

Capítulo 4: Las estrategias comerciales de Ecuador y sus efectos en la diversificación de mercados

4.1. Introducción

Dado que el comercio internacional continúa evolucionando, es fundamental contar con estrategias comerciales, las cuales deben incluir acciones planificadas y coordinadas dentro de las políticas que mantienen los países para promover el comercio exterior.

Las estrategias comerciales incluyen actividades como la promoción de exportaciones, la negociación de acuerdos comerciales, el fortalecimiento de las cadenas de valor, la adopción de tecnologías, y la mejora de la productividad y la infraestructura logística. Estas estrategias son clave para desarrollar la economía y diversificar los mercados ya que reducen la dependencia de pocos productos o servicios hacia mercados específicos. Con la implementación de estrategias sólidas se logra establecer una posición competitiva en los mercados internacionales.

En ese sentido con la diversificación de mercados, los países pueden mitigar riesgos vinculados a las fluctuaciones económicas, cambios en la demanda global o afectaciones por situaciones coyunturales como la pandemia del Covid-19 o conflictos geopolíticos y comerciales.

Además, otro aspecto importante es que a través de la implementación de estrategias se logra la diversificación de la oferta exportable tanto de productos como de servicios, fomentando así el crecimiento económico, la creación de empleo, y el desarrollo de nuevos sectores generando nuevas oportunidades comerciales para las empresas y cadenas productivas.

Diversos estudios destacan que los países con mercados de exportación diversificados tienen una mayor estabilidad económica, una menor volatilidad en los ingresos por exportaciones y una mayor capacidad para enfrentar choques externos. Uno de esos estudios es la Diversificación de los mercados de exportación: Una revisión bibliográfica, donde se sostiene que la diversificación

de mercados es crucial para fortalecer la estabilidad económica de los países (Montes y otros, 2024).

Una revisión detallada de la literatura sobre el comercio internacional muestra que los países con políticas de diversificación no solo consolidan su estabilidad económica, sino que también fomentan su crecimiento y desarrollo en el largo plazo. Por lo tanto, en este ámbito de estudio es fundamental el diseño de políticas comerciales que promuevan la equidad y la sostenibilidad. En relación con la diversificación, los recursos y capacidades tienen un impacto significativo para el crecimiento de las empresas. En la medida que las empresas diversifican, sus recursos tienden a crecer, mientras que sus capacidades tienden a incrementarse (Arango y otros, 2018).

Cuando una empresa ha decidido empezar a exportar, la siguiente decisión es cuánto y a dónde exportar, para esto debe optar por distintas estrategias para incrementar sus ventas: por un lado, la empresa exportadora puede concentrar las ventas en un número limitado de mercados para minimizar costes de entrada y maximizar la rentabilidad; por otro lado, puede optar por diversificar las ventas en distintos mercados con el objetivo de identificar que mercados son más rentables o para reducir el riesgo inherente a vender en mercados más inestables, y así garantizar su estrategia comercial en el largo plazo (Castillo & Requena, 2003).

McCaig y Pavcnik (2018) destacan que el acceso a mercados más grandes a través de los acuerdos comerciales permite a las empresas reubicar recursos y mejorar su competitividad, lo cual facilita la diversificación y el crecimiento en mercados internacionales. En ese sentido y durante la última década, el Ecuador ha mantenido una política comercial activa que involucra la negociación de distintos acuerdos comerciales, convirtiendo a esta política en una política de Estado. Entre los acuerdos que se destacan están el de la Unión Europea, EFTA, China y Costa Rica, estos dos últimos entraron en vigor en el año 2024 (McCaig & Nina Pavcnik, 2018).

Con el objetivo de buscar mejorar la competitividad, en el Ecuador se han fomentado distintas acciones y estrategias como la simplificación de trámites,

ampliación de las oportunidades comerciales a nivel internacional a través de los acuerdos bilaterales o multipartes. Además, bajo la dirección de instituciones como el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca y su instituto ProEcuador se han realizado actividades de promoción respaldadas por la red de oficinas comerciales en el exterior.

Dentro de las estrategias comerciales y con el propósito de agregar valor a través de colaboración y trabajo articulado con el sector privado, público y la academia, también se han fomentado como parte de la estrategia comercial, los clústers, los cuales son ecosistemas que buscan incrementar la productividad y la competitividad de las industrias, fortaleciendo el conocimiento y la internacionalización de los productores y empresarios con alianzas estratégicas que permiten acciones integradas y fomenten la asociatividad en los distintos sectores.

4.2. Diversificación de mercados

La diversificación de mercados requiere la introducción de nuevos productos o servicios en diferentes mercados y sus segmentos. Esta diversificación puede ser horizontal, cuando los nuevos productos están relacionados con la oferta exportable existente, o vertical, cuando se expande en las diferentes etapas de las cadenas de valor.

Para lograr la diversificación de mercados, el Ecuador ha tenido que realizar distintas acciones para buscar mercados proveedores y mercados compradores de productos como materias primas y de valor agregado, así como también de servicios, con el objetivo de negociar acuerdos con complementariedad comercial que beneficien al desarrollo socioeconómico del país. Desde el inicio de las negociaciones comerciales en varios acuerdos se ha planteado como objetivo principal alcanzar la mayor apertura para la oferta exportable actual y la oferta exportable potencial de Ecuador, además de precautelar las sensibilidades de la producción local.

Por ejemplo, tal y como se menciona en el capítulo anterior el Acuerdo Comercial entre Ecuador y China cumple objetivos estratégicos para el Ecuador, ya que logra un mayor y mejor acceso para la oferta exportable ecuatoriana,

potenciando el crecimiento económico, la generación de empleo y el aumento de inversiones. Si bien este acuerdo está solo enfocado en acceso a mercado, las oportunidades se dan en al menos tres áreas: el incremento de exportaciones por el ingreso preferencial a un mercado de más 1.400 millones de consumidores con procesos fitosanitarios más ágiles para un acceso efectivo al mercado; la reducción de costos de producción al eliminarse los aranceles a la importación de materias primas, insumos y bienes de capital; y el aumento de las inversiones como resultado del nuevo entorno bilateral para hacer negocios, pues a mayor comercio exterior mayores inversiones en la cadena productiva.

Este es el cuarto acuerdo de libre comercio de un país latinoamericano con China, pero el primero con un capítulo de comercio electrónico con el mayor mercado del mundo que, además, incluye amplios mecanismos de cooperación en sectores como agricultura, acuicultura y pesca, pequeñas y medianas empresas, promoción de exportaciones, transferencia de tecnología, entre otros, lo cual beneficia al Ecuador e impulsa el desarrollo de las cadenas de valor.

4.3. Desafíos y oportunidades para la diversificación de mercados

La diversificación de mercados representa una estrategia clave, dado que ofrece oportunidades como el acceso a nuevos consumidores, la reducción de la dependencia de mercados específicos y la potenciación de sectores con alto valor agregado. Sin embargo, también enfrenta importantes desafíos que involucra la necesidad de mejorar la competitividad interna, la falta de innovación las barreras arancelarias y no arancelarias, y además requiere adaptarse a estándares internacionales. Es por esto la importancia de que los países cuenten con políticas públicas de largo plazo e inviertan en fortalecer la infraestructura productiva, la conectividad, promover la innovación y garantizar una integración más inclusiva de las empresas locales en cadenas globales de valor.

En el cuadro a continuación se presentan los principales aspectos de la diversificación de mercados y los desafíos y oportunidades que se presentan.

Tabla 10*Desafíos y Oportunidades*

Aspectos	Desafíos	Oportunidades
Diversificación de productos	Dependencia de exportaciones tradicionales como petróleo, banano y camarón.	Potencial en productos no tradicionales como cacao premium, café de especialidad, frutas exóticas, servicios y manufacturas.
	Falta de innovación y desarrollo en productos con valor agregado.	Aumento de demanda global por productos sostenibles y de servicios.
Acceso a mercados	Barreras arancelarias y no arancelarias en mercados estratégicos.	Oportunidad de aprovechar acuerdos comerciales existentes (UE, EFTA, China y otros).
	Competencia con grandes exportadores en mercados internacionales.	Apertura de mercados en Estados Unidos, Asia-Pacífico y Medio Oriente de productos agrícolas y de valor agregado.
Infraestructura y logística	Altos costos logísticos y limitaciones en infraestructura portuaria y de transporte.	Desarrollo de zonas logísticas y modernización portuaria. Desarrollo de zonas francas.
	Alta tramitología para exportar e importar.	Simplificación de trámites mediante herramientas digitales.
Capacidades empresariales	Mayor capacitación de pequeñas y medianas empresas (PYMES) en comercio exterior.	Creciente interés de PYMES en participar en mercados internacionales.
	Limitado acceso a financiamiento para emprendimientos exportadores.	Programas de apoyo gubernamental y de organismos internacionales para el financiamiento.
Innovación y tecnología	Bajo nivel de incorporación de tecnologías avanzadas en procesos productivos.	Adopción de tecnología 4.0 para mejorar la competitividad y trazabilidad de productos como el blockchain.
	Insuficiente inversión en investigación y desarrollo (I+D).	Oportunidad de posicionar productos innovadores en nichos de mercado con el apoyo de (I+D) de la Academia.
Sostenibilidad y calidad	Cumplir con normativas internacionales de sostenibilidad, trazabilidad y certificaciones.	Creciente demanda por productos sostenibles, orgánicos y de comercio justo.
	Mayor diferenciación de productos en mercados saturados.	Posicionamiento de Ecuador como un proveedor de productos sostenibles y de alta calidad (premium).
Relaciones internacionales	Dependencia de mercados tradicionales como Estados Unidos y la Unión Europea.	Expansión hacia mercados emergentes como Medio Oriente, India y ASEAN y aprovechamiento de acuerdos en el marco de la ALADI.
	Riesgo de conflictos comerciales o políticos	Participación en bloques comerciales como la Alianza del Pacífico y CPTPP.
Clima de inversión	Inestabilidad jurídica y política.	Promoción de Zonas Francas y regímenes de incentivos fiscales.
	Alta competencia regional por atraer IED.	Estabilidad macroeconómica y política y seguridad jurídica.

Nota. Aspectos clave a considerar para la diversificación. Fuente: Gallardo (2024).

4.4. Estrategias comerciales implementadas por el Ecuador

Ecuador ha implementado diversas estrategias comerciales en busca de fortalecer su posición en el mercado internacional, diversificar su economía y fomentar el desarrollo sostenible. Entre estas destacan la promoción de exportaciones, la negociación y firma de acuerdos comerciales los cuales que

promueven el acceso preferencial a mercados estratégicos, como la Unión Europea y China y que son lideradas por instituciones como el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) y el instituto ProEcuador.

En la siguiente tabla se destacan las principales estrategias implementadas.

Tabla 11

Estrategias Comerciales

Estrategias	Descripción	Institución Responsable
Promoción de exportaciones	Participación en ferias internacionales, misiones comerciales y ruedas de negocios para conectar a exportadores ecuatorianos con compradores internacionales.	PROECUADOR
Diversificación de productos	Identificación y apoyo a sectores no tradicionales con potencial de exportación, como agroindustria, manufacturas y servicios.	PROECUADOR y MPCEIP
Fortalecimiento de marca país	Uso de la marca país para posicionar productos en mercados internacionales como de alta calidad y sostenibles.	PROECUADOR/MINTUR MPCEIP
Inteligencia comercial	Desarrollo de estudios de mercado, identificación de oportunidades comerciales y análisis de demanda y tendencias de mercados.	PROECUADOR
Negociación de acuerdos comerciales	Firma y aprovechamiento de acuerdos comerciales vigentes y con mercados estratégicos.	MPCEIP
Incentivos a la inversión extranjera	Promoción de Zonas Francas y regímenes especiales para atraer inversión directa que fomente exportaciones. Aplicación de contratos de inversión.	MPCEIP
Certificaciones de calidad	Apoyo y asistencia técnica para que las empresas cumplan con estándares internacionales en temas de calidad, sostenibilidad y trazabilidad.	PROECUADOR
Desarrollo de capacidades exportadoras	Capacitación a pequeñas y medianas empresas (PYMES) en procesos de exportación, requisitos internacionales y normativas comerciales.	PROECUADOR
Apoyo logístico y simplificación de trámites	Optimización de procesos logísticos y eliminación de barreras burocráticas para facilitar el comercio exterior.	MPCEIP y PROECUADOR
Promoción del comercio sostenible	Impulso de exportaciones de productos sostenibles, orgánicos y de comercio justo para atender mercados con alta demanda de este tipo de bienes.	PROECUADOR
Desarrollo y fortalecimiento de clústeres	Fomento de agrupaciones sectoriales (clústeres) para promover sinergias entre empresas, fortalecer cadenas de valor y aumentar la competitividad en mercados internacionales.	MPCEIP y PROECUADOR

Nota. Estrategias comerciales para la diversificación. Gallardo (2023)

4.5. Análisis comparativo de ñas estrategias comerciales aplicadas en la región latinoamericana a través de las Agencias de Promoción

Países como Chile, Colombia y Perú han implementado distintas estrategias similares a las aplicadas por el Ecuador, a través de sus distintos Ministerios de Comercio Exterior y Agencias de Promoción. Sin embargo, es importante resaltar que, a lo largo de varias décadas, dichos países han tenido un mayor grado de apertura comercial lo cual ha contribuido a la diversificación de mercados y crecimiento del comercio exterior.

En el siguiente cuadro comparativo se presentan las estrategias implementadas en otros países de la región donde se pueden identificar similitudes y diferencias en las estrategias comerciales aplicadas.

Tabla 12

Análisis Comparativo de Estrategias

Aspectos	Ecuador	Colombia	Perú	Chile
Promoción de exportaciones	Participación en ferias internacionales, misiones comerciales y ruedas de negocios a través de ProEcuador.	Participación en misiones comerciales, ferias internacionales y campañas de promoción del país a través de ProColombia.	PromPerú organiza ferias comerciales, ruedas de negocios y eventos internacionales para promocionar exportaciones.	ProChile promueve las exportaciones mediante misiones comerciales, participación en ferias y plataformas digitales como e-commerce.
Diversificación de productos/servicios	Enfoque en productos no tradicionales como cacao premium, café especial y frutas exóticas tradicionales y no tradicionales. Impulso a productos sostenibles.	Promoción de sectores con diferenciación como tecnología, moda y servicios tercerizados (BPO). Promoción de productos sostenibles y de economía circular, como café y flores.	Impulso a agroexportaciones como palta (aguacate), uvas, y quinua, además de productos pesqueros. Enfoque en exportaciones certificadas y sostenibles especialmente en alimentos y textiles.	Énfasis en productos agroalimentarios, vinos, tecnología y servicios, impulso a productos orgánicos y sostenibles.
Acceso a mercados	Acuerdos comerciales con UE, EFTA, CAN, China, Costa Rica y otros.	Acuerdos con Alianza del Pacífico y acuerdos con EE. UU., UE, Corea del Sur y varios países de América Latina.	Acuerdos comerciales (UE, Asia-Pacífico, China, Alianza del Pacífico, EE. UU.).	Acuerdos comerciales incluyendo los mayores bloques económicos (UE, Asia-Pacífico, EE. UU.).
Fomento de clústeres	Desarrollo inicial de clústeres en acuicultura, agroindustria y manufacturas para fortalecer cadenas de valor.	Promoción de clústeres en tecnología, agroindustria, energía renovable y turismo.	Fortalecimiento de clústeres en agroexportación, minería sostenible y manufacturas.	Enfoque en clústeres de agroindustria, minería, tecnologías de la información y energías renovables.
Fomento a las Capacidades empresariales	Programas de capacitación para PYMES en comercio exterior y certificaciones internacionales.	Asistencia técnica y formación en internacionalización para empresas medianas.	Formación en procesos de exportación y estándares de calidad a pequeños productores.	Capacitación a exportadores en innovación, e-commerce y normativas internacionales.
Inteligencia comercial	Estudios de mercado y análisis de demanda internacional.	Uso de plataformas digitales para identificar oportunidades en mercados internacionales.	Generación de informes de mercado y plataformas interactivas.	Uso de inteligencia comercial para identificar tendencias y oportunidades en mercados estratégicos.
Negociación de nuevos acuerdos comerciales	Avance en acuerdos con Medio Oriente y mercados asiáticos, además de fortalecer los existentes.	Apertura a mercados asiáticos, especialmente en el marco de la Alianza del Pacífico.	Ampliar mercados en Asia-Pacífico y África, además de fortalecer acuerdos existentes.	Nuevos acuerdos globales con mercados asiáticos.
Número de acuerdos comerciales	13	17	22	30

Nota. Análisis comparativo con países de la región, información tomada de páginas web institucionales de ProColombia, ProEcuador, ProChile y PromPeru, Gallardo (2023).

4.6. Efectos de las estrategias comerciales en la diversificación de mercados

Con la aplicación de las estrategias comerciales en la diversificación de mercados, existe un impacto directo en el desarrollo de la economía local. Por ejemplo, a través de los acuerdos comerciales, la reducción de aranceles causa que los productos ecuatorianos sean más competitivos en precio, lo que incrementa las exportaciones y beneficia a la industria nacional al tener menores costos en la incorporación de materias primas y bienes de capital, así como también vuelve más competitiva a las exportaciones que llegan con menor costo a los mercados internacionales.

Otro efecto directo, es la oportunidad de conocer nuevos segmentos y tendencias que permiten también diversificar en productos y servicios, lo que abre la puerta a nuevas oportunidades comerciales en nichos no explorados. Este proceso permite a las empresas tanto grandes como pequeñas innovar en su oferta de productos y servicios, adaptándolos a las preferencias culturales, económicas y sociales de cada mercado acorde con sus tendencias. Por ejemplo, al incursionar en mercados internacionales se conocen nuevas tendencias y tecnologías emergentes que permiten adaptar los productos a esos mercados. Así, las empresas pueden aprovechar estos conocimientos para diferenciarse de la competencia y fortalecer su posición en los mercados locales e internacionales.

Además, diversificar en productos y servicios no solo mejora la competitividad, sino que también reduce los riesgos ante fluctuaciones en la demanda de un único producto o mercado, esto permite a las empresas anticiparse y generar mayores oportunidades en el largo plazo. Es así como en un entorno globalizado la diversificación tanto de mercados, de productos y de servicios se convierten en estrategias clave para adaptarse a nuevas tendencias que permitan innovar y mantenerse en una posición competitiva en los mercados mundiales. Diversos

análisis en comercio reafirman que el rol de la diversificación de las exportaciones impulsa el crecimiento económico en las economías en desarrollo (Agocin & Chanci, 2012).

4.7. Oportunidad para la diversificación de mercados y exportación de servicios

En un mundo globalizado cada vez más interconectado y donde emergen nuevas tecnologías, la diversificación de mercados permite buscar nuevas oportunidades para el comercio exterior. En ese sentido, la exportación de servicios surge como una importante alternativa para fortalecer la economía de los países en desarrollo.

En el caso de Ecuador aún enfrenta un desafío importante en el sector de servicios, esto debido a un déficit en la balanza comercial por la falta de diversificación tanto de mercados como de servicios. En el año 2023, las exportaciones alcanzaron 3,188 millones de dólares, destacando los sectores de turismo, transporte y otros servicios empresariales. Por otro lado, las importaciones totalizaron 5,285 millones de dólares, concentrándose en transporte (37%), viajes (28%) y otros servicios empresariales (8%). El déficit comercial fue de 2,097 millones de dólares.

Durante el segundo trimestre de 2024, las exportaciones alcanzaron los 1,414 millones de dólares, mientras que las importaciones sumaron 2,524 millones, generando un déficit de 1,110 millones de dólares. En lo que respecta a los principales servicios exportados por Ecuador son turismo (59%), transporte (24%) y otros servicios empresariales (7%). Además, la participación limitada de servicios avanzados como telecomunicaciones, informática e información (4%) sugiere que se debe impulsar la diversificación en las exportaciones de servicios de alto valor agregado. (MPCEIP, 2024)

Para revertir el déficit en la balanza comercial, Ecuador debe fomentar la inversión en educación y capacitación técnica, modernizar su infraestructura de telecomunicaciones y establecer políticas públicas que incentiven la exportación de servicios innovadores.

El Ecuador en los últimos años ha impulsado la política de promoción de servicios con capacitaciones técnicas y a través de alianzas estratégicas con gremios productivos, esto ha permitido identificar y expandir su oferta más allá de los productos tradicionales, explorando nuevos mercados y sectores.

Este nuevo enfoque permite reducir la dependencia de productos primarios y abre puertas de oportunidades a productos y servicios de alto valor agregado, como la tecnología, el turismo, la educación y los servicios profesionales. En este contexto, es fundamental que el Ecuador identifique claramente estos sectores estratégicos y mercados, para implementar políticas públicas que incentiven la innovación y faciliten dentro de los acuerdos comerciales nuevas oportunidades que posicionen al país en el sector de servicios.

Tabla 13

Estrategias para la Diversificación de Mercados para la potenciación de la Exportación de Servicios

Ejes Estratégicos	Descripción
Fortalecimiento Empresarial	- Asistencia técnica
	- Talleres, capacitaciones y seminarios sobre cultura exportadora.
	- Diagnóstico de empresas con potencial exportador. - Fortalecimiento de emprendimientos.
Promoción Comercial	- Participación en eventos de promoción comercial.
	- Difusión de oportunidades de negocio.
	- Participación en eventos internacionales
	- Posicionamiento de Ecuador como plataforma exportadora. -Diversificación de mercados.
Innovación y Cooperación	- Programas de Cooperación internacional para fortalecer el sector.
	- Estudios de mercado para identificar oportunidades.
	- Alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales.

Nota. Ejes estratégicos que deben de considerarse en la exportación de servicios. Gallardo (2023).