



Gestión de costos como ventaja competitiva en empresas productoras de banano: abordaje teórico

Cost management as a competitive advantage in banana producing companies: theoretical approach

Margot Isabel Lalangui-Balcázar
Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador
mlalangui@utmachala.edu.ec
 <https://orcid.org/0000-0003-0281-7252>

Rosana Meleán-Romero
Universidad del Zulia, Zulia, Venezuela
rosanamelean@gmail.com
 <https://orcid.org/0000-0001-8779-738X>

Recepción: 18/07/2022 | Aceptación: 18/10/2022 | Publicación: 30/11/2022

Cómo citar (APA, séptima edición):

Lalangui-Balcázar, M. I., y Meleán-Romero, R. (2022). Gestión de costos como ventaja competitiva en empresas productoras de banano: abordaje teórico. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 19-35. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2136>

Resumen

El sector de banano es importante para la economía ecuatoriana, genera empleo e ingresos a las familias que se insertan en las actividades operativas desarrolladas en el agro, a la vez que contribuye a la generación de ingresos a la economía ecuatoriana, aportando al Producto Interno Bruto del país. La gestión de costos es fundamental en las empresas, más aún, para el área gerencial: permite tomar decisiones que, apoyadas en la contabilidad de costos aportan a la competitividad de estas empresas. Por ello, es importante analizar la gestión de costos en empresas bananeras para determinar como esta se constituye en una ventaja competitiva que resalte el liderazgo en costos en los mercados. Mediante un abordaje teórico, se parte de la revisión de documentos procedentes de bases de datos especializadas, básicamente, artículos académicos, que abordan las problemáticas empresariales de los últimos 5 años en torno a esta temática. La revisión realizada conlleva a precisar problemas relevantes como el control requerido a nivel del proceso productivo pues en él se desarrollan actividades que consumen recursos y que son generadoras de costos. Por otro lado, la gestión de costos se perfila como una herramienta que conduce a su

reducción, conllevando los buenos desempeños en esta área al liderazgo de costos. Después de la pandemia, las prioridades se direccionan hacia la nueva estrategia de diferenciación, la innovación en los procesos productivos, la calidad en el producto. La tendencia es una producción orgánica, por la inocuidad en el producto, amigable al medio ambiente y con responsabilidad con la sociedad.

Palabras claves: costos; gestión; ventaja competitiva; banano.

Abstract

The banana sector is important in the Ecuadorian economy, due to its foreign exchange, employment and family income, whose producers manage resources to integrate them into the production process. Being cost management part of management, which is supported by cost accounting to provide competitiveness, allowing it to be active, differentiate itself and sustain itself over time. Therefore, it is necessary to investigate cost management as a competitive advantage of banana producing companies in Ecuador, through a theoretical approach from the documentary review of primary and secondary sources, academic articles, texts, from business problems in the Last 5 years, the implemented strategies identified under Porter's concepts of competitive advantage. Where the relevant problems are the control of the production process in the information generated, having weaknesses when negotiating, in the same way when budgeting and the increase in costs due to the biosecurity measures implemented by the pandemic situation. Cost management is identified as a strategy for the search to reduce costs, presenting "cost leadership" as a competitive advantage and that after the pandemic they are focusing on the new strategy "differentiation" for innovation in production processes, for the quality of the product, the trend towards organic production, for the safety of the product, friendly to the environment, generating a responsibility with society, hence, both are present as a competitive advantage in the sector.

Keywords: costs; management; competitive advantage; banana.

Introducción

La presencia pandémica COVID-19 en el año 2020, expuso a las empresas un escenario de incertidumbre a nivel mundial. Particularmente, en Ecuador se generaron fluctuaciones en el Producto Interno Bruto (PIB), siendo difícil de superar la situación presentada (OCDE, 2020). El sector agropecuario muestra relevancia en la economía de Ecuador, las exportaciones de productos no petroleros, como banano en el año 2020, representaron un total de 380.493.115 cajas de 18,14kg, distribuidas en un 26,50% a la Unión Europea, el 20,10% a Rusia, el 15,62% a Medio Oriente, el 9,70% hacia los Estados Unidos, el 7,01% a Asia Oriental, el 6,79% hacia Cono Sur, hacia Europa del Este el 5,59%, el 5,53% a África, el 1,74% hacia el Reino Unido, el 0,93% a Oceanía (Nueva Zelanda) y el 0,50% a EFTA (Noruega) (Asociación de comercialización y exportadores de banano - Acorbanec, 2021)

A pesar de las cajas vendidas, la producción de banano en la provincia de El Oro en el año 2020 se contrajo con -2,29% en comparación con el año anterior, debido a la emergencia sanitaria (Loja et al., 2022) Esta contracción se debe al cierre de fronteras en varios países, la alteración de los flujos logísticos fue uno de los mayores obstáculos para concretar la venta del producto, afectando la liquidez en las organizaciones. Los costos fijos se mantienen, por lo que, hay que lidiar con los costos de producción.

La importancia de estos sectores agropecuarios, y las dificultades presentadas en conjunto con la incertidumbre, surge la necesidad de analizar la gestión de costos en las empresas bananeras y cómo estos, pueden concretar ventajas competitivas en este sector.

Metodología

La investigación se enmarca en el enfoque cualitativo, se apoya en la revisión de documentos de manera sistemática, procedentes de repositorios como Redalyc, Dialnet y Scielo y entre otras de acceso abierto, de igual forma, se complementa informes de instituciones gubernamentales, textos que expongan sobre la temática, documentos que permiten describir la gestión de costos como factor de competitividad en las empresas productoras de banano en el Ecuador.

Se asumen como criterios de búsqueda, palabras como ventaja competitiva, procesos productivos, control de los recursos, sostenibilidad productiva, PYMES (Pequeñas y Medianas empresas), sector bananero, son temas centrales en la investigación que se está desarrollando. También es de importancia la fecha de publicación de los trabajos.

Se analizan modelos teóricos sobre competitividad como base para ayudar a las empresas a proyectar su rentabilidad, logrando a la vez satisfacer una mejor calidad de vida del entorno familiar y social. La revisión de documentos permite también identificar elementos asociados con la gestión de costos en empresas del sector estudiado.

Se revisan documentos a nivel de Latinoamérica, que aborden realidades de pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de identificar los problemas más relevantes inmersos en sus procesos de producción, en sus costos.

Posteriormente, se revisan estrategias empresariales para generar una ventaja competitiva desde los conceptos de Porter, presentándose en cuadros contentivos de información básica como autores, año, organizando la información para poder generar discusión a partir de los estudios seleccionados.

Resultados y Discusión

Los costos toman importancia en la era industrial, al asociarlos con labores productivas propiamente asociadas con las etapas seguidas para la concreción de productos y/o servicios. Polimemi (1994), citado por Orozco et al., (2004), conceptualiza al costo como todo lo relacionado con la producción de un bien o prestación de servicio, representa valores que se incurren en el proceso productivo, el cual, consume recursos que se convierten en costos directos o indirectos.

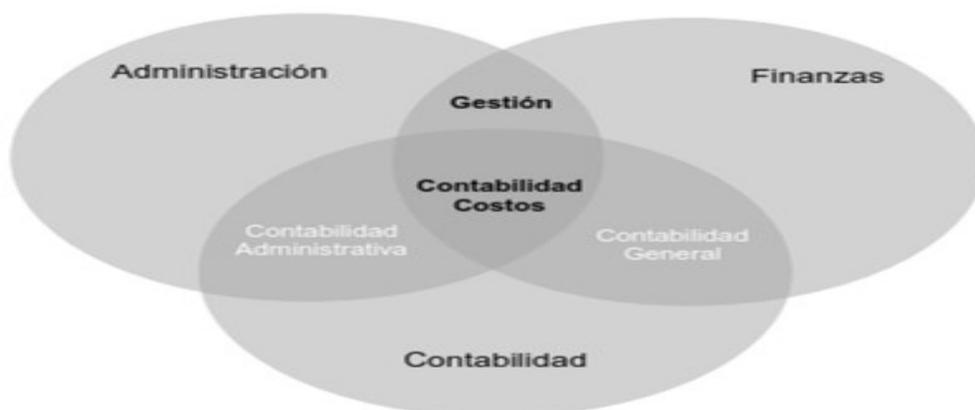
El costo tiene vinculación coherente con los recursos, y estos con los procesos de producción donde confluye materiales, mano de obra, y recursos relacionados directamente con el producto (Podmoguildnye, citado por Sinisterra y Rincón, 2017), y otros indirectos a la producción. Para Mallo et al. (2018), el término costo refiere al consumo de recursos de factores productivos, reconociendo los factores como la tierra, trabajo y capital

Las empresas al realizar gestiones enfocadas a la generación de información, disponen de tecnología como herramienta útil, para apoyar la contabilidad de costos, conocida también como contabilidad analítica o de gestión, que muestra resultados que aportan en las proyecciones productivas, programas empresariales, incorporando herramientas propias para la planificación, control de costos y para tomar decisiones estratégicas de las empresas (Chacón et al., 2006), que permiten interpretar diversos escenarios.

En la contabilidad de costos convergen áreas clave como las finanzas, la administración y la contabilidad, lo que permite gestionar a la empresa, según se demuestra la Fig.1: (Casanova et al., 2021).

Figura 1

Subsistemas empresariales



Nota: Tomado de Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas, Casanova et al. (2021, p. 306)

La contabilidad de gestión ha ampliado el campo de acción de la contabilidad de costos tradicional. La contabilidad de costos identifica, capta, mide, clasifica, acumula y reporta información de los costos, mismos que son analizados e interpretados siendo útiles para la toma de decisiones sobre el costeo, mientras que, la contabilidad de gestión da relevancia a la planificación y control de recursos, pero, sin dejar fuera la información generada por la contabilidad de costos, que engloba toda una estructura de costos de la organización durante el proceso productivo (Baldini y Casari, 2008). Según plantea Meleán-Romero y Torres (2021), contabilidad de gestión despliega e integra procesos de planificación y control.

Para Meleán y Ferrer (2019), el término gestión de costos se lo define como área gerencial de la organización, se apoya en la contabilidad de costos, desarrollando procesos de planificación, control y permite tomar de decisiones, tendencia que está presente en las empresas sin descuidar los elementos que conforman el costo dentro de los procesos productivos. La gestión de costos se vale del conocimiento de procesos y la aplicación de herramientas propias de la contabilidad de

costos y de gestión y técnicas y estrategias de control para generar información útil para la toma de decisiones (Meleán-Romero y Torres, 2021).

La gestión debe incluir un conjunto de dimensiones, que involucren estrategias y medios para alcanzar los objetivos de la empresa (Pacheco et al. 2002, citado por Rodríguez et al., 2009), siendo que la gestión de costo va más allá de la determinación del costo, es útil para tomar las mejores decisiones para alcanzar los objetivos trazados y vinculados con los procesos y actividades organizacionales estratégicas, enfocados en los costos de producción.

Por su parte, Rodríguez et al. (2009) consideran que “gestión de costo de las actividades busca la sinergia de los objetivos de la organización y el mejor desarrollo eficiente y eficaz de los recursos que son consumidos” (p. 269), implicando al proceso productivo y las respectivas actividades. De igual manera, Hope y Hope (1997) quienes desde el enfoque estratégico exponen a la gestión de costos que se basa en las actividades, presentando como alineaciones del costo, las estrategias y la coordinación del coste de trabajo. La gestión de costos requiere de nuevas tecnologías, de manera que, se logren los procedimientos desarrollados y se optimicen los recursos para alcanzar los objetivos (Pérez et al., 2017).

En consecuencia, la gestión y los costos son esenciales en los procesos productivos, siendo sistemas de acciones dinámicas interrelacionadas, orientadas al uso de aquellos factores, que ayudan a la transformación de los materiales e insumos para obtener resultados mediante el proceso productivo, representando los input y output (Scoconi et al., 2017).

Al asociar los costos con la competitividad, se evidencia que estos representan una ventaja comparativa importante en las empresas. Esta ventaja competitiva, de acuerdo con Porter citado por Robson (1997), se crea y mantiene a través de un proceso muy localizado. Las diferencias en una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuye al éxito competitivo (p.163), entre otros aspectos que impone el gerente desde las operaciones propias que se gestan en las operaciones productivas. Los costos conectan con la competitividad entendida como la capacidad de una entidad para mantenerse activa, persistente, con su diferencial, que le permite ser defendible y sostenible en el tiempo debido a la flexibilidad para aceptar cambios económicos, políticos, sociales, ambientales, climáticos, tiene como finalidad ofrecer productos a los diversos consumidores a nivel interno y externo logrando mantener un liderazgo en un mercado altamente competitivo (Luna *et al.*, 2021).

Las empresas deben observar constantemente el entorno donde crea su producción y mantener sus ventajas competitivas más relevantes, porque es allí, donde se determinan las estrategias, se crea y mantiene el producto, se localizan los trabajos más productivos, las técnicas de trabajo más avanzados; por tanto, una nueva teoría irá más allá del coste y explicará del por qué ciertas empresas son mejores que otras en la creación de ventajas competitivas, basadas en las características y calidad de sus productos e innovación (Díaz, 2009).

Por lo tanto, hay que exponer que una empresa tiene ventaja competitiva sostenible requiere de un desempeño que se ubique dentro del rango de la industria, donde la empresa es capaz de generar valor para los compradores, y que, a su vez, cubra los costos de un producto, permitiendo analizar la posición competitiva de la organización, y a su vez, trazar un plan de

ventaja competitiva que se sostenga en el tiempo. Las ventajas competitivas se requieren en las empresas para mantener su posición o crecer en el mercado, donde el liderazgo en costos no es más que ser competitivo en el costo de un producto, con la finalidad de tener un precio inferior a los competidores.

Otra estrategia recomendada por Porter es la diferenciación del producto, entendida como la capacidad de la empresa de ofrecer productos distintos y atractivos a los consumidores frente a los competidores generando un nuevo nicho de mercado, y también recomienda la estrategia del enfoque que consiste que la empresa se especialice en un segmento del mercado ofreciendo mejores productos con requerimientos específicos, estas ventajas competitivas se observan en la figura 2.

Figura 2

Ventajas competitivas según Porter



Nota: Tomado del libro escrito por Wendy Robson (1997), con respecto a las teorías revolucionarias de Porter.

Las estrategias de Porter funcionan en forma individual, pero cada empresa decide cuál es la más adecuada de aplicar, según su visión y los recursos que tiene, sosteniéndose mientras el mercado reaccione eficazmente, pero, pueden verse forzadas a cambiar de estrategia cuando otra empresa la supera y gana posición, cambio que es necesario para no perder frente a los competidores del mercado.

Las empresas inmersas en mercados cada vez más competitivos, buscan subsanar los problemas que enfrentan tanto internamente como externamente, pero como factor competitivo es necesario primero reconocer el problema y mediante acertadas decisiones lograr tener ventajas competitivas en el sector. Es por ello, que los problemas empresariales no solo existen en el sector agropecuario, también, en otros sectores según algunas investigaciones.

Problemas empresariales en la PYMES, otros sectores

En función de lo discutido en secciones previas, se presentan en la tabla 1 trabajos analizados de fuentes secundarias, que precisan la problemática existente en torno a la consideración de los costos en las empresas. Se asumen las conclusiones como insumo para la construcción de la información contenida en la tabla, resaltando especialmente, problemas empresariales asociados con las temáticas abordadas. Se hace importante reflejarlos, pues, persisten hoy día y afectan actividades económicas de un país y de las empresas.

Tabla 1

Problemas más recurrentes en las empresas otros sectores

Año artículo	Problemas encontrados	Autor o autores/ trabajo
2020	El empresario no entiende la importancia del conocimiento en los costos de producción y presupuestos, como herramienta técnica en la gestión de su empresa y los procesos de competitividad.	Doris Isabel Ruiz Salazar/ Conocimiento en costos y presupuestos, y la gestión de empresarios de las MYPES de fabricación láctea, provincia Cajamarca, 2010.
2019	Los costos de producción no se contabilizan, por la falta de registros productivos y contables, siendo inexistente los sistemas de acumulación y metodología de costeo específicos, como de estructura de costos que permitan tomar decisiones.	Meleán Romero Rosana; Ferrer María Alejandra / Gestión de costos de producción en ganadería bovina del Municipio Valmore Rodríguez, Zulia- Venezuela.
2018	La ausencia de instrumentos y controles adecuados para la toma de decisiones, lo que no permite realizar una planeación financiera pertinente.	Gámez, A., Morales, M., y Ramírez, C. Estado del arte sobre problemáticas financieras de las pymes en Bogotá, Colombia y América Latina.
2017	La principal debilidad de la empresa es el desconocimiento de los costos logísticos para la toma de decisiones, lo que les imposibilita definir precios competitivos.	Ortiz, Y. J., Orozco, G. M., & Romero, M. C. Model of logistics costs in an SME production system. Case of footwear company.
2015	Las PYMES desconocen sistemas de costos que les permitan tomar decisiones sobre eficiencias de costos, determinar procesos y actividades que generen valor agregado a los consumidores, determinar causa y efecto en los costos dentro de la cadena de valor.	Carlos Artieda/ Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)
2012	Productores desconocen las fases que desagrega el proceso productivo. No determinan el costo de producción y no tienen control de estos. Conocen los costos directos, pero no los indirectos	Rodríguez Medina Guillermo; Rodríguez Castro Belkis; Villasmil, Amaloo Karina/ Costos de producción en explotaciones porcinas de ciclo completo en el Municipio de Mara, estado Zulia.

Nota: Se muestra la evolución de los problemas que las empresas en determinadas actividades han tenido en el tiempo y en la actualidad persiste frecuentes en sus procesos productivos, especialmente en Latinoamérica.

Los problemas identificados en los diferentes trabajos revisados precisan las debilidades que muestran las empresas al momento de gestionar sus costos, fundamentalmente, los costos de producción y los asociados a la logística empresarial. Los empresarios se limitan a trabajar con la contabilidad general, descuidando la atención en los costos, esto, derivado de la falta de control y de registros que le permitan tomar decisiones e inclusive manejar presupuestos.

Problemas empresariales en productoras de banano

El sector productivo de banano, representan actividades primordiales en el contexto ecuatoriano y latinoamericano, es por ello, que no es indiferente de tener problemáticas internas, que se demuestra en la tabla 2.

Tabla 2

Problemas más recurrentes en las empresas productoras de banano

Año artículo	Problemas encontrados	Autor o autores/ trabajo
2022	Pequeños productores bananeros presentaron disminución de ingresos -0.40%, por costos y gastos post pandemia personal. Baja demanda del mercado internacional.	Loja-Chillo Gallo, M., Saavedra-Jaramillo, M., y Vega-González, L. Covid-19: Impacto económico al sector bananero de la provincia de El Oro, Ecuador, periodo 2019-2020.
2022	Revisar en la empresa bananera los costos ocultos, con el de controlar los costos operativos y servicios.	García Córdoba C. y Espitia Pérez, V. Costos ocultos de personal asociados al proceso productivo de la finca bananera Santillana S. A. S.
2020	Determina que los costos de la calidad de la empresa bananera es el más alto, se encuentra en los costos de prevención, específicamente, en las actividades que generan calidad al producto, mientras que, el costo por fallas externas es el de menor porcentaje.	Erreyes, G., Zumba, L., Romero, W., y Mora, N. La gestión de costos de la calidad en empresas bananeras de la Provincia El Oro: caso el Porvenir.
2019	Para el sector bananero, presentan problemáticas en los documentos que controlan la producción, se realizan de una manera inconstante, esto conlleva a que muchas veces los datos no sean registrados y la información financiera presentada no sea veraz ni oportuna.	Alvear citado por Borja, Criterios contables aplicados por las UPA en el cantón Milagro para valoración de sus activos biológicos y productos agrícolas. Incidencia sobre resultados fiscales 2015-2016
2017	Sector bananero presenta falta de vinculación de los precios de insumos con los elementos empleados en el proceso productivo, no dan importancia a los costos por situación tributaria en Ecuador.	Capa, Lenny. Metodología para el registro de los costos de producción de banano orgánico con enfoque ambiental en Machala, provincia de El Oro, Ecuador.

Partiendo de los lineamientos de Schumpeter (citado por Quevedo, 2019), el desarrollo económico tiene dos tipos de fuerzas materiales e inmateriales, entre los materiales se encuentran los factores productivos: tierra, trabajo, capital y fuerza inmaterial, los factores técnicos y sociales, mientras que los inmateriales, se asocian a elementos intangibles asociados a los procesos como el conocimiento y know how a nivel de la gestión desarrollada. Es importante tener presente la importancia de controlar el proceso productivo a nivel de costos, puesto esta acción permitirá obtener datos relevantes a nivel de sus sistemas de costos. Además de ello, se podrá presupuestar de forma eficiente, generando ventajas competitivas en este particular

Estrategias competitivas sector bananero

La gestión de costos involucra actividades que forman parte de las empresas, partiendo desde el involucramiento del sistema de costeo que se adapta al proceso productivo real, con sus métodos, de la que se desprende información de los recursos consumidos, que aportan para la planificación y control mejorando eficazmente la toma de decisiones empresariales, enmarcando sus estrategias competitivas, que en la tabla 3 lo presenta desde los resultados de investigaciones.

Tabla 3

Estrategias implementadas o recomendadas en investigaciones: sector bananero

Año artículo	Estrategia competitiva	Autor o autores
2022	En pandemia reducción de la producción para solventar los costos de implementos sanitarios para el personal, continuar funcionamiento.	Loja-Chillo Gallo, M., Saavedra-Jaramillo, M., y Vega-González, L.
2021	Implementar actividades elementales que pueden realizar en cada etapa del Ciclo Deming o PDCA, las mismas que están involucrados en los procesos internos contribuyendo de esta manera la generación de ventaja competitiva, permitiendo producir a baja costo con eficiencia, donde utiliza las oportunidades del entorno como recurso vital para disminuir los riesgos y desperdicios, que con la tecnificación garantice el desarrollo sostenible.	Carchi Arias, K. L., Juca Maldonado, F., Delgado Olaya, R. M., y García Saltos M. B.
2021	Empresas que producen a gran escala utilizan la innovación como herramienta de aumento de competitividad, por lo que viviendo con plena tecnología en cuanto a maquinaria esta debe utilizarse con el fin de mejorar y optimizar los procesos de producción.	Ayón Ponce, G. I., Vera Choez, M. R. y Rodríguez Armas, J. R. (2021).
2020	Reducir los costos, mediante la capacitación al personal y lograr cero defectos cumpliendo exigencias de exportadoras.	Erreyes, G., Zumba, L., Romero, W., y Mora, N.
2020	Los costos de comercialización, opción estratégica para la toma de decisiones,	Díaz-Chuquirima, M., Narváez-Zurita, C., Erazo-Álvarez, J., y Ormaza-Andrade, J.

Año artículo	Estrategia competitiva	Autor o autores
2017	informes de costos como herramienta para la toma de decisiones financieras, comercialización, opción sistema ABC. Implementación del sistema ABC para valorar los costos que son indirectos y que afectan a la producción, apoyaría en reflejar la realidad de los consumos aplicados en esta producción.	Capa Leny

Las estrategias impartidas en las empresas bananeras, en un inicio estaban enmarcadas a mejorar su valoración de costos implementando sistemas, métodos de costeo más acorde a su proceso productivo, que aún siguen en esa búsqueda, como Rodríguez et al. (2009) exponen que la gerencia de las empresas creen herramientas de costeos y ponga en práctica sistemas que permitan conocer la eficiencia teniendo en cuenta la complejidad de la producción, donde se logre el involucramiento de estrategias como medios de alcanzar los objetivos de la empresa. Son las empresas quienes utilizan eficientemente los recursos y alcanzan altos niveles de productividad, utilizando a la innovación de manera constante en el proceso productivo.

Se aprecia en las investigaciones referenciadas que existen procedimientos de control y funcionamiento de los procesos primarios y secundarios (Meleán y Ferrer, 2019). La complejidad de la producción en estos sectores requiere el uso de la tecnología, certificaciones de calidad, flexibilidad en los procesos productivos, planificación de materias primas e insumos, innovación y creación de nuevos productos, el control de inventarios para reaccionar adecuada y oportunamente ante los cambios derivados de las demandas y factores externos. Para Ibarra et al. (2017) esta flexibilidad y la constante modernización de los procesos y operaciones les proporcionará mayor competitividad a las empresas.

Como se observa en las descripciones estaríamos en la estrategia competitiva de Porter “liderazgo en costos”, dada la presencia de esta estrategia en las investigaciones del año 2020 como de Erreyes *et al.*, (2020) y Díaz C. *et al.*, (2020) en la actividad bananera. Cabe recalcar que este año que según Sagot (como citado por Ulloa N. et al., 2021, p. 184) hubo una “pérdida de dinamismo ... producción nacional, ... contracción a raíz de la pandemia por el COVID-19, coloca a la economía ante un reto aún mayor para reactivar y poner en la ruta del crecimiento el aparato productivo nacional”.

En aporte de investigaciones del año 2022, se observa que el sector bananero continúa apostando al fortalecimiento de la estrategia de Liderazgo de costos, pues está haciendo todo lo posible en reducirlos. Según Loja et al. (2022) ha tenido que reducir la producción para solventar los costos COVID, llegado a tener alteraciones importantes en la estructura de sus costos en la actualidad. Esto aunado a la estrategia gubernamental obligatoria durante la época de la pandemia.

Al ser los costos de gran relevancia para este sector, se deben gestionar los procesos de planificación, organización, ejecución y evaluación desde la perspectiva de los objetivos empresariales, métodos de gestión donde todos determinan los costos de producción, siendo el

cálculo de estos costos debe ser de forma exacta y oportuna, generando una competitividad desde los costos.(Casanova et al.,2021, Eras-Agila y Meleán-Romero,2021) En estos tiempos es preciso destacar la necesidad de dar importancia a la competitividad como medio para el desarrollo empresarial, buscando adentrarse en aspectos internos como la gestión en los procesos productivos, decisiones oportunas y eficaces y en relación a lo externo la competencia, mercado, clientes, con el fin de lograr un posicionamiento determinante en el mercado (Luna et al., 2021).

Las empresas para mantener su mejoramiento y sostenibilidad, ante los mercados que son susceptibles, tienen dificultades económicas se enmarcan en aplicar estrategias tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 5

Estrategias generales

Año artículo	Estrategia	Autor/ autores
2020	Adaptación a digitalización, automatización en tareas administrativas y operativas. Fortalecimientos la información y comunicación. Utilizar el mundo del e-commerce, de ferias virtuales, de cambios en el marketing en conjunto con las TICs	Saavedra Calderón, J. A.; Bonomelli (2020 citado por Ulloa et al, 2021).
2020	La situación de la pandemia hizo que se enmarquen estrategias tanto administrativas y tecnológicas, las mismas que son importantes para las empresas.	Cueva Kean Chong, Piedra Arévalo y Zarate Enriquez
2020	Cambio de comercio a otros mercados de manera inmediata, regresar al anterior. La estrategia la diversificación geográfica de la producción (nuevos mercados, nuevos proveedores y productos)	Love, D., Edward H, A., Asche, F., Belton, B., Cottrell, R., Froehlich, H., . . . Zhang, W; Baldwin y Evenett y Sharma et ál. (2020 citado por Ulloa et al, 2021).
2020	Los acuerdos regionales o preferenciales vuelven a tener un papel estratégico como modo de resolver las tensiones y fricciones del comercio internacional	Zelicovich, J., Romero, C., y Busso, A.
2021	Certificaciones de cumplimiento de requisitos sanitarios y productos orgánicos.	Barichello (2020 citado por Ulloa et al, 2021).
2021	La tecnología permitiendo al comercio electrónico aumentar y a su vez la información en donde las relaciones externas fortalecen a la innovación interna y viceversa, convirtiéndose en estrategias empresariales.	Araujo-Aguirre, W. E.
2021	La capacidad de adaptación de las organizaciones productoras para salir adelante a pesar de la incertidumbre, en México.	Torres, N., Carrazco, J., Rojas, D. y Leyva, E

Año artículo	Estrategia	Autor/ autores
2022	“La innovación genera influencia positiva y significativa en la competitividad y, a su vez, las TIC han sido detectadas como elemento adicional a la innovación”	Marín Aguilar, J.; Rivera Martínez, M.; Díaz Duarte, A.
2022	Con políticas gubernamentales, establecer o incrementar estímulos fiscales, acceso a créditos como incentivo a los productores, programas de capacitación, incentivos tributarios.	Cruz, A. y Meza, L.

Lo productores bananeros ecuatorianos están generando diferenciación en las mejoras de sus procesos productivos, cada vez que este cultivo sea más amigable al medio ambiente (orgánico), en ser socialmente responsables (trabajadores, comunidad), apoyo al programa PETI que es la no utilización de mano de obra infantil, dando prioridad a tener certificaciones más allá de lo que el mercado consumidor le exige, contando con certificaciones: Global Gap, Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Rainforest, Fairtrade, orgánicos (Lalangui et al., 2021) y actualmente el anexo Sanitario que forma parte del certificado sanitario, especialmente, en la actividad camaronera por la presencia del COVID en el producto final, garantizando a quienes consumen que se encuentra libre de él.

Con lo antes dicho, los productores están retomando la aplicación de la estrategia de diferenciación, el cliente valora productos orgánicos y aquellos que se encuentran en la certificación Fairtrade, en la cual, agricultores y los productores aseguran una vida digna, desarrollan su potencial protegiendo al planeta (Fariás et al, 2021). Se está afianzando como una estrategia competitiva estar dentro de las certificaciones sociales y ambientales. En este sentido, el empresario busca ingresar a este nicho de mercado que cada día aumenta por las personas que tienen el pensamiento de consumo responsable.

Según Hill, J. y Schilling (2015, citado por Chirinos, M. y Rosado, J., 2016), las empresas pueden tener las dos estrategias competitivas, de liderazgos de costos y de diferenciación a la vez, esto quiere decir, que pueden ser incluyentes. Donde hay la presencia de la innovación en los procesos productivos, calidad en el producto y mejora en el servicio,

La ventaja competitiva lograda por las empresas es lo que puede ayudar a reactivar sus operaciones, mismas que fueron afectadas fuertemente desde la perspectiva económicamente durante la pandemia.

Las empresas para tener esta diferenciación competitiva deben según Pibaque et al (2020) diagnosticarse en una matriz FODA. Por lo que, es muy relevante que los productores camaroneros, bananeros y de cualquier otro sector productivo ecuatoriano, conozca su realidad de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que en forma conjunta con los diferentes departamentos se establezcan estrategias adecuadas a su contexto, y no solo se centren en la reducción de costos como lo han demostrado trabajos anteriores, que busquen otra potencialidad que genere esa diferenciación y que combinados logren esa ventaja competitiva, potencializando la gestión de costos.

Los niveles de competitividad actual son producto de la incertidumbre que se mantiene desde el 2020, y que aún se observa en el año 2022. Por ello, es importante desarrollar una adecuada gestión de los procesos productivos para que se convierta en un mecanismo para las decisiones oportunas, eficaces, generando ventaja competitiva a la empresa, mientras que; externamente se están direccionando hacia las necesidades actuales del cliente, un producto más saludable, más sostenible y libre de virus, siendo esa diferenciación otra estrategia para estos sectores objeto de estudio, quienes cuentan con certificaciones sociales y ambientales necesarios para comercializar en los países que compran el producto.

El punto fuerte en estas organizaciones, se observa la aplicación de prácticas ambientales que involucran minimizar el consumo de energía, agua, materias primas contaminantes y el reciclaje (González et al., 2019). En donde que el éxito y fracaso de ellas, según Chuquimarca et al. (2019) dependen de la ventaja competitiva que logren desarrollar, donde los recursos y capacidades es lo primordial en ser desarrollado, permitiendo potenciar su entorno interno y externo, evitando tener pérdidas y obtener resultados. Para Gunay y Kurtulmuş (2021), las medidas y estrategias que se pongan en marcha deben estar relacionadas con el capital de trabajo, la cadena de suministro y la gestión de riesgos en las empresas.

Conclusiones

En las empresas productoras de banano ecuatorianas, persisten problemas asociados con los procesos productivos. Esto limita la obtención de información relevante sobre los costos y la conformación de sistemas de costeo eficientes que le permitan presupuestar eficientemente los recursos y actividades requeridas en sus operaciones. Esto genera una debilidad al momento de negociar, pues, al no reconocer con certeza los costos, se pueden pasar por alto incrementos a nivel de costos. En esta época de pandemia se sumaron costos asociados a las medidas de bioseguridad, siendo conocidos como costos COVID o se bioseguridad, alterando las estructuras de costos de las empresas.

Con relación a las estrategias emprendidas en el sector bananero, de las revisiones teóricas realizadas se identifica que el liderazgo en costos siempre serpa una ventaja competitiva por la que deben trabajar las empresas, pues, al ser productos básicos de consumo masivo, poca es la diferenciación que se puede lograr en este tipo de productos. Las empresas, manejan estrategias de concentración en elementos centrales, hoy en día están orientados a la generación de productos orgánicos y sustentables, que requiere hacer relevante la valoración de costos dentro de sus sistemas, mejorando a la identificación del proceso productivo y sus elementos.

Las empresas utilizan la gestión de los costos como estrategia para identificar sus costos y poder decidir a partir de la información generada. La reducción de costos siempre serpa un factor esencial, por ello, su reducción siempre estará presente en las empresas para ser competitivos en el mercado. Por revisiones actuales, se identifica que están aplicando la estrategia de diferenciación, por la presencia de la innovación en sus procesos productivos, por la calidad del producto a ser más orgánico, más inocuo, más ambiental y la responsabilidad que se tiene.

Referencias Bibliográficas

- Alfonso, R., Franco, M. y Suárez, R. (2021). La gestión de innovación fuente de ventajas competitivas en hoteles de categoría superior, del destino Manta-Ecuador. *Revista San Gregorio*, 45, 17-31. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/v1n45/2528-7907-rsan-1-45-00017.pdf>
- Araujo-Aguirre, W. E. (2021). Lecciones aprendidas y futuras estrategias empresariales a un año de la pandemia. *Quipukamayoc*, 29(60), 89-96. <https://doi.org/10.15381/quipu.v29i60.19975>
- Artieda, C. (2015). Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Publicando*, 2(3), 90-113. <http://bit.ly/3EChgVA>
- Asociación de Comercialización y Exportación de Banano (Acorbanec). (2021). *Evolución de exportaciones ecuatorianas de banano a diciembre de 2020*.
- Ayón Ponce, G. I., Vera Choez, M. R., y Rodríguez Armas, J. R. (2021). Innovación un factor clave en el desarrollo empresarial del sector bananero de la provincia del Guayas. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 1552-1569. <http://bit.ly/3V4stFd>
- Baldini, R. y Casari, M. (junio de 2008). Los modelos de costeo y la gestión empresarial Primera parte. *Invenio*, 11(20), 73-89. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4229915.pdf>
- Bernal Jiménez, M. C., y Rodríguez Ibarra, D. L. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. *Scientia Et Technica*, 24(1), 85-95. <https://doi.org/10.22517/23447214.20401>
- Bohórquez Forero, N. (2015). Implementación de norma internacional de inventarios en Colombia. *Revista Innovar Journal*, 25(57), 79-92. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n57.50352>
- Borja Salinas, E. (2019). *Criterios contables aplicados por las UPA en el cantón Milagro para valoración de sus activos biológicos y productos agrícolas. Incidencia sobre resultados fiscales 2015-2016*. [Tesis de Maestría, Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Ecuador]. <http://bit.ly/3AF3vEm>
- Capa, Lenny (2017). *Metodología para el registro de los costos de producción de banano orgánico con enfoque ambiental en Machala, provincia de El Oro, Ecuador*. [Tesis Doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6122>
- Casanova Villalba, C. I., Núñez Liberio, R. V., Navarrete Zambrano, C. M., y Proaño González, E. A. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 302-314. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/35315>
- Carchi Arias, K. L., Juca Maldonado, F., Delgado Olaya, R. M., y García Saltos M. B. (2021). Modelo estratégico de costos una ventaja competitiva de sostenibilidad para la producción de banano. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(3), 156-166. <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/452/470>
- Crespo García, M. K., Romero Lalangui, M. A., Urdaneta Montiel, A. J., y González Ordóñez, A. I. (2022). Gestión administrativa mediante la planificación operativa y financiera de las microempresas orensenses de producción camaronera periodo 2019 - 2022. *Revista Eruditus*, 3(1), 81-106. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/536>

- Cruz Pico, A. F. y Meza Mora, L. J. (2022). *Caracterización de los factores de producción y productividad del sector camaronero en Ecuador* [Tesis de Maestría, Universidad Espíritu Santo, Ecuador]. <http://bit.ly/3TXXCZy>
- Chacón, G., Bustos, C. y Rojas, E. (2006). Los procesos de producción y la contabilidad de costos. *Actualidad Contable FACES*, 9(12), 16-26. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701203.pdf>
- Chirinos, C., y Rosado, J. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Revista Ingeniería Industrial*, 34, 165-174. <https://www.redalyc.org/journal/3374/337450992008/html/>
- Chuquimarca, C. V., Lincango J. A., y Taco J. C. (2019). Estudio de la importancia de la ventaja competitiva en las organizaciones. *Revista Digital Tambara*. http://tambara.org/wpcontent/uploads/2019/09/4.importa_ventaj_competit_organizac_FI_NAL.pdf
- Cueva Kean Chong, T. V., Piedra Arévalo, B. F., y Zarate Enríquez, V. A. (2020). Estrategias administrativas en tiempos de distanciamiento social y herramientas web. *Polo del Conocimiento*, 5(2), 916-929.
- Díaz Fernández, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Revista Economía y Desarrollo*, 144(1), 101-114. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541313005.pdf>
- Díaz-Chuquirima, M., Narváez-Zurita, C., Erazo-Álvarez, J., y Ormaza-Andrade, J. (2020). Sistema de costos de comercialización para la toma de decisiones financieras. Caso ASOCAREL de la ciudad de Machala. *Revista Dominio de las Ciencias*, 6(1), 252-281. <http://bit.ly/3OuqqrJ>
- Eras-Agila, R. J., y Meleán-Romero, R. (2021). Ecosistemas de producción camaroneros: Estudios y proyecciones para la gestión de costos. *INNOVA Research Journal*, 6(3.1), 41-59. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.1.2021.1833>
- Erreyes, G., Zumba, L., Romero, W., y Mora, N. (2020). La gestión de costos de la calidad en empresas bananeras de la Provincia El Oro: caso el Porvenir. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 254-269. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.398>
- Farías R., Muñoz L., Marcillo, C., Viteri M., Vinueza J., Galarza, C., Cevallos, J. y (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, Universidad UTE y Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (01 de junio 2021). *COVID-19: Impacto en las exportaciones de organizaciones de pequeños productores afectaciones, desafíos y oportunidades*. <http://bit.ly/3V0ploe>
- Gámez Téllez, A. M., Morales Bautista, M. C., y Ramírez López, C. T. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras de las pymes en Bogotá, Colombia y América Latina. *Económicas Cuc*, 39(2), 77-94. <https://doi.org/10.17981/econuc.39.2.2018.05>
- García Córdoba, C., y Espitia Pérez, V. (2022). *Costos ocultos de personal asociados al proceso productivo de la finca bananera Santillana S. A. S* [Trabajo de grado, de Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia].
- González Ordóñez, A. I., Capa Benítez, L. B., Luciani Toro, L. R., y Zambrano Morales, Á. A. (2019). La gestión ambiental en la competitividad de las MIPYMES de la provincia El Oro, Ecuador. *Revista Espacios*, 40(4), 17. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n04/a19v40n04p17.pdf>

- Gunay, S., & Kurtulmuş, B. E. (2021). COVID-19 social distancing and the US service sector: What do we learn? *Research in International Business and Finance*, 56, 101361. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101361>
- Hope, Jeremy y Hope, Tony. (1997). *Competir en la tercera ola: los diez problemas clave de gestión de la era de la información*. Editorial: Harvard Business Review Press. <http://bit.ly/3XmSyRw>
- Ibarra Cisneros, M. A., González Torres, L. A., y Demuner Flores, M. d. R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos*, 18(35), 107-130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Lalangui, M., Rueda, M., Izquierdo, P., y Armijos, A. (2021). *La adopción de la Responsabilidad Social Empresarial como respuesta a los desafíos del mercado*. Capítulo 3. Ediciones Utmach, <http://bit.ly/3ExJ6SL>
- Loja-Chillo Gallo, M. M., Saavedra-Jaramillo, M. M., y Vega-González, L. L. (2022). Covid-19: Impacto económico al sector bananero de la provincia de El Oro, Ecuador, periodo 2019-2020. *Polo del Conocimiento*, 7(2), 92-111. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3550>
- Love, D., Allison, E. H., Asche, F., Belton, B., Cottrell, R. S., Froehlich, H. E... Zhang, W. (2020, June 27). Emerging COVID-19 impacts, responses, and lessons for building resilience in the seafood system. SocArXiv Papers. <https://doi.org/10.31235/osf.io/x8aew>
- Luna-Altamirano, K., Rivas-Barrera, D. y Chillo Gallo-Chimbo, M. (2021). La competitividad como factor de gestión en el sector industrial textil de la ciudad de Cuenca-Ecuador. *Polo de conocimiento*, 6(7), 1062-1082. <http://bit.ly/3XrZ756>
- Mallo, C., Gago, M. y Meljen, S. (2018). *Contabilidad de costos y estratégica de gestión* (Segunda ed.). Madrid, España: Ibergarceta Publicaciones.
- Marín Aguilar, J., Rivera Martínez, M., Díaz Duarte, A. (2022). La innovación como estrategia empresarial para la competitividad de las MIPYMES en tiempos de COVID-19. *Revista Espacios*. 43(5). <http://www.revistaespacios.com/a22v43n05/22430502.html>
- Meleán-Romero, R., y Torres, F. (2021). Gestión de costos en las cadenas productivas: reflexiones sobre su génesis. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 131-146. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.08>
- Meleán Romero, R. y Ferrer, M. A. (2019). Gestión de costos de producción en ganadería bovina del Municipio Valmore Rodríguez, Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 250-264. <http://bit.ly/3ET0p1O>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *Impacto macroeconómico del COVID-19 en Ecuador: desafíos y respuestas*.
- Orozco Campo, R., Meleán Romero, R. y Romero Medina, A. (2004). Costos de producción en la cría de pollos de engorde. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(28), 1-27. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29092806>
- Ortiz, Y. J., Orozco, G. M., & Romero, M. C. (25-26 de octubre de 2017). *Model of logistics costs in an SME production system. Case of footwear company*. [Presentación en papel]. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Bogotá, Colombia. <http://ieomsociety.org/bogota2017/papers/211.pdf>
- Pérez Pérez, R., Aspiolea Ahu, M., Pérez Aspiolea, L. y Arnaiz Sorí, Y. (2017). Modelo de gestión estratégica de costo para instalaciones hoteleras. *Universidad & Ciencia*, 6(Especial UNICA), 462-475. <https://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/963/3714>

- Pibaque-Pionce, M. S., Álvarez-Indacochea, A. A., y Soledispa-Reyes, S. G. (2020). La importancia de la aplicación de matrices de la planificación estratégica en el sector microempresa de las bibliotecas-cafeeterías. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la Investigación y Publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. 5(3), 22-44. <http://bit.ly/3AzeLlG>
- Quevedo, Luis F. (2019). Aproximación crítica a la teoría económica propuesta por Schumpeter. *Revista Investigación y Negocios*, 12(20), 57-62. <http://bit.ly/3EQm8Ym>
- Robson Wendy (1997). *Strategic Management and Information Systems: An Integrated Approach*. Financial Times/ Prentice Hall.
- Rodríguez Medina, G., Rodríguez Castro, B., y Villasmil, A. K. (2012). Costos de producción en explotaciones porcinas de ciclo completo en el Municipio Mara, estado Zulia, Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 709-729. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892008>
- Ruiz Salazar, D. (2020). Conocimiento en costos y presupuestos, y la gestión de empresarios de las MYPES de fabricación láctea, provincia de Cajamarca, 2010. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(3), 37-44. <http://doi.org/10.17268/rev.cyt.2020.03.04>
- Saavedra Calderón, J. A. (2020). El covid-19 en américa latina: situación y desafíos del sistema internacional. *Cuadernos de Derecho Público*, (9), 51-59. <https://doi.org/10.22529/cdp>
- Scoponi, L., Casarsa, F. y Schmidt, M. (2017). La teoría general del costo y la contabilidad de gestión: Una revisión doctrinal. *Revista CEA-Centro de Estudios de Administración*, 68-88. <https://ojs.uns.edu.ar/cea/article/view/834/493>
- Sinisterra, G. y Rincón, C. (2017). *Contabilidad Costos: Con aproximación a las Normas Internacionales*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Torres, N., Carrasco, J., Rojas, D. y Leyva, E. (2021). Efectos de las medidas sanitarias COVID-19 en la acuicultura de la región noroeste de México. *Entreciencias: Diálogos en la sociedad del conocimiento*, 9(23), 1-17. <http://www.scielo.org.mx/pdf/edsc/v9n23/2007-8064-edsc-9-23-e2378825.pdf>
- Ulloa-Barre, N. M., Fajardo-Loayza, V. A., González-Illescas, M. L., y Solórzano-Solórzano, S. 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>
- Zelicovich, J., Romero, C., y Busso, A. (2020). *El impacto del COVID-19 en las relaciones comerciales internacionales*. Centro de Investigaciones en Política y Economía Internacional, 41-49. <http://bit.ly/3VffICE>