Precio por caja pagado a los productores.

⁵ Actores implicados en la venta al detalle. Comercios con los que interactúan los usuarios finales.

dominio del mercado se encuentra en Letonia, Austria y Viena, con una participación del 91% (BASIC, 2015). La siguiente figura muestra el consumo de consumo per cápita de los quince miembros de la UE e ilustra cuáles son los mercados más representativos para el banano:

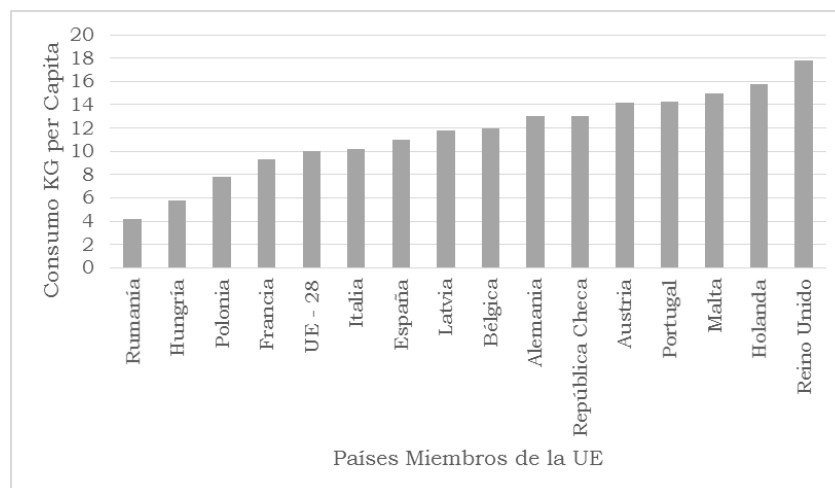


Gráfico N.4: Consumo de banano per cápita en la Unión Europea 2014

Fuente: ((BASIC), 2015)

Elaborado por: El autor

La figura anterior muestra en detalle el consumo per cápita de banano de los miembros de la UE durante el 2014. El Reino Unido registró el consumo máximo con 17 kg al año, mientras que Hungría, en la penúltima posición, tiene un consumo de 5 Kg. Por su parte, Alemania consume 12 Kg y Polonia 8 Kg. Sin embargo, a pesar de que Bélgica y Alemania no se encuentran en las primeras posiciones, se les considera puntos clave para la descarga de banano proveniente de Latinoamérica, debido a las facilidades portuarias ofrecidas en los puertos de Amberes y Hamburgo.

LA ESTRUCTURA DEL PRECIO DEL BANANO.

Si se toma en cuenta el hecho de que la estructura del precio del banano debe considerar la participación de todos los actores que componen su cadena de valor, aunque exista intermediación estos se deben de regir bajo términos de negociación específicos. Estos parámetros se determinan de acuerdo al rol de cada actor, considerando su alcance, estacionalidad de consumo, facilidades logísticas y poder adquisitivo. El siguiente gráfico muestra los *Incoterms*⁶ (Términos de negociación internacional) dentro de la cadena de valor del banano:

⁶ Son los términos de negociación incorporados en contratos para la venta de bienes en todo el mundo y que proporcionan reglas y orientación a los importadores, exportadores, abogados, transportistas, aseguradores y estudiantes en temas relacionados con comercio Internacional (ICC, 2018)

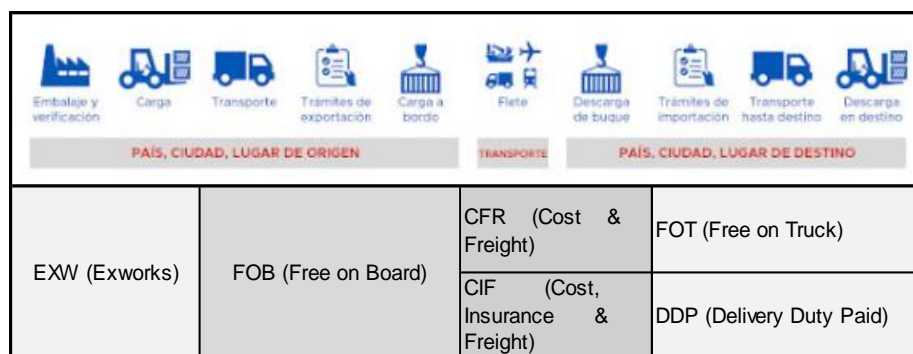


Gráfico N.5: Incoterms dentro de la cadena de valor del banano

Fuente: BASIC, 2015.

Elaborado por: El autor

Los *Incoterms* más importantes en la cadena de valor del banano, tal como le explica el Gráfico N.5 son:

- *Ex-Work*: el vendedor pone las mercancías a disposición del comprador listas para ser transportadas por tierra desde las facilidades de empaque, asumiendo producción, clasificación y embalaje.
- *FOB*: el vendedor entrega el bien al comprador hasta el puerto de origen cubriendo todos los costos asociados, hasta que la carga entra a la terminal portuaria.
- *CIF/CFR*: el vendedor se encarga de cubrir todos los costos asociados con el *FOB* más el valor del flete y el seguro para transportar las mercancías al puerto de destino. El vendedor no se hace responsable del proceso de desaduanización ni del pago de aranceles en destino.
- *FOT*: El vendedor entrega las mercancías al comprador en el puerto de destino luego de ser desaduanizada con los aranceles cubiertos y los derechos pagados.
- *DDP*: El vendedor entrega al comprador la mercancía desaduanizada con todos los costos cubiertos dentro de la cadena de valor en la bodega del comprador o punto pactado en el país de destino.

Cabe recalcar que los países dentro de la Unión Europea que no poseen puerto usan los términos de negociación *FOT* y *DDP*, debido a que los actores más fuertes de la cadena de valor asumen el resto de responsabilidades.

MODELO DE CÁLCULO DEL PRECIO DEL BANANO EN LA ACTUALIDAD.

Si se calcula el precio del banano dentro de toda la cadena de valor y se identifica cual es la participación de cada uno de los actores en este negocio, y se considera el comercio de banano desde Ecuador a Europa teniendo como punto de referencia el puerto de Hamburgo en Alemania; se obtiene la siguiente estructura:

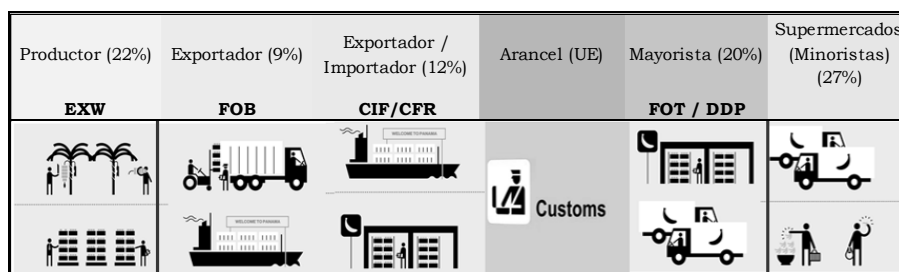


Gráfico 6: Participación en el precio final de los actores de la cadena de valor de banano (2014 - 2017)

Fuente: *European Commission Agriculture and rural development*, 2018 - Banastat

Elaborado por: El autor

La estructura de precios de la actual cadena de valor de banana Cavendish desde Ecuador hasta la UE, está determinada por el rol que cada miembro asuma en la negociación. En este contexto, la participación en el precio final por miembro está compuesta por 22% (Productor), 9% (Exportador), 12% (Importador / Exportador), 9% (Arancel Aduanero “Tariff Only”), 20% (Mayorista) y 27% (Minorista) (Banastat (Statistics Report), 2018), (European Commission (Agriculture and rural development), 2018).

Esta estructura es susceptible de cambiar de acuerdo con las nuevas tendencias de la cadena de valor, donde sus miembros están dispuestos a asumir nuevos roles, como es el caso de los *retailers* o las principales cadenas de supermercados europeas, quienes buscan omitir la participación de ciertos intermediarios, aumentar sus ganancias y ejercer presión sobre el actor más vulnerable, en este caso el productor. Si se evalúa este modelo de negocios, se observa que los productores ecuatorianos generalmente absorben todos los riesgos asociados, incluyendo la exposición impredecible ante factores climáticos que pueden afectar la producción.

ASPECTOS CLAVES PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN B2B (BUSINESS-TO-BUSINESS).

Con el fin de desarrollar un modelo que se consolide en el tiempo, se presentan a continuación los principales aspectos que se deben tener en cuenta en la implementación de un modelo B2B. En primer lugar, se debe considerar el alcance Horizontal y/o Vertical que se quiere tener en la industria o sector en el que se va a participar. Esto permitirá definir plazos y alianzas a establecer de manera efectiva y consolidar de manera planificada un mayor poder de negociación. Si bien es cierto en

un inicio se debe fortalecer la base tecnológica en cuanto a la presencia virtual a través de un sitio *web* propio y de la participación en sitios de intercambio comercial, esto se debe profundizar en el mediano y largo plazo y consolidar relaciones comerciales que puedan sostenerse en el tiempo. Esto se puede observar en el siguiente gráfico:

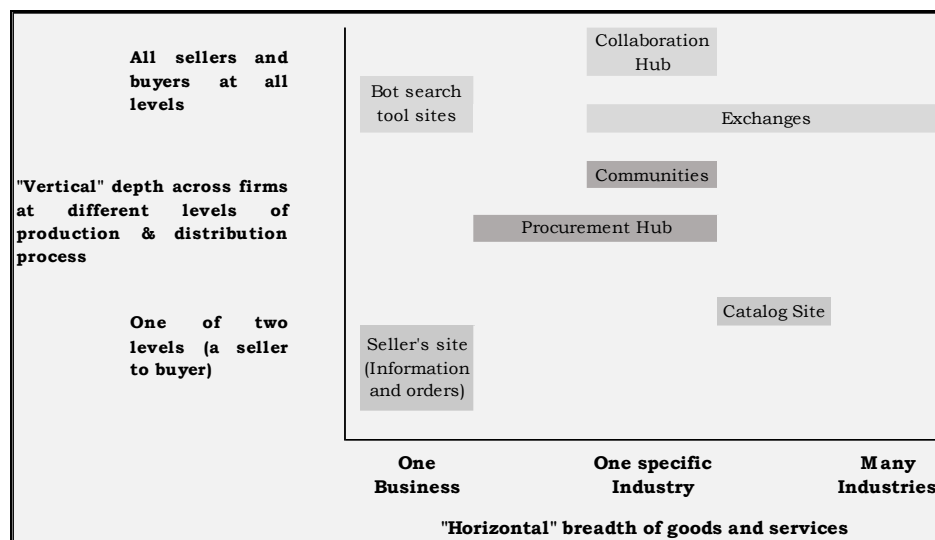


Gráfico 7: Niveles de alcance Horizontal y Vertical de Plataformas B2B

Fuente: "Basic Marketing: A Global-Managerial Approach". Perreault-McCarthy, 2002.

Por otro lado, se debe profundizar en las razones por las cuales los importadores húngaros no compran la fruta directamente desde Latinoamérica. Una vez identificadas las asimetrías de información existentes, se deben generar actividades de difusión y capacitación permanente para así ofrecer acceso a herramientas de primera mano que les permita tener una mayor rentabilidad en la negociación y por posicionamiento estratégico, se pueden convertir en un punto de distribución y logística en el continente. Esto se debe generar con el apoyo de las diferentes organizaciones de apoyo al comercio, identificando los mejores mecanismos logísticos para el transporte de carga desde y hacia el mercado húngaro. De igual manera, se deben identificar oportunidades de inversión para la creación y fortalecimiento de la infraestructura portuaria, logística y tecnológica necesaria para el intercambio de productos desde y hacia Ecuador.

A su vez, se deben seguir fortaleciendo las actividades de promoción como Ferias Internacionales, Misiones comerciales y Ruedas de Negocios; a fines de profundizar los contactos generados inicialmente de manera virtual a partir de las diferentes plataformas B2B. Este modelo de negocios puede ser fortalecido con la apertura de oficinas comerciales en cada país, las cuales servirán para certificar y avalar a las

empresas ecuatorianas y húngaras como aptas para hacer negocios, ya sea en la importación y exportación de productos y servicios, o en temas relacionados con inversión directa.

Por ejemplo, el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR, respaldado por el Ministerio de Comercio Exterior, abrió una antena comercial en Budapest en el año 2018. En una entrevista concedida por el responsable comercial de esta oficina, se pudo corroborar el limitado intercambio directo de bienes y servicios entre Ecuador y Hungría, debido a la falta de conocimiento de la oferta exportable ecuatoriana y la dinámica de los mercados de Europa del Este. De hecho, el desconocimiento de las empresas importadoras sobre como proveerse de productos frescos y procesados de origen latinoamericano desde los puertos ubicados en Europa del Oeste, provocan una pérdida de ventaja competitiva que adquirirían dentro de la cadena de valor si hicieran negociaciones directas con países latinoamericanos. (Albán, 2018).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En base a la tesis presentada, se propone la creación de un centro de distribución ecuatoriano en Budapest, principalmente enfocado en la oferta exportable de pequeños productores. De esa manera, se puede omitir la participación de intermediarios en la cadena de valor, maximizar sus ganancias y hacer negociaciones directas con minoristas. Esto les permitiría adquirir una mejor posición para influir en el proceso de creación de precios y asegurar la sostenibilidad de los actores de la cadena de valor en el largo plazo. A su vez, esto les permitirá crear un nuevo canal de comercialización para otros productos ecuatorianos que fortalecerá las relaciones comerciales, utilizando el mismo canal de negocios para introducir productos húngaros en Ecuador. Por otro lado, la coyuntura actual indica que los volúmenes de producción de Ecuador, Colombia, Guatemala y Costa Rica se han incrementado por encima de los niveles de consumo. En el caso particular de Ecuador, esto afecta sobremanera ya que en los demás países mencionados el alza de producción por hectárea usualmente deriva usualmente en una depresión de los precios “*Spot*”.

De igual manera, cabe recalcar que ante la situación actual del mercado; y el incumplimiento de los contratos por parte de las empresas multinacionales con los productores en toda Latinoamérica, los pequeños productores están buscando cada vez más acceder a canales de comercialización directos. Por ende, existe una tendencia a buscar mercados objetivos no tradicionales, toda vez que la demanda en los mercados tradicionales está llegando al punto de saturación. Bajo este escenario, la

figura de los “Hub”⁷ estaría más que justificada y su existencia le dará más sostenibilidad al sector de producción y exportación de Banano, en especial a los pequeños productores, quienes tradicionalmente componen el eslabón más débil en toda la cadena.

Por otro lado, el exportador ecuatoriano debe dejar de lado el tradicionalismo para hacer negocios, y buscar nuevos destinos como es el caso de Hungría, que a pesar de sus limitaciones logísticas; por su posicionamiento estratégico en Europa podría convertirse en un punto de referencia para la comercialización y distribución de productos ecuatorianos en Europa del Este.

REFERENCIAS

Albán, C., 2018. *Responsable de Antena Comercial de Ecuador en Budapest* [Entrevista] (5 10 2018).

Banastat (Statistics Report), 2018. *Ecuadorian Banana Exports weekly report*. Guayaquil: s.n.

BASIC , 2015. <https://lebasic.com/en/?s=banana>. [Online] Available at: https://lebasic.com/wp-content/uploads/2016/06/banana_value_chain_research_FINAL_WEB.pdf [Accessed 20 04 2018].

Chiquita, 2018. <https://www.chiquita.com/>. [En línea] Available at: <https://www.chiquita.com/contact-us/> [Último acceso: 01 10 2018].

Church, Ware, J. R., 1962. *Industrial Organization: Strategic Approach*. United States of America: The McGraw-Hill Companies, Inc..

DOLE Europe, 2018. <http://www.dole.eu/Company>. [En línea] Available at: <http://www.dole.eu/Company> [Último acceso: 01 10 2018].

European Commission (Agriculture and rural development), 2018. *Agriculture and rural development*. [En línea] Available at: https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/fruit-and-vegetables/product-reports/bananas/statistics/supply_en.pdf

European Commission, 2018. *Agriculture and Rural development*. [En línea] Available at: https://ec.europa.eu/agriculture/bananas_en [Último acceso: 10 10 2018].

FAO, 2016. *fao.org*. [Online] Available at: <http://www.fao.org/3/a-i7410e.pdf> [Accessed 20 04 2018].

⁷ Lugar donde se reúnen las cargas de mercancías con la finalidad de ser redistribuidas, en pocas palabras es un puerto o aeropuerto que funcionan como centros de conexiones y logística de distribución.

FAO, 2017. *World Banana Forum*. [Online]
Available at: <http://www.fao.org/world-banana-forum/about-the-forum/en/>
[Accessed 26 03 2018].

Fresh Plaza, 2012. *Fresh Plaza*. [En línea]
Available at: <http://www.freshplaza.es/article/68778/Filipinas-Pablo-destruye-una-cuarta-parte-de-las-plantaciones-de-bananas/>
[Último acceso: 13 10 2018].

FRUITROP, 2017. *Banana Annual Retailer Price Report (EU)*. [Online]
Available at: www.fruitrop.com
[Accessed 02 05 2018].

Fyffes, 2018. <https://www.fyffes.com/contact-us>. [En línea]
Available at: <https://www.fyffes.com/contact-us>
[Último acceso: 01 10 2018].

ICC, 2018. *Internacional Chamber of Commerce*. [En línea]
Available at: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/>
[Último acceso: 10 10 2018].

International Trade Centre , 2017. *Trade Map: Trade Statistics for International Business Development*. [Online]
Available at: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Map.aspx?nvpm=1|218|_|_|0803|_|4|1|1|2|2|1|2|4|1
[Accessed 12 04 2018].

ITC, 2018. *Trade Map*. [En línea]
Available at: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Map.aspx?nvpm=1|218|_|_|0803|_|4|1|1|2|2|1|2|4|1
[Último acceso: 15 10 2018].

MAGAP, 2017. [En línea]
Available at: <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/lista-de-exportadoras-activas-magap-02-03-2017.pdf>
[Último acceso: 20 04 2018].

OECD, 2017. *data.oecd.org*. [Online]
Available at: <https://data.oecd.org/conversion/exchange-rates.htm>
[Accessed 20 04 2018].

Trade Helpdesk, 2018. *European Commission*. [En línea]
Available at: <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/statistics>
[Último acceso: 15 10 2018].