



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Título del trabajo**

Evaluación de las exportaciones de la Asociación de Agricultores 3 de Julio y su incidencia en la rentabilidad durante el período 2019 – 2022.

**Línea de investigación**

Desarrollo Empresarial e Innovación

**Modalidad de titulación**

Examen complejo

**Nombre de la Carrera**

Licenciatura en Administración de Empresas

**Título a obtener**

Licenciatura en Administración de Empresas énfasis en Negocios Internacionales

**Nombre del autor**

María José Palacios Farez

**Nombre del tutor**

Mgtr. Pablo Ricardo San Andrés, Ing.

**Guayaquil – Ecuador**

**2023**



**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN A  
REVISIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Samborondón, 21 de julio de 2023

Magíster  
**Mónica Armijos Santos**  
Coordinadora Académica  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: Evaluación de las exportaciones de las Asociación de Agricultores 3 de Julio y su incidencia en la rentabilidad durante el periodo 2019-2022, según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO; fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la guía para la elaboración del trabajo de titulación. Por lo que se autoriza a: **Maria Jose Palacios Farez**, para que proceda a su presentación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación.

**ATENTAMENTE,**



**Mgtr. Pablo San Andres, Ing.**

**Tutor**



**ANEXO N°16**

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

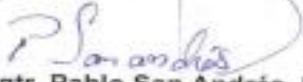
Samborondón, 22 de agosto del 2023

Magíster  
**Ana María Gallardo**  
Decana de la Facultad  
**Ciencias Económicas y Empresariales**  
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: Evaluación de las exportaciones de la Asociación de Agricultores 3 de Julio y su incidencia en la rentabilidad durante el periodo 2019-2022, según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO; fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación, por lo que se autoriza a: **María José Palacios Farez**, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

**ATENTAMENTE,**



**Mgtr. Pablo San Andrés, Ing.**

**Tutor**



## RESUMEN

La producción y exportación del banano ha incidido de manera significativa en el PIB agrícola del Ecuador en los últimos años, generando un desarrollo y crecimiento económico, que fomenta la generación de empleo y divisas. La industria bananera ha implementado estrategias para fomentar la demanda internacional, sin embargo, existen factores que han afectado la rentabilidad en ciertas compañías del sector, tales como la Asociación de Agricultores 3 Julio, en la cual durante el período 2019-2022, se evidenció inconvenientes en cuanto a su liquidez y pago de obligaciones. La presente investigación tiene como objetivo analizar las exportaciones de esta organización, y su incidencia en la rentabilidad durante el período antes mencionado. Por ello, se realizó la recopilación de información financiera y económica de la organización. Además, se desarrolló una investigación explicativa y descriptiva, utilizando un diseño no experimental de tipo transversal con muestreo no probabilístico por conveniencia, método histórico-lógico, teórico y estadístico. El ROA, ROE, Margen bruto, margen operacional y rentabilidad sobre venta son las herramientas financieras que se utilizaron en su evaluación. Los resultados obtenidos evidencian que la compañía presenta una disminución en su rentabilidad, influenciada por la contaminación de contenedores, COVID-19 y conflicto de Ucrania y Rusia, generando consecuencias en el incremento de costos de exportación (cartón, materiales, y transporte), y sobre todo en la disminución, tanto de las ventas de las cajas de banano y precio de venta. La investigación propone estrategias para fomentar un crecimiento sostenible, y mejorar su rentabilidad.

**Palabras claves:** Rentabilidad, factores, herramientas financieras, demanda internacional.

## **ABSTRACT**

The production and export of bananas have significantly impacted Ecuador's agricultural GDP in recent years, generating development and economic growth, which fosters the generation of employment and foreign exchange. The banana industry has implemented strategies to promote international demand. However, some factors have affected the profitability of certain companies in the sector, such as the "Asociacion de Agricultores 3 de julio", which has drawbacks during the 2019-2022 period. In terms of its liquidity and payment of obligations. The objective of this investigation is to analyze the exports of this organization and its impact on profitability during the period mentioned above. Therefore, the compilation of financial and economic information of the organization was carried out. In addition, an explanatory and descriptive investigation was developed using a non-experimental cross-sectional design with non-probability sampling for convenience, historical-logical, theoretical, and statistical methods. The ROA, ROE, gross margin, operating margin, and profitability on sale are the financial tools that were used in their evaluation. The results obtained show that the company presents a decrease in its profitability, influenced by the contamination of containers, COVID-19, and the conflict in Ukraine and Russia, generating consequences in the increase in export costs (cardboard, materials, and transportation), and especially in the decrease, both in the sales of banana boxes and the sale price. The research proposes strategies to foster sustainable growth and improve profitability.

**Keywords:** Profitability, factors, financial tools, international demand.

## ÍNDICE

<b>A. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
Planteamiento del Problema .....	13
Objetivos de la investigación.....	13
Objetivo General.....	14
Objetivos específicos.....	14
Justificación .....	14
<b>B. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>PRIMERA PARTE .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Revisión de Literatura.....</b>	<b>16</b>
1.1.1 Antecedentes de las exportaciones de Banano .....	17
1.1.2 Rentabilidad en las exportaciones de banano de Ecuador .....	27
1.1.3 Factores de incidencia en la rentabilidad del sector bananero por coyunturas .....	30
1.1.4 Proceso de exportación .....	38
1.1.5 Costos de exportación .....	40
1.1.6 Rentabilidad .....	40
1.1.7 Indicadores de Rentabilidad.....	41
<b>SEGUNDA PARTE.....</b>	<b>44</b>
<b>2.1 Método de la investigación.....</b>	<b>44</b>
2.1.2 Enfoque de la investigación .....	45
2.1.3 Tipo de Investigación .....	45
2.1.4 Período y lugar de la investigación .....	46

2.1.5 Universo y muestra de la investigación .....	46
2.1.6 Métodos empleados.....	47
<b>TERCERA PARTE.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1 Análisis de Resultados .....</b>	<b>49</b>
3.1.1 Diagnostico situacional de la Asociación.....	50
3.1.2 Resultado de la entrevista.....	55
3.1.3 Resultados de la encuesta.....	57
3.1.4 Análisis de indicadores de rentabilidad de la Asociación, 2019-2022.....	65
<b>CUARTA PARTE.....</b>	<b>71</b>
<b>4.1 Propuesta .....</b>	<b>71</b>
4.1.1 Descripción de la Propuesta .....	72
4.1.2 Propuesta de Balanced Score card para incremento de la rentabilidad en la Asociación de Agricultores 3 de Julio.....	66
4.1.3 Descripción de las actividades a desarrollar de las diversas estrategias propuestas para la Asociación de Agricultores 3 de Julio .....	75
<b>C. CONCLUSIONES .....</b>	<b>94</b>
<b>D. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>96</b>
<b>E. ANEXOS .....</b>	<b>105</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de exportación de banano mensual del 2019 al 2022, valores expresados en caja .....	20
Tabla 2. Exportaciones de banano 2019 – 2022, cajas de banano .....	21
Tabla 3. Países de destino con participaciones según continente en exportaciones de banano 2019 – 2022, expresados en cajas de banano .....	21
Tabla 4. Empresas exportadoras de banano en el cantón El Guabo, 2022 .....	27
Tabla 5. Participación del Sector Bananero en el PIB total período 2019-2022....	28
Tabla 6. Estado de resultados por Venta al por mayor de banano y plátano en Ecuador .....	29
Tabla 7. Cajas no exportadas a Rusia y Ucrania, enero a septiembre 2022 .....	35
Tabla 8. Exportaciones en cajas por países de destino en la Asociación .....	52
Tabla 9. Utilidad por caja de la Asociación, 2019-2022 .....	52
Tabla 10. Costos de exportación, tipo de contenedor carga suelta .....	53
Tabla 11. Costos por materiales de empaque, tipo de contenedor carga suelta...53	
Tabla 12. Costos de exportación, de acuerdo al tipo de contenedor paletizado de la Asociación. ....	54
Tabla 13. Costos por materiales de empaque, de acuerdo al tipo de contenedor paletizado de la Asociación.....	54
Tabla 14. Utilidad por caja de acuerdo al tipo de contenedores exportados de la Asociación. ....	55
Tabla 15. Datos para el cálculo del ROA.....	65
Tabla 16. Datos para el cálculo del ROE.....	66
Tabla 17. Datos para el cálculo del margen bruto .....	67
Tabla 18. Datos para el cálculo de la rentabilidad sobre ventas .....	69
Tabla 19. Datos para el cálculo de la rentabilidad sobre utilidad operativa.....	70
Tabla 20. Perspectivas del Balanced Score Card.....	72
Tabla 21. Balanced Score Card de la Asociación de Agricultores 3 de Julio .....	73
Tabla 22. Modelo de Ficha para cada proveedor .....	81
Tabla 23. Cuadro comparativo de los proveedores de la Asociación .....	81
Tabla 24. Programa de mejoramiento continuo.....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación de superficie cosechada de banano, 2022.....	19
Figura 2. Producción de banano (Millones Toneladas), 2021-2022.....	19
Figura 3. Precio Productor - Banano Cavendish exportación .....	20
Figura 4. Precio Productor - Banano Cavendish Spot .....	20
Figura 5. Exportaciones de banano por país destino, 2019.....	22
Figura 6. Exportaciones de banano por país destino, 2020.....	22
Figura 7. Exportaciones de banano por país destino, 2021.....	23
Figura 8. Exportaciones de banano por país destino, 2022.....	23
Figura 9. Países con mayores exportaciones de banano, 2022 .....	24
Figura 10. Participación (%) de empresas dedicadas a la venta al por mayor de banano y plátano .....	25
Figura 11. Cantidad de empresas por tamaño, El Oro .....	25
Figura 12. Empresas bananeras de la Provincia de, El Oro .....	26
Figura 13. Actividades de producción en el cantón El Guabo.....	26
Figura 14. Exportaciones de banano, (TM y valores en millones de USD) .....	28
Figura 15. Participación del Sector Bananero en el PIB total, 2019-2022.....	29
Figura 16. Variación interanual (%) de las principales cuentas del Estado de Resultados.....	30
Figura 17. Exportaciones en millones de cajas y variaciones anuales a Rusia (2019-2022).....	34
Figura 18. Exportaciones en millones de cajas y variaciones anuales a Ucrania (2019-2022) .....	35
Figura 19. Exportaciones de banano por puertos de embarque .....	37
Figura 20. Organigrama funcional de la Asociación de Agricultores 3 de Julio.....	47
Figura 21. Cajas exportadas, durante 2019-2022 de la Asociación.....	51
Figura 22. Departamento al cual pertenece el empleado de la Asociación.....	58
Figura 23. Experiencia laboral de los empleados de la Asociación .....	58
Figura 24. Hectárea de producción para exportación .....	59
Figura 25. Cajas exportadas semanalmente de la Asociación .....	59
Figura 26. Marcas de cajas de banano con mayor participación en el mercado internacional de la Asociación.....	60
Figura 27. Criterio por ventas al mercado internacional de la Asociación.....	60
Figura 28. Factores externos que afectaron la rentabilidad de la Asociación, periodos 2019-2022. ....	61
Figura 29. Causas efectuadas en tiempo de pandemia, COVID-19. ....	62
Figura 30. Causas efectuadas durante conflicto de Rusia y Ucrania.....	62
Figura 31. Causas efectuadas por contaminación de contenedores con estupefacientes.....	63
Figura 32. Aspectos a mejorar, para incrementar la rentabilidad.....	64

Figura 33. Implementación de estrategias o plan de acción estratégico para mejorar la rentabilidad de la Asociación. ....	64
Figura 34. Índice de rentabilidad: ROA de la Asociación. ....	65
Figura 35. Índice de rentabilidad: ROE de la Asociación. ....	67
Figura 36. Índice de rentabilidad: margen bruto. ....	68
Figura 37. Índice de rentabilidad. Sobre ventas. ....	69
Figura 38. Índice de rentabilidad: sobre utilidad operativa. ....	70
Figura 39. Proceso De la búsqueda de nuevos proveedores. ....	78
Figura 40. Condiciones de información para solicitar al proveedor. ....	79
Figura 41. Proceso de gestión de alianza con clúster de AEBE. ....	83
Figura 42. Organización de actividades antes de la feria u otros eventos internacionales y/o nacionales. ....	83
Figura 43. Organización de actividades durante la feria u otros eventos internacionales y/o nacionales. ....	84
Figura 44. Organización de actividades después de la feria u otros eventos internacionales y/o nacionales. ....	84
Figura 45. Proceso del programa o plan de mejoramiento continuo. ....	85
Figura 46. Proceso de ventas de la Asociación. ....	86
Figura 47. Modelo de indicador de cumplir de ventas de la Asociación. ....	87
Figura 48. Modelo de indicador de cantidad de cajas rechazadas o descontadas del total de cajas vendidas de la Asociación. ....	88
Figura 49. Estructura del Plan de mecanismos para capacitaciones. ....	92
<i>Figura 50. Cronograma de temas para capacitación de la Asociación. ....</i>	<i>93</i>
Figura 51. Plan de mecanismos del proceso para el reclutamiento de empleados y/o socios de la Asociación. ....	93
Figura 52. Documentación e información para actualización de datos de empleado y socios. ....	94

## **A. INTRODUCCIÓN**

El comercio internacional representa para Ecuador, un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento económico, desde principios tiene su mayor participación en diferentes países de destino del sector bananero, como resultado de las buenas condiciones climáticas de la fruta aplicando los productores las buenas prácticas agrícolas, han caracterizado que sea uno de los mercados que cumple con las exigencias que los clientes del exterior solicitan.

Ecuador es reconocido como país productor y exportador de banano, que genera fuentes de ingresos, recursos económicos y plazas de trabajo, en otro significado se enfatiza en la dinamización de la económica, tanto del cultivo y venta por mayor de banano, forman parte del Producto interno bruto, esto se debe que la Provincia de El Oro, representa ser la capital bananera del mundo.

En la actualidad la importancia de la producción agrícola en el Ecuador aporta a la economía y seguridad alimentaria del país, en especial, el banano y plátano, el cual, se localiza como líder mundial por exportar mayor volumen de toneladas. En este escenario toma pertinencia este estudio del desempeño exportador de la Asociación de Agricultores 3 de Julio del cantón El Guabo, con el propósito de identificar aquellos factores positivos y negativos que influyen en la cantidad de la fruta exportadas.

En definitiva, las exportaciones de la Asociación constituyen el principal motor para la economía del cantón, es por ello, que ha beneficiado a oportunidades de trabajo y posición de marca ante los mercados internacionales, creando una imagen leal corporativa, generando la atracción de nuevos clientes, a su vez, permite aumento de la rentabilidad, por mayor cantidad de volumen de cajas de banano, adicional, el establecimiento de estrategias para selección de proveedores, con el fin de optimizar costos y de esta forma, mejorar la productividad de la empresa.

En otro contexto, la situación actual que está atravesando en la economía de las exportadoras del Ecuador, como resultado de la pandemia, conflictos de Rusia-Ucrania y contaminación de estupefacientes en contenedores existe el decrecimiento de la actividad, costos de transporte, costos elevados de

exportación, desempleo, entre otros, que han perturbado y contraído la rentabilidad de las empresas exportadoras. Por lo expuesto, la elaboración de la presente investigación se efectúa bajo búsqueda de datos que han influenciado en la rentabilidad de las exportaciones con el lapso de los años, además, con información de Banco Central del Ecuador, Ministerio de Comercio Exterior, ACORBANEC, AEBE, AGROCALIDAD, Corporación Financiera Nacional, entre otros, se recolecto datos estadísticos y en revisión bibliográficas referentes al tema se esquematizó sustento al estudio de caso.

### **Planteamiento del Problema**

La necesidad actual de la Asociación de Agricultores 3 de Julio, es generar empleo, incrementar sus ventas, reducir sus costos, aumentar el ingreso de divisas y participación internacional, y así poder lograr ser un sector productivo y bananero rentable; sin embargo, para tener una situación óptima hace falta mejorar la calidad, disponer de cantidad de cupos de productores de banano, diversificar proveedores por precio y diseño de estrategias, que contribuyan a fomentar la rentabilidad y productividad del banano en el cantón.

La organización en el año 2019 tuvo una participación del 20%, en cambio en el 2020, 2021 y 2022, 22%, 19% y 18% respectivamente, sin embargo, durante los años 2018 y 2019 existió un incremento del 48%, en la cual se evidencia destinos hacia Rusia, China, Montenegro, Croacia, Arabia y Ucrania, resaltando que Montenegro se ubicaba con el 40% y Croacia al 20%, reflejando una mayor demanda internacional, entre las marcas Toco, Niño David, Marlefruit, Arabella y Bella María, tendencia que no evidencia en los años posteriores.

La organización ha presentado deficiencias en su rentabilidad en los últimos años, y esto se genera por no disponer de suficiente liquidez por la baja rotación de las cuentas por cobrar, puesto que, tardan más de 48 días en ser recuperados de sus clientes, sin duda, se debe a los contratos del exterior, donde luego de embarcada la fruta, y llegada a su destino aportaban un 35% del valor faltante de la fruta, tomando en consideración de que el buque demora de 30 a 35 días hacia el lugar de destino, esto integra solo un 65% que abonan a la factura, para hacer frente a todos las obligaciones de la Asociación.

El banano es uno de los productos agrícolas más importantes en términos de comercio internacional, sin embargo, la propagación del COVID-19 y las medidas de contención asociadas, como cierres de fronteras, puertos y restricciones de movimiento ha influenciado en el crecimiento de la producción, especialmente en el año 2021. Además, en el año 2022, el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania

incidió aún más en el rendimiento de la organización, ya que estos son los países, en la cual se exporta la mayor cantidad de cajas.

En el presente estudio se pretende identificar aquellos factores que han incidido en la rentabilidad de la Asociación de Agricultores 3 de Julio, durante el período 2019-2022.

### **Pregunta problemática**

¿Cuáles son las causas que inciden en la rentabilidad de la Asociación de Agricultores 3 de Julio durante los periodos 2019 – 2022?

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General**

Analizar las exportaciones de la Asociación de Agricultores 3 de Julio y su incidencia en la rentabilidad durante el periodo 2019-2022

#### **Objetivos específicos**

- Desarrollar un análisis comparativo entre cantidad e ingresos obtenidos por las cajas exportadas, durante los periodos 2019-2022.
- Analizar la situación financiera con indicadores de rentabilidad en los últimos 4 años de operación.
- Proponer estrategias para fomentar la rentabilidad de la Asociación.

### **Justificación**

Actualmente, la Asociación de Agricultores 3 de Julio, presenta fluctuaciones en el volumen de cajas exportadas, como resultado de la pandemia y las guerras entre los países clientes, han disminuido las ventas, por ende, la rentabilidad; además, entre el año 2020 surgieron problemas de contaminación de estupefacientes en los contenedores de cajas con destino a Croacia, sin duda son problemas que inciden en el volumen de ventas y de los ingresos percibidos. Por otro lado, el incremento de costos por la subida del combustible afecta a los transportistas, y fijación oficial del precio, han involucrado disminuir los socios de la asociación, al 2023 se cuenta con 17.859 cajas de banano.

Partiendo de lo anteriormente señalado, el interés del desarrollo de esta investigación se enfoca en primera instancia del análisis de factores que influyen en la rentabilidad de la Asociación, tomando como referencia las cajas exportadas durante el 2019-2022 tanto de volumen como ventas efectuadas, que generan un desbalance en la disminución del beneficio económico de la empresa. Además, se pretende evidenciar aquellos problemas económicos que perjudican a la empresa, de tal forma, que permita generar estrategias o argumentos que sirven de guía para identificar las limitaciones que aquejan a las exportaciones de la Asociación. Por lo tanto, con los resultados obtenidos facilitará determinar estrategias que ayuden al crecimiento y fortalecimiento dentro de este sector bananero en el cantón y también a mejoras de la rentabilidad para expandir hacia otros mercados internacionales.

Con la implementación de un plan de acción estratégico, generará para los productores de la Asociación en la optimización de sus procesos productivos, mejorando su calidad de banano, logrando encontrarse al frente de la competencia y así ver diferentes alternativas que coadyuven en el incremento de la rentabilidad, mientras mayor volumen de cajas se exportan mayores ingresos se incrementan, por ende, es importante este estudio para identificar aquellas deficiencias que afectan los costos y gastos de la Asociación.

## **B. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **PRIMERA PARTE**

#### **1.1 Revisión de Literatura**

### **1.1.1 Antecedentes de las exportaciones de Banano**

Ecuador dispone de diversos sistemas de producción de banano, como por ejemplo existen fincas o haciendas que están conformadas por sus estructuras principales como son: riego, sistema drenaje y cables vías para poder llevar una óptima producción de banano. Adicionalmente en cada finca de banano, se requieren también de mano de obra aproximadamente de 5 trabajadores por hectárea, generalmente esto acontece cuando la producción va desde 1.000 a 3.000 cajas, según Acosta, et al. (2022).

En estas mismas palabras de los autores antes mencionado, actualmente con la tecnología se han implementado nuevos sistemas de: empaqueo de cajas, cables vías aéreas, por lo cual, la producción del Banano Cavendish, representa menores costos de producción e incremento de productividad.

En este sentido, para lograr una excelente producción se consideran factores como: el terreno, el cual debe contar con limpieza, canales de riego, drenajes y de mecanización, también el riego con los adecuados insumos nutricionales, la calidad al momento del enfunde, desflore y limpieza de gajos, en el control fitosanitario de la gestión de plagas y enfermedades para el cultivo, la limpieza y categorización dentro de las piscinas de procesamiento, pesaje y el recubrimiento contra agentes patógenos, el sellado con las respectivas etiquetas de la marca, y empaque dentro de cajas de cartón blanco o crack de acuerdo a las especificaciones y dimensiones determinadas por la exportadora. (Corporación Financiera Nacional, 2021)

El Sector Agrícola, especialmente las actividades bananeras en Ecuador se iniciaron desde hace 60 años, significando ser muy relevante para el crecimiento del país, gracias a la participación en el Producto Interno Bruto, está ubicado en el tercer lugar en la generación de divisas, fuentes de empleo y posiciones económicas en diferentes sectores del país. El clima y el suelo que tiene Ecuador, lo hace un buen productor de banano de eficiente calidad, representando ser uno de los rubros de exportación de banano desde hace más de 40 años, donde el 30% está ofertado a nivel mundial. Al respecto, por los beneficios nutricionales lo convierte en uno de los exportadores y productores de banano, entonces carga más

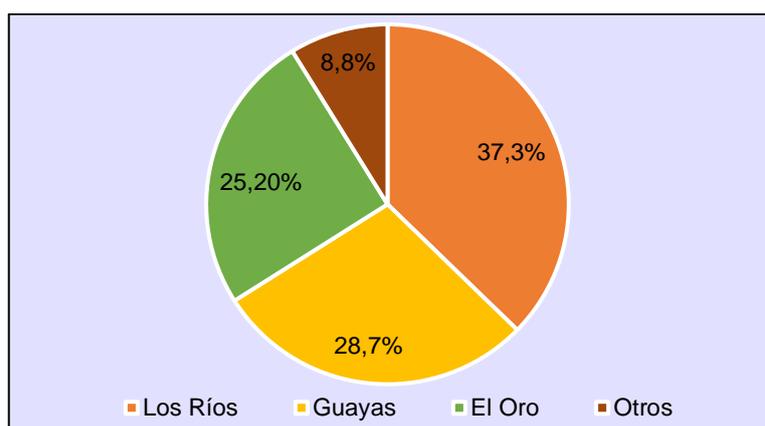
del 36% a destinos mundiales como Rusia, Estados Unidos, Italia y Alemania, según Motoche, et al (2021).

En estas mismas líneas de los autores citados anteriormente, Ecuador es una de las industrias pioneras en producción y exportación, que conduce a un empleo sostenible, jugando un papel relevante en la economía, desde el año 1910, Ecuador exportó a Estados Unidos, Perú y Chile, con una cantidad de 70.000 racimos. Al año 1948 y 1965 se generó el Boom bananero, durante la posguerra, donde el presidente Galo Plaza expidió la Ley de Promoción de desarrollo y Plantación Bananera.

En este contexto, hace hincapié al año 1950 en el cual, Ecuador incrementó sus producción y exportaciones en un 400%, mereciéndose ser convertidor en 1952 como el primer exportador de bananero, generando crecimiento sostenido a largo plazo, como valor agregado de las ventajas competitivas que presentaba Panamá, como el mal De Panamá y catástrofes naturales que ocasionaron daños a las plantaciones del banano, afirmado por Motoche, et al (2021).

Según datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2023), en el año 2022 existen 585 empresas que se dedicaron al cultivo de bananos y plátanos, constando una disminución del 3,41% en relación al año anterior que se ubicó con 597 entidades, actualmente el 46% representa al segmento de microempresa; ahora bien, para la venta al por mayor de bananos y plátanos durante el año 2022 se constituyeron 360 empresas, equivalente al 2,27% de incremento en comparación al 2021, este corresponde al 57% del segmento de microempresa, por ende, radica un 60% en la provincia de Guayas y para Los Ríos.

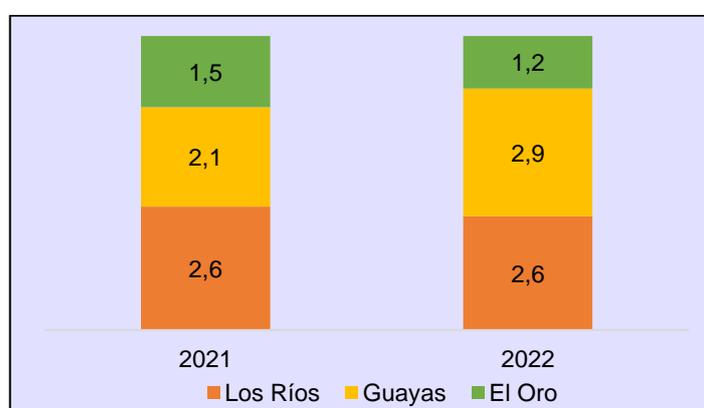
Para el 2022, Ipiates y Cuichán (2023), manifiesta que la superficie cosechada del banano comprende de 167.544 hectáreas, con un aumento del 2,1% en comparación al año 2021, por ende, se encuentra ubicado especialmente en la región costa, generando un total dentro de las 3 provincias del 91,2% entre las cuales destacan: Los Ríos, Guayas y El Oro, en cambio, la región Sierra contribuye una participación del 8,8%, tal como se observa en la Figura 1.



**Figura 1. Participación de superficie cosechada de banano, 2022.**

**Fuente:** Ipiales y Cuichán (2023)

En este mismo contexto, los autores indican que la producción anual de banano fue de 6.1 millones de toneladas, en el cual, se evidencia una disminución del 9,1% en relación al 2021, como se muestra en la Figura 2; la Provincia de Los Ríos es la principal superficie de mayor producción nacional de la fruta, el cual dispone de 2,571.36 Toneladas métricas (Tm), generando el 40% de la producción nacional en ambos periodos, en donde se han mantenido, Guayas obtiene en el 2021 un total de 2,098.27 Tm, sin embargo, en el 2022 se suscitó un aumento del 38% que equivale a 2,9 Tm; ahora bien, El Oro, tiene 1,502.10, en comparación al periodo anterior existió una disminución del 20%, con una participación del 22%, según datos recolectados de Corporación Financiera Nacional (2023); Ipiales y Cuichán (2023).

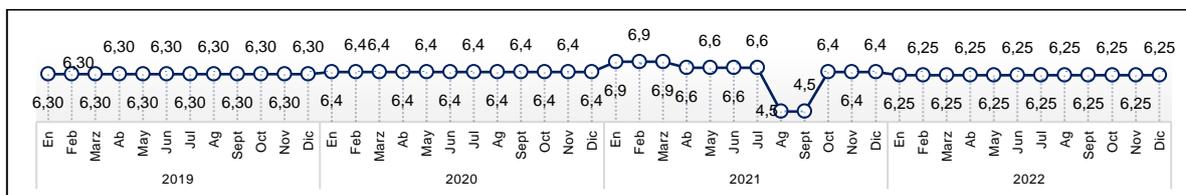


**Figura 2. Producción de banano (Millones Toneladas), 2021-2022**

**Fuente:** Corporación Financiera Nacional (2023), Ipiales y Cuichán (2023)

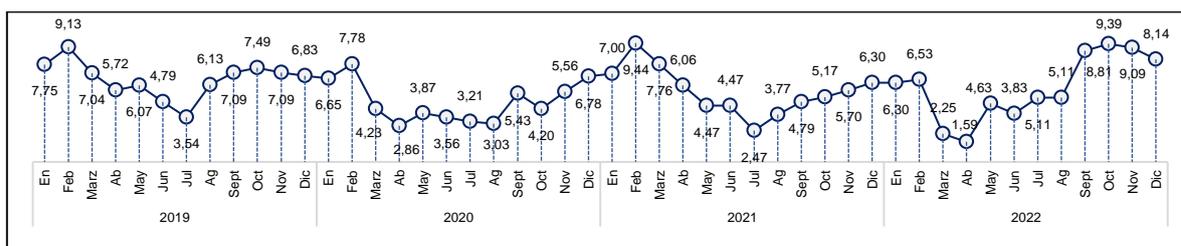
En el último trimestre del 2022, los precios del banano reflejaron crecimientos en dos de sus variedades; es así que, el precio del Banano Cavendish de mayor exportación se conservó en USD 6,25 en el año, a diferencia del 2021, que se ubicó

en 6,4 existiendo una disminución del 2,34%; de su parte el precio de Banano Cavendish Spot fue un promedio de USD 8,86 superior a los USD 5,49 de similar trimestre de 2020. (Corporación Financiera Nacional, 2023)



**Figura 3. Precio Productor - Banano Cavendish exportación**

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2023)



**Figura 4. Precio Productor - Banano Cavendish Spot**

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2023)

Al respecto, el volumen de cajas de banano actualmente se ubicó con decrecimiento del 12,2%; para el año 2020 y 2021, a pesar de la pandemia se evidencia que el sector bananero incrementó sus cajas desde el 2019 con el 5%, sin embargo, al 2022 las consecuencias de los conflictos entre Rusia y Ucrania, presentan tener mayor incidencia, tal como se demuestra en la Tabla 14.

**Tabla 1.**

**Evolución de exportación de banano mensual del 2019 al 2022, valores expresados en caja**

Mes	2019	2020	2021	2022
<b>Enero</b>	31.769.012	37.082.180	37.253.298	33.781.870
<b>Febrero</b>	29.598.329	33.328.838	31.508.451	32.959.792
<b>Marzo</b>	33.907.855	35.651.715	33.455.612	28.150.620
<b>Abril</b>	32.358.742	33.037.897	32.426.852	30.829.832
<b>Mayo</b>	30.694.883	36.362.009	32.988.579	30.950.134
<b>Junio</b>	29.060.296	28.159.976	26.909.383	21.886.259
<b>Julio</b>	25.688.739	26.772.885	27.382.900	25.221.602
<b>Agosto</b>	27.265.904	31.688.303	30.309.742	25.304.619
<b>Septiembre</b>	27.990.986	26.551.619	27.318.286	24.986.630
<b>Octubre</b>	25.487.081	27.818.856	32.790.197	24.128.794
<b>Noviembre</b>	30.725.737	30.149.740	30.052.176	23.480.037
<b>Diciembre</b>	32.455.835	30.494.579	32.852.818	27.847.894
<b>Total</b>	<b>357.003.399</b>	<b>377.098.597</b>	<b>375.248.294</b>	<b>329.528.083</b>
<b>Variación</b>		20.095.198	-1.850.303	-45.720.211
<b>%</b>		<b>5,6%</b>	<b>-0,5%</b>	<b>-12,2%</b>

Fuente: (Chuquirima , Betancourt, & Chávez, 2022)

Como se observa en la Tabla 2 resumida de los cuatro periodos de exportaciones de banano, Rusia encabeza como primer destino, variaciones de aumento y decrecimiento, por el cual, el siguiente comprende países del Mar Norte/Báltico y por consiguiente el Medio Oriente.

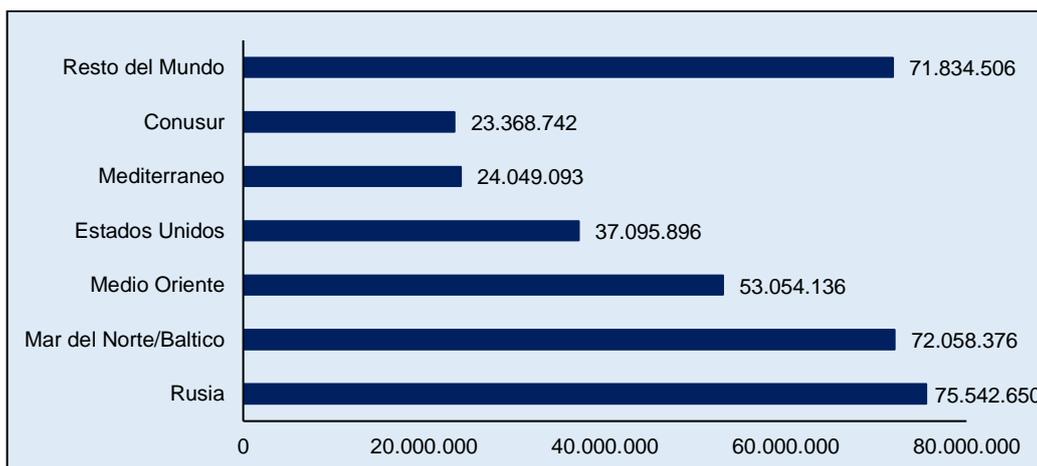
**Tabla 2.**

***Exportaciones de banano 2019 – 2022, expresados en Millones de caja***

<b>Destino</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Rusia</b>	75.542.650	76.465.173	76.034.318	74.149.899
<b>Mar del Norte/Báltico</b>	72.058.376	75.835.237	69.787.137	60.669.247
<b>Medio Oriente</b>	53.054.136	59.418.610	50.710.832	52.711.060
<b>Estados Unidos</b>	37.095.896	36.895.832	37.703.180	31.262.600
<b>Mediterráneo</b>	24.049.093	27.900.367	33.338.152	26.131.267
<b>Conusur</b>	23.368.742	25.829.756	26.063.530	25.420.694
<b>Resto del Mundo</b>	71.834.506	74.753.622	81.611.145	59.183.316
<b>Total</b>	<b>357.003.399</b>	<b>377.098.597</b>	<b>375.248.294</b>	<b>329.528.083</b>

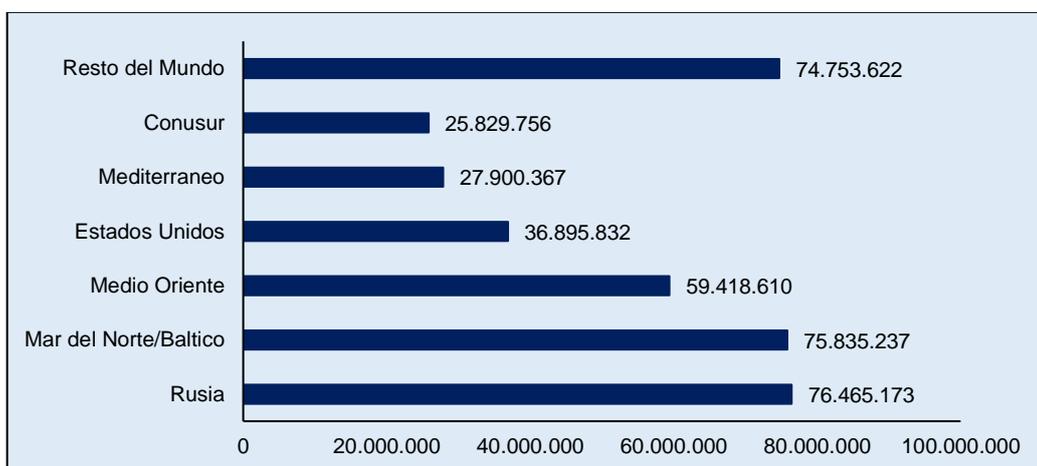
*Fuente:* Banco Central del Ecuador, (2022), Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriana-Alemana, (2023).

Los destinos principales de exportación de banano durante el 2019 fueron: Rusia, Mar del Norte/Báltico, Medio Oriente, Estados Unidos, Mediterráneo, Conusur alcanzando unas ventas totales de 357.003.399 en volumen de cajas, recalando que hubo más exportaciones de banano representando con mayor participación el país de Rusia con el 20,28%, tal como se demuestra en la Figura 5; en cuanto, al periodo 2020, se destaca países como: Rusia, Alemania (Báltico), Arabia Saudita-China (Medio Oriente), Estados Unidos, Argelia-Bélgica-Turquía-Italia (Mediterráneo) que asciende a 377.098.597, representando el 80% de cajas exportadas en el mundo. (ACORBANEC, 2020)



**Figura 5. Exportaciones de banano por país destino, 2019**

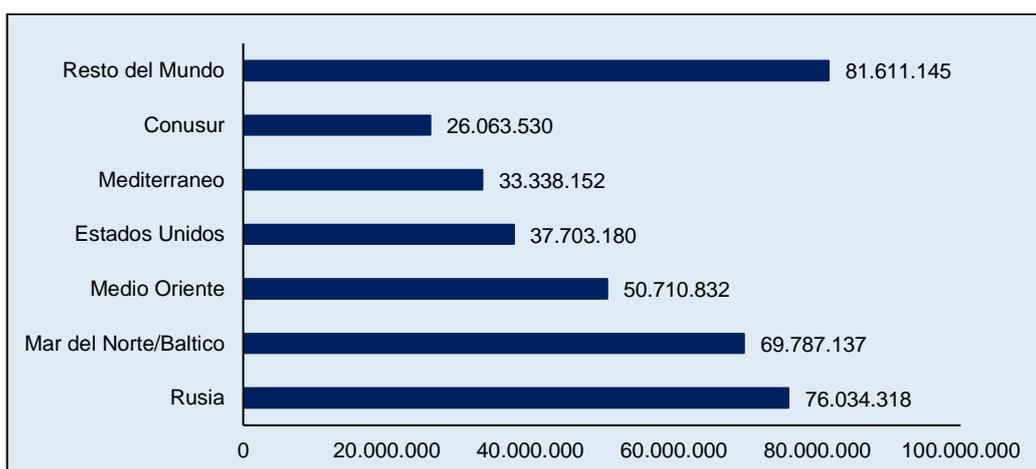
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2022)



**Figura 6. Exportaciones de banano por país destino, 2020**

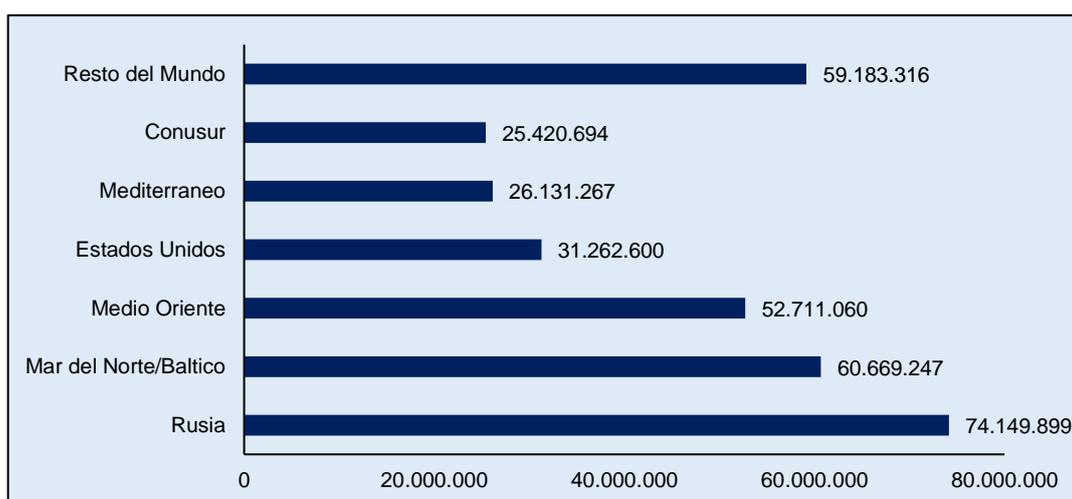
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2022)

Los principales destinos de exportación de banano durante el 2022 fueron: Rusia, Mar del Norte/Báltico, Medio Oriente, Estados Unidos, Mediterráneo, Conusur alcanzando unas ventas totales de 244.213.500 en volumen de cajas, representando con mayor participación el país de Rusia con el 24,44%, tal como se demuestra en la Figura 7 (Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriana-Alemana, 2023); en cuanto, al periodo 2021, reflejado en la Figura 8, se destaca países como: Rusia, Ucrania, Alemania (Báltico), Arabia Saudita (Medio Oriente), Estados Unidos, Argelia-Bélgica-Turquía-Italia (Mediterráneo), Argentina-Chile (Conosur), obteniendo las ventas en 293.637.149 volumen de cajas, que asciende a 375.248.294, representando el 78,25% de cajas exportadas en el mundo (Banco Central del Ecuador, 2022).



**Figura 7. Exportaciones de banano por país destino, 2021**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2022)



**Figura 8. Exportaciones de banano por país destino, 2022**

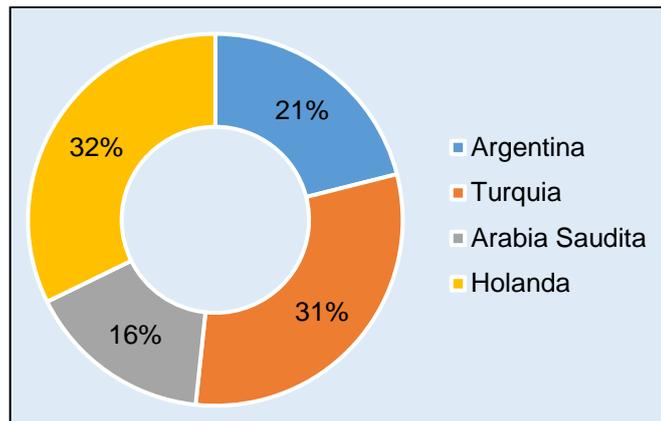
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2022)

Al respecto, en la Figura 9, se evidencia que Conosur, está representado por el país destino Argentina con un total de 13.413,26 millones de cajas de banano, para Turquía que se encuentra en el Mediterráneo equivale una participación del 31% que significa 19.513,15 volumen de cajas, en el Medio Oriente comprende el 16% esto corresponde a 10.235,12 en millones de cajas, y Holanda que pertenece al Mar del Norte/Báltico con una participación del 32% (20.550,66 millones de cajas).

**Tabla 3. Países con mayores exportaciones de banano, 2022**

Área	País	Volumen cajas
Conusur	Argentina	13.413,26
Mediterraneo	Turquia	19.513,15
Medio Oriente	Arabia Saudita	10.235,12
Mar Norte/Báltico	Holanda	20.550,66

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2023)

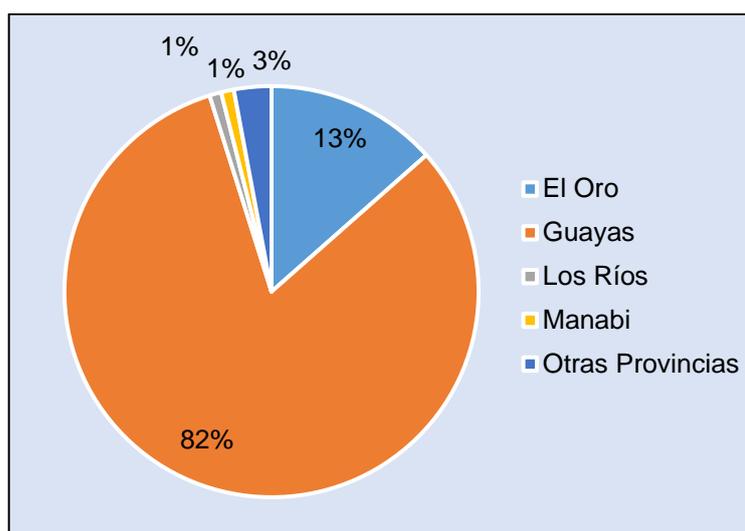


**Figura 9. Países con mayores exportaciones de banano, 2022**

*Fuente:* (Banco Central del Ecuador, 2023)

Entre las principales empresas privadas que exportan banano ecuatoriano son: Ubesa por un total de 26.269.732 cajas, Reybanpac con 21.231.896 de volumen, Noboa Trading 16.318.948, Comersur ha exportado 13.038.843 cajas, Frutadeli por 12.088.429, Agzulasa fue de 11.555.877, Exporbananas con 9.291.740, Ecuagreenprodex tiene 8.692.152 cajas, Green Express por 8.159.913 y Tropical Fruit Export con 7.536.824 en volumen de cajas. (Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriana-Alemana, 2023)

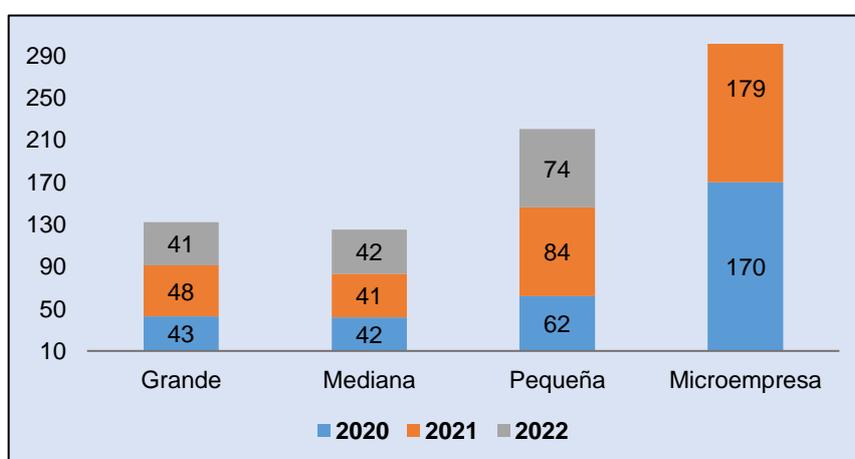
Por consiguiente, durante el año 2022, existieron 366 empresas que se dedicaron a la venta al por mayor de banano y plátano, estando el 82% radicado en la provincia de Guayas y el 13% en la Provincia de El Oro (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2023); a diferencia del año 2021 que coexistieron 352 empresas, participando el 65% en la Provincia del Guayas y el 20% en la Provincia de El Oro (Corporación Financiera Nacional, 2023), en cambio al periodo 2020 constaron 317 empresas, con una significancia del 63% asentado en la provincia de Guayas y El Oro con el 20%, tal como muestra la Figura 10 (Corporación Financiera Nacional, 2022).



**Figura 10. Participación (%) de empresas dedicadas a la venta al por mayor de banano y plátano**

**Fuente:** (Corporación Financiera Nacional, 2022)

Por lo expuesto, se hace relevancia que Guayas ha precedido como la cúspide de las ventas al por mayor de banano y plátano entre las demás provincia, durante estos tres últimos periodos en el cual, presenta incrementos especialmente en el año 2022 que equivale al 26%, sin embargo para la provincia de El Oro, refleja variaciones de disminución representando el 2022, ser un periodo de mayor porcentaje desfavorable (-7%) para las empresas del cual concurren microempresas con el 57% dedicadas a la actividad, observándose cambios de incremento durante los 3 últimos años, observar Figura 11.



**Figura 11. Cantidad de empresas por tamaño, El Oro**

**Fuente:** (Corporación Financiera Nacional, 2022)

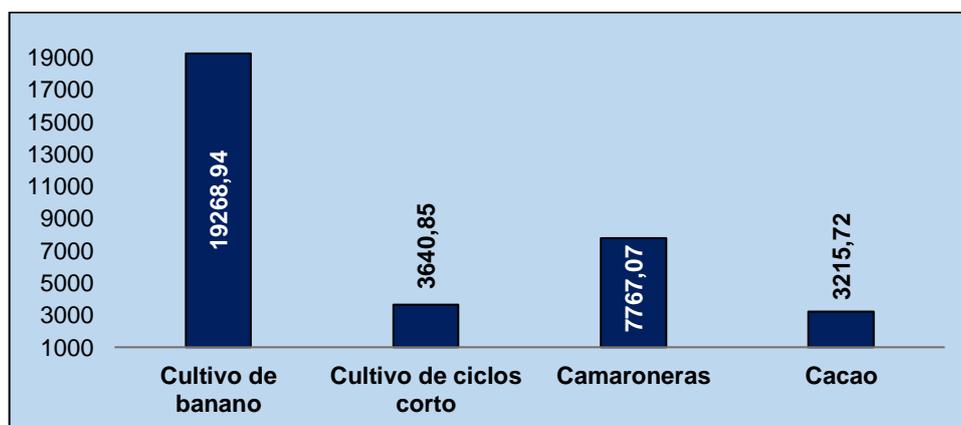
En la Provincia de El Oro, se encuentran diferentes empresas dedicadas a la producción y exportación de banano, por lo expuesto, en la siguiente Figura 12, se

visualiza la cantidad de empresas bananeras distribuidas por cantones, según Monserrate, et al. (2023); tal y como se demuestra en la Figura anterior, están constituidas un total de 55 empresas en la actualidad, divididas a los 4 cantones, donde en la Ciudad de Machala tiene una participación del 75%, constando un 30% de incremento a partir del 2021.



**Figura 12. Empresas bananeras de la Provincia de, El Oro**  
Fuente: (Servicio de Rentas Internas, 2023)

De acuerdo al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del Cantón El Guabo, dispone de una superficie total de 28.050,24 has, donde sus terrenos son destinados únicamente a la producción de banano, se demuestra en la Figura 13, que cuenta con 19.268,94 hectáreas que cultivan banano que tiene una participación del 31%, luego se encuentra las camaroneras con 7.767,07 has. (12%) y de 3.640,85 has. (6%) está la producción de ciclos cortos (GAD Municipal del Cantón El Guabo, 2019)



**Figura 13. Actividades de producción en el cantón El Guabo**  
Fuente: (GAD Municipal del Cantón El Guabo, 2019)

Por otro lado, existen cinco empresas dedicadas a la venta al por mayor de banano, es decir, exportaciones de esta fruta a diferentes destinos, información obtenida desde el Catastro de Exportadores Habituales de Servicio de Rentas Internas, ver Tabla 4. El Guabo, cuenta con 350 miembros y genera plazas de trabajo a más de 2000 personas, por esto su objetivo es satisfacer las demandas de los clientes con productos de alta calidad, desde un sistema de comercio justo, con el propósito de mejorar las condiciones de los socios desde el ámbito social y laboral. (Ministerio de Comercio Exterior, 2017)

**Tabla 4.**  
***Empresas exportadoras de banano en el cantón El Guabo, 2022***

RUC	RAZÓN SOCIAL
0790101006001	ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES BANANEROS EL GUABO
0791740312001	BELKRUIZ S A
0791754410001	ASOCIACION DE AGRICULTORES 3 DE JULIO
0791767709001	JASAFRUT S A
0791734649001	EXPORTADORA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA FAREZ EICFAR SA

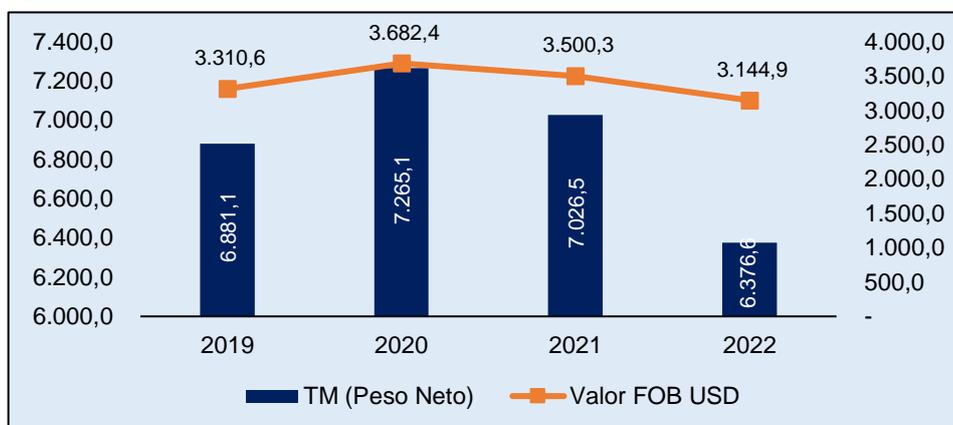
**Fuente:** (Servicio de Rentas Internas, 2023)

### **1.1.2 Rentabilidad en las exportaciones de banano de Ecuador**

Los incrementos de la utilidad por el banano conforma una manera decisiva en la economía de diferentes países bajo sin ingresos y con déficit de alimentos, generando un aumento en la utilidad a su vez de las exportaciones y producciones del banano, evidenciando ir en ascenso, además, Ecuador ha presentado sus ingresos un porcentaje significativo en el PIB ubicándose como el segundo mejor recurso de ingresos para la economía, contexto afirmado por Masache, et al. (2023).

Según información del Banco Central del Ecuador (2022), del total de la producción del banano el 87% es destinado para la exportación, 1,1% es para el consumo intermedio y 11,9% se direcciona para consumo final. El Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023) citado por León, et al. (2023), para el año 2019 se exportó 6.881.1 de Tm, al año 2020 fue de 7.265.1 Tm de la fruta, en el 2021 se registro una disminucion por motivo de factores externos ubicandose en 7.026.5 Tm, del mismo modo para el 2022, decrecieron de forma considerable

a 6.376.6 Tm, tal como se observa en la Figura 14. Las exportaciones de banano experimentaron en el año 2020 un valor FOB en millones de USD por \$ 3.682.4, cifra superior al 11% en relación al año 2019, en cambio, para el 2022 se registro un ingreso FOB de \$3.144.9 MM.



**Figura 14. Exportaciones de banano, (TM y valores en millones de USD)**

**Fuente:** Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023), León, Espinosa, Carvajal, y Quezada (2023)

La exportación bananera del Ecuador corresponde al 2% del Producto Interno Bruto (PIB), y aproximadamente el 35% del PIB en el sector agrícola, según datos presentados en la plataforma de Agrocalidad (2019); a través de los datos recolectados se determina que la participación de la actividad bananera en el PIB total durante los periodo 2019 – 2022, se especifica que en el año 2019 registró \$ 71.879.217,00 USD considerado el 2019 como el año con mayor aportación económica de parte de este sector en relación al PIB total, determinado por un porcentaje del 1,98% en la participación del PIB por parte del sector de cultivo de banano, café y cacao (Tabla 5), contexto encontrado en Miranda, et al (2022) y Corporación Financiera Nacional (2023).

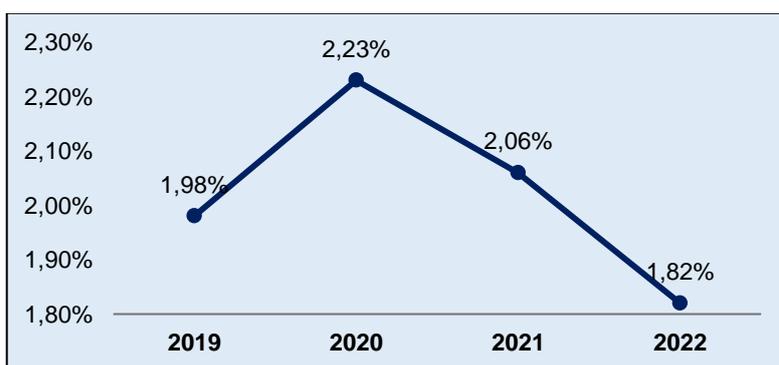
**Tabla 5.**

***Participación del Sector Bananero en el PIB total período 2019-2022***

Años	PIB Total (MM \$ de 2007)	Participación del PIB
2019	71.879.217,00	1,98%
2020	66.281.546,00	2,23%
2021	69.088.736,00	2,06%
2022	71.125.243,00	1,82%

**Fuente:** Miranda, et al (2022) y Corporación Financiera Nacional (2023).

Durante los años 2019 – 2022, el sector bananero registro una participación del 1,98% sobre el PIB nacional, al 2020 obtuvo un aumento del 0,25% logrando tener el 2,23% del PIB total, cantidad que ubica al 2020 como el año con mayor aporte en el PIB general del sector bananero, en el 2022 tuvo una disminución del –0,24% obteniendo el 1,82% del PIB total, por ende, se encuentra registrado que este año declino el sector bananero, a diferencia de los demás periodos en donde existió colapsos del cacao, café, camarón y flores generando un incremento de participación del PIB en las exportaciones de banano, de acuerdo con Miranda, et al. (2022) (Figura 15).



**Figura 15. Participación del Sector Bananero en el PIB total, 2019-2022**

**Fuente:** Miranda, Carvajal, Garzón y Rentería (2022)

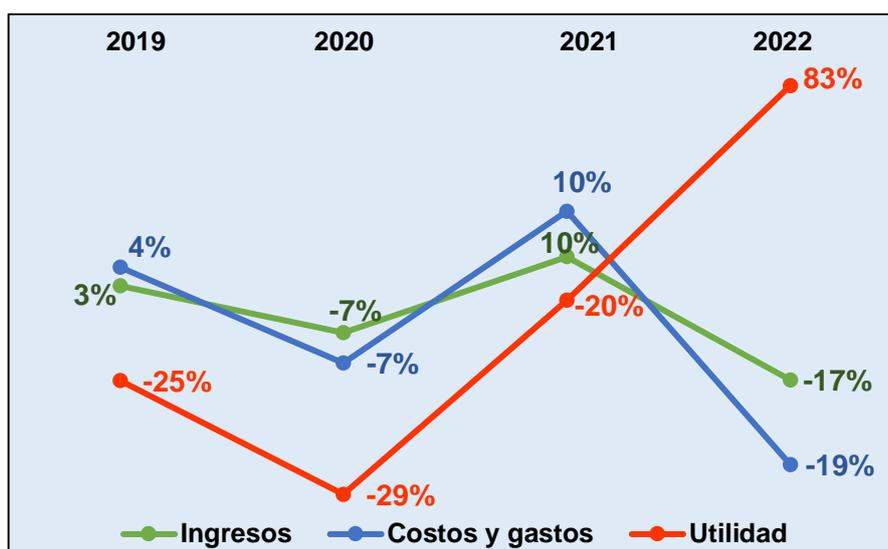
Además, en la Tabla 6, se visualiza de forma relevante la variación entre el año 2021 y 2022, donde la utilidad del sector bananero por venta al por mayor, fue superior ubicándose en 83% respecto al año 2021, y un 25% en comparación al 2019, tomando en cuenta que el 2020 se desarrolló la crisis sanitaria, y 2021 el conflicto entre Rusia y Ucrania, se puede deducir que la utilidad disminuyó en estos periodos, por el excedente de la oferta de la fruta, incremento de precios en los costos de producción y exportación, la demanda registro una baja y con ello las ventas, por ende, la rentabilidad de las empresas redujeron.

**Tabla 6.**

***Estado de resultados por Venta al por mayor de banano y plátano en Ecuador***

Cuentas	2019	2020	2021	2022
Ingresos	1.522.355.678,72	1.414.676.267,91	1.550.625.271,96	1.279.900.624,56
Costos y gastos	1.492.444.079,57	1.393.401.833,82	1.533.507.816,17	1.248.527.376,76
Utilidad Neta	29.911.599,15	21.274.434,09	17.117.455,79	31.373.247,80

**Fuente:** (Servicio de Rentas Internas, 2023)



**Figura 16. Variación interanual (%) de las principales cuentas del Estado de Resultados**

*Fuente:* (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2023)

### 1.1.3 Factores de incidencia en la rentabilidad del sector bananero por coyunturas

- **Pandemia, COVID-19**

Para Chuquirima, et al. (2022), hace hincapié que el COVID-19, con el establecimiento de las políticas de bioseguridad, que enfatizo en cierre de aeropuertos, vías y otras medidas de disminución del contagio, generó para el Sector bananero, consecuencias negativas, en las cuales se mencionan las siguientes: procesos de comercialización que se les dificultaba el traslado de la fruta al no contar con el transporte, costos de producción aumentaron por retrasos de entrega de los insumos por parte de los proveedores, entre los cuales sufrieron el alza están los abonos y fertilizantes, generando precios elevados, dificultados en exportaciones por las restricciones adoptadas de cada país, especialmente donde se exportaron como Estados Unidos, Europa, quienes tomaron medidas para mitigar el aumento del virus.

Por ende, los autores menciona que con el crecimiento del volumen de los costos de producción y exportación, se originaron a que suscita una disminución de la rentabilidad, pues, es algo lógico, como resultado de que no existía la misma demanda de cajas de banano al inicio del año 2020, viéndose deducidas por las medidas para contrarrestar los efectos de la pandemia, resaltando que el sector

bananero, produce fruta con altas fuentes de vitaminas, siendo requerida por mercados nacionales e internacionales, sin embargo, con las medidas adoptadas influyeron en una baja de exportaciones.

Con la repercusión del COVID-19, se originaron efectos colaterales que perjudicaron la actividad económica en todo el mundo, en esta situación, los sistemas de producción del banano, se vieron afectados por las restricciones de movilidad y de aislamiento social, generando interrupciones en el eficiente funcionamiento para la producción, sin duda alguna, la prioridad debió haberse enfocado en mantener la capacidad de producción, donde se debía prevalecer las barreras limitantes como disponibilidad de insumos agrícolas, capital y mano de obra. Los resultados durante este año 2022, en algunos casos los niveles de producción registraron índices negativos, debido a la presencia de factores limitantes. (Martínez & Rey, 2021)

A nivel mundial, todos los países empezaron a regirse a las nuevas modalidades de vida, por la crisis sanitaria que promovió la pandemia, obligando a las empresas exportadoras de banano a tomar medidas de bioseguridad y nuevas maneras de trabajar, con el fin de continuar con las actividades y apoyar a la reactivación económica, por tal, esta fruta forma parte vital de suministros de primera necesidad, inmersa en el pleno goce del derecho a la vida, salud y supervivencia; con las medidas de confinamiento implementadas, las plantaciones y unidades productivas de banano, deben acogerse al cumplimiento de normas específicas de bioseguridad y/o protocolos de bioseguridad dirigidos a la prevención y protección a todas las personas con actividades de banano. (García & Cevallos, 2021)

Entonces, el impacto de la Pandemia a nivel internacional, algunos productos reflejaron índices positivos en sus ventas, por ejemplo, el camarón elaborado 8,1%, banano, café y cacao con el 3,2%, y otros con 0,20%. Al 2020, en el segundo trimestre, existe un crecimiento interanual como el cultivo de banano y cacao equivalente al 3,4%, de acuerdo a aquello, desde 1998 hasta la actualidad, se considera el COVID-19 como parte de la crisis más perjudicial de la historia. (León, Matailo, Romero, & Portalanza, 2020)

Sin duda, los meses de enero a febrero del 2020, exportaron de 58 millones de cajas a 63 millones, evidenciando un crecimiento en su volumen de exportación en un 8%, sin embargo, la principal afectación como estragos de la pandemia se produce cuando se extiende a Medio Oriente, el cual, forma parte del tercer mercado con el 14,81% de la demanda, desde allí se empezaron a cerrar las fronteras en Turquía e Irán generando la declinación de la venta del producto en 1000 contenedores, los mismos que fueron situados en otros lugares de Europa, afectando el precio. Otro factor, que influye es el cierre de Europa que ha perjudicado los costos logísticos en el transporte, a pesar de ello, los productos en supermercados continúa con línea recta sin padecer aumentos, pero los efectos fuertes de la crisis pandemia se sintieron desde finales de abril y mediados de mayo, registrándose una disminución del 30%, manifestado por Macías, et al. (2020).

- **Conflicto de Rusia y Ucrania**

En el año 2022, Ecuador presentó una contracción del -6,3%, como resultado de factores que influyeron de este comportamiento se encuentran: aumento de costos de producción y exportación, vinculados a insumos con altos costos de fletes navieros por la guerra de Rusia y Ucrania, problemas de abastecimiento de cartón por escasez en todo el mundo, desaceleración de la demanda externa y entre otros. Además, a pesar del buen desempeño económico que presentó durante la pandemia, al 2021 y 2022 registro decrecimientos en valor USD y volumen, como incidencia de problemas logísticos, producto de la pandemia y conflicto entre Rusia y Ucrania, por esto, el valor de las exportaciones de banano representó el 25,1% de las exportaciones no petroleras en 2018 a 15,5% en el 2022, misma similitud se evidenció en volumen de 64% a 53%. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023)

Por otra parte, el 24 de febrero del 2022, se produjo acontecimientos de guerra entre Rusia y Ucrania, que provocó inestabilidad política, donde Rusia se enfocó en la ofensiva de despojar a las capitales principales, mientras que Ucrania se encontraba en la defensiva; pero, las alianzas de los países de la Unión Europea y Estados Unidos extendieron la guerra al poner barrera en el avance del ejército extranjero que influenciaron en el corte de las exportaciones de alimentos,

disminución del comercio mundial, sanciones políticas, cierre de puertos, retiro a Rusia del SWIFT (Society for World Interbank Financial Telecommunication) dejándolos imposibilitados en el comercio, mercados bajistas como resultado del incremento de insumos y materias primas por la guerra, por Samaniego, et al. (2023).

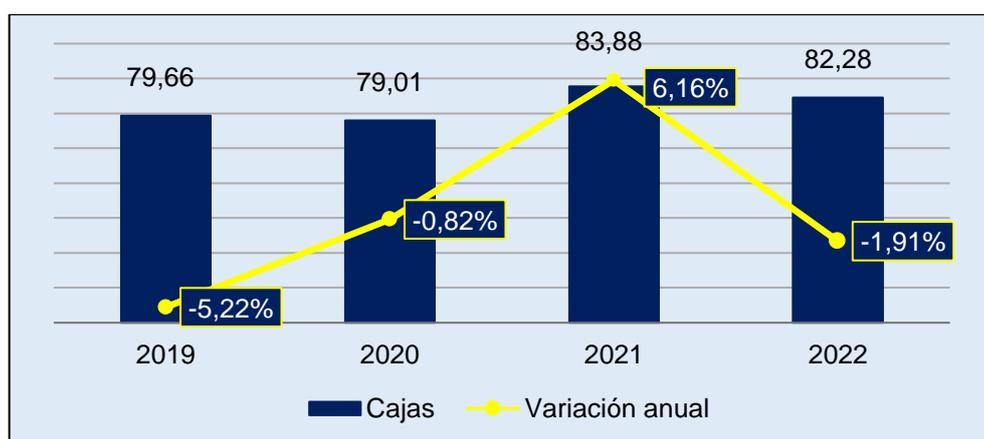
En estas mismas líneas, entre los meses de enero a junio, no se lograba transportar contenedores, por ello, suscito una disminución del precio de la caja, existió perdidas de frutas, algunos cierres de mercados, caída del volumen de producción de 1600 cajas a 1200 cajas de manera semanal y crecimiento de deuda con los proveedores, falta de fertilizantes implementados en las plantaciones, Rusia representa ser principal exportador para Ecuador, esto generó perjuicios a los cultivos, atrasos en la producción, paralización en la cadena del banano, declive de las utilidades y escasez de créditos para financiamiento operativo.

La exclusión del sistema de transacciones financieras (Swift), es decir, la suspensión de la cadena de pagos con Rusia a 7 entidades bancarias por parte de la Unión Europea, gracias a la invasión Ucraniana, generó una acumulación de 50 \$ millones en las cuentas por cobrar de las exportadoras de banano, cerrando en junio con 60 rublos frente al dólar norteamericanos, esto agregado al aumento del costo de materias primarias para el sector agrícola, provocaron que el banano ecuatoriano sea poco competitivo. Además, aparte de las sanciones tributarias impuestas a Rusia, las navieras como Mediteranean Shipping, Maersk Lines, Hapag Lloyd, entre otras, cerraron envíos hacia la zona de conflicto, lo que implicó la búsqueda de espacios en buques, representando un alza de incremento de los gastos a las exportadoras del 25%, expresado por Espinoza, et al. (2022).

Otras consecuencias generadas por esta discrepancia entre países, es que las empresas bananeras generan plazas de trabajo directo a más de 50.000 trabajadores, y 250.000 indirectos, por lo cual, con el conflicto de guerra existió por desempleo 6.000 trabajadores permanentes (Agence France-Presse (AFP), 2022). Así mismo, otro factor que afecto al sector fue el paro nacional que inicio desde el 13 al 30 de junio del 2022, ocasionando problemas para cosechar, empacar y transporte el banano, por motivos de los saqueos y bloqueos de vías, esta

coyuntura duró 17 días (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE), 2022).

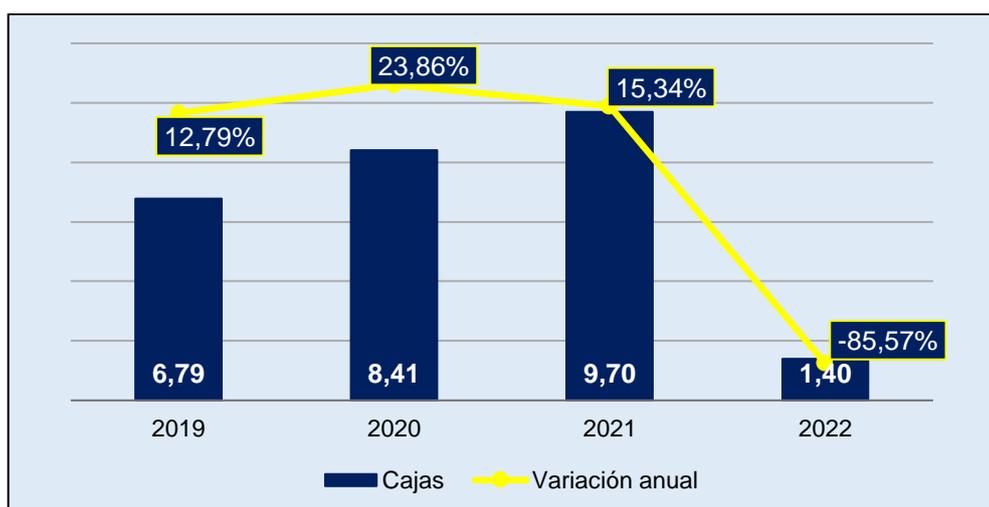
Ecuador ya asumía las consecuencias de la pandemia, a pesar de ello, las exportaciones hacia Rusia, incrementaron, con 84 millones de cajas, un 6,16% superior al año 2020, por esto, la Figura 13, evidencia las exportaciones de banano de Ecuador a Rusia, desde 2019-2022, disminuyendo en el 2020, de 79,01 y 82,28 millones de cajas, al 2021 hubo recuperación del mercado ruso, incrementando al 6,16%; sin embargo en 2022, por el conflicto, se dio la disminución en 1,6 millones de cajas, dejando en 8228 millones de cajas, ver Figura 17.



**Figura 17. Exportaciones en millones de cajas y variaciones anuales a Rusia (2019-2022)**

**Fuente:** (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE), 2022)

De tal forma, en la Figura 18, se muestra las evoluciones de exportaciones de banano ecuatoriano hacia Ucrania, desde el 2019 hasta el 2021, se registró incrementos constantes, con tasa de crecimiento anual promedio del 16%, pero al 2022, se disminuyó progresivamente las exportaciones, ubicándolo en 1,40 millones de cajas, representando un declive del 85,57% con relación al 2021.



**Figura 18. Exportaciones en millones de cajas y variaciones anuales a Ucrania (2019-2022)**

**Fuente:** (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE), 2022)

Según Salazar (2022), en la Edición 2022 de Asociación de comercialización y exportación de banano (ACORBANEC) indica que a Rusia se exportaban 8,1 millones de cajas mensuales entre enero y febrero del 2022 que por ende se encontraba ya contratada, en cambio, Ucrania en mes de enero exportó 929 mil cajas y febrero por 637 mil cajas.

El especialista menciona que como consecuencia de las sanciones impuestas a Rusia, afectó la logística de exportación de banano, en el cual, las cajas en spot triplicaron su valor, ubicándose su costo en USD 15 mil, por contenedor, lo que influyó en la crisis económica al país, donde se dejó de exportar una gran cantidad que hasta el 30 de septiembre equivale a 3,25 USD millones de cajas, todo estos aspectos exterior perjudico negativamente al productor y exportador en todo el mundo desde el alto costo de petróleo, combustibles, energía y alimentos, ver Tabla 7.

**Tabla 7. Cajas no exportadas a Rusia y Ucrania, enero a septiembre 2022**

Mes	Rusia		Ucrania	
	Cajas	Variación	Cajas	Variación
Enero	8.176.124		929.511	
Febrero	8.094.132	-81.992	637.433	-292.078
Marzo	4.974.196	-3.119.936	11.166	-626.267
Abril	5.987.591	1.013.395	44.012	32.846
Mayo	6.612.209	624.618	0	-44.012

Junio	4.918.303	-1.693.906	0	0
Julio	5.177.717	259.414	1.034	1.034
Agosto	4.707.731	-469.986	0	-1.034
Septiembre	5.856.052	1.148.321	0	0
<b>Total</b>	<b>54.504.055</b>	<b>-2.320.072</b>	<b>1.623.156</b>	<b>-929.511</b>
<b>Reducción total</b>		<b>-3.249.583</b>		

**Fuente:** Salazar, R. (2022). 6 años Edición Aniversario. Obtenido de Asociación de Comercialización y exportación de banano (ACORBANEC).

Al respecto, la crisis económica que está atravesando el país Ruso, solicito a las exportadoras en el Ecuador, la reducción de los precios de caja de banano, y disminución de las compras semanales, en otro caso se han cancelado contratos suscritos con ciertas exportadoras, o el cambio fue de compras en spot. Por otra parte, el aumento de costos de exportación desde el 2021 hasta el 2022, influyeron en el cartón, plásticos y costos de seguridad impactando de forma negativa la competitividad. Todos estos incrementos en fletes navieros generaron inflación en todos los países, involucrando el aumento de precios de los productos en diversos mercados. (Portal Frutícola, 2022)

Por ende, los fletes navieros entre los principales de exportación de banano son: Guayaquil y Puerto Bolívar en Machala, de las 332.791.408 cajas exportadas al 2022, el 65,24% se envió a diferentes puertos de Guayaquil, el 22,90% por Puerto Bolívar y un 11,86% desde el Puerto de Posorja, ver Figura 15 (ACORBANEC, 2022). Entonces, los puertos de Guayaquil se exportan a los siguientes Terminales: CONTECON, INARPI TPG, NAPORTEC y FERTISA. Sin duda, la tendencia que se evidencia en estos años, en especial el 2022, es que el 84,53% de las exportaciones totales de banano se embarcan por contenedores y un 15,47% de carga al granel, durante el 2022, informe obtenido de Salazar (2022), ACORBANEC.



**Figura 19. Exportaciones de banano por puertos de embarque, expresados en cajas**

*Fuente:* (ACORBANEC, 2022)

- **Contaminación de estupefacientes en contenedores**

Rivera y Bravo (2020), comentan que las formas de contaminación de contenedores en los puertos, varían las estrategias con métodos de gancho ciego, Rip off, gancho blanco y contaminación en altamar o transportes aéreos. La más común es gancho blanco, que consiste en contaminar el contenedor después de la revisión, en cambio de gancho ciego, es cuando existe complicidad de agentes de control. Estas contaminaciones en Ecuador, se debe porque no se dispone escáneres para detección de droga, solamente con caninos policías en puertos, por su ausencia de tecnología representa ser un riesgo para la carga.

Zambrano (2023), menciona a José Hidalgo, director de AEBE que señala el gasto de seguridad del banano por el valor de 72,8 millones de dólares, de manera semanal se envían 7.000 contenedores, donde su principal destino es Europa, pero al 2022, existieron dos gremios bananeros con 52 depósitos de carga de estupefacientes. Entre las exportaciones de los principales productos, el banano y plátano son afectados económicamente por las mafias, en la contaminación de sus contenedores que comprende a \$ 2.704,9 millones de dólares.

#### 1.1.4 Proceso de exportación

Para iniciar el proceso de exportación debe constar con una serie de requerimientos, que se obtuvieron en los contextos de Sánchez (2019) y Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MIPRO) (2019), donde menciona primero tener registro la empresa exportadora en el SENA (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador), para ello se requiere del RUC (Registro Único del Contribuyente) otorgado por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, disponer de un Token o firma electrónica, registrarse en el ECUAPAS en calidad de exportador, por ello, la Asociación de Agricultores debe realizar las siguientes actividades que se categorizan en tres etapas: pre embarque, embarque y post embarque.

**Etapa de Preembarque.** - empieza con la firma electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en ECUAPASS que debe contener datos del exportador y de manera detallada datos de la mercancía, datos del consignatario, país de destino, cantidad, peso (Neto y Bruto), marca y otros datos importantes, debiendo ser adjuntada por la factura comercial o proforma y otros documentos necesarios. Además, también se adjunta a la DAE es certificado de origen y certificado fitosanitario, se detallan a continuación:

- 2 **Factura comercial:** es elaborada por la empresa exportadora con la correcta numeración, debe incluir al menos los siguientes datos: información del remitente como dirección, correo, teléfonos y pagina web, información del consignatario como nombres, dirección, teléfonos, correo, RUC o NIT del país destino, Precio FOB o CIF, cantidad, peso neto y bruto, descripción del producto, valor total de la factura, valores de fletes, seguros e incluir información bancaria para los pagos con número de cuenta y SWIFT.
- 3 **Carta de temperatura:** en este documento se facilita a la naviera con las instrucciones determinadas en cuanto a temperatura, ventilación y otros ítems para el contenedor refrigerado, en el cual, se menciona el booking o la reserva.
- 4 **Autorización De Cupos De Exportación – AUCP:** este tipo de autorización se emite desde VUE, y según lo incluido en el MAG y el sistema de Unibanano,

porque se encuentra relacionado a las hectáreas y productividad que dispone el exportador y sus productores.

- 5 **Certificado De Origen – CO:** este documento certifica el país de origen del producto que se está exportando y que incluirán las preferencias arancelarias al país de destino conforme a los acuerdos comerciales, donde se acogerán a regímenes que le corresponden, para generarlo debe ingresar desde el ECUAPASS, ventanilla Única, y opción Certificados de origen y DJO donde se procede a llenar el formulario en línea, se aprueba y se entrega con el valor pagado de USD \$ 10,00 para luego ser retiradas en oficinas de MIPRO.
- 6 **Certificado fitosanitario:** es el documento emitido por Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, el cual, garantiza la inocuidad del producto, es decir, se encuentra libre de plagas, se realiza en el sistema de ECUAPASS, en donde la exportadora solicita la inspección en el puerto, para esto se adjunta: registro de operadora, detalla de embarque, factura, luego de aprobado la inspección se entrega este certificado.

Después se procede a notificar al exportador el número de DAE y el tipo de aforo que se realizará al producto a exportar, cuando ya es aceptada la DAE se permite el ingreso a las zonas primarias, donde se registra y almacena en el deposito temporal para su posterior envío de destino, después que el funcionario ha efectuado el aforo a la carga, se da el cierre de la DAE y su estado será una salida autorizada, notificada por ECUAPASS, es allí ya que se puede embarcar la mercadería. Adicional, en esta etapa también se desarrolla la inspección de antinarcóticos al producto en conjunto con la SENA, donde debe encontrar un representante de la empresa con los documentos de DAE, carta de autorización, Factura comercial y copia de cedula del representante legal.

**Etapas de embarque.** - aquí se otorga la salida del transporte de la zona primaria, y se efectúa el remitiendo del documento del BL (Bill of lading), cuando la carga es enviada por vía marítima, se puede elaborar hasta 12 horas después del zarpe del buque.

**Post embarque.** - en esta etapa se puede desarrollar las correcciones de las DAE mientras no esté regularizada, a través de solicitud de corrección, siempre y cuando

la cantidad sea menor a lo registrado. Para regularización de la DAE, ante la SENAE, tiene un plazo de 30 días, en el cual, la Aduana dará por culminado el proceso cuando se cumpla con los documentos y procedimientos, Factura comercial, certificado de origen, Bill of lading, DAE, Certificado fitosanitario.

### 1.1.5 Costos de exportación

En documento de Dirección de Integración y Facilitación (2019), describe los siguientes costos, los cuales se mencionan a continuación:

- **Costos de exportador:** son valores que involucran el despacho, preparación, trámites previos al embarque, como por ejemplo transporte, seguros del transporte, estiba, montacargas, despacho de aduana, certificado fitosanitario, certificado de origen, Courier, custodia, y otros.
- **Costos Navieros:** valores que cobran los agentes de la carga, pueden ser navieros o compañías de transportes, como, por ejemplo: gastos administrativos, emisión de BL, sellos de navieras o puertos, consolidación de contenedor, validación y control de documento de exportación, THC, Release, y otros.
- **Costos Portuarios:** valores que cobran los terminales portuarios, por servicios de recepción de los contenedores como, por ejemplo: almacenaje, contenedor refrigerado, recepción, porteos de contenedor, conexión Reefer, manipuleo de contenedores, inspección preembarque, inspección antinarcoóticos, inspección SENAE, certificación VGM (Peso de contenedor) y otros.
- **Otros costos:** valores que están considerados en el proceso de exportación, pero están inmersos en controles aleatorios, como: costos de inspección antinarcoóticos, Agrocalidad, almacenaje extra por roleo de cargas, multas, SENAE y otros.

### 1.1.6 Rentabilidad

Como preámbulo, se entiende por rentabilidad como una estrategia financiera importante en la planificación estratégica, que involucra la toma de decisiones de inversión y financiamiento requeridas para obtener al máximo el beneficio demostrado en la utilidad del periodo económico (Gaytán, 2020); para, Cruz, et al.

(2021) la rentabilidad se encuentra vinculado con el crecimiento económico, en donde los países se rigen por políticas e instrumentos para que la producción incremente y genere utilidad en las empresas e instituciones financieras, por ello, se requiere aumentar los modos de producción haciendo referencia que para lograr un crecimiento económico se necesita que los países se conviertan en ser más productivos e innovadores para incrementar las utilidades y optimizar los recursos.

En este mismo contexto, las ventajas del crecimiento económico son obvias, por ende, si la economía crece, la rentabilidad será mayor en el futuro otorgando a las familias un mejor nivel de bienestar social y material, por consecuente, si la producción se recupera, como resultado el índice del desempleo disminuirá, y la rentabilidad de las personas incrementará por tal motivo, es relevante generar productividad, involucrando procesos y elementos eficiente con los recursos disponibles, involucrando costos menores posibles.

### **1.1.7 Indicadores de Rentabilidad**

Según Macías y Estefano (2022), los indicadores de rentabilidad miden la eficiencia y efectividad de las operaciones y los recursos que han sido implementados de forma correcta, en función de los ingresos, costos y gastos; es decir, evalúa la gestión administrativa financiera para obtener ganancias, comparando desde el aspecto cuantitativo con la inversión inicial. A continuación, se describen cada uno de los indicadores que permiten evaluar la rentabilidad de una empresa con sus respectivas ecuaciones.

- **Valor Actual Neto (VAN)**

Ordoñez, et al. (2019), conocido también como flujos de efectivo, el cual consiste de la diferencia entre ingresos y egresos de una empresa, donde se hace uso de una tasa de descuento, además, permite recuperar la inversión, de esta manera ayuda a cubrir los costos y generar utilidades a través de la determinación total del incremento del capital. Para su análisis tiene que cumplir con los siguientes criterios: Si  $VAN \geq 0$ , es factible, caso contrario se rechaza. Ver ecuación 1.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1-k)^t} - I_0 \quad (1)$$

Dónde:

$V_t$ = flujo de caja en cada período

$k$ = tasa de interés

$t$ = tiempo

$I_0$ = Inversión inicial

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Este indicador financiero, representa ser la tasa de crecimiento del capital, cuanto mayor es, es mejor porque mide la rentabilidad de los cobros y pagos actualizados obtenidos por la inversión de la empresa; en otras palabras, permite identificar las alternativas más rentables. Por esto, debe cumplir dos criterios: si la TIR es mayor a la tasa de interés, es financieramente favorable, en cambio, si la TIR es menor a esta tasa, su resultado no es viable, en el cual, existen diferentes opciones de inversión que generen mejores resultados, para Masache, et al. (2023). Ver ecuación 2.

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{F_n}{(1-i)^n} \quad (2)$$

Dónde:

$F_n$ = flujo de caja en cada período

$i$ = inversión inicial

$n$ = número de períodos

- **Margen de utilidad neta**

En palabras de Rea, et al. (2020), este indicador ayuda a medir la utilidad en relación a las ventas, esto significa la ganancia obtenidas por las ventas después de deducir los costos, gastos e impuestos. Por tanto, mientras más alto es su resultado, la empresa se encuentra en óptimas condiciones, ver ecuación 3.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100 \quad (3)$$

- **Margen de Utilidad bruta**

Peña, et al. (2021) Es un indicador que permite identificar la capacidad que tiene las empresas para obtener utilidad con relación a los ingresos por la producción de productos y prestación de servicios, después de la disminución de los costos, es decir, determina la eficiencia del precio de venta, ver ecuación 4.

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} * 100 \quad (4)$$

- **Margen de Utilidad operacional**

Seminario, et al. (2022), este índice mide el porcentaje que queda por cada dólar producido de la utilidad, luego de deducir los costos y gastos, con el fin de establecer que tanto se destina para los gastos y costos. Por lo tanto, permite conocer si una empresa genera ingresos independientes de sus costos y gastos por actividades directamente relacionadas, mientras más alto es el resultado, mejor condición óptima se encuentra la empresa, ver ecuación 5.

$$\text{Margen de Utilidad Operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}} * 100 \quad (5)$$

- **Rendimiento sobre el activo total (ROA)**

Rivera (2021), demuestra la capacidad que tiene el activo en generar utilidades, sin disminuir la depreciación de propiedad, planta y equipo. Por ende, especifica la competencia de la empresa para producir beneficios a los inversionistas, respecto a los activos de las actividades económicas de la empresa, mientras que el resultado más alto es óptimo, ver ecuación 6.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}} * 100 \quad (6)$$

- **Rendimiento sobre capital (ROE)**

Macías y Delgado (2023), indica la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas que se han obtenido, al respecto del capital invertido, por lo tanto, evalúa el desempeño económico que mantiene la empresa para recompensar los valores invertidos de los socios, si resultado es más alto, óptimo es los beneficios, ver ecuación 7.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100 \quad (7)$$

## **SEGUNDA PARTE**

### **2.1 Método de la investigación**

### **2.1.2 Enfoque de la investigación**

Para el presente estudio se aplicó el enfoque cuantitativo y cualitativo, el primero hace énfasis a medir variables en un específico problema, se ejecutará una revisión de datos secundarios a través de métodos estadísticos y se deriva una serie de conclusiones, por ello, se revisaran los estados financieros internos de la Asociación correspondiente al periodo fiscal desde 2019-2022, para la correcta implementación del análisis de indicadores de rentabilidad, permitiendo dar a conocer la situación rentable de la empresa (Ordoñez, Noles, & Soto, 2021).

En un enfoque cualitativo, se utiliza la recolección de información a partir de conceptos, teorías, desde diferentes autores en cuanto a rentabilidad, exportaciones de banano, indicadores de rentabilidad, factores que han perjudicado las exportaciones el banano y costos de exportación, también, se recolecta información a partir de preguntas que luego serán interpretadas, a través de una entrevista al Gerente de la Asociación, como lo indica Parrales, et al. (2020).

### **2.1.3 Tipo de Investigación**

La modalidad de este estudio está fundamentada en un conjunto de ideas, opiniones, y preguntas con resultados favorables, por lo cual, los tipos de investigaciones implementadas corresponde: explicativo y descriptivo orientadas tanto para enfoque cualitativo y cuantitativo. Este estudio es de tipo explicativa porque se centra en establecer las causas o el origen de la problemática que se presenta en el objeto de estudio, según Zambrano y Esquivel (2022), en otras palabras, identificar aquellos factores, causas o el origen tanto positivo o negativo que contribuye en la rentabilidad de la Asociación.

Desde el ámbito descriptivo, facilita recopilar información importante en cuanto a datos históricos que han influenciado a lo largo de la evolución de las exportaciones de banano de la Asociación de Agricultores 3 de Julio, desarrollando un análisis estadístico de datos, extrayendo la información de los balances financieros proporcionados directamente de la Asociación, la cual, se efectuó en la zona del Cantón El Guabo, Provincia de El Oro.

Es de gran importancia, porque permite presentar características de la problemática objeto de estudio, adicional identificar las variables cuantificando su frecuencia desde un enfoque cuantitativo de los datos recolectados, afirmado por Acaro, et al. (2021); En otras palabras permitirá obtener datos verídicos de la Asociación para determinar si existe o no la incidencia de las exportaciones dentro de la rentabilidad, según Narváez, (2019) este método contribuye a interpretar y analizar las características de la información general de la situación actual de la empresa.

#### **2.1.4 Período y lugar de la investigación**

La investigación se desarrollará en la Provincia de El Oro, Cantón El Guabo, a una empresa dedicada a la actividad de venta por mayor de banano, en el cual, exporta y comercializa la fruta, con la razón Social de Asociación de Agricultores 3 de Julio, dispone de una superficie de 210.83 m<sup>2</sup>, se encuentra ubicada en la Avenida Panamericana y Calle Santa Rosa, en el Barrio 3 de Julio, con las coordenadas X de 630122 y coordenada Y de 9641010. Adicional los periodos objeto al análisis de investigación comprende entre 2019 – 2022, con valores reflejados de los respectivos balances financieros declarados y auditados.

#### **2.1.5 Universo y muestra de la investigación**

En este epígrafe, la Asociación de Agricultores 3 de Julio, su universo cuenta con 16 personas que conforman el equipo de trabajo, por ende se desarrolló un muestreo por conveniencia, misma que facilita la elección una parte de la población en situaciones de accesibilidad al ser incluidos (Otzen & Manterola, 2017); por tal razón, se encuestó a empleados de departamento de exportación, orientado a 3 personas, departamento de producción seleccionando 1 personas y departamento de bodega a 3 personas de la Asociación (Ver Figura 20), a su vez, a la cual se desarrollará una entrevista a la Gerente de la Asociación, por motivo que están relacionados directamente a los hechos que pueden brindar del caso de estudio, desde diferentes panoramas.



**Figura 20. Organigrama funcional de la Asociación de Agricultores 3 de Julio**  
 Fuente: Asociación de Agricultores 3 de Julio

### 2.1.6 Métodos empleados

En la presente investigación se desarrollará un estudio cuantitativo, ya que través del análisis de los resultados financieros y estadísticos, se identificará las causas por la cual la rentabilidad de la organización se ha visto afectada durante el período 2019-2022. Además, fue relevante el desarrollo de un estudio cualitativo, para recolectar información sobre los factores que incidieron en la liquidez de la organización, además de las estrategias y planes de acción que han tomado para mitigar los riesgos financieros.

El **método histórico-lógico** se define como “un método teórico de investigación mediante el cual se estudian las distintas etapas por las que atraviesa un objeto, proceso o fenómeno en su sucesión cronológica desde su surgimiento para conocer su evolución y desarrollo con el propósito de descubrir sus tendencias” (Camacho, Moncayo, Gavilanes, & Vallejo, 2023), analiza los aspectos relevantes como factores que incidieron en la pandemia y conflicto de intereses de la guerra de Rusia y Ucrania, permitiendo formar parte del marco teórico, y otorgar fiabilidad, validez y actualización con evidencias científicas del tema, Según Camacho, et al. (2023), por ello, permite identificar la evolución de las exportaciones de banano durante los periodos 2019-2022 de la Asociación de Agricultores 3 de Julio, cantón El Guabo y

su incidencia en la rentabilidad dentro de la empresa y las familias que la conforman.

La investigación implementada comprende de **métodos teóricos**, que ayuda analizar el problema desde la recolección de información de diversas revistas científicas, tesis digitales, referentes al tema de estudio, desde la revisión de literatura. Por ende, en la presente tesis, se recolectó información relevante sobre los indicadores financieros, estadísticas y proceso de exportación, además de los factores que han incidido en la rentabilidad del sector bananero.

En el **método estadístico-matemático**, se analiza el proceso de datos obtenidos a partir de la encuesta con el soporte de diseño de gráficos y tablas (Álvarez & Pizarro, 2022); en la cual se fundamenta con las estadísticas de las exportaciones, tanto del sector bananero, como de la organización estudiada.

Entre las técnicas implementadas para la presente investigación se describen las siguientes:

- **Entrevista:** es el instrumento de recolección de información desde el enfoque cualitativo, que ayuda a conseguir datos a profundidad con el propósito de ahondar hacia las características o situaciones del problema que se está estudiando, basándose desde la conversación verbal, donde facilite análisis del comportamiento para mayor interpretación de los resultados (Troncoso & Amaya, 2017). Por lo expresado, se efectúa una entrevista dirigida al Gerente de la Asociación con una guía de 11 preguntas abiertas, para conocer los factores coyunturales que han influenciado en la rentabilidad de la exportadora.
- **Encuesta:** es la técnica con mayor aplicación en investigaciones, se desarrolla mediante diversas formas para su ejecución, desde online, presencial u offline, con el propósito de obtener los criterios específicos del encuestado, relacionados al objeto de estudio, según Cisneros, et al. (2022). Para el estudio, se encuentra orientado un total de 6 personas, que conforman el departamento de exportación, de producción y de bodega.

## **TERCERA PARTE**

### **3.1 Análisis de Resultados**

### **3.1.1 Diagnostico situacional**

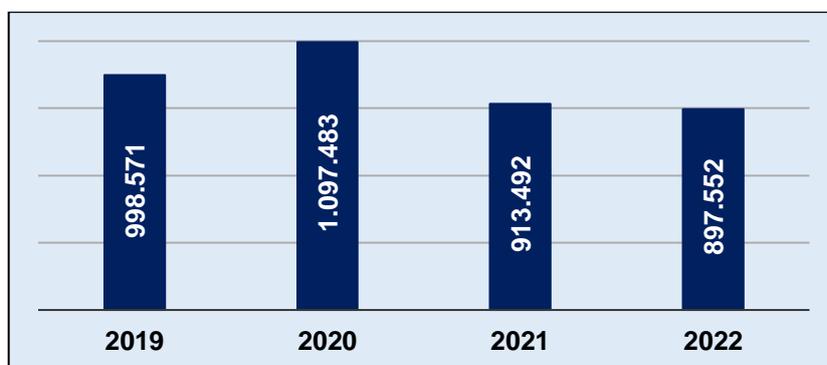
De acuerdo con Masache, et al. (2023), en su artículo “La rentabilidad del banano y café para exportación de Ecuador desde el período de dolarización hasta el tiempo de COVID-19”, sus resultados arrojaron que durante la temporada de la emergencia sanitaria, la utilidad del banano incrementó, porque existió alta demanda de la fruta, sin embargo, los costos de producción se elevaron, por insumos adicionales que se implementaron en la pandemia, donde incidió la inflación en los precios de transporte, materia prima y materiales de empaque, que fueron factores principales en la generación de elevación de los costos, por ende, los ingresos fueron desfavorables en años posteriores al 2020, sin duda, el 2020 represento una mejora y gran rentabilidad por el cambio de alimentación que se produjo como consecuencias ante el COVID-19.

Para Ordoñez, et al. (2019) en su artículo “Análisis de rentabilidad económica del plátano (*Musa Balbisiana* Aab Simmond) en el sitio Río Negro, provincia El Oro” en sus resultados al aplicar los indicadores financieros de solides, endeudamiento y patrimonio, indicaron que el proyecto es viable porque el activo corriente soportaría la inversión a largo plazo en la ejecución del mismo, y existe que el endeudamiento sobrepasa el 26,60% del patrimonio, que en otros términos significa que por cada dólar de activo corriente 26,60 ctvs. es de los acreedores.

Según, León, et al. (2022) en su artículo “Análisis económico de la producción bananera orgánica y convencional de la Parroquia la Iberia” en sus resultados demuestran que ante la crisis económica del Ecuador que atravesaron durante la pandemia del Covid-19, donde el precio de las materias primas han sufrido un incremento, por las disminuciones de la demanda y paralizaciones en comercio global, indicando que los productores comercializan su fruta en un 84% de la Iberia a Asociaciones exportadoras de banano convencional.

Con lo antes referido, el diagnostico situacional de la Asociación de Agricultores 3 de Julio, dedica su actividad de exportación desde el año 2016 hasta la actualidad, como se muestra en la Figura 21, el año 2020, representa ser el mejor con gran volumen de cajas exportadas a diferentes destinos con un incremento anual del 9,91% en relación del año anterior, a pesar de haberse suscitado la pandemia, el

sector bananero no dejó de producir y exportar hacia los diferentes mercados. Para el 2021, se están registrando las secuelas de la pandemia, por ello, se registró 913.492 cajas, que equivale desvalorización del 6,76% en comparación con el 2020. En cambio, al 2022 se ubicó una disminución del 18,22% en la cantidad de fruta, esto como consecuencia del conflicto entre Rusia y Ucrania, pues, esta guerra afectó mucho más que el COVID-19.



**Figura 21. Cajas exportadas, durante 2019-2022 de la Asociación de Agricultores 3 de Julio**

**Fuente:** Información obtenida de la Asociación de Agricultores 3 de Julio

La Asociación de Agricultores 3 de Julio, según la Tabla 8, durante el año 2019 hasta 2020, el país con mayor participación de las exportaciones comprende Croacia, y Montenegro; además, al periodo 2020 el país de Rusia se ubicó con 110.142 cajas, incremento que también se dio en Ucrania con 76.009, de la misma manera China con 44.520 y otros países 106.678 en comparación del año anterior, pero al periodo 2021 y 2022, en este último se evidencia un déficit entre los cuales se encuentra el país de Ucrania con una disminución del 28,25%, sin embargo en Rusia el volumen aumento considerablemente al 67,04% en comparación del 2021. En definitiva, a pesar del conflicto se mantuvo la cantidad de cajas exportadas hacia los clientes, pero como consecuencia se generaron retrasos de pagos, provocando valor por cobrar elevado, y la crisis se ve reflejada en los altos costos que contrajo.

**Tabla 8.****Exportaciones en cajas de banano por países de destino en la Asociación de Agricultores 3 de Julio**

Destino	2019	2020	2021	2022
RUSIA	4.800	110.142	514.090	858.754
GEORGIA	41.707	39.367	75.805	-
CROACIA	468.327	456.860	212.910	-
UCRANIA	71.788	76.009	49.338	35.402
GRECIA	111.657	64.840	25.230	-
ALBANIA	1.098	13.200	-	-
TUNEZ	-	9.600	-	-
ARABIA	-	33.879	-	-
CHILE	-	15.217	-	-
CHINA	6.159	44.520	-	-
ESPAÑA	-	-	-	1.200
MONTENEGRO	293.035	233.849	33.923	-
ITALIA	-	-	2.196	2.196
<b>Total cajas</b>	<b>998.571</b>	<b>1.097.483</b>	<b>913.492</b>	<b>897.552</b>

**Fuente:** Información obtenida de la Asociación de Agricultores 3 de Julio

La utilidad por exportación de cajas de banano, en la Asociación de Agricultores 3 de Julio, se toma en cuenta los costos del exportador, costos navieros, costos portuarios y otros costos generales (Ver Anexo 3). En la Tabla 9, se determina la utilidad obtenida por cada caja entre los periodos 2019-2022, en el cual, el 2022 se ubica en 0,05 centavos por cada caja de rentabilidad, siendo un año de menor desempeño económico, sin duda al 2020 se obtuvo mayor utilidad ubicándose en 0,11 centavos cada caja, y en el 2021 se empieza a la disminución de la fruta, como resultado de los factores externos que ha recibido la exportadora como crisis de la pandemia, conflicto de Rusia y Ucrania, y además, contaminación de contenedores.

**Tabla 9.****Utilidad por caja de la Asociación de Agricultores 3 de Julio, 2019-2022.**

Detalle	2.019	2.020	2.021	2.022
Precio de Venta por caja	8,56	8,49	8,23	7,89
Precio Productor por caja	5,16	5,37	5,22	4,62
Precio de costos exportación por caja	3,31	3,01	2,95	3,21
Utilidad por caja	0,09	0,11	0,07	0,05

**Fuente:** Información obtenida de la Asociación de Agricultores 3 de Julio

Ahora, la determinación de costos de exportación la Asociación de Agricultores 3 de Julio, lo realiza conforme la Tabla 10, en el cual, se observa que actualmente el costo de servicios de exportación por cantidad de 6.199 tipo carga suelta, se encuentra por \$0,30 ctvs. cada caja, además, incluyen costos de cartón a un precio

de \$1,67 y material de empaque por \$ 0,28 ctvs.; y por último se agrega valor de retención de factura a precio FOB, por \$ 0,08 (8.04), al final un adicional de \$ 0,30 ctvs., que equivale para cubrir los gastos administrativos, venta y financieros.

**Tabla 10.**

**Costos de exportación, de acuerdo al tipo de contenedor de carga suelta de la Asociación.**

<b>CONTENEDORES TIPO 22XU CARGA SUELTA</b>	
<b>CONSOLIDADO DENTRO DE YILPORT</b>	
<b>COOL EAGLE 923</b>	
<b>PUERTO BOLIVAR</b>	
<b>MARCA: DAVID BANANAS HORMIGA</b>	
<b>PUERTO: YILPORT</b>	
<b>NAVIERA: BALTIC</b>	
<b>Cantidad de cajas</b>	<b>6199</b>
DHL	84,01
Transferencia de carga YILPORT	1.580,29
B/I (bill Of Lading) Baltic	67,20
Impresión de originales y/o Express Release Baltic	44,80
Certificado de Origen	10,00
Certificado Fitosanitario	4,72
Tramites de exportación	70,00
<b>TOTAL COSTOS EXPORTACIÓN \$</b>	<b>1.861,02</b>
CARTÓN	1,67
MATERIALES DE EMBARQUE	0,28
COSTOS DE EXPORTACIÓN	0,30
1% RETENCIÓN DEL VALOR FOB	0,08
<b>TOTAL COSTO EXPORTACIÓN POR CAJA</b>	<b>2,33</b>
<b>COMISIÓN</b>	<b>0,30</b>
<b>TOTAL POR CAJA</b>	<b>2,63</b>

**Fuente:** Información obtenida de la Asociación de Agricultores 3 de Julio

Ahora bien, los costos por material de empaque requeridos para la exportación se encuentran en la Tabla 11, por cada 1000 cajas el costo comprende de \$0,28 ctvs.

**Tabla 11.**

**Costos por materiales de empaque, de acuerdo al tipo de contenedor de carga suelta de la Asociación.**

<b>MATERIALES DE EMPAQUE</b>			
<b>1000 Cajas</b>	<b>CANT</b>	<b>P.UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>
Funda alta 22xu	1000	0,2000	200,00
Etiqueta	40000	0,0005	20,00
Mertec	8	2,0000	16,00
Fungaflor	0	2,0000	0,00
Alumbre	12	0,6500	7,80
Ligas	1250	0,0024	3,00
Raizu	0	24,4500	0,00
Termografo	0	24,5300	0,00
Ácido cítrico	1	0,0006	0,00
Zapon	1,25	4,0000	5,00
Sulfato	10	0,5000	5,00
Gibex	2	6,5000	13,00
Extracta	4	1,3000	5,20

Cosmo Agua	1	4,0000	4,00
<b>TOTAL SUMADO</b>			<b>279,00</b>
<b>TOTAL MATERIAL POR CAJA</b>			<b>0,28</b>

**Fuente:** Información obtenida de la Asociación de Agricultores 3 de Julio

En la Tabla 12, se refleja que el costo por servicios de exportación cuando el tipo de caja es paletizado, por cada 1.056 en cantidad, corresponde \$ 0,47 ctvs., además, otros costos diversa suma total por \$ 2,62 cada caja, entre los cuales se consideran cartón, materiales de empaque, retención de factura al 1%, material de paletizado y las comisiones para gastos u otros.

**Tabla 12.**

**Costos de exportación, de acuerdo al tipo de contenedor paletizado de la Asociación.**

<b>CONTENEDORES TIPO 22XU PALETIZADO</b>	
<b>CONSOLIDADO DENTRO DE PUERTO: YILPORT</b>	
<b>PUERTO BOLIVAR</b>	
<b>HOOD ISLAND SR23007EB</b>	
<b>MARCA: DAVID BANANA</b>	
<b>NAVIERA: SEATRADE</b>	
<b>Cantidad de cajas</b>	<b>1056</b>
DHL	84,01
Transferencia de carga YILPORT	201,06
Consolidación de Contenedores SEATRADE	159,94
Certificado de Origen	10,00
Certificado Fitosanitario	35,00
Tramites de exportación	4,72
<b>TOTAL COSTOS OPERATIVOS \$</b>	<b>494,73</b>
CARTON	1,67
MATERIALES DE EMBARQUE	0,32
MATERIALES PALETIZADO	0,25
COSTOS DE EXPORTACIÓN	0,47
1% RETENCIÓN DEL VALOR FOB	0,08
<b>TOTAL COSTO POR CAJA</b>	<b>2,79</b>
<b>COMISION</b>	<b>0,30</b>
<b>TOTAL POR COJA</b>	<b>3,09</b>

**Fuente:** Información obtenida de la Asociación de Agricultores 3 de Julio

Entre tanto, los costos incurridos en el material de empaque de exportación, se describen en la Tabla 13, cuando comprende un promedio de 1.056 cajas, el cual, su costo asciende en \$ 0,32 ctvs.

**Tabla 13.**

**Costos por materiales de empaque, de acuerdo al tipo de contenedor paletizado de la Asociación.**

<b>MATERIALES DE EMPAQUE</b>			
<b>1056 Cajas</b>	<b>CANT</b>	<b>P.UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>
Funda alta 22xu	1056	0,20000	211,20
Etiqueta ND	40000	0,00050	20,00
Mertec	9	2,00000	18,00
Ácido cítrico	1	0,00606	0,01
Alumbre	11	0,60000	6,60
Ligas	1250	0,00230	2,88
Extract	4	1,30000	5,20

Termografo	1	24,45000	24,45
Filtro	1	24,53000	24,53
Zapon	0,25	3,00000	0,75
Sulfato	11	0,50000	5,50
Gibex	2,5	6,50000	16,25
Cosmo Agua	1	4,00000	4,00
<b>TOTAL, SUMADO</b>			<b>339,36</b>
<b>TOTAL MATERIAL POR CAJA</b>			<b>0,32</b>

**Fuente:** Información obtenida de la Asociación de Agricultores 3 de Julio

La utilidad en la actualidad, que percibe la Asociación se demuestra en la Tabla 14, que demuestra los valores de acuerdo al tipo de contenedor a exportar, cuando es de tipo granel, el valor de venta de cada caja al cliente se ubica en \$ 9,00, sus costos de exportación en \$ 2,63, y el precio que se le paga al productor por la fruta es de \$6,04 generando una utilidad de 0,33 ctvs., para cada caja. Sin embargo, cuando es paletizado, el valor internacional de venta comprende de \$8,40, su costo por caja es de \$ 3,09 y precio pagado al productor en \$5,00, obteniendo una utilidad de \$0,31 ctvs., para cada caja.

**Tabla 14.**

***Utilidad por caja de acuerdo al tipo de contenedores exportados de la Asociación.***

<b>Descripción</b>	<b>Granel</b>	<b>Paletizado</b>
Valor de venta internacional	9,00	8,40
Valor unitario por costos de exportación	2,63	3,09
Valor compra productor exportación	6,04	5,00
<b>Utilidad por caja en exportación</b>	<b>0,33</b>	<b>0,31</b>

**Fuente:** Información obtenida de la Asociación de Agricultores 3 de Julio

### **3.1.2 Resultado de la entrevista**

En este apartado de la investigación, se precedió realizar una entrevista al Gerente o representante legal de la Asociación de Agricultores 3 de Julio, quien es la dueña y propietaria de la empresa. El objetivo de la entrevista es de estudiar los factores que afectaron la rentabilidad en las exportaciones de banano para el respectivo diseño de estrategias durante el 2019-2022 de la Asociación.

Con la investigación de esta entrevista, se obtuvo que durante la pandemia no perjudicó en el 2020 a la economía de la empresa, más bien, genero mayor cantidad de cajas exportadas a varios destinos y esto implicó mayores ingresos; sin duda alguna, a pesar de haberse presentado déficit de personas en desarrollo de actividades, congestiónamiento de transporte, costos altos de transporte, fuertes

demoras en puertos y navieras por los diversos controles de sanidad y prevención, generando retrasos en la entrega al cliente.

Las estrategias que implemento en tiempo de COVID-19, la Asociación fue de implementar equipos de seguridad para los trabajadores, además se entregó alcohol, mascarillas a los productores, insecticidas para que fumiguen las fincas, además acuerdos con los técnicos del MAG para capacitaciones en prevención del virus, algunos productores se les recomendó insertar en sus fincas duchas de ingreso y salida que se ubican en la entrada de las haciendas, por otro, lado las ventas para mantenerlas se buscó nuevos proveedores, se integró al mismo persona para transporte, contrato con nuevas operadoras, en caso de costos de exportación que se elevaron de transporte, se llegó acuerdos de pagos, con tal de cumplir con puntualidad de la carga.

En cuanto, al conflicto de la guerra Rusia y Ucrania, al ser parte de clientes de la empresa, a pesar de incrementar la cantidad de cajas a exportar, el precio de venta disminuyo, pues, el cliente solicito reduccion en precio y acuerdos de demora en pago, inclusive envió menos dinero pactado, por ende, esto generó ewlevadas cuentas por cobrar, deficit en cubrir gastos y costos, sin enmarcar, que los costos de la Asociación se elevaron en fertilizantes, materiales y transporte.

Por aquello, la Asociación implementó medidas de solicitar líneas de crédito con el valor de swift en las entidades bancarias; además, se llegó acuerdos de pago con productor, según el contrato de compra y venta en su cláusula décima segunda: que por fuerza mayor o caso fortuito, las obligaciones se suspenderán temporalmente, sin derecho de pago de indemnización que impida cumplir con las obligaciones, una vez concluida se restablecerán las mutuas obligaciones por efecto del literal e) *“Si se produjeran huelgas, motines, boicots, guerra civil o internacional o cualquier otro acto humano que con o sin derecho, impidan a las partes a cumplir con sus obligaciones o que obstruyan o reduzcan la capacidad de operación de cualquiera de ellas”*. Por otro lado, se ofreció la fruta hacia otros mercados a un precio menor y a costos tardio por encontrarse en el agua, o en el puerto. Se desarrollaron acuerdos con navieras para descuentos de demora y créditos de pago en las mismas, para ser cancelados de a poco.

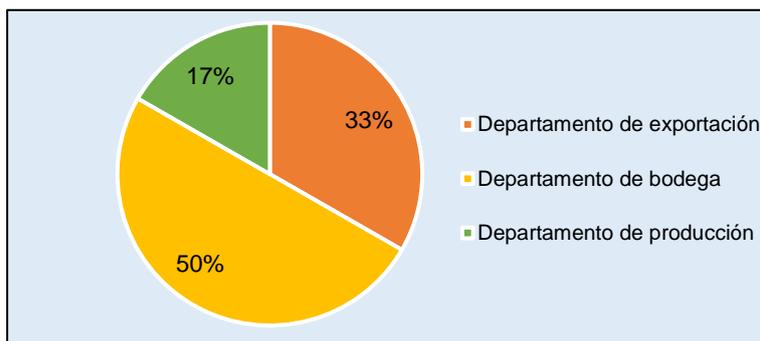
El resultado de la entrevista en relación a contaminación de contenedores por estupefacientes a exportadoras, es parte del problema mayor que recurre en costos y gastos, que no son cubiertos por las navieras, más bien por el exportador, del cual son mayoritariamente goleado por el puerto de Bolívar, en el caso, de la empresa su contenedor a Croacia, involucro pérdidas de fruta porque quedan decomisadas, costos de contenedor que comprende de \$ 12.000,00; a partir de ello, se aplicaron capacitaciones de prevención de seguridad en contenedores vinculados con alianzas entre MAG, FEDEXPOR.

Las estrategias involucradas, para enfrentar los factores externos sucitados desde 2020 y 2022, fueron de orientarse hacia proveedores, costos de transporte, alianzas estrategicas, capacitaciones con productores, solicitud de créditos a bancos con el SWIFT, aparte créditos financieros. Sin duda, el factor que mayor declive ocasionó a la exportadora fue la guerra, que la pandemia, decayendo cantidad de cajas y rentabilidad, pues a pesar de mantener con paises de Rusia, un aumento de fruta exportadas, el precio disminuyó lo que involucró menos utilidad, y las demoras de pagos, ocasiono multas por protestos, retrasos en proveedores y transporte. Es por esto, que la Asociación, requiere aplicar un plan de acción estrategico, pues, a través de un análisis de indicadores de rentabilidad permita comprender la situación actual, efectuando un control continuo para mitigar los factores externos.

### **3.1.3 Resultados de la encuesta**

Para el presente análisis de la rentabilidad de la Asociación de Agricultores 3 de Julio, se desarrolló una encuesta, con el objetivo de determinar las causas y factores que incidieron en la rentabilidad de las exportaciones de banano con propósito de diseñar las estrategias, enfocadas a una población de los empleados de la empresa, que comprende de los departamentos: financiero, producción y exportación. A continuación, se demuestran las respuestas que los empleados de la Asociación señalaron, para ser luego analizadas.

- **Departamentos**

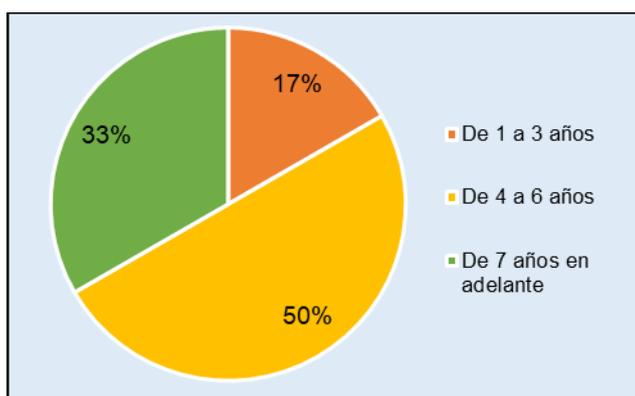


**Figura 22. Departamento al cual pertenece el empleado de la Asociación**

*Fuente:* Resultados de la encuesta de los empleados de la Asociación.

**Análisis:** De acuerdo a la Figura 19, comprende del 50% a los empleados del departamento de bodega, el 33% de exportación y un 17% de producción, por lo tanto, la Asociación al ser una empresa dedicada a la comercialización y exportación de banano, es relevante obtener información de los departamentos que se encuentran directamente relacionados con la trazabilidad del proceso de embarcaciones del banano.

- **Experiencia Laboral**

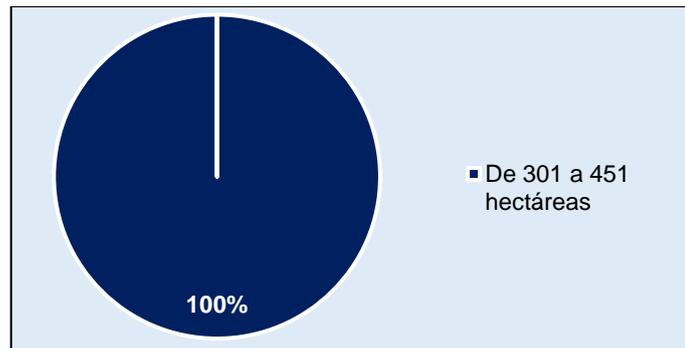


**Figura 23. Experiencia laboral de los empleados de la Asociación**

*Fuente:* Resultados de la encuesta de los empleados de la Asociación

**Análisis:** Los empleados de la Asociación tiene una experiencia entre promedio de 4 a 6 años, y de 7 años, pues especialmente en el departamento de Exportación, la persona encargada como jefe, tiene conocimientos globales para el área de comercio internacional y a la vez, para producción, el cual, al disponer de conocimientos en diferentes temas, pueden aportar con resoluciones a los problemas presente en áreas comunes de exportación y producción.

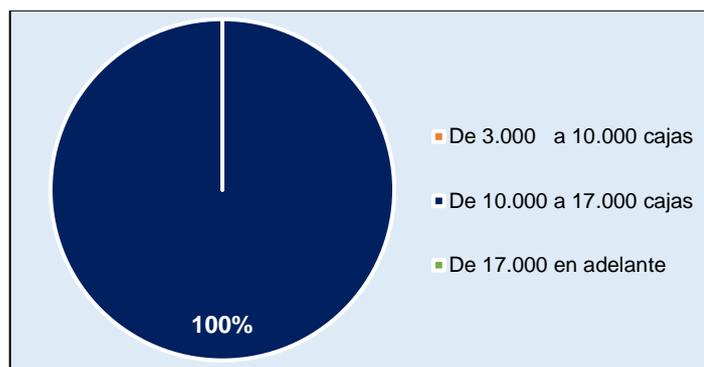
- **Cantidad de Hectáreas**



**Figura 24. Hectárea de producción para exportación**  
*Fuente:* Resultados de la encuesta de los empleados de la Asociación.

**Análisis:** El resultado arrojó que el 100% de los empleados indican que dispone la empresa para exportar 326,18 en hectáreas (rango ubicado entre 301 a 451 has), donde mencionan que actualmente en el sistema de control Bananero Unibanano su productividad corresponde a 50, obteniendo un resultado de cupo por 16.309 cajas.

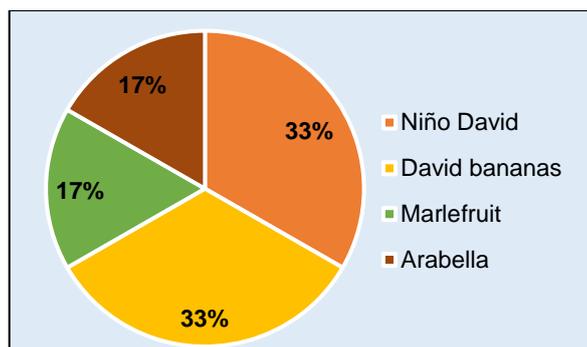
- **Cantidad de cajas exportadas**



**Figura 25. Cajas exportadas semanalmente de la Asociación**  
*Fuente:* Resultados de la encuesta de los empleados de la Asociación.

**Análisis:** La Asociación, en las encuestas aplicadas a los empleados indicaron al 100%, que exportan de forma semanal un total promedio de 15.000 cajas, las cuales varían del tipo de cajas, para 1.056 corresponde a cajas paletizado, y por cada 1.000 cajas es tipo granel, por tal motivo, varían de acuerdo a lo solicitado del pedido de los clientes, en donde se toma en cuenta el cupo disponible en el sistema de Unibanano, para evitar a futuro multas por diferencias de cajas exportadas.

- **Marcas de banano**

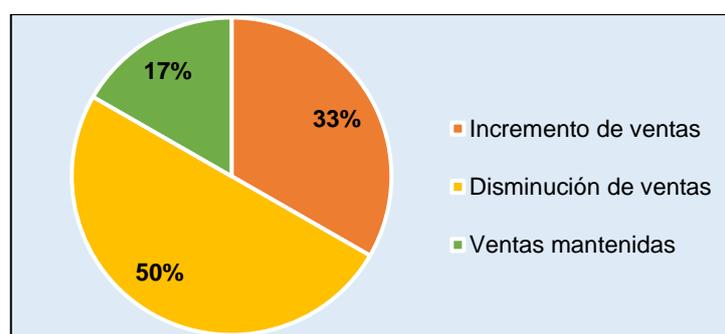


**Figura 26. Marcas de cajas de banano con mayor participación en el mercado internacional de la Asociación**

*Fuente:* Resultados de la encuesta de los empleados de la Asociación.

**Análisis:** Los empleados de la Asociación manifestaron, que las cajas que exportan la de mayor participación representan la marca propia conocida como Niño David y David Bananas ambas ubicándose con el 33%, y otras marcas en menor circulación es Marlefruit y Arabella (17%). La marca Niño David, es la más reconocida en mercados diversos lleva posicionándose desde el 2016, y la marca David Bananas al ser una innovación de imagen corporativa reciente en el mercado se ha vuelto líder para mercados de Rusia.

- **Criterio por ventas a mercados internacionales**



**Figura 27. Criterio por ventas al mercado internacional de la Asociación.**

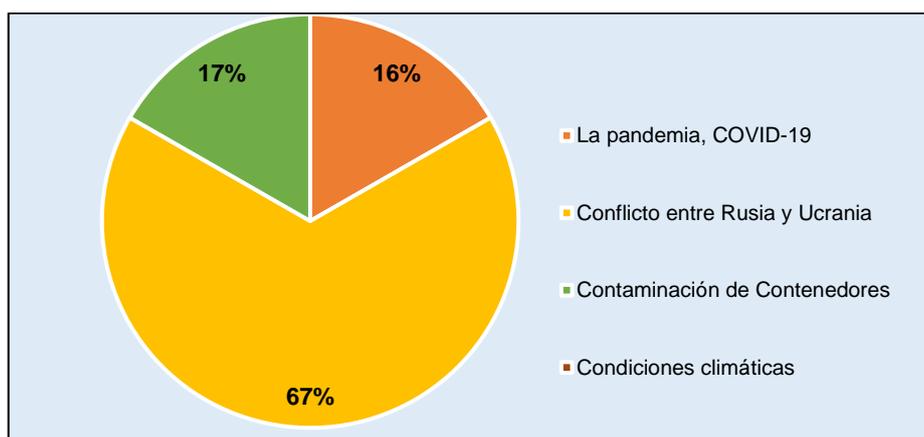
*Fuente:* Resultados de la encuesta de los empleados de la Asociación.

**Análisis:** El 50% de los empleados afirman que existe una disminución de ventas, el 33% su criterio radica en un aumento, y un 17% que las ventas se han mantenido en los periodos del 2019 – 2019, al respecto, expresaron que la empresa en el periodo de pandemia, fueron el año que más fruta exportaron, esto representa mayores ventas, sin embargo, en el conflicto de los dos países, Rusia y Ucrania a pesar de mantenerse las ventas en cambio disminuyó la rentabilidad como

consecuencias de demoras en el pago del SWIFT, y altos costos que se contrajeron por retiros tardíos y bajo precio de la fruta a otros clientes, donde se involucra desvíos del buque por las embarcaciones.

- **Séptima Pregunta**

**Análisis:** El 67% de los empleados expresaron que las causas que mayoritariamente afectaron la rentabilidad de la Asociación, comprendió del conflicto entre Rusia y Ucrania, en un 17% manifestaron la contaminación de contenedores y un 16% la pandemia del COVID-19. A la vez, señalan que el conflicto contrajo gran cantidad de problemas logísticos de exportación, incremento de precios en los materiales y cartón para la producción del banano, e inclusive la pandemia no presentó tantos inconvenientes, pues, estos se vieron afectados al 2021, donde la demanda de cajas y la rentabilidad disminuyeron, y lo que ocurrió con los contenedores, esto representó costos de seguridad y pérdida de la fruta, quedando insatisfecho el cliente.



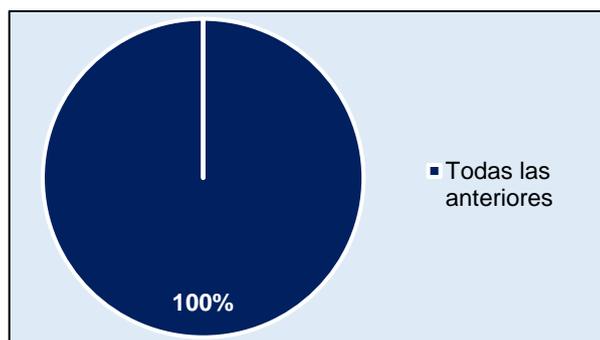
**Figura 28. Factores externos que afectaron la rentabilidad de la Asociación, periodos 2019-2022.**

*Fuente:* Resultados de la encuesta de los empleados de la Asociación.

- **Causas que provocaron factores externos en la rentabilidad**

Los resultados de los empleados de la Asociación en cuanto a las diferentes causas que provocaron los factores externos en la rentabilidad de los periodos 2019-2022, se mencionan por literales, que se analizan a continuación.

**Literal a)**

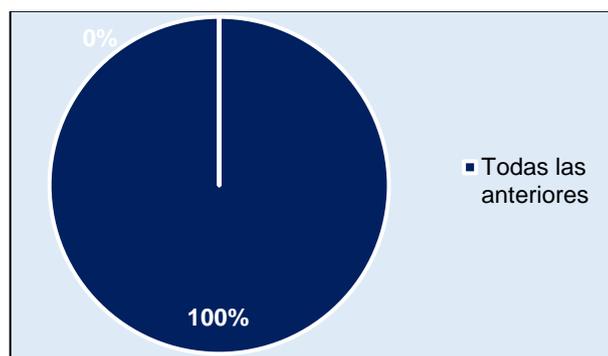


**Figura 29. Causas efectuadas en tiempo de pandemia, COVID-19.**

**Fuente:** Resultados de la encuesta de los empleados de la Asociación.

**Análisis:** Todos los empleados, señalan que los problemas o causas que se generaron durante la pandemia del COVID-19, fueron altos costos de transporte, recorte de personal, disminución de sueldos a empleados, altos costos de producción y exportación. A lo que acontecen, que la Asociación busco varias alternativas al momento de congestionamiento de transporte y demoras de entrega por controles de sanidad, por esto, se llegaron acuerdos con productores, proveedores e inclusive con los clientes, que permitan subsanar los problemas.

**Literal b)**



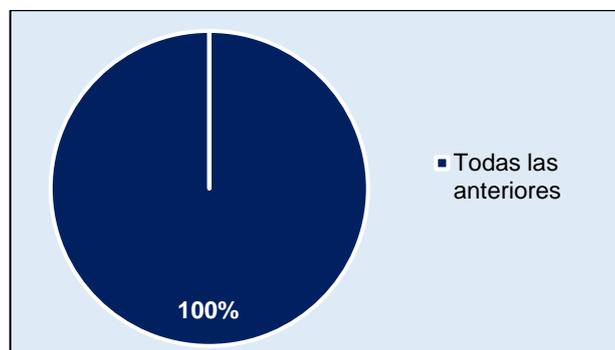
**Figura 30. Causas efectuadas durante conflicto de Rusia y Ucrania.**

**Fuente:** Resultados de la encuesta de los empleados de la Asociación.

**Análisis:** Los empleados de la Asociación, hacen hincapié que las causas que se dieron durante el conflicto o guerra de los países, que además forman parte de la cartera de clientes, representaron altos costos de navieras y puertos, altos costos de materiales y cartón, retrasos de pago, disminución de precio de venta a otros clientes, cancelaciones de contratos, todo esto involucró en la disminución de la utilidad. La guerra contrajo que la rentabilidad tuviera más afectación que los otros

factores externos que golpearon a la Asociación, una de las razones que equivale un 90% en participación de venta de cajas exportadas al mercado de Rusia.

**Literal c)**



**Figura 31. Causas efectuadas por contaminación de contenedores con estupefacientes.**

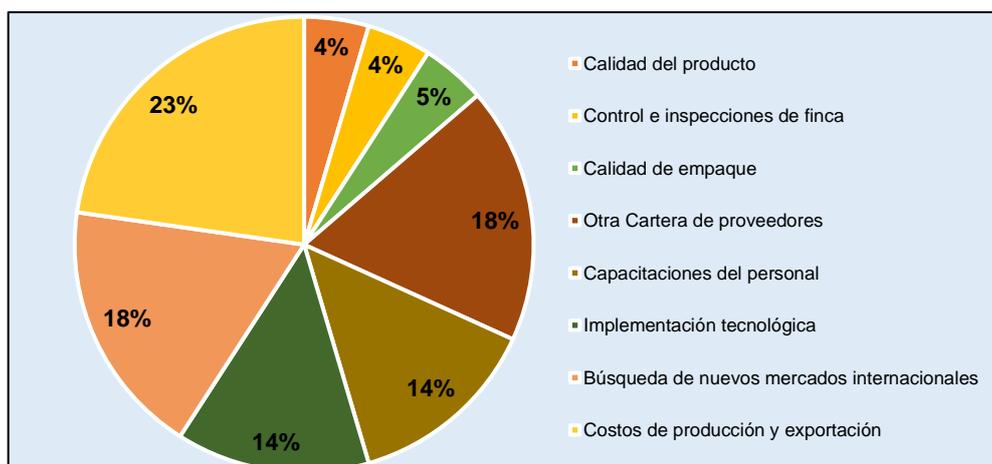
**Fuente:** Resultados de la encuesta de los empleados de la Asociación.

**Análisis:** Los empleados mencionan que todas estas causas fueron como resultado de la crisis económica de la Asociación por contaminación de contenedores con estupefaciente, como: pérdidas en la utilidad, fruta dañada, costos por contenedor elevados, clientes insatisfechos y desprestigio de la imagen corporativa de la empresa. Como exportadora, indican no estar exentos a ser víctimas del narcotráfico, sin embargo, a pesar de haber solucionado este factor, se registró pérdida económica por el costo de seguridad del contenedor y la pérdida de la fruta que fue decomisada, sin tener opción a ser vendida.

- **Aspectos para mejorar la rentabilidad**

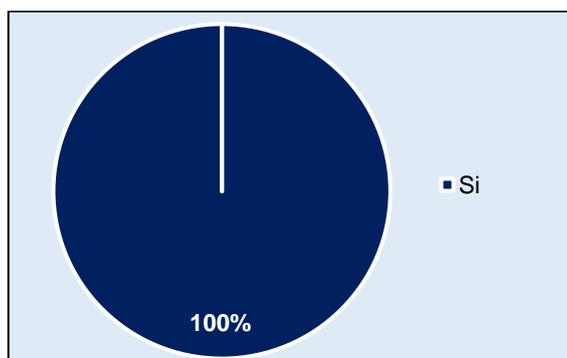
**Análisis:** Los empleados especificaron que entre los aspectos que requieren mejorar, en un 23% se encuentran los costos de producción y exportación, en un 18% es obtener otros proveedores a menor precio para materiales, cartón, supervisión técnica (evaluadores) y buscar nuevos mercados internacionales, en el 14% equivale a capacitaciones al personal e implementación tecnológica, por otra minoría esta mejorar la calidad del producto y su empaque, además de efectuar continuos controles e inspecciones de finca. En un punto sintetizan las capacitaciones a los productores de la Asociación con el propósito de evitar contaminación de los contenedores, y otros clientes de otros destinos con el fin de

tener otros ingresos, y tomar en cuenta los costos logísticos al llegar acuerdos con proveedores por compras de alta demanda a un precio accesible.



**Figura 32. Aspectos a mejorar, para incrementar la rentabilidad**  
*Fuente: Resultados de la encuesta de los empleados de la Asociación.*

- **Plan estratégico para mejorar la rentabilidad**



**Figura 33. Implementación de estrategias o plan de acción estratégico para mejorar la rentabilidad de la Asociación.**

*Fuente: Resultados de la encuesta de los empleados de la Asociación.*

**Análisis:** Todos los empleados, hacen referencia que la Asociación no cuenta con un plan de acción estrategia o aplicación de estrategias, que puedan ser monitoreadas, ejecutadas y cumplidas para incrementar la rentabilidad de la empresa, y a la vez sería factible si se cuenta con ello, donde puedan poner en práctica dicha herramienta estratégica, con el fin de obtener una mejora en el proceso productivo y de exportación, en particular, se alcance los objetivos propuestos de la empresa, a contexto global de no ser otra exportadora con déficit de disminución de cajas exportadas y de ventas en decadencia.

### 3.1.4 Análisis de indicadores de rentabilidad de la Asociación, 2019-2022

A continuación, se aplicaron los indicadores financieros de rentabilidad a la Asociación de Agricultores 3 de Julio, desde el período 2019-2022, con la finalidad de evaluar el desempeño económico y financiero, en identificar los beneficios en relación a los recursos disponibles utilizados durante ese tiempo.

- **Rentabilidad sobre activos – ROA**

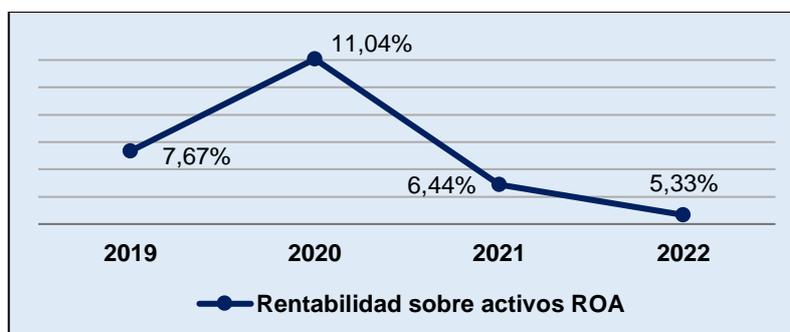
Para determinar el ROA, se requiere de los datos de la Tabla 15, entonces, al aplicar la ecuación se divide la utilidad neta de la Asociación para los activos totales.

**Tabla 15.**

***Datos para el cálculo del ROA***

	2019	2020	2021	2022
Utilidad Neta	70.915,12	102.575,97	49.596,34	40.069,49
Activos totales	924.169,68	929.362,95	769.576,38	751.422,59

**Fuente:** Información obtenida del Anexo 1 y 2.



**Figura 34. Índice de rentabilidad: ROA de la Asociación.**

**Fuente:** Resultados obtenidos del cálculo del ROA con información financiera de la Asociación.

La Asociación de Agricultores 3 de Julio, presenta en la Figura 34, los resultados obtenidos por el índice de rentabilidad sobre Activos, al respecto, se indica que, en el 2019, se tiene un porcentaje del 7,67%, demostrando que en este periodo la empresa si generó rendimientos sobre los activos que disponen. Al 2020, se evidencia un 11,04% esto equivale ser superior en relación al año anterior, como resultado de un incremento en las cuentas por cobrar a clientes del exterior. También se dispuso de una mayor cantidad de inventarios por cartón y materiales de exportación, y un aumento en el efectivo y equivalente del Banco, por ende, se hizo buen uso eficaz y eficiente de los recursos de la Asociación.

En el año 2021, se demuestra un resultado del 6,44% registrándose una disminución en comparación al 2020, esto se debe a que los activos disminuyeron en mayor proporción de lo que se dedujo en la utilidad neta, como consecuencia de baja cantidad de cajas exportadas, lo que genera una disminución de las ventas a clientes del exterior, a su vez, menor cantidad de inventarios en la adquisición de cartón y materiales de exportación, también del efectivo y equivalentes, y además, menor rubros por cobrar a los clientes del exterior.

Por último, el 2022, la Asociación refleja un porcentaje del 5,33%, siendo mucho menor que el año 2021, como resultado que el efectivo y equivalente disminuyeron, y sobre todo se enfrentó con un crecimiento de las cuentas por cobrar a clientes del exterior, y menor cantidad de inventarios por cartón, materiales y cuentas por cobrar a socios, al tener menor circulante o no disponer de pagos evidentes de los clientes mantenidos, generó una menor disminución de las ventas y de su rendimiento. Por lo tanto, los retrasos de pagos, escasez de cartón y materiales durante el conflicto de Rusia y Ucrania, influenció en la rentabilidad de la Asociación, indicando que es aceptable pero no favorables, porque la empresa a pesar de las circunstancias generó beneficios de los activos, pero de forma pausada y recuperación de cartera con demoras.

- **Rentabilidad sobre el patrimonio – ROE**

Para establecer el retorno sobre patrimonio, se identifica el patrimonio total y la utilidad neta de los diferentes años de estudio, tal como se muestra en la Tabla 16.

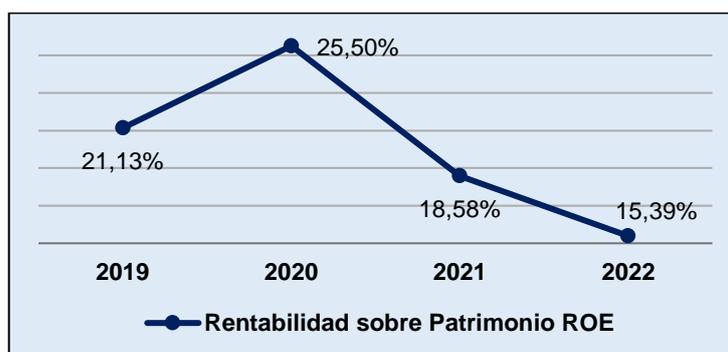
**Tabla 16.**  
***Datos para el cálculo del ROE***

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Utilidad Neta o resultado Neto	70.915,12	102.575,97	49.596,34	40.069,49
Patrimonio	335.686,78	402.211,19	266.892,60	260.302,74

**Fuente:** Información obtenida del Anexo 1 y 2.

Como se demuestra la Figura 35, al 2019 obtuvo un 21,13% y al 2020, un porcentaje del 25,50% reflejando ser mayor que el año anterior, esto es como resultado de que el patrimonio presentó un alto valor, al respecto de existió un aumento de las reservas, utilidades acumuladas y de la utilidad del ejercicio represento un incremento para el ROE. En el 2021 se ubicó en un 18,58% y para

el 2022 corresponde al 15,39%, estos resultados reflejan disminución en comparación a los años pasados, el rendimiento como las reservas y utilidades acumuladas, reflejan un déficit, el cual, demuestra que de haber disminuido el patrimonio neto, la empresa generó igualmente beneficios y fue capaz de obtener rendimientos, pues, los factores externos no logró interferir en las actividades operativas y económicas, gracias a las soluciones planteadas, el entorno financiero no decayó considerablemente.



**Figura 35. Índice de rentabilidad: ROE de la Asociación**

**Fuente:** Resultados obtenidos del cálculo del ROA con información financiera de la Asociación.

- **Margen bruto o utilidad bruta**

Para la obtención del margen bruto, de acuerdo con la Tabla 17, se requiere del valor obtenido de la utilidad bruta, la cual, consiste del total de los ingresos sustraer los costos de ventas relacionados directamente con la producción y/o exportación del banano, luego se divide el resultado de la utilidad operativa para el total de ingresos.

**Tabla 17.**

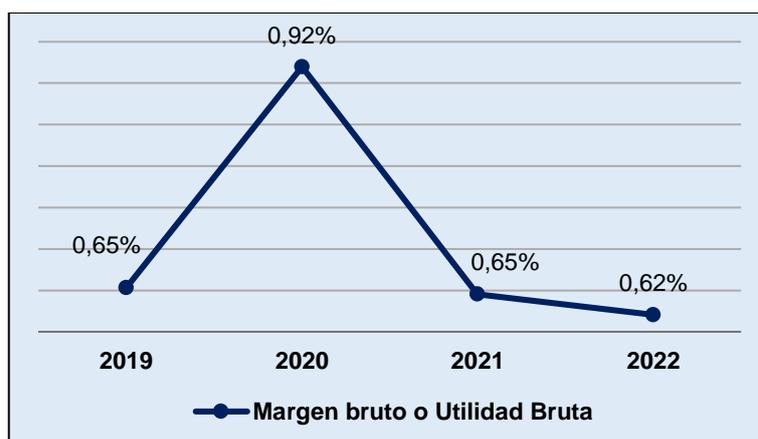
**Datos para el cálculo del margen bruto**

	2019	2020	2021	2022
Ingresos	15.499.311,83	15.403.012,98	12.016.395,25	10.543.654,90
(-) Costos de ventas	15.398.130,12	15.261.327,43	11.938.839,40	10.478.229,72

**Fuente:** Información obtenida del Anexo 2.

En la Figura 36, el periodo del 2019 se tuvo como resultado un 0,65%, después de haber cubierto el costo de ventas, equivale la utilidad que queda para solventar los gastos administrativos y ventas, por aumentos de los costos de exportación como transporte de contenedores, emisión de BL, cartón, materiales y porteos; para costos de comercialización se debe al precio de compra de cajas de banano al productor. En el 2020, existe un incremento del 0,92% donde se evidencia mayor

utilidad que deja luego de la deducción de los costos, como producto de una variación en el precio de venta pactado con los clientes, donde se obtuvo mayores ventas por gran volumen de cantidad embarcadas durante la pandemia, a pesar de suscitar los altos costos en problemas de logística en las exportaciones, se concretó con un buen rendimiento. Sin embargo, en los periodos 2021 fueron 0,65% y 2022 por 0,62% respectivamente, existió un decrecimiento de -0,02%, este último año como consecuencia del conflicto entre los países, los acuerdos fueron en disminución del precio de venta, registrándose incremento de costos por retiros tardíos de cajas en los buques, transporte de contenedores, seguros de contenedores, multas-falsos fletes, cartón y materiales en exportación, sin duda, tomando en cuenta el volumen de ventas, que no es muy representativo, el porcentaje obtenido a pesar de ser positivo, no es tan alto la ganancia, pues significa que la empresa no está gestionando bien los costos de exportación, en otras palabras no está ajustando de forma correcta los precios de la caja, tanto en compras al productor y en ventas a los clientes.



**Figura 36. Índice de rentabilidad: margen bruto**

**Fuente:** Resultados obtenidos del cálculo del ROA con información financiera de la Asociación.

- **Rentabilidad sobre ventas**

El cálculo para obtener la rentabilidad sobre venta se determinó con la información de la Tabla 18, que es mediante la división de utilidad neta para el total ventas (Ingresos totales).

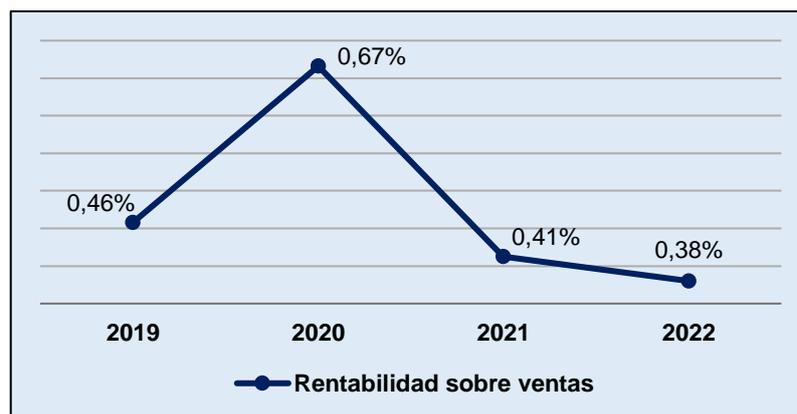
**Tabla 18.**

***Datos para el cálculo de la rentabilidad sobre ventas***

	2019	2020	2021	2022
Ingresos	15.499.311,83	15.403.012,98	12.016.395,25	10.543.654,90
<b>Utilidad Neta</b>	<b>70.915,12</b>	<b>102.575,97</b>	<b>49.596,34</b>	<b>40.069,49</b>

**Fuente:** Información obtenida del Anexo 2.

El índice de rentabilidad sobre las ventas, durante estos cuatro años de estudio, se demuestra un promedio de 0,48% que la Asociación ha reflejado en utilidad neta por cada dólar en ventas, sin duda el porcentaje obtenido es inferior al dólar determinado, por este motivo la Asociación incide en una deficiencia en la utilidad, que a pesar de ser positiva, esta situación de variación en disminución es como resultado del aumento de costos de exportación que se han venido manteniendo en estos años, y por la deficiente gestión de los activos, especialmente yace en el último año, de las cuentas por cobrar a los clientes del exterior, y la disminución del volumen de cajas a exportar y de la disminución del precio de venta a los mercados internacionales por los factores externos que están atravesando, siendo Rusia parte de los clientes.



**Figura 37. Índice de rentabilidad. Sobre ventas**

**Fuente:** Resultados obtenidos del cálculo del ROA con información financiera de la Asociación.

- **Rentabilidad sobre utilidad operativa**

En el establecimiento de este indicador de utilidad operativa, se tomó como datos los presentados en la Tabla 19, donde su cálculo se obtiene de la división de la utilidad operativa descontando los costos de ventas y los gastos operacionales y no operacionales para las ventas totales o ingresos.

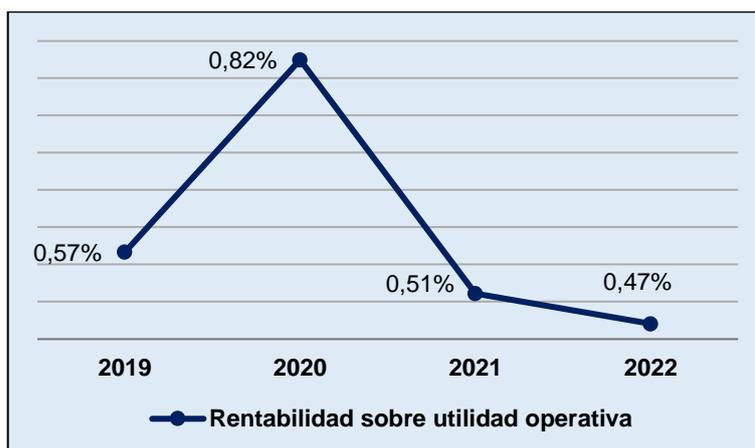
**Tabla 19.**

**Datos para el cálculo de la rentabilidad sobre utilidad operativa**

	2019	2020	2021	2022
Ingresos	15.499.311,83	15.403.012,98	12.016.395,25	10.543.654,90
(-) Costos de ventas	15.398.130,12	15.261.327,43	11.938.839,40	10.478.229,72
(-) Gastos Adm. y Venta	13.361,13	14.656,49	16.136,24	15.803,52
<b>Utilidad operativa</b>	<b>87.820,58</b>	<b>127.029,06</b>	<b>61.419,61</b>	<b>49.621,66</b>

**Fuente:** Información obtenida del Anexo 2.

Como se observa en la Figura 38, al entre los periodos del 2019 al 2022, existe un promedio de porcentaje del 0,59%, a lo cual, se analiza que por cada dólar de ventas la Asociación no obtiene beneficio representativo, el valor obtenido es menor al dólar, con esto se demuestra que las estrategias de precios y eficiencia operacional implementadas, no son las correctas, además, como resultado de los factores de pandemia, guerra de Rusia y Ucrania, y contaminación de contenedores, se han incrementado los costos de exportación de los servicios portuarios, navieros entre otros costos de materiales y cartón; y las cuentas por cobrar, generadas por demoras de pago, y por deficiente gestión en el precio al mercado internacional, al no disponer de una variedad de cartera de clientes.



**Figura 38. Índice de rentabilidad: sobre utilidad operativa**

**Fuente:** Resultados obtenidos del cálculo del ROA con información financiera de la Asociación.

## **CUARTA PARTE**

### **4.1 Propuesta**

#### 4.1.1 Descripción de la Propuesta

El Balanced Score card (BSC) o conocido también como cuadro de mando integral, es la herramienta gerencial que determina la aplicación de estrategias, en base al cumplimiento de los objetivos de las empresas, a través de un control de ejecución de las acciones y resultados desde las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos aprendizaje y conocimiento. En definitiva, ayuda a visualizar el desempeño de las empresas, a través del progreso del rendimiento, permitiendo tomar decisiones estratégicas a los directivos para la respectiva determinación de recursos relevantes en las diversas operaciones de la entidad, de acuerdo a lo manifestado por Bolaños, et al. (2020).

Para la elaboración del BSC, se describen en la Tabla 19, las cuatro perspectivas con los respectivos objetivos que plantean cada uno, el cual, refleja se caracteriza por la definición de sus indicadores.

**Tabla 20.**  
***Perspectivas del Balanced Score Card***

<b>Perspectiva</b>	<b>Descripción</b>
Financiera	Demuestran a realidad de la situación económica de la empresa, por ello, se debe evaluar los resultados tangibles, desde el incremento de los ingresos considerando la inversión que sirvan de soporte de mejoras en procesos y de rendimiento.
Cliente	Tomar en cuenta la calidad de los productos y/o servicios, reflejan el posicionamiento en el mercado a través de la fidelización y satisfacción, permitiendo a la empresa para permanecer, competir y diferenciarse en los mercados. Entonces, perciben la oferta, por ello, se proyectarán los rendimientos financieros que se esperan obtener. Entre los indicadores se encuentran el nivel de satisfacción, participación del mercado, pedidos reembolsados y aumento de quejas.
Procesos Internos	Determinar los procesos internos, produce alto impacto de satisfacción al cliente, en base al diseño de estrategias en los procesos importantes: primarios desde la innovación y dirección d la misión, estratégicos que ofrecen acciones y escuchan al cliente como el entorno del mercado, de apoyo que otorgan los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos primarios eficiente y eficaz. Entre sus indicadores está el porcentaje de nuevos productos, productos defectuosos devueltos, tiempo de respuesta al cliente.
Aprendizaje- Conocimiento	Se establecen las competencias que debe desarrollar el capital humano desde el conocimiento y capacidad de aprender, para obtener los objetivos con resultados a largo plazo, brindando la empresa un ambiente de estructura organizacional idóneo generando estrategias de motivación, capacitación, tecnologías, información, infraestructura y recursos necesarios.

**Fuente:** Lazo, Erazo y Narváez (2019), Loor, Espinoza y Mejía (2021).

Es por esto, que la propuesta se basa en este Balanced Score Card, como parte de la solución a la problemática de la Asociación de Agricultores 3 de Julio, por presentar caídas en las ventas de los últimos años y disminución de la rentabilidad, se ha planteado la siguiente propuesta en relación con los resultados obtenidos. Por ello, se propone la implementación de estrategias con el uso de la herramienta del Balanced Scorecard, que, en conjunto a sus cuatro perspectivas, sirve de instrumento fundamental para el diseño de las acciones estrategias que mejoren a la Asociación.

#### 4.1.2 Propuesta de Balanced Score card para incremento de la rentabilidad en la Asociación de Agricultores 3 de Julio.

Tabla 21.

**Balanced Score Card de la Asociación de Agricultores 3 de Julio**

Perspectiva	Diagnóstico	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Iniciativas o plan de acción
<b>Financiera</b>	La utilidad neta disminuyó en un 19,21% en el último periodo	* Incrementar la utilidad neta de la Asociación	* Utilidad neta / ventas	*Más de \$300.000	* Definición de condiciones de pago en carta de crédito y/o compromiso * Proceso de búsqueda para nuevos proveedores a costos bajos
		* Disminuir los costos de ventas	*Utilidad bruta / ventas	*en un 20%	*Solicitar apoyo al clúster AEBE (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador) que forma parte la empresa.
		* Aumentar las ventas de los clientes	*Utilidad operativa / ventas	*Más del 5%	*Participación de la Asociación en Ferias, Talleres, Concursos, Foros y Eventos nacionales e internacionales para ampliar la lista de clientes y difundir las marcas potenciales.

			* Incrementar volumen y satisfacer con calidad competitivamente	*% de clientes satisfechos en relación de calidad, tiempo y atención	*Más del 80%	* Programa de mejoramiento continuo.
		Insatisfacción del producto por parte de los clientes	*Aumentar la fidelización y confianza de los clientes	* Nivel de satisfacción de los clientes (Encuesta)	*Más del 70%, trimestral	
Perspectiva Interna	<b>Proceso de Administración del cliente</b>	* Disminución de las ventas en mercados internacionales	* Identificar el comportamiento de las ventas a clientes del exterior	* % de descuentos por calidad de fruta	*Menos del %3	* Análisis de los procesos de ventas de cada cliente
	<b>Proceso de Administración de Operaciones</b>	* Acumulación de cuentas por cobrar por lenta rotación de la cartera de clientes del exterior	* Maximizar la recuperación de las cuentas por cobrar a clientes del exterior	* Índice de rotación de cartera	*Menos de 40 días	* Diseño de políticas de gestión de recuperación de cartera para generar eficiencia en todos los procesos
	<b>Procesos legales y sociales.</b>	* Existe contaminación en los contenedores de exportación durante la trazabilidad del proceso de la fruta.	* Minimizar el impacto legal y social	* Costos de seguridad, Pérdidas de la fruta vs. Venta de la fruta	*0%	*Implementación de normas de seguridad interna
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	<b>Capital Humano (Habilidades, capacitación y conocimiento)</b>	* Falta de capacitación y conocimiento a los empleados y Socios productores de la Asociación en cuanto a riesgos de contaminación de droga en contenedores	* Incrementar el nivel de formación por seguridad interna referentes a procesos de exportación	*Actualización de los currículos vitae de los empleados e información de los socios productores	* De 1 a 5 veces al año	*Plan de mecanismos que implementen capacitaciones y reclutamiento de personal
				* Número de cursos brindados a los socios y empleados	* 3 cursos al año	
				* Número de socios y empleados formados	* 90% de personas formadas	

#### **4.1.3 Descripción de las actividades a desarrollar de las diversas estrategias propuestas para la Asociación de Agricultores 3 de Julio**

##### **Estrategia 1: Definición de condiciones de pago en carta de crédito y/o compromiso.**

La Asociación de Agricultores 3 de Julio, para mejorar la rentabilidad, a través de una comunicación efectiva, propone definir las condiciones de pago por medio de carta de crédito, como medio de pago en la compra-venta de banano a mercados internacionales y nacionales, con el objetivo de obtener un equilibrio de riesgo comercial, tal modelo se demuestra a continuación:



**ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES 3 DE JULIO**

**Dirección: Avenida Panamericana**

**El Guabo-El Oro-Ecuador**

El Guabo, 16 de julio del 2023

**TSB SEVER LLC**

**Dirección: SOFIISKAYA STR, BULDING, LETTER A**

**RUSSIAN FEDERATION- ST PETERSBURG**

Estimado:

##### **ASUNTO: Plan de pago por saldo pendiente**

Me encuentro agradecida y valoro la relación comercial con TSB SEVER LLC y me gustaría tratar el Asunto del saldo pendiente adeudado de su empresa. Comprendemos que las situaciones externas imprevistas pueden perjudicar las obligaciones financieras, por esto, estamos comprometidos a otorgar una solución mutua beneficiosa. Después de un estudio de profundidad y consideraciones, se planteó el desarrollo las condiciones de pago, que ayudará a disminuir la carga del valor total pendiente, y de esta manera cumplir con las responsabilidades financieras.

##### **Condiciones de pago:**

1. El proceso de facturación opera con cortes periódicos semanales tanto para mercados nacionales e internacionales.
2. Envío de factura, DAE, BL,
3. Envío de factura, DAE, BL, Packing List para mercados internacionales, en los jueves de cada semana, en mercados nacionales se adjunta solamente la factura.
4. Los abonos de las facturas deben realizarse de forma semanal, días siguientes de haberse enviado el estado de cuenta actualizado.
5. La duración del pago total mensualizados no debe exceder de treinta (45) días, como fecha máxima de espera de cancelación.

6. Cada vez que realice el pago por transferencia bancaria, debe enviar el Swift
7. Si las facturas no son canceladas dentro de lo indicado, respetando las condiciones de pago de negociación, se dispondrá de una tasa vigente en el mercado por mora

Realmente, agradecemos su cooperación durante este proceso y aseguramos que el propósito principal es disponer de una relación sólida de trabajo con TSB SEVER LLC. Al cumplir con las condiciones de pago inmersas en esta carta de crédito, podemos trabajar en equipo para la solución del saldo pendiente de una forma justa y adaptable para ambas partes. Solicitamos de la manera más gentil, su aceptación las condiciones de la carta de crédito, si encaso, de tener alguna duda o pregunta, no dude en comunicarse con la Asociación, desde el número 0992092938 o al correo electrónico [finyadmasoc3julio@outlook.com](mailto:finyadmasoc3julio@outlook.com). Estamos comprometidos en aclarar cualquier problema y con soluciones oportunas.

Gracias por su atención, valoramos nuestra relación con TSB SEVER LLC y estamos seguros que trabajando como equipo, se superara el contratiempo para seguir construyendo una relación comercial sólida y exitosa.

Atentamente,

**Ing. María Fernanda Naula Mite**  
**JEFE DE COBRANZAS**  
**Dpto. Financiero**  
**Asoc. De Agricultores 3 de Julio**  
**Teléfono: 072950978**  
**Correo: [finyadmasoc3julio@outlook.com](mailto:finyadmasoc3julio@outlook.com)**

---

Al respecto, también se requiere de una carta compromiso de pago, con el propósito de llegar a un acuerdo por los pagos atrasados, implicando una comunicación con empatía, comprensión y profesionalismo, a continuación, se muestra el modelo de la carta de compromiso de pago a ser utilizada en la Asociación.



**ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES 3 DE JULIO**  
**Dirección: Avenida Panamericana**  
**El Guabo-El Oro-Ecuador**

El Guabo, 16 de julio del 2023

**TSB SEVER LLC**  
**Dirección: SOFIISKAYA STR, BULDING, LETTER A**  
**RUSSIAN FEDERATION- ST PETERSBURG**  
**A la Atención de Daria Panova, Gerente**

**ASUNTO: Carta de compromiso de pago**

Estimada:

El motivo de la presente es para ratificar mi solicitud de renegociación con la deuda que mantienen con nosotros, por la venta de cajas de banano, de la cual tengo un saldo pendiente que asciende a doscientos sesenta y tres mil dólares americanos (\$ 263.000,00 USD) y que me indique las razones de mora que han sido imposible para TSB SEVER LLC solventar a la fecha.

Por ello, apelando a su comprensión, requiero se comprometa formalmente a realizar los pagos con el saldo pendiente de la siguiente forma:

1. De la semana 26 del 2023, se abonará la cantidad de ochenta mil dólares americanos (\$ 80.000,00 USD)
2. De la semana 27 del 2023, se abonará la cantidad de setenta mil dólares americanos (\$70.000,00 USD)

De acuerdo a la propuesta de pagos presentada, quedaría pendiente el pago de la semana 28, que corresponde a ciento trece mil dólares americanos (\$113.000,00 USD).

Agradezco su atención a la presente, queda pendiente su aprobación y de seguir con el procedimiento que usted considere pertinente.

Saludos cordiales.

**Ing. María Fernanda Naula Mite**  
**JEFE DE COBRANZAS**  
**Dpto. Financiero**  
**Asoc. De Agricultores 3 de Julio**  
**Teléfono: 072950978**  
**Correo: [finyadmasoc3julio@outlook.com](mailto:finyadmasoc3julio@outlook.com)**

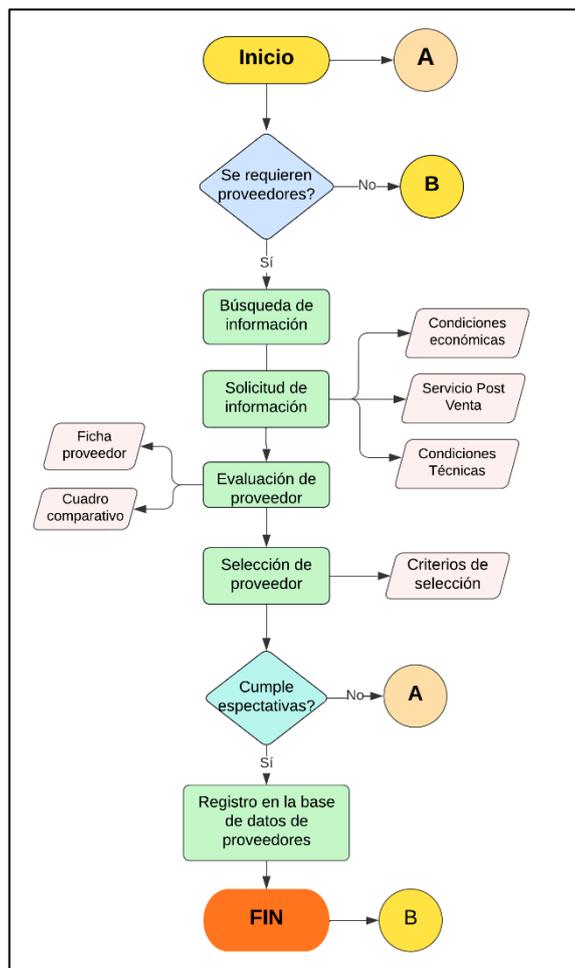
---

Todo lo antes mencionado, se hará mediante llamadas telefónicas y envíos por correo electrónicos, por ende, son recursos que se utilizarán para los deudores en mora, debiendo incluir saldos adeudados, donde se hará por cada semana los días lunes actualizado los movimientos en la contabilidad, de igual manera se agradece pago y se gestiona la comunicación con los clientes para el cobro respectivo, quien será el jefe de cobranzas del departamento financiero, designada para la recepción del SWIFT o conversar sobre facturas vencidas.

### **Estrategia 2: Proceso de búsqueda para nuevos proveedores a costos bajos**

La Asociación debe realizar un proceso de búsqueda y selección de proveedores de bienes y servicios adecuados a sus costos, que normalmente lo realiza el departamento de bodega y de compras. Por ello, en la Figura 35 se muestra el proceso al momento de seleccionar el proveedor de acuerdo con criterios de

calidad, competitividad, productividad, es decir, que fomente impacto positivo a la empresa.



**Figura 39. Proceso De la búsqueda de nuevos proveedores**

*Fuente:* Elaboración propia

Primero se tiene que tomar en cuenta los productos a adquirir, calidad y calidad con el fin de comparar productos similares de iguales características. Por ello, se debe plantear el motivo de la situación de inicio, para la Asociación es ampliar la cartera de proveedores con el propósito de mejorar la gestión comercial y también dispone de proveedores que habitualmente le provisionan, pero no está satisfecho por sus criterios, que comprende de tres etapas: búsqueda de información, solicitud de información, evaluación y selección de proveedor.

En la primera etapa, en su **búsqueda** se requiere de toda información que pueden localizar a las empresas de los proveedores, desde el internet, medios de

comunicación, publicaciones, ferias, miembros de clúster, base de datos, entre otras fuentes.

En la segunda etapa, de **solicitud de información**, luego de haber recolectado el listado de los posibles proveedores, se empieza el contacto directo donde se requiere información de todos los aspectos a conocer la Asociación, los cuales se reflejan en la Figura 36.

Condiciones económicas	Condiciones técnicas	Servicio post venta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio</li> <li>• Descuento por volumen</li> <li>• Forma de pago</li> <li>• Plazo de pago</li> <li>• Pago de seguro</li> <li>• Pago por transporte</li> <li>• Recargos por demoras de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Características técnicas</li> <li>• Garantía</li> <li>• Marcas de los productos</li> <li>• Tiempo de entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de atención al Cliente</li> <li>• Presentación de los productos</li> <li>• Solución de dudas o inquietudes</li> <li>• Cualquier otra información</li> </ul>

**Figura 40. Condiciones de información para solicitar al proveedor**

*Fuente:* Elaboración propia

Ahora bien, las formas de solicitar información se pueden realizar desde tres aspectos, que se explican a continuación.

**Visitas:** las entrevistas con proveedores y representantes de la Asociación pueden formar parte de una de las fuentes primordiales de venta, por esto, es relevante el desarrollo de una buena relación porque es aquí donde se observa la actitud del proveedor, evaluando e interrogando la mayor cantidad de interrogantes en cuanto a calidad, precio, entre otras condiciones de información.

**Carta de solicitud:** a través de una carta hacia los proveedores se puede solicitar información de los criterios que van a hacer estudiando, desde requerir de emisión de catálogos para evaluar las ofertas que otorgan. A continuación, se muestra un modelo de carta.



**ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES 3 DE JULIO**  
 Dirección: Avenida Panamericana

RUC: 0791754410001  
El Guabo-El Oro-Ecuador  
Celular: 0992092938  
Email: [asoc3julio@outlook.com](mailto:asoc3julio@outlook.com)

El Guabo, 16 de julio del 2023

**ASUNTO: Solicitud de información**

Señores:  
**FERTIGRAN S.A**

Represento a una Asociación dedicada a la venta al por mayor de cajas de banano, orientados a la comercialización y exportación de la fruta, en este año pretendemos ampliar la línea de materiales, cartón, y otros costos que se requieren para ofrecer fruta de calidad a nuestros clientes.

Deseamos ampliar la línea de materiales de alta calidad, por lo que en el análisis que se ha desarrollado en la caja de banano, su relación de calidad sobre precio, primero se encuentra la valora la calidad del empaque de la fruta.

Por tal motivo, le agradecemos que nos otorgue la información de las siguientes condiciones comerciales:

- Precios
- Forma de pago
- Gastos (Seguro, transporte)
- Plazo de pago
- Descuentos por volumen
- Plazo de entrega
- Garantía
- Características técnicas

Le solicitamos muy amablemente, se nos emita un catálogo detallado de sus productos, en apoyo con un envió de un asesor comercial para que nos de las respectivas explicaciones directas de las características de los productos, y sus condiciones comerciales.

De antemano, le agradezco su atención

**Lcdo. Jonathan Fajardo Fajardo**  
**JEFE DE COMPRAS**  
Dpto. de Bodega  
Asoc. De Agricultores 3 de Julio  
Teléfono: 072950978  
Correo: [asoc3julio@outlook.com](mailto:asoc3julio@outlook.com)

---

Luego de haber buscado a los proveedores, se procede a la **evaluación**, esto requiere de un análisis con el apoyo de una ficha por cada uno, indicando las respectivas características de los productos y condiciones de compra (Ver Tabla 21). También se utilizará un cuadro comparativo donde se observan todas las condiciones mencionadas por los proveedores, para tomar una decisión correcta

en el progreso de la rentabilidad de la empresa, al disminuir los costos (Ver Tabla 22).

**Tabla 22**  
**Modelo de Ficha para cada proveedor**

<b>Ficha proveedor</b>			
<b>Razón Social</b>			<b>RUC:</b>
<b>Domicilio:</b>			
<b>Persona de contacto:</b>			
<b>Celular:</b>			
<b>Email:</b>			
<b>PRODUCTO</b>			
<b>CONDICIONES COMERCIALES</b>			
<b>Precio</b>	<b>Descuento</b>	<b>Forma de pago</b>	<b>Gastos</b>
<b>Plazo de pago</b>	<b>Plazo de entrega</b>	<b>Garantía</b>	<b>Otros</b>

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 23.**  
**Cuadro comparativo de los proveedores de la Asociación**

<b>Características</b>	<b>Proveedor A</b>	<b>Proveedor B</b>	<b>Proveedor C</b>	<b>Proveedor D</b>
<b>Precio</b>				
<b>Descuento</b>				
<b>Forma de pago</b>				
<b>Plazo de pago</b>				
<b>Plazo de entrega</b>				
<b>Gastos Transporte</b>				
<b>Gastos seguro</b>				
<b>Gastos financieros</b>				
<b>Garantía</b>				
<b>Servicio Post Venta</b>				
<b>Observaciones</b>				

*Fuente:* Elaboración propia

En la selección de proveedores, después de analizar las características de las ofertas de los diversos proveedores, se procede a su elección con las condiciones más adecuados, en base a criterios económicos y de calidad. El primero hace

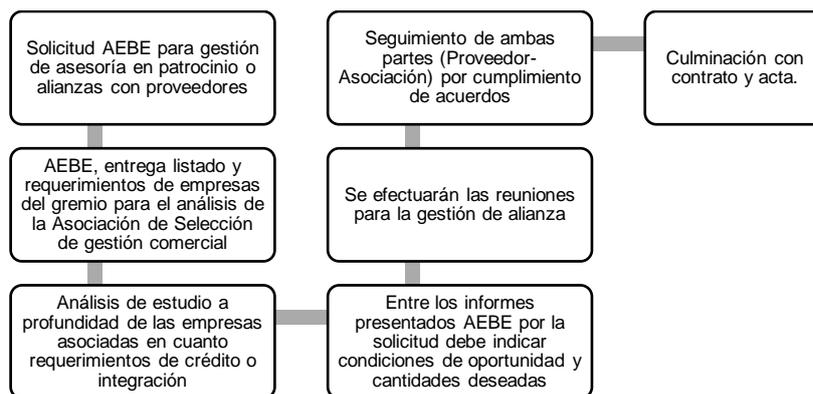
referencia a los precios, descuentos, pagos por gastos y plazos de pago. En este apartado, se elige el proveedor con precio final más bajo, dependiendo que reúnan todas las condiciones. En el caso de criterios de calidad, respondiendo a las características técnicas adecuadas, como marcas reconocidas, tiempo de entrega, atención al cliente, las muestras que otorgan llevar a prueba, entre otros aspectos. También, se analizan aspectos no relacionados directamente en la caja de banano, sino la garantía, imagen o presentación de los productos, prestigio, ubicación, instalaciones, equipo de trabajo, capacidad administrativa, devolución de mercadería, experiencia de la empresa y otros.

Como parte concluyente de la tercera etapa, el jefe de compras luego de haber verificado si cumple con las expectativas el proveedor en cuanto las condiciones y criterios determinados por la Asociación, es aquí donde pasa a formar parte del registro en la base de datos de proveedores, tomando toda la información del proveedor, para disponer de un contrato.

**Estrategia 3: Solicitar apoyo al clúster AEBE (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador) que forma parte la empresa.**

La Asociación de Agricultores 3 de Julio, pertenece al grupo de clúster de AEBE (Asociación de Exportadores de banano del Ecuador), en el cual se solicitaría apoyo de gestionar alianzas con proveedores de cartón al cual se aplicaría a la empresa de GRUPASA, materiales de empaque (FERTIGRAN S.A) y de transporte que tienen integrados en su gremio (SEATRADE), permitiendo el aumento de la eficiencia y la rentabilidad de las cadenas de valor.

Por aquello, el proceso de la gestión se encuentra enmarcada en la Figura 35, para así iniciar las respectivas alianzas estratégicas con los proveedores que están asociados en AEBE.



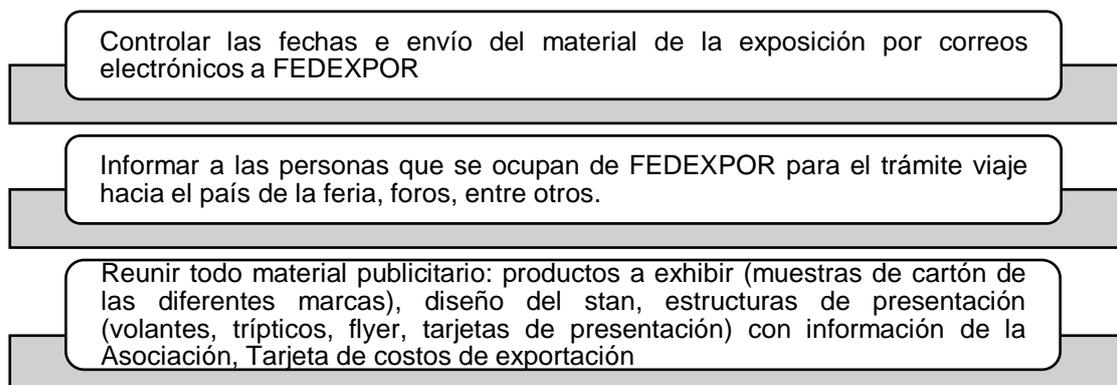
**Figura 41. Proceso de gestión de alianza con clúster de AEBE**

*Fuente:* Elaboración propia.

**Estrategia 4: Participación de la Asociación en Ferias, Talleres, Concursos, Foros y Eventos nacionales e internacionales para ampliar la lista de clientes y difundir las marcas potenciales.**

Inscribir a la Asociación en la participación de Ferias, foros, eventos, Concursos, Talleres internacionales y nacionales que gestiona FEDEXPOR, requiere de una organización específica de marketing y seguimiento antes, durante y después, con el propósito de adquirir nuevos clientes para el incremento de ventas, de esta forma en el caso de exportación se dispondrá de otros destinos, por ello, es relevante la responsabilización en determinar actividades, tareas, orientaciones y fechas.

Para ello, entonces se sugiere una planificación se inicie con un mes antes de la fecha de participación, a continuación, se presenta la lista de actividades a desarrollar, de esta manera se obtiene el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos antes de la feria, recordando llevar todos los documentos y fotocopias

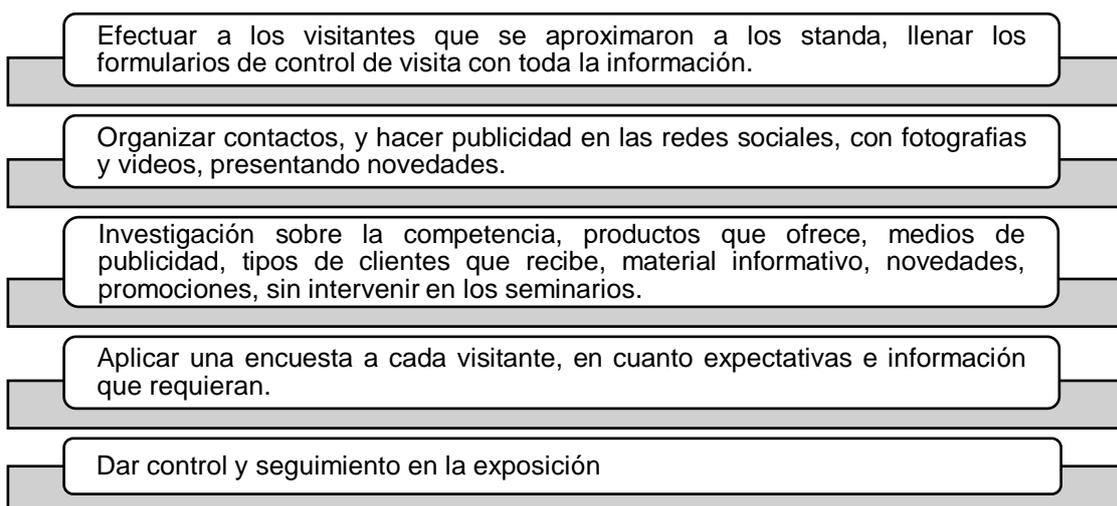


**Figura 42. Organización de actividades antes de la feria u otros eventos internacionales y/o nacionales.**

*Fuente:* Elaboración propia.

que respalden la inscripción, y tramites a gestionarse en el mercado nacional e internacional.

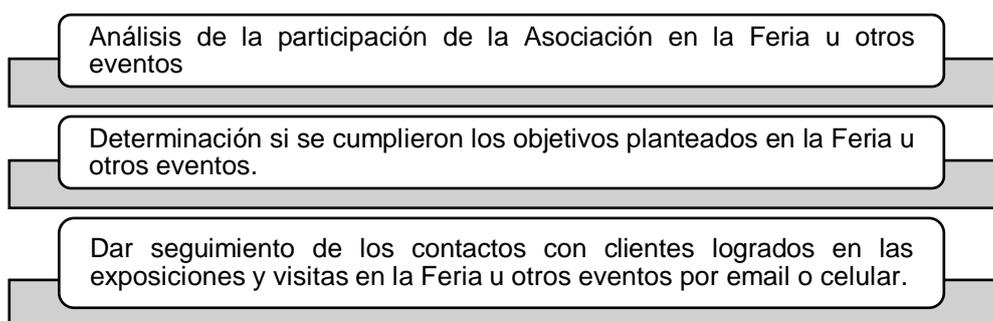
Al respecto, durante la feria es primordial atraer a los visitantes al stand, por ende, se tiene que ser creativo y hacer que tengan interés acercarse a obtener información, para ello en la Figura 39, se observa la organización de actividades durante la feria.



**Figura 43. Organización de actividades durante la feria u otros eventos internacionales y/o nacionales.**

*Fuente:* Elaboración propia.

En la Figura 40, culminada la feria, después de un periodo de un mes, se efectúa un análisis relevante a los clientes, con el fin de obtener una amplia cartera de otros clientes de diferentes destinos o lugares.

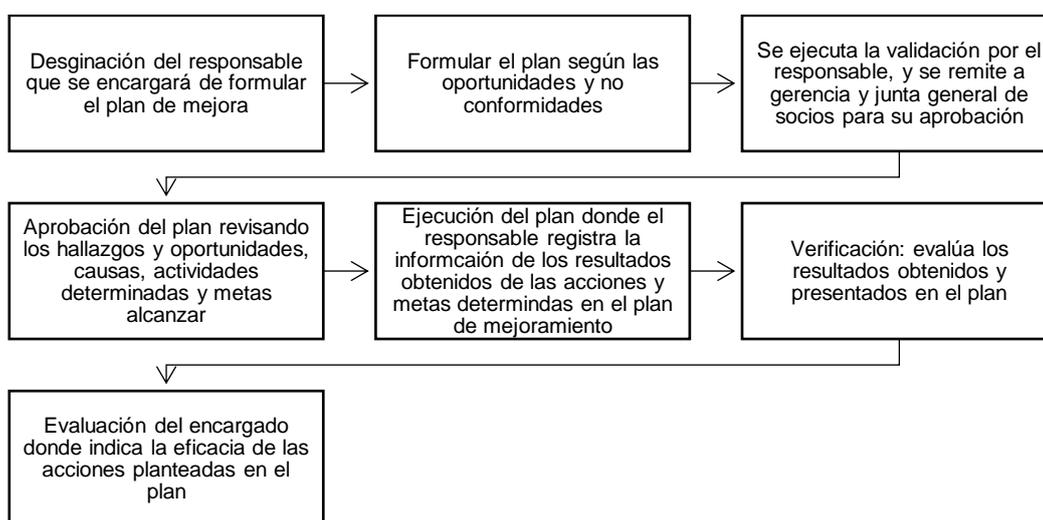


**Figura 44. Organización de actividades después de la feria u otros eventos internacionales y/o nacionales.**

*Fuente:* Elaboración propia.

### **Estrategia 5: Programa de mejoramiento continuo.**

En esta estrategia, el programa de mejoramiento continuo comprende la herramienta que facilita a llevar un programa de actividades en forma organizada con el objetivo de controlarlas, esto coadyuva en planificar y aprovechar los recursos de la Asociación de una forma eficaz. En la Figura 41, se demuestra los procesos o aspectos relevantes que debe contener el programa o plan de mejora.



**Figura 45. Proceso del programa o plan de mejoramiento continuo**  
Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 23, se evidencia el programa de mejoramiento continuo de la Asociación, en cuanto a dos objetivos que se deben implementar para obtener una buena satisfacción de clientes, y de esta manera aumentar el volumen de la cartera de clientes.

**Tabla 24.**  
**Programa de mejoramiento continuo**

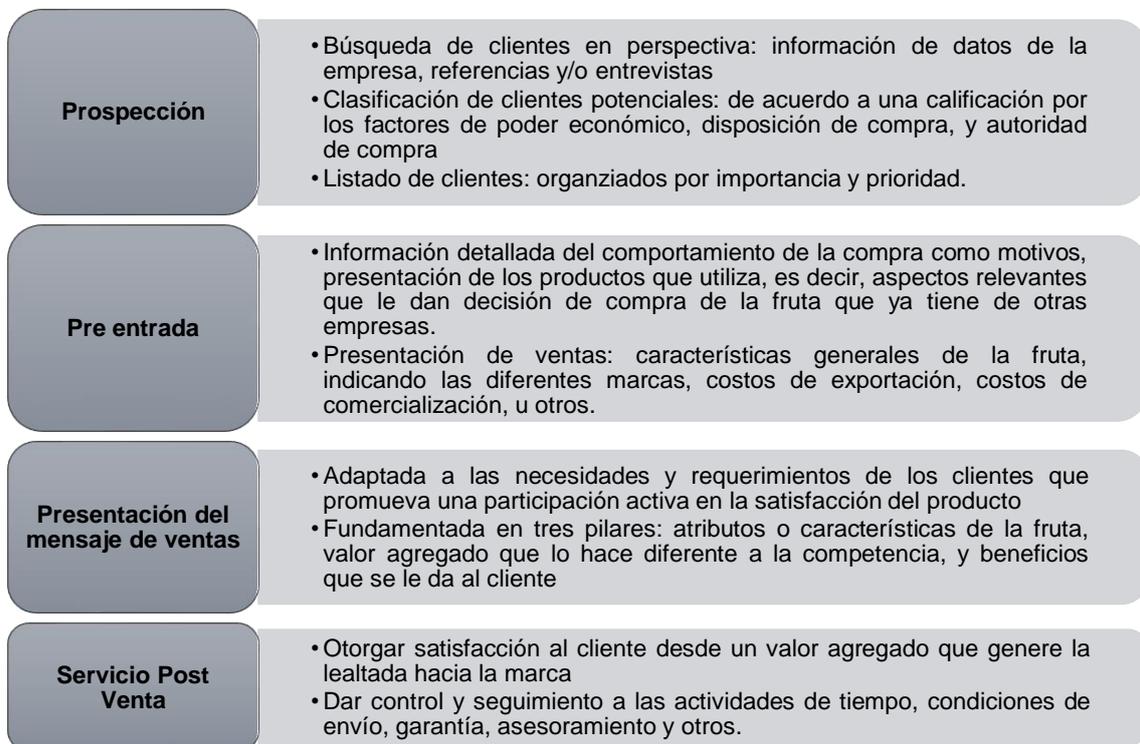
	<b>ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES 3 DE JULIO</b>	<b>Código:</b>	<b>A3J-AG-003</b>			
	<b>PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO</b>	<b>Versión:</b>	<b>1.0</b>			
<b>Objetivo:</b>	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes					
<b>Meta:</b>	Aumentar la rentabilidad de la Asociación					
Mejoras a ser implementadas	Actividades	Medidas de verificación	Plazo	Responsable	Costo	Beneficios esperados
Incrementar volumen y satisfacer con calidad competitivamente	Asignar a una persona responsable para la atención de clientes con problemas o quejas	Comunicado interno de la Asociación	24 horas	Jefe de calidad, Gerencia	\$ 500,00	Obtener menos quejas y problemas de los clientes con el fin de incrementar el volumen de la cartera de clientes
	Evaluar los problemas y causas que presentan los clientes por insatisfacción	Cantidad de informes, mensajes por email	1 día			
	Dar soluciones y atención oportuna a los clientes	Cientes atendidos satisfactoriamente	2 días			
	Elaboración de reportes semanales sobre los	Informe de calidad, u otros sucesos	5 días			

	problemas y las soluciones planteadas					
Aumentar la fidelización y confianza de los clientes	Elaborar una encuesta de satisfacción al cliente	Informe con datos estadísticos obtenidos de la encuesta	7 días	Jefe de Talento Humano, Gerencia	\$ 200,00	Mejorar la lealtad de los clientes a través de una buena satisfacción por precio, calidad u otros aspectos de la fruta
	Ejecutar la encuesta con cada cliente					
	Analizar los resultados de la encuesta					
	Presentar informe a Gerencia y Junta de Socios					

**Fuente:** Elaboración propia.

### Estrategia 6: Análisis de los procesos de ventas de cada cliente.

Para el análisis de proceso de venta de cada cliente, es importante seguir el proceso que se demuestra en la Figura 42, en el cual se hace descripción de cada una de las etapas.



**Figura 46. Proceso de ventas de la Asociación**

**Fuente:** Elaboración propia.

Para el respectivo análisis de los procesos de venta, entre tanto, se tomará decisiones con el apoyo de indicadores que evidencian resultados positivos o negativos, que informen la productividad y rentabilidad de los procesos de venta de

la Asociación. En primera instancia, la Figura 43, la Asociación tiene como objetivo es aumentar las ventas en mercados internacionales, por ello, la meta del indicador es obtener el 97% de las ventas sin problemas de descuentos, rechazos.

Por otro lado, la Figura 44, se muestra la determinación del indicador rechazada o descontada, que deben solo efectuarse en un mínimo del 3% en descuentos imprevisto por calidad, fruta dañada u otro imprevisto.

	<b>Código</b>	<b>Título: Análisis del Proceso de Ventas</b>	<b>Versión: 1.0</b>
		<b>Indicador: Cumplimiento de ventas</b>	<b>Página: 1 de 1</b>
<b>1. Objetivo</b>		Conseguir que el resultado del indicador se encuentre entre 90% y 100% para cumplir el objetivo	
<b>2. Cálculos</b>		% ventas: Cantidad total, de cajas - cantidad de cajas rechazadas o descontadas	
<b>3. Características</b>			
<b>Semaforo:</b>			Mayor a 100%
			Entre 90% y 100%
			Menor a 90%
<b>4. Responsable de gestión:</b> Jefe de exportación			
<b>5. Instrumento:</b> Manual			
<b>6. Medición y reporte:</b> Semanal			
<b>7. Usuarios:</b> Jefe de exportación, Jefe de cobranza			
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Revisado</b>			
<b>Aprobado</b>			

**Figura 47. Modelo de indicador de cumplir de ventas de la Asociación**

**Fuente:** Elaboración propia

<b>Código</b>	<b>Título: Análisis del Proceso de Ventas</b>	<b>Versión: 1.0</b>							
	<b>Indicador: Cantidad de cajas rechazadas o descontadas del total de cajas vendidas</b>	<b>Página: 1 de 1</b>							
<b>1. Objetivo</b>	Lograr el resultado del indicador obtener un mínimo del 3% en cajas rechazadas o descontadas								
<b>2. Cálculos</b>	$\% \text{ de rechazo o descuento} = \frac{\text{Cantidad de productos rechazados o descontados}}{\text{cantidad total de cajas vendidas}}$								
<b>3. Características</b>	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3"><b>Semaforo:</b></td> <td></td> <td>Mayor a 4%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Entre 0% y 2%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Menor a 3%</td> </tr> </table>		<b>Semaforo:</b>		Mayor a 4%		Entre 0% y 2%		Menor a 3%
<b>Semaforo:</b>		Mayor a 4%							
		Entre 0% y 2%							
		Menor a 3%							
<b>4. Responsable de gestión:</b>	Jefe de exportación								
<b>5. Instrumento:</b>	Manual								
<b>6. Medición y reporte:</b>	Semanal								
<b>7. Usuarios:</b>	Jefe de exportación, Jefe de cobranza								
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>						
<b>Revisado</b>									
<b>Aprobado</b>									

**Figura 48. Modelo de indicador de cantidad de cajas rechazadas o descontadas del total de cajas vendidas de la Asociación**

*Fuente:* Elaboración propia

**Estrategia 7: Diseño de políticas de gestión de recuperación de cartera para generar eficiencia en todos los procesos.**

Para la gestión de políticas, se lo debe incluir dentro de la CLAUSULA 6: CONDICIONES DE PAGO que corresponde al contrato que la Asociación realiza con el cliente, que servirán para el desarrollo de acciones que conlleven a un proceso de recuperación de cartera, entre las cuales, se mencionan las siguientes:

1. Abono de un 70% de la fruta y el 30% cuando haya llegado a destino.
2. Actualización semanal del Estado de cuenta por cobrar de los clientes.
3. Gestión de cobro por medio de correo electrónico de forma semanal con el respectivo corte de estado de cuenta por cobrar a los clientes.
4. La Asociación ejecutará evaluaciones periódicas sobre índices de morosidad de las cuentas por cobrar de los clientes
5. Control de mantener al día la recuperación de la cartera de la Asociación
6. El departamento financiero y de gerente será el responsable de los procesos de cobranza, con acciones de monitoreo y presentación de informes

comprobando cartera menor a 40 días y mayor a 40 días con el objetivo de tomar decisiones eficientes.

7. Desarrollar informes de análisis de la cartera de clientes, para una reestructuración de créditos en caso de ser necesario.
8. Se efectuará el proceso legal para el cobro de las obligaciones, luego de haberse limitado todas las alternativas, para aquellos que presenten cartera vencida con más de 60 días o en efecto, quienes abonaron solo el 30% de la deuda, trámite que será realizado con el respectivo respaldo de un abogado, donde los costos judiciales serán cobrados al deudor.
9. Se analizará de manera trimestral los estados financieros, con la aplicación de indicadores financieros que ayuden a comprobar la liquidación de rotación y recuperación de cartera.

#### **Estrategia 8: Implementación de normas de seguridad interna.**

La Asociación al ser una empresa exportadora de cajas de banano, se encuentra en continuo riesgo en su seguridad interna y proceso de exportación, por ello, es importante la implementación de normas de seguridad especialmente en áreas vulnerables, con el objetivo de conllevar un control y verificación, tal situación es la contaminación de contenedores, que pueden ser intervenidos desde el momento del embarque, carga en el centro de acopio o en el puerto. Por esta razón, se presentan las siguientes normas a proceder:

1. La primera revisión de seguridad se desarrollará al ingresar al centro de acopio o lugar de las haciendas, especialmente las personas que se encargan de paletizar y la evaluación del banano, donde se controlará presentando la cédula de ciudadanía original intercambiando con la credencial, y se hará el filtro de no disponer de un objeto que pueda alterar la seguridad.
2. Como segunda norma, es el registro de los datos personales al momento que ingresa a la finca o centro de acopio, en conjunto con cédula, y de ubicar la hora de ingreso para un mejor sistema de control.

3. La tercera norma, es cuando se dé la salida, debe acercarse para registrar la hora de la salida, donde, además, continua al proceso de verificación de las pertenencias por el guardia de seguridad, quien verifique no exista un objeto extraño
4. En esta norma, el personal de labores realizará el cambio de la credencia de ingreso por la cédula de ciudadanía, en el cual, comprobará los datos.

Como parte de los diferentes procesos internos y externos que maneja la cadena logística de la Asociación, todas estas operaciones se deben ejecutar en base a normativas, para ello, es factible la certificación BASC que ofrece un seguro al momento de verificación por protección en contaminación, por ello, al llevar la Asociación auditorias cada año, haciendo que la certificación sea mucho más rápida, de esta forma se evita perder clientes, perder ingresos y bajar cantidad de cajas al exterior. A continuación, se presentan las normas de seguridad de cadena logística, que se deben cumplir con certificación BASC.

1. Las fincas donde se producen las cajas de banano deben disponer de cámaras de seguridad en las esquinas superiores de las empacadoras.
2. Los diferentes transportes que trasladan la carga deben cerrarse en la empacadora, con los respectivos sellos y candados, que la Asociación otorga.
3. Los conductores de los transportes de la carga, tienen que tener la guía de remisión, guía de transporte y tener la hoja de evaluación que fue entregada por evaluadores de campo (calidad), en el cual consta cantidades de cajas y estado.
4. La carga de la fruta al momento del ingreso en el puerto o donde se va desarrollar la consolidación, debe disponer del AISV (Documento De salida o entrada del transporte)
5. Verificar que el puerto donde se descarga disponga de certificación BASC y todos los operadores relacionados directamente

Por otra parte, las normas de seguridad por información y acceso deben involucrarse en todos los procesos de la Asociación, para ello, se deben regir en las siguientes:

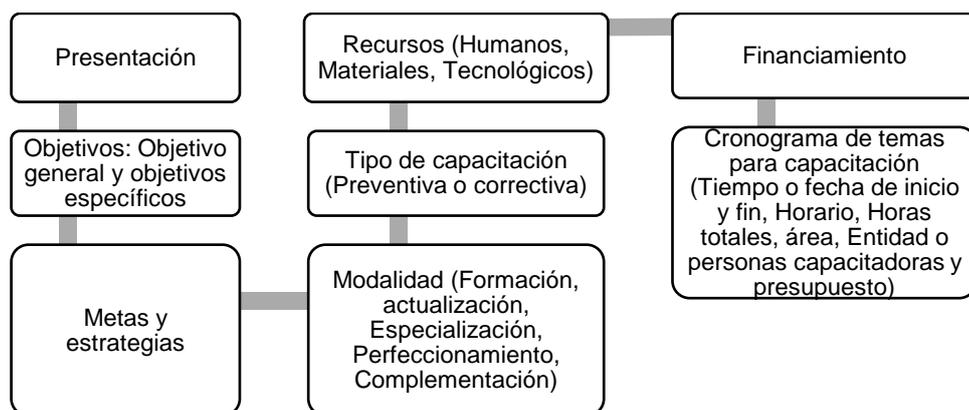
1. Todo empleado que se encuentre laborando en la Asociación, debe proteger la información de almacenamiento desde el equipo tecnológico en el cual contienen los datos que están bajo su responsabilidad
2. En situación de pérdida de unidad de almacenamiento e información confidencial se tiene que notificar al jefe inmediato para establecer las acciones para recuperación de los mismos, y a parte el empleado obtendrá una sanción.
3. Toda responsabilidad de la Asociación es no dar salida de información como archivos, ordenadores, y otros, a terceras personas sin la respectiva autorización del Gerente, por ende, no debe filtrar o desaparecer dicha información, por lo que la persona será sancionada.
4. Las informaciones que se manipulan de la Asociación tienen que gestionarse por medio de correo electrónico institucional desde una comunicación interna entre empleados de la empresa, tomando en cuenta que todo contenido emitido por los correos, son mensajes exclusivos de propiedad de la Asociación.
5. Ninguna persona ajena a la Asociación puede movilizarse a los archivos o unidades de almacenamiento, en ninguna circunstancia.
6. Las formas de ingreso están bajo la custodia de cada jefe departamento, quienes serán los únicos de tener conocimiento del lugar y donde se encuentran la información y dispositivos.
7. Disponer de un sistema cerrado en todo lugar de la Asociación, sin dejar puntos ciegos, donde se mantenga continúa revisión del circuito cerrado de seguridad, y presentar los respectivos reportes de anomalías que se hayan logrado generar.

**Estrategia 9: Plan de mecanismos que implementen capacitaciones y reclutamiento de personal.**

- **Plan de mecanismo para capacitaciones**

Para determinar un ambiente sólido de seguridad, sin tener riesgos de contaminación de carga, es relevante capacitaciones constante al personal tanto del departamento de exportación, logísticos y de producción, además, de los socios productores; donde la Asociación desarrolle alianzas con entidades públicas para brindar capacitaciones gratuitas como Policía Nacional, Ministerio de Comercio Exterior y otras empresas privadas llegando acuerdos de pago a descuentos, con el propósito de reforzar las normas de control en seguridad internacional y procesos internos de trazabilidad de la Asociación, por ende, tiene que incluirse en el presupuesto anual.

En la Figura 35, se demuestra los contenidos que debe disponer el plan de mecanismos y/o programas, de tal forma, en la Tabla se evidencia los temas y otros aspectos que se deben tomar en cuenta para las capacitaciones y formación a los socios y empleados de la empresa.



**Figura 49. Estructura del Plan de mecanismos para capacitaciones.**

*Fuente:* Elaboración propia.

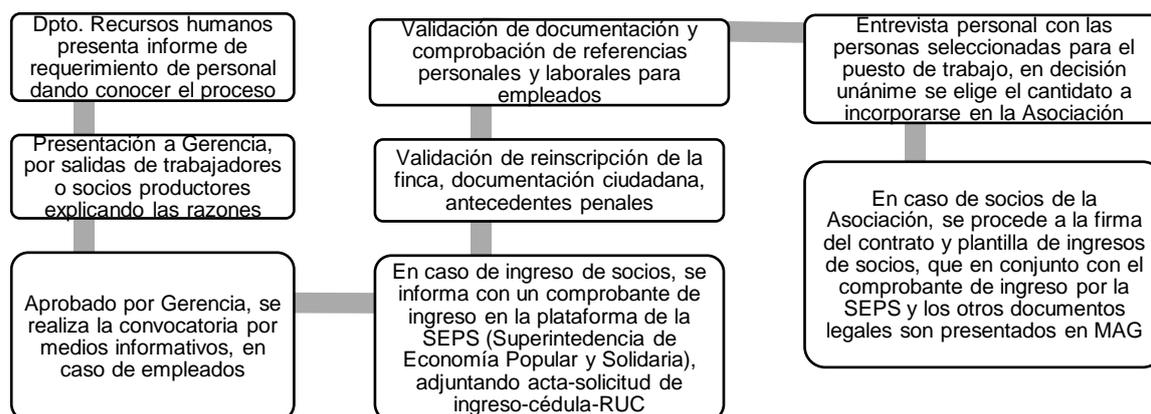
Temas	Semanas				Horario	Fecha	Horas	Área	Capacitadores y/o Entidades	Presupuesto
	1	2	3	4						
Proceso de trazabilidad de la logística de la exportación del banano					08h00 : 10h00	03 de agosto hasta 07 de septiembre del 2023	40	Exportación, producción, bodega y Asociativo (Socios productores)	Ministerio de Agricultura y Ganadería, Policía Nacional y Business Alliance for Secure Commerce (BASC)	\$ 200,00
Formas de contaminación de las cargas										\$ 400,00
Aspectos y puntos vulnerables dentro de la cadena logística										\$ 600,00
Prevención de la contaminación de la carga										\$ 800,00
<b>Total presupuestario</b>										<b>\$ 2.000,00</b>

**Figura 50. Cronograma de temas para capacitación de la Asociación de Agricultores 3 de Julio**

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Plan de mecanismos para reclutamiento de personal y/o socios productores**

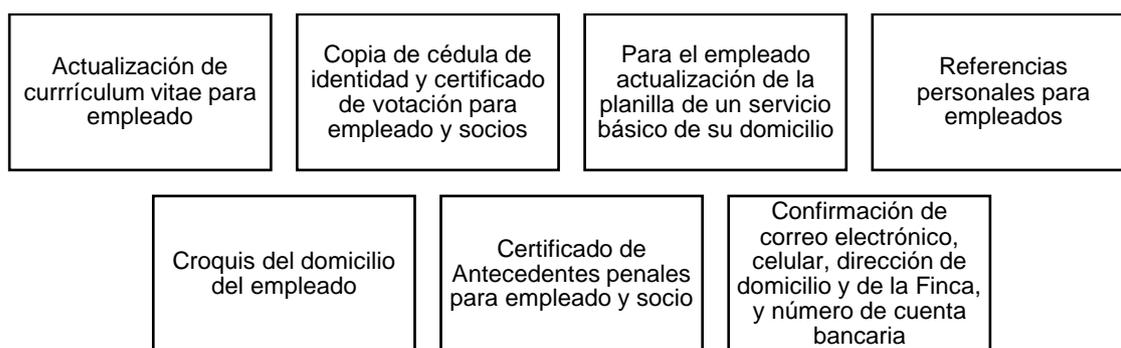
Para la selección de los diferentes procesos como ingresos de socios, integración de nuevo personal (paletizadores), en las exportadoras de banano es relevante la definición de proceso interno, considerando las medidas indispensables para salvaguardar la seguridad de la Asociación. Por ello, para la respectiva selección se tiene que seguir el siguiente proceso reflejado en la Figura 37.



**Figura 51. Plan de mecanismos del proceso para el reclutamiento de empleados y/o socios de la Asociación**

**Fuente:** Elaboración propia.

En el plan de mecanismos de proceso de reclutamiento de los empleados y/o socios, se deben incluir las políticas de seguridad internas, entre las cuales es efectuar una actualización de la información proporcionada por cada empleado y socios activos de la Asociación, durante el año debe disponer de 1 a 5 veces, en la presente Figura contiene los documentos a requerir actualización.



**Figura 52. Documentación e información para actualización de datos de empleado y socios**

*Fuente:* Elaboración propia

### **C. CONCLUSIONES**

Como conclusiones del presente trabajo de investigación se presentan las siguientes dando cumplimiento a los objetivos planteados:

- Al respecto, los ingresos durante el 2020, fueron decreciendo en un 0,62% en relación al año 2019, sin embargo, los estragos se emergieron desde este año, a pesar de haber incrementado el volumen de cajas, se registraron menos costos de comercialización y mayores costos de exportación, a partir del 2021, existió la disminución de la cantidad de cajas en un disminuyeron en un 16,76%, en comparación con el año 2020 donde la Asociación presento utilidad positiva, por ende, al 2022 se evidenció una caída en las cajas y precio de ventas, esto porque los países en conflicto son parte de la cartera de clientes, como estragos influyeron los factores de costos por cartón, materiales y transporte, a esto se suma pagos atrasados con elevadas cuentas por cobrar al cliente.
- La situación financiera de la Asociación, con el análisis del índice del ROA se destaca que el año 2020, fue con mayor porcentaje, con 11,04% porque a pesar de la pandemia, no se dejó de exportar, sin embargo, desde 2021 hasta 2022, se registró una disminución de 6,44% y 5,33% respectivamente, lo que significa que la empresa no se encuentra tan rentable en relación a sus activos; ahora en el indicador del ROE, con los resultados a pesar de ser favorable se mostró variaciones inferiores en desde 2021 (18,58%) y 2022

(15,39%), a pesar de haber obtenido utilidad positiva, pues no demuestra eficiente el uso de los recursos que dispone la Asociación. Entre tantas ratios de margen bruto, rentabilidad sobre ventas y margen operativo se han mantenido con porcentajes bajos desde el 2019 hasta 2022, esto se debe por el alto crecimiento de costos de exportación y bajada en cantidad con precio de la fruta por los factores externos, a parte de las pérdidas generadas por la contaminación de los contenedores.

- Para mejoramiento de la rentabilidad en la Asociación, se propone las siguientes estrategias: Definición de condiciones de pago en carta de crédito y/o compromiso, Proceso de búsqueda para nuevos proveedores a costos bajos, solicitar apoyo al clúster AEBE (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador) que forma parte la empresa, participación de la Asociación en Ferias, Talleres, Concursos, Foros y Eventos nacionales e internacionales para ampliar la lista de clientes y difundir las marcas potenciales, programa de mejoramiento continuo, análisis de los procesos de ventas de cada cliente, diseño de políticas de gestión de recuperación de cartera para generar eficiencia en todos los procesos, implementación de normas de seguridad interna y plan de mecanismos que implementen capacitaciones y reclutamiento de personal

## D. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Acaro, L., Córdova, A., Vega, A., & Sánchez, T. (2021). Evolución en las exportaciones de banano e impacto del desarrollo económico, provincia de El Oro 2011 - 2020, pre-pandemia, pandemia; aplicando series de tiempo. *Revista Polo del Conocimiento*, 6(8), 257-277. doi:10.23857/pc.v6i8
- ACORBANEC. (2020). *10 Evolución de exportaciones Ecuatorianas de banano a Diciembre de 2020*. Obtenido de <https://acorbanec.com/biblioteca/>
- ACORBANEC. (2022). *Análisis de las exportaciones de banano del Ecuador de enero a diciembre 2022*. Obtenido de Asociación de comercialización y exportación de banano ACORBANEC: <https://acorbanec.com/biblioteca/>
- Acosta, E., León, A., & Saltos, J. (2022). La innovación administrativa y el desempeño en las empresas bananeras. *Revista Universidad, Ciencia y Tecnología*, 26(116), 18-28. doi:<https://doi.org/10.47460/uct.v26i116.640>
- Agence France-Presse (AFP). (04 de abril de 2022). *Fincas vacías: guerra en Ucrania profundiza crisis del banano en Ecuador*. Obtenido de France 24: <https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20220404-fincas-vac%C3%ADas-guerra-en-ucrania-profundiza-crisis-del-banano-en-ecuador>
- Agrocalidad. (2019). *Oferta Exportable Ecuatoriana*. Obtenido de [https://www.agrocalidad.gob.ec/BPA/?dt\\_portfolios=banano](https://www.agrocalidad.gob.ec/BPA/?dt_portfolios=banano)
- Álvarez, P., & Pizarro, S. (2022). Activo corriente en la rentabilidad de la empresa Proimec S.A. del cantón Manta, 2019-2020. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 6(11), 2-13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6858/685872167001/685872167001.pdf>
- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE). (2022). *Anuario Estadístico*. Obtenido de [https://d1fdloi71mui9q.cloudfront.net/OoEMbR7ITnKeLnVK5Qnm\\_Anuario%20Estadistico%20AEBE%20-%202022.pdf](https://d1fdloi71mui9q.cloudfront.net/OoEMbR7ITnKeLnVK5Qnm_Anuario%20Estadistico%20AEBE%20-%202022.pdf)

- Banco Central del Ecuador. (abril de 2022). *Boletín de Análisis Agropecuario*. Obtenido de Resultados al cuarto trimestre de 2021: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc202104.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (agosto de 2023). *Estadísticas del Sector Externo*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica/sector-externo>
- Bolaños, A., Méndez, J., & Méndez, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62-77. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- Camacho, V., Moncayo, Y., Gavilanes, M., & Vallejo, D. (2023). La gestión del conocimiento y las TICs como herramientas del marketing digital en la administración de empresas. *Revista Bibliotecas. Anales de Investigación*, 19(1), 1-12. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8821114>
- Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriana-Alemana. (08 de marzo de 2023). *Informe sector bananero*. Obtenido de <https://ecuador.ahk.de/es/infoteca/noticias/news-details/informe-sector-bananero#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20publicaci%C3%B3n%20estad%C3%ADstica%20de,d%C3%B3lares%20FOB%20para%20el%20pa%C3%ADs>
- Chuquirima, S., Betancourt, V., & Chávez, R. (2022). Análisis de los costos de la producción bananera durante la pandemia del COVID-19, Provincia de El Oro, Período 2020. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(1), 120-126. Obtenido de <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/477/492>
- Cisneros, A., Guevara, A., Urdánigo, J., & Garcés, J. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1165-1185. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i41.2546>

- Corporación Financiera Nacional. (19 de agosto de 2021). *Exportaciones del Sector Bananero*. Obtenido de Corporación Financiera Nacional: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-3-trimestre/Ficha-Sectorial-Banano.pdf>
- Corporación Financiera Nacional. (febrero de 2022). *Ficha sectorial banano y plátano. Ecuador*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Banano.pdf>
- Corporación Financiera Nacional. (marzo de 2023). *Ficha sectorial banano y plátano. Ecuador*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2023/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Banano.pdf>
- Cruz, J., Cartuche, L., & León, L. (2021). Modelo econométrico: Análisis del impacto de las exportaciones en el crecimiento económico del Ecuador, 2009-2019. *Revista Polo del Conocimiento*, 6(9), 2076-2095. doi:10.23857/pc.v6i9.3156
- Dirección de Integración y Facilitación. (Julio de 2019). *Costos logísticos de exportación*. Obtenido de [http://logistica.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/07/COSTOS-LOG%C3%8DSTICOS-3\\_compressed.pdf](http://logistica.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/07/COSTOS-LOG%C3%8DSTICOS-3_compressed.pdf)
- Espinoza, K., Añazco, D., & Solórzano, S. (2022). Guerra Rusia-Ucrania: Incidencia en el Comercio Exterior Ecuatoriano. *Revista Economía Y Negocios*, 13(22), 109-123. doi:<https://doi.org/10.29019/eyn.v13i2.1079>
- GAD Municipal del Cantón El Guabo. (2019). *Plan de ordenamiento territorial del Cantón El Guabo*. Obtenido de <https://docplayer.es/137287268-Plan-de-ordenamiento-territorial-del-canton-el-guabo.html>
- García, S., & Cevallos, H. (2021). Análisis comparativo de las exportaciones bananeras del Ecuador entre el primer semestre 2019 VS el primer semestre 2020 Post Covid-19. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4, 194-201.

- Obtenido de  
<https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/427/447>
- Gaytán, J. (2020). El plan de negocios y la rentabilidad. *Mercados y Negocios*(42), 131-140. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/journal/5718/571864273008/571864273008.pdf>
- Ipiates, O., & Cuichán, M. (abril de 2023). *Boletín Técnico: Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC)*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC):  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac\\_2022/Bolet%C3%ADn\\_tecnico\\_ESPAC\\_2022.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2022/Bolet%C3%ADn_tecnico_ESPAC_2022.pdf)
- Lazo, N., Erazo, J., & Narvárez, C. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector Manufacturero. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, IV*(1), 125-151. doi:10.35381/r.k.v4i1.374
- León, F., Carvajal, H., Espinoza, M., & Quezada, J. (2022). Análisis económico de la producción bananera orgánica y convencional de la Parroquia la Iberia. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional, 7*(1), 1404-1420. doi:10.23857/pc.v7i1.3552
- León, J., Espinosa, M., Carvajal, H., & Quezada, J. (2023). Análisis de la producción y comercialización de banano en la provincia de El Oro en el periodo 2018-2022. *Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina, 7*(1), 7494-7507. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4981](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4981)
- León, L., Matailo, A., Romero, A., & Portalanza, C. (2020). Ecuador: producción de banano, café y cacao por zonas y su impacto económico 2013-2016. *Revista Científica UISRAEL, 7*(3), 97–114. doi:<https://doi.org/10.35290/rcui.v7n3.2020.324>
- Loor, G., Espinoza, M., & Mejía, L. (2021). Balanced Score Card para gestionar estrategias de marketing en el sector comercial de Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVII*(3), 334-348. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28068740021>

- Macías, F., & Delgado, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Revista Polo del Conocimiento*, 8(2), 895-918. doi:10.23857/pc.v8i2
- Macías, F., & Delgado, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Revista Polo del Conocimiento*, 8(2), 895-918. doi:10.23857/pc.v8i2
- Macías, H., & Estefano, M. (2022). Costos de producción y su incidencia en la rentabilidad, en industriales textiles. *Polo del Conocimiento. Revista Científico-Académica Multidisciplinaria*, 7(11), 1064-1077. doi:10.23857/pc.v7i8
- Macías, L., Mero, C., Montalvan, J., & Granoble, P. (2020). Exportaciones ecuatorianas: un análisis a la producción no afectada por la emergencia sanitaria. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 5(10), 89-103. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7659429>
- Martínez, G., & Rey, J. (2021). Bananos (Musa AAA): Importancia, producción y comercio en tiempos de Covid-19. *Revista de Agronomía Mesoamericana*, 32(3), 1034-1046. doi:<https://doi.org/10.15517/am.v32i3.43610>
- Masache, L., Luzuriaga, G., & Valle, L. (2023). La rentabilidad del banano y café para exportación de Ecuador desde el período de dolarización hasta el tiempo de COVID-19. *La Revista Económica: (RVE)*, 11(1), 30-41. doi:<https://doi.org/10.54753/rve.v11i1.1585>
- Mata, D., Suatunce, J., & Poveda, R. (2021). Análisis económico del banano orgánico y convencional en la provincia Los Ríos, Ecuador. *Avances*, 23(4), 419-426. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6378/637869393005/637869393005.pdf>
- Mejía, J., Garzón, V., Barrezueta, S., & Cervantes, A. (2021). Análisis financiero de la Asociación de Agricultores 3 de Julio, cantón El Guabo, provincia de El Oro, en el período 2017-2019. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(2), 40-48. Obtenido de <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/375/395>

- Ministerio de Comercio Exterior. (04 de diciembre de 2017). *Informe Sector Bananero Ecuatoriano* . Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/Informe-sector-bananero-esp%C3%B1ol-04dic17.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (abril de 2023). *Programación Macroeconómica*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/04/Informe-completo-Ultima-version-14-04-2023.pdf>
- Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (15 de febrero de 2023). *Boletín de Cifras Comercio Exterior Febrero 2023*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/02/VFBoletinComercioExteriorFebrero2023.pdf>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (mayo de 2019). *Protocolo Técnico, Logístico y de Seguridad para la exportación de banano*. Obtenido de [http://logistica.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/PTLS-Banano\\_2019\\_compressed.pdf](http://logistica.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/PTLS-Banano_2019_compressed.pdf)
- Miranda, F., Carvajal, H., Garzón , V., & Rentería, J. (2022). Análisis de la producción y exportaciones del sector bananero ecuatoriano en el periodo 2010 - 2020. *Revista del Polo del Conocimiento*, 7(8), 650-664. doi:10.23857/pc.v7i8
- Monserate, G., Apolo, K., & Capa, M. (2023). Certificación GLOBALG.A.P.: Una Ventaja para las Empresas Orenses del Sector Bananero. *Revista Polo del Conocimiento*, 8(3), 931-948. doi:10.23857/pc.v8i3
- Motoche, M., Garzón, V., Carvajal, H., & Quezada, J. (2021). Análisis de la participación del banano en las exportaciones agropecuarias del Ecuador periodo 2015-2019. *Re-vista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(2), 82-89. Obtenido de <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/379/399>

- Narváez, M. (2019). Gestión de la responsabilidad social en las PYMES del Ecuador: Caso empresa Zerimar Cía. Ltda. *Revista Polo del Conocimiento*, 4(8), 131-146. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/pc.v4i8.1048>
- Ordoñez, J., Noles, D., & Soto, C. (2021). La planificación financiera como herramienta sustancial para medir la rentabilidad empresarial. Caso Dekautopartes S.A ciudad de Machala. *Revista Digital Publisher CEIT*, 6(6), 169-180. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.754>
- Ordoñez, J., Vite, H., & Barrezueta, S. (2019). Análisis de rentabilidad económica del plátano (*Musa Balbisiana* Aab Simmond) en el Sitio Río Negro, Provincia El Oro. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 2(2), 160-170. Obtenido de <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/148/225>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Parrales, V., Aguirre, M., Sulay, Á., & Bastidas, T. (2020). Los estados financieros y la toma de decisiones en las pymes. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 5(2), 127-145. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.4726284>
- Peña, S., Cárdenas, Y., & Gutierrez, N. (2021). Examen Financiero en los niveles de liquidez y rentabilidad: Caso Empresa CaodelSur Cia. Ltda. *Digital Publisher CEIT*, 6(6), 353-362. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.738>
- Portal Frutícola. (16 de agosto de 2022). *Crisis logística y guerra de Ucrania y Rusia impactan campaña 2022 de bananos del Ecuador*. Obtenido de <https://www.portalfruticola.com/noticias/2022/08/16/crisis-logistica-y-guerra-de-ucrania-y-rusia-impactan-campana-2022-de-bananos-del-ecuador/>
- Rea, D., Paltín, C., & Piedra, M. (2020). Análisis financiero del sector automotriz, un estudio aplicado a las empresas pertenecientes a una ciudad intermedia de un país en vías de desarrollo. *Escritos Contables y de Administración*,

- 11(1), 48–66. Obtenido de [http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-20552020001100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-20552020001100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Rivera, J. (2021). Gestión financiera de la pyme manufacturera de productos lácteos en Colombia (2014- 2019). *Revista Estrategia Organizacional*, 10(2), 1-26. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/133/1332250003/html/index.html>
- Rivera, R., & Bravo, C. (2020). Crimen organizado y cadenas de valor: el ascenso estratégico del Ecuador en la economía del narcotráfico. *Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*(28), 8-29. doi:<https://doi.org/10.17141/urvio.28.2020.4410>
- Salazar, R. (2022). *6 años Edición Aniversario*. Obtenido de Asociación de Comercialización y exportación de banano (ACORBANEC): <https://acorbanec.com/biblioteca/>
- Samaniego, C., Yaure, D., & Blanca, B. (2023). Impacto del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania en las haciendas productoras de banano: caso provincia de El Oro. *Polo del Conocimiento. Revista Científico-Académica Multidisciplinaria*, 8(2), 1435-1452. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/pc.v8i2.5253>
- Sánchez, J. (SANCHEZ CORDOVA JULIA DEL CARMEN de 2019). *Proceso de exportación y gestión documental de banano convencional de la Empresa Oro Banana S. A. hacia Turquía*. Obtenido de Universidad Técnica de Machala: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/13533/1/ECUACE-2019-CI-DE00276.pdf>
- Seminario, R., Briones, R., & Meléndrez, J. (2022). Análisis financiero de la empresa Importaciones y Representaciones San Diego SAC - Lima, según periodos 2019-2020 y 2021. *Revista Científica Ágora*, 9(1), 23-30. doi:<https://doi.org/10.21679/202>

Servicio de Rentas Internas. (2023). *Catastro de Exportadores habituales de bienes aplicable para el período fiscal 2023*. Obtenido de [https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/5527357e-7a4d-42d3-b1a6-9d73670e47c0/CATASTRO%20DE%20EXPORTADORES%20HABITUAL ES.xlsx](https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/5527357e-7a4d-42d3-b1a6-9d73670e47c0/CATASTRO%20DE%20EXPORTADORES%20HABITUAL%20ES.xlsx)

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2023). *Ranking de Compañías*. Obtenido de <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>

Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de Facultad Médicas*, 65(2), 329-332. doi:<http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>

Zambrano, A., & Esquivel, R. (2022). Modelo de gestión integral del talento humano para el fortalecimiento del desempeño laboral de los funcionarios del sector público. *Revista Polo del Conocimiento*, 7(9), 2388-2400. doi: [10.23857/pc.v7i8](https://doi.org/10.23857/pc.v7i8)

Zambrano, L. (16 de enero de 2023). *La droga en puertos le pasa factura al sector productivo*. Obtenido de Expreso: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/droga-roba-competitividad-puertos-147250.html>

## E. ANEXOS

### Anexo 1. Estado de Situación Financiera 2019-2022 de la Asociación de Agricultores 3 de Julio

**ASOCIACION DE AGRICULTORES 3 DE JULIO  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)**

	2.019	2.020	2.021	2.022
<b>ACTIVOS</b>	<b>924.169,68</b>	<b>929.362,95</b>	<b>769.576,38</b>	<b>751.422,59</b>
<b>Activos corrientes</b>	<b>645.746,56</b>	<b>660.970,94</b>	<b>512.943,43</b>	<b>508.627,26</b>
<b>Disponibles</b>	<b>21.588,46</b>	<b>38.384,67</b>	<b>18.728,75</b>	<b>19.449,66</b>
Caja Chica	150,00	250,00	100,00	150,00
Banco	21.438,46	38.134,67	18.628,75	19.299,66
<b>Cuentas y documentos por cobrar a corto plazo</b>	<b>166.029,60</b>	<b>171.591,65</b>	<b>155.158,85</b>	<b>226.008,74</b>
Cuentas por cobrar a clientes de exportación	112.538,69	124.992,60	110.621,76	176.523,08
Cuentas por cobrar a clientes de comercialización	5.893,60	6.789,41	5.153,23	10.153,25
Cuentas por cobrar a socios	55.808,71	48.953,45	46.744,07	52.748,50
Cuentas por cobrar a empleados y administradores	5.628,39	9.395,80	3.098,25	8.059,80
(-) Provisión por mermas de cartón y documentos por cobrar	(13.839,79)	(18.539,61)	(10.458,46)	(21.475,89)
<b>Otras cuentas por cobrar</b>	<b>158.496,30</b>	<b>118.326,14</b>	<b>108.352,32</b>	<b>105.245,00</b>
<b>Anticipos a proveedores</b>	<b>84.975,95</b>	<b>116.754,06</b>	<b>81.724,90</b>	<b>83.974,38</b>
Proveedores de bienes	50.048,92	63.336,10	45.599,27	37.825,60
Proveedores de servicios	34.927,03	53.417,96	36.125,63	46.148,78
<b>Inventarios</b>	<b>193.348,76</b>	<b>200.860,24</b>	<b>136.526,13</b>	<b>73.949,48</b>
Cartón y material de exportación	102.573,65	126.498,82	91.245,25	51.688,04
Cartón y material de comercialización	98.639,69	88.226,00	62.145,46	46.126,02
(-) Provisión para baja de inventarios	(2.664,58)	(8.664,58)	(9.664,58)	(18.664,58)
(-) Provisión por mermas de cartón	(5.200,00)	(5.200,00)	(7.200,00)	(5.200,00)
<b>Impuesto al SRI por cobrar</b>	<b>21.307,49</b>	<b>15.054,18</b>	<b>12.452,48</b>	
<b>Activos no corrientes</b>	<b>278.423,12</b>	<b>268.392,01</b>	<b>256.632,95</b>	<b>242.795,33</b>
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>	<b>287.850,64</b>	<b>280.801,91</b>	<b>276.123,63</b>	<b>265.595,93</b>
Construcciones en proceso	124.244,41	124.244,41	124.244,41	124.244,41
Muebles y enseres	9.837,66	9.789,12	6.782,25	4.029,71
Maquinaria y herramientas	125.040,00	125.040,00	125.040,00	125.040,00
Equipos de oficina	11.140,79	8.140,18	7.541,41	4.099,83
Equipos especializados	9.362,80	6.362,80	4.258,00	3.806,39
Equipos de computación	8.224,98	7.225,40	8.257,56	4.375,59
(-) Depreciación acumulada de propiedad planta y equipo	(21.424,97)	(22.182,05)	(27.512,15)	(28.127,38)
<b>Gastos diferidos</b>	<b>9.497,45</b>	<b>6.572,15</b>	<b>5.521,47</b>	<b>4.026,78</b>
Gastos de representación	9.497,45	6.572,15	5.521,47	4.026,78
<b>Intangibles</b>	<b>2.500,00</b>	<b>3.200,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>1.300,00</b>
Marcas y patentes	2.500,00	3.200,00	2.500,00	1.300,00
<b>PASIVOS</b>	<b>588.482,90</b>	<b>527.151,76</b>	<b>502.683,78</b>	<b>491.119,85</b>
<b>Pasivos corrientes</b>	<b>237.380,87</b>	<b>222.024,88</b>	<b>174.020,59</b>	<b>190.393,45</b>
<b>Cuentas y documentos por pagar</b>	<b>101.277,15</b>	<b>93.978,74</b>	<b>68.824,35</b>	<b>117.720,10</b>
Proveedores de bienes	59.323,53	46.964,18	32.475,28	56.071,42
Proveedores de servicios	35.957,22	38.436,19	31.421,17	50.332,98
Acreedores por pagar	5.996,40	8.578,37	4.927,90	11.315,70
<b>Impuestos corrientes</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	-	-	-	-
<b>Obligaciones patronales</b>	<b>9.582,64</b>	<b>24.813,28</b>	<b>15.117,17</b>	<b>11.366,88</b>
Décimo tercer sueldo	1.890,37	2.595,79	1.745,78	1.394,23
Décimo cuarto sueldo	4.569,18	3.163,13	4.158,45	2.529,40
15% Participación de trabajadores	3.123,09	19.054,36	9.212,94	7.443,25
<b>Fondos por pagar</b>	<b>9.897,12</b>	<b>9.698,12</b>	<b>8.569,78</b>	<b>7.146,00</b>
Ahorro de los socios	9.897,12	9.698,12	8.569,78	7.146,00
<b>Obligaciones por préstamos a corto plazo</b>	<b>18.867,51</b>	<b>19.529,34</b>	<b>17.452,18</b>	<b>12.110,22</b>
<b>Cuentas por pagar varias</b>	<b>84.390,42</b>	<b>55.636,44</b>	<b>48.476,55</b>	<b>26.971,10</b>
<b>Obligaciones con la SEPS</b>	<b>395,80</b>	<b>5.398,74</b>	<b>2.610,33</b>	<b>2.108,92</b>
<b>Dividendos por pagar</b>	<b>12.970,23</b>	<b>12.970,23</b>	<b>12.970,23</b>	<b>12.970,23</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>	<b>351.102,03</b>	<b>305.126,88</b>	<b>328.663,19</b>	<b>300.726,40</b>
<b>Cuentas y documentos por pagar a largo plazo</b>	<b>229.790,53</b>	<b>246.812,70</b>	<b>249.944,74</b>	<b>227.200,10</b>
Obligaciones con entidades bancarias	81.884,35	165.956,27	145.478,15	135.148,50
Obligaciones por préstamos a socios	26.594,68	22.542,25	25.748,14	18.525,30
<b>Intereses por pagar</b>	<b>121.311,50</b>	<b>58.314,18</b>	<b>78.718,45</b>	<b>73.526,30</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>335.686,78</b>	<b>402.211,19</b>	<b>266.892,60</b>	<b>260.302,74</b>
<b>Capital Social</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>
<b>Reservas</b>	<b>152.247,68</b>	<b>158.743,03</b>	<b>64.447,17</b>	<b>53.442,19</b>
<b>Resultados acumulados</b>	<b>95.218,52</b>	<b>116.039,10</b>	<b>140.625,82</b>	<b>156.838,89</b>
Resultado de la utilidad del ejercicio	87.820,58	127.029,06	61.419,61	49.621,66
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>924.169,68</b>	<b>929.362,95</b>	<b>769.576,38</b>	<b>751.422,59</b>

## **Anexo 2. Estado de Pérdidas y Ganancias 2019-2022 de la Asociación de Agricultores 3 de Julio**

### ASOCIACION DE AGRICULTORES 3 DE JULIO ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (Expresado en dólares de Estados Unidos de América)

	2.019	2.020	2.021	2.022
<b>INGRESOS</b>	<b>15.499.311,83</b>	<b>15.403.012,98</b>	<b>12.016.395,25</b>	<b>10.543.654,90</b>
Venta por exportación de banano	8.475.279,46	9.199.995,52	7.418.757,04	6.968.636,56
Venta por comercialización de banano	6.962.693,79	6.085.252,39	4.519.476,21	3.487.580,10
Otros ingresos de exportación	75.834,18	117.765,07	103.637,10	109.916,38
(-) Descuentos en ventas	(14.495,60)	-	(25.475,10)	(22.478,14)
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>15.398.130,12</b>	<b>15.261.327,43</b>	<b>11.938.839,40</b>	<b>10.478.229,72</b>
<b>Costos de exportación</b>	<b>8.460.529,77</b>	<b>9.193.667,28</b>	<b>7.458.472,85</b>	<b>7.029.753,30</b>
Banano	5.245.917,79	6.080.161,67	4.959.534,19	4.339.400,00
Cartón	1.119.863,75	1.106.277,32	1.048.259,85	1.057.045,18
Material de empaque	295.966,43	201.293,22	187.073,37	188.868,66
Prestación de servicios	1.432.251,90	1.525.452,32	1.066.125,43	1.245.756,41
Transporte	455.680,40	469.408,20	389.608,81	391.415,23
(-) Descuentos de compra de banano	(89.150,50)	(188.925,45)	(192.128,79)	(192.732,18)
<b>Costos de comercialización</b>	<b>6.937.600,35</b>	<b>6.067.660,15</b>	<b>4.480.366,56</b>	<b>3.448.476,42</b>
Banano	6.182.823,65	5.280.161,67	3.922.534,19	2.890.315,14
Cartón	388.362,80	398.626,32	245.110,18	244.465,30
Material de empaque	142.352,00	152.372,12	126.468,86	139.946,00
Prestación de servicios	115.002,15	115.789,16	96.105,00	81.704,43
Transporte	132.589,15	142.859,63	118.573,49	120.148,40
(-) Descuentos de compra de banano	(23.529,40)	(22.148,75)	(28.425,16)	(28.102,85)
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTA</b>	<b>13.361,13</b>	<b>14.656,49</b>	<b>16.136,24</b>	<b>15.803,52</b>
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	10.526,78	12.449,12	12.849,12	12.752,10
Beneficios sociales	553,04	415,26	674,67	258,80
Aportes a la seguridad social	1.026,31	826,25	1.340,79	1.314,00
Pagos al Consejo de Administración	520,66	206,30	621,23	752,15
Gastos por servicios generales	507,68	501,30	466,08	578,89
Depreciaciones	226,66	258,26	184,36	147,58
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS DEL EJERCICIO</b>	<b>87.820,58</b>	<b>127.029,06</b>	<b>61.419,61</b>	<b>49.621,66</b>
(-) 15% Participación de trabajadores	13.173,09	19.054,36	9.212,94	7.443,25
(-) 5% Contribución de SEPS	3.732,37	5.398,74	2.610,33	2.108,92
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>70.915,12</b>	<b>102.575,97</b>	<b>49.596,34</b>	<b>40.069,49</b>

### Anexo 3. Detalle de costos de exportación

Detalle	2.019	2.020	2.021	2.022
<b>Costos de exportación</b>	<b>8.460.529,77</b>	<b>9.193.667,28</b>	<b>7.458.472,85</b>	<b>7.029.753,30</b>
<b>Costos exportador</b>	<b>813.912,90</b>	<b>866.857,35</b>	<b>665.544,58</b>	<b>654.676,45</b>
Servicio Express Al Exterior (DHL)	25.963,12	31.987,45	27.546,00	21.346,76
Estiba de caja de banano	57.080,98	62.385,68	45.789,40	21.234,99
Trámites de exportación	44.622,91	49.654,23	39.360,50	28.210,26
Agrocalidad (fitosanitario)	53.255,12	58.654,34	51.895,40	37.345,67
Documentos Mipro (certificados De Origen)	25.425,89	25.239,34	24.567,11	21.345,77
Asistencia Tecnica (Evaluadores)	80.867,00	83.293,90	41.543,16	77.432,10
Transporte de contenedores	455.680,40	469.408,20	389.608,81	398.415,23
Servicio Paletizado	71.017,48	86.234,21	45.234,20	49.345,67
<b>Costos navieros</b>	<b>482.924,45</b>	<b>463.202,97</b>	<b>347.656,66</b>	<b>289.069,95</b>
Gastos De Thc	72.896,00	82.345,67	48.654,00	33.567,80
Consolidacion de contenedores	87.832,25	74.567,89	51.234,56	52.678,56
Emision y retiro tardio De B/L	108.950,80	86.543,23	63.256,78	48.765,00
Validacion y Control documentos	17.720,00	20.076,47	18.543,90	9.678,00
Liberacion de B/L (Release)	8.553,00	12.345,60	10.678,90	9.876,00
Colocacion De Sellos	28.830,00	34.567,89	31.234,55	20.567,90
Anulacion Booking Reefer	11.621,00	9.808,75	10.859,80	9.345,23
Correccion De BL y DAE	11.609,40	10.345,69	9.567,80	9.123,67
Flete Falso - Multas	55.630,00	43.256,78	42.389,67	46.789,45
B/I (bill Of Lading)	79.282,00	89.345,00	61.236,70	48.678,34
<b>Costos portuarios</b>	<b>434.919,95</b>	<b>390.890,64</b>	<b>291.200,08</b>	<b>284.647,48</b>
Manipulación, despacho y almacenamiento	21.452,55	15.765,45	22.876,56	23.900,96
Recepcion De contenedores (Porteos)	77.728,49	85.987,00	46.567,11	49.786,55
Suministro De Energia	15.869,36	12.345,67	14.567,50	16.789,65
Inpeccion Antinarcoctico	72.672,10	41.324,56	30.045,00	22.345,56
Inspeccion Preembarque	26.005,62	29.009,30	21.896,90	19.456,00
Inspeccion Agrocalidad (Cuadrilla)	55.520,82	55.456,70	41.654,31	38.678,45
Retiro Tardio De Contenedores	61.213,00	41.234,50	40.789,00	43.234,51
Transferencia de carga de caja de banano	72.295,46	75.234,56	41.345,00	42.678,56
Arribo Tardio al Terminal	12.205,42	11.076,45	14.890,90	15.432,24
AISV	19.957,13	23.456,45	16.567,80	12.345,00
<b>Otros costos</b>	<b>6.728.772,47</b>	<b>7.472.716,32</b>	<b>6.154.071,53</b>	<b>5.801.359,42</b>
Seguro Contenedor Export	104.725,00	94.675,00	49.543,25	90.543,76
Adm/ Ajustes y Seguridades Logist	51.450,00	49.234,56	38.789,67	51.234,00
Cartón	1.119.863,75	1.136.277,32	1.048.259,85	1.257.045,18
Material de empaque	295.966,43	301.293,22	250.073,37	255.868,66
Banano	5.156.767,29	5.891.236,22	4.767.405,40	4.146.667,82

#### **Anexo 4. Resultados de la entrevista dirigida al Gerente de la Asociación**



#### **ENTREVISTA DE ESTUDIO POR COYUNTURAS QUE AFECTARON LA RENTABILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE BANANO DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES 3 DE JULIO**

**CONFIDENCIALIDAD:** Los datos que la Universidad Tecnológica ECOTEC solicita en este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso tienen fines distintos al objetivo de la encuesta.

**OBJETIVO:** Estudiar los factores que afectaron la rentabilidad en las exportaciones de banano para el respectivo diseño de estrategias a la Asociación de Agricultores 3 de Julio.

#### **1. ¿Cuántos años la Asociación tiene exportando banano convencional?**

La Asociación de Agricultores 3 de Julio, tiene en el mercado internacional exportando banano de tipo 22XU, desde el año 2016 hasta la actualidad.

#### **2. ¿Cuáles fueron las dificultades presentadas durante la Pandemia, COVID-19?**

Durante la pandemia, del COVID 19, hubo congestión en los puertos, porque todos trataron de cumplir con los clientes, existió déficit de personas para el desarrollo de las actividades, porque enfermaron del virus, también se generó el déficit de los transportistas en los acopios, donde el siniestro y la enfermedad de la pandemia, dejó con escasez de este medio, dando como resultado el incremento de costos de transporte, y a su vez de costos de producción relevantes para la exportación, se presentaron entregas tardías por los diversos controles de bioseguridad, se evidenciaron protocolos a profundidad para fuertes controles de sanidad y prevención, retrasos en las embarcaciones al destino, dejando a clientes insatisfechos con sus pedidos.

#### **3. ¿Cuáles fueron las dificultades presentadas por los conflictos entre Rusia y Ucrania?**

En el periodo de conflicto entre Rusia y Ucrania, entre los cuales son parte también de nuestros clientes, se produjo la reducción de exportaciones por el cierre de puertos, existiendo disminución de precio de la fruta en mercados de Rusia, en las exportaciones de la fruta se disminuyeron carga, por lo cual, generó cambios de destino para el desembarque como consecuencia del cierre de puertos en el país Ruso, lo que provocó retraso en sus pagos hasta que llegue el banano a su destino por bloqueos de cuenta y normas referentes a los SWIFT, también, se regaló la fruta a un precio bajo a otros clientes sin tomar en cuenta fletes y procesos que conlleva su exportación, pues, la demora en el puerto de San Petersburgo era alto

#### **4. ¿Han presentado contaminación en sus contenedores de exportación, en caso de positivo, indique las dificultades generadas?**

La contaminación de estupefacientes en los contenedores a las exportadoras, es sin duda de mayor afectación que le ocurre a cada Asociación, donde el más golpeado es el sector bananero, en el caso de la empresa, por el puerto de Bolívar, hacia destino de Croacia, en el cual, se decomisa la droga encontrada, reteniendo las autoridades los cargamentos como evidencia, generando el daño de la fruta y a la vez, pérdidas, porque los costos de cada contenedor equivale a USDF \$ 12.000,00, sin embargo, como exportadora solventamos el problema, porque los puertos y navieras no se involucran al respecto.

**5. ¿Qué medidas adoptó la Asociación para la seguridad de los trabajadores y cubrir las ventas internacionales durante la pandemia, COVID-19?**

En primera instancia, se implementó equipos de seguridad para los trabajadores, también, se otorgó a los productores insecticidas y alcohol con fin de que fumiguen las fincas, además, se solicitó ayuda a los técnicos del MAG, para capacitaciones en cuanto medidas de prevención de la pandemia, en donde algunos productores incluyeron duchas para los trabajadores al ingreso y salida. Por otra parte, como resultado de los cierres de vías, hubo congestión de transporte y falta de choferes, entonces se contrató otros proveedores de transporte de cajas al acopio, y de contenedores, con la finalidad de cumplir con los clientes.

**6. ¿Qué medidas adoptó la Asociación durante el conflicto entre Rusia y Ucrania?**

Entre las alternativas que se adoptaron, la Asociación en este periodo, lo que se hizo fue ofrecer la fruta a otros clientes cercanos a un menor precio pactado, tomando en consideración los días de tránsito, se realizó un acuerdo con la naviera de descuento de demoraje, como resultado retraso de pagos por la situación del SWIFT, se llegó a un acuerdo con el productor de aplazar el pago conforme el contrato y normas aplicadas en el MAG, y por último se participó en ferias internacionales, para la obtención de nuevos mercados.

**7. ¿Qué tipos de medidas aplicó o implementaría la Asociación en caso de contaminación de contenedores por estupefacientes?**

Las medidas adoptarse comprendería de candados digitales aplicados en los contenedores, además, se efectuaron en conjunto con MAG, FEDEXPOR capacitaciones de prevención en cuanto a seguridad de los contenedores.

**8. ¿La Asociación que tipo de estrategias implementaron durante la pandemia y la guerra?**

En estos tiempos de problemas externos que afectaron a la Asociación, y a toda exportadora, las estrategias aplicarse fueron de mantener la actividad operativa a pesar de las circunstancias, buscando nuevas alternativas de proveedores, clientes, costos de transporte, alianzas estratégicas, acuerdos con productores y bancarios, en donde solamente con el SWIFT se realizaba líneas de crédito hasta efectivizarse el dinero, entre otros.

**9. ¿Cómo considera la rentabilidad que ha generado la Asociación entre las coyunturas de la Pandemia, Guerra y Contaminación de contenedores?**

Durante los periodos de la pandemia, a pesar de las coyunturas presentadas por efecto, el sector exportador de banano se mantuvo, incluso se generó mayor cantidad de cajas embarcadas e ingresos a precios relevantes. Sin embargo, las secuelas de la pandemia se sintieron de a poco, y con lo de la guerra, las ventas decayeron y costos aumentaron, haciendo que suscita menor rentabilidad, y por cuanto a la contaminación de contenedores, que trajo consigo en este tiempo se presentaron déficit total, pero el precio no decayó, esto es porque sus demoras de pagar la fruta afectaron económicamente a la empresa, teniendo mayor circulante para cubrir gastos.

**10. ¿Ha efectuado análisis de rentabilidad con el uso de indicadores para determinar la situación actual de la Asociación?**

En la actualidad, al ser una Asociación que exporta semanalmente cerca de 20.000 cajas, tenemos auditorías internas y externas por las entidades de control como Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Comercio Exterior y otros. Por tal motivo, efectúan el análisis sin tomar en cuanto el cálculo para establecer la rentabilidad con uso de indicadores. En otras palabras, no se ha desarrollado solamente cuando los estudiantes profesionales ejecutan tesis con el tema, el último yace hace 5 años.

**11. ¿Considera Usted importante implementar un plan de acción estratégico para mejorar la rentabilidad de la Asociación?**

Sin duda alguna, es muy rentable disponer de un plan de acción con las respectivas estrategias, para mejorar la rentabilidad y ponerlas en prácticas ante las coyunturas externas que generan este déficit en ventas y en utilidad.

**¡Gracias por su tiempo!**

## Anexo 5. Formato de la encuesta orientada al personal de la Asociación

	<b>ENCUESTA DE ESTUDIO DE COYUNTURAS QUE AFECTARON LA RENTABILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE BANANO DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES 3 DE JULIO</b>
<p><b>CONFIDENCIALIDAD:</b> Los datos que la Universidad Tecnológica ECOTEC solicita en este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso tienen fines distintos al objetivo de la encuesta.</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Estudiar los factores que afectaron la rentabilidad en las exportaciones de banano para el respectivo diseño de estrategias a la Asociación de Agricultores 3 de Julio.</p>	
<b>1. ¿A cuál departamento pertenece?</b>	
<p><input type="radio"/> Departamento de exportación <input type="radio"/> Departamento de bodega <input type="radio"/> Departamento de producción</p>	
<b>2. ¿Qué tiempo de experiencia conlleva en el cargo que desempeña:</b>	
<p><input type="radio"/> De 1 a 3 años <input type="radio"/> De 4 a 6 años <input type="radio"/> De 7 años en adelante</p>	
<b>3. ¿Cuántas hectáreas y cupo dispone de acuerdo al Sistema de Control Bananero UNIBANANO?</b>	
<p><input type="radio"/> De 150 a 300 hectáreas <input type="radio"/> De 301 a 451 hectáreas <input type="radio"/> De 452 hectáreas en adelante</p>	
<b>4. ¿Cuántas cajas exporta de forma semanal la Asociación en la actualidad?</b>	
<p><input type="radio"/> De 3.000 a 10.000 cajas <input type="radio"/> De 10.000 a 17.000 cajas <input type="radio"/> De 17.000 en adelante</p>	
<b>5. ¿De las diferentes marcas que dispone la Asociación, cuáles tienen mayor participación en los mercados internacionales?</b>	
<p><input type="radio"/> Niño David <input type="radio"/> David bananas <input type="radio"/> Marlefruit <input type="radio"/> Arabella</p>	
<b>6. ¿Cómo considera actualmente las ventas al mercado internacional de la Asociación?</b>	
<p><input type="radio"/> Incremento de ventas <input type="radio"/> Disminución de ventas <input type="radio"/> Ventas mantenidas</p>	
<b>7. ¿Cuáles son los factores externos que afectan la rentabilidad de la Asociación, en periodos 2019-2022?</b>	
<p><input type="radio"/> La pandemia, COVID-19 <input type="radio"/> Conflicto entre Rusia y Ucrania <input type="radio"/> Contaminación de Contenedores <input type="radio"/> Condiciones climáticas</p>	

0'

**8. ¿Cuáles son las diferentes causas que generaron los factores externos en la rentabilidad de la Asociación, en periodos 2019-2022?**

- a) **Factor de pandemia, COVID-19**
- Altos costos de transporte
  - Recorte de personal
  - Disminución de sueldos a empleados
  - Altos costos de producción
  - Altos costos de exportación
  - Todas las anteriores
- b) **Conflicto entre Rusia y Ucrania**
- Altos costos de navieras y puertos
  - Altos costos de materiales y cartón
  - Retrasos de pago
  - Disminución de precio de venta a otros clientes
  - Cancelación de contratos con el exterior
  - Disminución de la utilidad
  - Todas las anteriores
- c) **Contaminación de contenedores**
- Pérdidas en la utilidad
  - Fruta dañada
  - Costos por contenedor elevados
  - Clientes insatisfechos
  - Desprestigio de la imagen corporativa de la empresa
  - Todas las anteriores

**9. Del siguiente listado, señale una o varias opciones que Ud. Considere que tienen de mejorar la Asociación para incrementar su rentabilidad en las exportaciones de banano de la Asociación?**

- Calidad del producto
- Control e inspecciones de finca
- Calidad de empaque
- Otra Cartera de proveedores
- Capacitaciones del personal
- Implementación tecnológica
- Búsqueda de nuevos mercados internacionales
- Costos de producción y exportación

**10. ¿Considera primordial la implementación de estrategias o de un plan de acción estratégico para mejorar la rentabilidad de las exportaciones de la Asociación?**

- Si
- No

¡Gracias por su tiempo!