



# POSGRADOS

## Maestría en **Administración De Empresas**

RPC-SO-30-NO.502 -2019

Opción de Titulación:

Propuestas metodológicas y tecnológicas avanzadas

Tema:

Propuesta de un modelo de gestión para  
la exportación del sector bananero  
ecuatoriano

Autor(es)

Eddy Steven Carvajal Cabrera

Director:

Stella Paola Delgado Figueroa

GUAYAQUIL – Ecuador  
2022



**Autor/a:**



***Eddy Steven Carvajal Cabrera***

Ingeniero Electrónico

Candidato a Magister en Administración de Empresas por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil

ecarvajalc@est.ups.edu.ec

**Dirigido por:**



***Stella Paola Delgado Figueroa***

Economista

Magister en negocios internacionales y gestión de comercio exterior

sdelgadof@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

DERECHOS RESERVADOS

©2022 Universidad Politécnica Salesiana.

GUAYAQUIL – ECUADOR – SUDAMÉRICA

## **DEDICATORIA**

***Se la dedico al forjador de mi camino, a mi padre celestial, el que me acompaña y siempre me levanta de mi continuo tropiezo al creador, de mis padres y de las personas que más amo, con mi más sincero amor.***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a mis padres por el regalo grandioso de la vida, a mis hermanos por su gran apoyo en todo momento.

Tabla de contenido

Resumen .....	10
Abstract.....	11
1. Introducción .....	12
1.1. <b>Situación problemática</b> .....	12
1.2. <b>Formulación del problema</b> .....	15
1.3. <b>Justificación</b> .....	15
1.4. <b>Objetivos de la investigación</b> .....	17
1.4.1. <b>Objetivo general</b> .....	17
1.4.2. <b>Objetivo Específico</b> .....	17
2. <b>MARCO TEÓRICO</b> .....	17
2.1. <b>Marco conceptual</b> .....	17
2.2. <b>Bases teóricas</b> .....	19
2.2.1. <b>Producción mundial de banano</b> .....	19
2.2.2. <b>Importaciones mundiales de banano</b> .....	19
2.2.3. <b>El papel del Ministerio de Trabajo y Empleo frente a las exportaciones</b> .....	21
2.2.4. <b>Derechos laborales en el sector bananero</b> .....	21
2.2.5. <b>Exportación del sector bananero ecuatoriano a nivel mundial</b> .....	23
2.2.6. <b>Visión general del mercado</b> .....	24
2.2.7. <b>Alcance del Informe</b> .....	25
2.2.8. <b>El aumento de la conciencia sobre la salud está impulsando el mercado del banano</b> .....	25
2.2.9. <b>Asia-Pacífico domina el mercado del banano</b> .....	26
2.2.10. <b>Protección del Medio Ambiente y Salud de la Población</b> .....	27
2.2.11. <b>Efecto de escala</b> .....	29

2.3.	<b>Metodologías existentes</b> .....	30
2.3.1.	<b>Efecto de tecnología</b> .....	30
2.3.2.	<b>Efecto estructural</b> .....	31
2.3.3.	<b>Efectos De Los Ajustes Estructurales Y De Las Políticas Comerciales En Ecuador</b> .....	32
<b>3.</b>	<b>MATERIALES Y METODOLOGIA</b> .....	34
3.1.	<b>Unidad de análisis</b> .....	34
3.2.	<b>Población</b> .....	40
3.3.	<b>Tamaño de la muestra</b> .....	40
3.4.	<b>Selección de la muestra</b> .....	40
3.5.	<b>Métodos a emplear</b> .....	40
3.6.	<b>Identificación de las necesidades de información</b> .....	40
3.7.	<b>Técnicas de recolección de datos</b> .....	41
3.8.	<b>Herramientas para el análisis de datos</b> .....	41
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSION</b> .....	41
4.1.	<b>Análisis, interpretación y discusión de resultados</b> .....	41
4.2.	<b>Propuesta metodológica o tecnológica</b> .....	54
4.2.1.	<b>Premisas o supuestos</b> .....	54
4.2.2.	<b>Objetivos de la propuesta metodológica</b> .....	54
4.3.	<b>Responsables de la implementación y control</b> .....	54
4.4.	<b>Fases para su puesta en practica</b> .....	55
4.5.	<b>Indicadores de evaluación</b> .....	56
4.6.	<b>Estructura</b> .....	63
4.7.	<b>Validación</b> .....	65
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	68
<b>6.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	69
<b>7.</b>	<b>REFERENCIAS</b> .....	70

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Exportaciones de banano .....	20
<b>Tabla 2</b> <i>Hectáreas de banano</i> .....	41
<b>Tabla 3</b> <i>Destino del banano</i> .....	42
<b>Tabla 4</b> <i>Cajas de banano</i> .....	43
<b>Tabla 5</b> <i>Exportación de banano durante la pandemia</i> .....	44
<b>Tabla 6</b> <i>Volumen de exportación</i> .....	45
<b>Tabla 7</b> <i>Equipos y materiales</i> .....	46
<b>Tabla 8</b> <i>Modelo de entrevista</i> .....	48
<b>Tabla 9</b> <i>Entrevistas</i> .....	50
<b>Tabla 10.</b> ....	65

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Estadísticas de las exportaciones de banano a nivel mundial .....	20
<b>Figura 2</b> <i>Hectáreas de banano</i> .....	41
<b>Figura 3</b> <i>Destino del banano</i> .....	42
<b>Figura 4</b> <i>Cajas de banano</i> .....	43
<b>Figura 5</b> <i>Exportación de banano durante la pandemia</i> .....	44
<b>Figura 6</b> <i>Volumen de exportación</i> .....	46
<b>Figura 7</b> <i>Equipos y materiales</i> .....	47
<b>Figura 8</b> <i>Aspectos</i> .....	56
<b>Figura 9</b> <i>Proceso general de exportación</i> .....	57
<b>Figura 10</b> .....	58
<b>Figura 11</b> <i>Estrategias</i> .....	59
<b>Figura 12</b> .....	63
<b>Figura 13</b> .....	67

# Propuesta de un modelo de gestión para la exportación del sector bananero ecuatoriano

Autor(es):

Eddy Steven Carvajal Cabrera

## Resumen

---

En el Ecuador el sector bananero desarrolla de manera adecuada, estrategias que permitan incrementar las ventas del sector, y que en un futuro no muy lejano el país se pueda posicionar como el número uno en las exportaciones bananeras. Es difícil distinguir los modelos de gestión de los factores que inciden en el crecimiento económico. Sin embargo, esta evaluación busca realizar una propuesta de un modelo de gestión de los factores que inciden en la exportación del sector bananero ecuatoriano durante el periodo 2010-2021, así como los efectos de la aplicación de las políticas comerciales internacionales para el mismo período. Para la gestión internacional del producto, es vital considerar de varias estrategias que permitan posicionar las empresas y el país como tal entre los mejores del mercado. Entre las estrategias están, las exportaciones, inversión directa, coinversiones con socios locales o extranjeros, licencias o contratos de administración y/o producción. Con respecto al sector bananero, las más conocidas son las exportaciones del producto hacia otros países.

**Palabras claves:** comerciales, exportación, estrategias, sector bananero.

## Abstract

---

In Ecuador, the banana sector adequately develops strategies that allow it to increase sales in the sector, and that in the not too distant future the country can position itself as number one in banana exports. It is difficult to distinguish the management models of the factors that affect economic growth. However, this evaluation seeks to make a proposal for a management model of the factors that affect the export of the Ecuadorian banana sector during the 2010-2021 period, as well as the effects of the application of international trade policies for the same period. For the international management of the product, it is vital to consider several strategies that allow companies and the country as such to be positioned among the best in the market. Among the strategies are exports, direct investment, co-investments with local or foreign partners, licenses, or management and/or production contracts. With respect to the banana sector, the best known are the exports of the product to other countries.

**Keywords:** commercial, export, strategies, banana sector.

# 1. Introducción

---

## 1.1. Situación problemática

Ecuador goza de unas condiciones climáticas excepcionales, que, junto con la riqueza de su suelo, le han permitido convertirse en un excelente productor agrícola desde finales de la década de 1940, con disponibilidad de fruta durante todo el año. Además, dado que es reconocido mundialmente por su calidad, es el mayor exportador de banano con el 30% de la oferta mundial (Guevara, 2020).

En particular, la cadena tiene gran importancia, ya que en promedio representa el 26% del producto interno bruto (PIB) del país y aporta el 2% del total, siendo uno de los productos tradicionales dentro de las exportaciones ecuatorianas, estos porcentajes muestran la importancia de la industria bananera en la economía de Ecuador.

A pesar de las grandes cantidades de cultivos que se obtienen cada año, principalmente en la zona costera del país debido a que la planta es más productiva en climas tropicales, existe desacuerdo en cuanto al establecimiento de la venta hacia el precio percibido por productores exportadores. Así, el estado ha tratado de regular este mercado durante la última década, implementando un precio mínimo de sostenimiento, es decir, un precio único oficial para que los exportadores compren la fruta a los productores (Andrade, 2020)

La cadena de producción del banano es una estructura oligopólica donde un grupo de empresas domina los sectores relevantes de producción, circulación y comercialización de los insumos químicos y técnicos necesarios; un grupo aún más pequeño controla la comercialización del producto (Vitali, 2019)

En Ecuador, se desarrolló la investigación titulada “Análisis de rentabilidad del sector bananero ecuatoriano 2012-2017” realizado por Lara Adriana en el año 2018. El objetivo principal era determinar la rentabilidad del sector bananero ecuatoriano entre 2012-2017, para analizar los efectos de los problemas internos y externo que afectaron la economía del país. Como consecuencia, se obtuvo que las empresas del sector bananero tuvieron un desempeño satisfactorio en el año 2016 y 2017, además de que, los diferentes acuerdos comerciales contribuyeron con el crecimiento del sector, teniendo un efecto directo en la rentabilidad de los accionistas (Lara, 2018).

De la misma forma, como indica Cabanilla (2016), titulado “Variación del precio del banano de exportación y su incidencia socioeconómica en la provincia de El Oro”. El objetivo del trabajo es analizar la variación del precio del banano de exportación y su incidencia socioeconómica en la provincia de El Oro. Como conclusión obtuvo que la principal causa para la variación del precio del banano fue la reducción de la producción, lo cual afectó a los exportadores, productores y personal que laboraba en las instituciones y por ende al país, reflejándose como pérdidas incalculables de dinero. Además, de que representó un retraso en el cumplimiento de cupos solicitados en los mercados internacionales.

Además, Molina y Quintanilla (2014) mencionan que el aumento de la siembra de banano, es significativo para todas las personas que están directamente involucrado en la actividad agrícola, siendo esta actividad número uno del sector agrícola y en segundo lugar después del petróleo en aportar a la economía del país, por las grandes cantidad de exportaciones del producto que se realiza a otros países.

De igual forma, el trabajo realizado por Borja (2016) habla sobre el comercio justo del banano en Ecuador. En los costos de producción bajo el esquema de comercio, justo asciende a USD \$6,25 por caja de 18,5 kg d fruta, de las cuales el productor recibe USD \$7 por cada caja y USD \$0,75 de ganancia. Pero bajo el esquema del comercio convencional, los costos de producción son de USD \$4,80 por caja y precio que se le paga al productor es de USD \$5,50, quedándole una ganancia para el productor de USD \$0,70.

Por último, en la comercialización para lo que están dentro del comercio justo el proceso inicia en el acopio de la fruta, donde se empaca en los locales y luego son llevados a los puertos para su exportación. Mientras que para los productores del comercio convencional este proceso es más largo, debido a que existe intermediarios que se encargan de la exportación de la fruta, además de que el número de exportadores es reducido, por lo que se ven obligados a pagar precios más bajos que los oficiales (Rodríguez, 2020)

Otro aspecto importante dentro del sector agrícola son las políticas y normativas que se manejan en Ecuador, tal es caso del Acuerdo Multipartes Con La Unión Europea, debido a que el arancel para la fruta se reducirá desde 132 hasta llegar a 75 euros por tonelada en el 2020 y la fruta tendrá las mismas condiciones preferenciales que tienen otros países competidores en el mercado europeo que por lo general son los países de África. (Gonzabay, 2017).

Con respecto a la producción del banano orgánico, Capa, Alaña y Benitez (2016) señalan que a pesar de que la ciudad de Machala es conocida como la capital bananera, en su mayoría la producción no es bajo los parámetros de agricultura orgánica, pero de igual forma ha obtenido certificaciones internacionales y produce bajo la exportación de comercio justo.

Como se mencionó anteriormente, Hinojosa, Stoian, y Somarriba (2003) anuncian que la producción y comercialización de productos orgánicos experimentó un crecimiento exponencial a nivel mundial durante la última década del siglo XX, esta situación ha sido fomentada por tres aspectos: crecimiento de la oferta y de la demanda, sobrepagos por los productos orgánicos en los países industrializados y desarrollo de diferentes sistemas regulatorios.

El sector bananero constituye de los sectores no petroleros que tienen mayor aportación a la economía ecuatoriana, siendo así que los últimos años, de acuerdo con la estadística del Banco Central del Ecuador, en el 2019 el total de exportaciones tradicionales fue de USD 8.337.746, ocupando el segundo lugar con el 39.5%.

A pesar de que el sector bananero en el país se desarrolla de manera adecuada, es importante implementar estrategias que permitan incrementar las ventas del sector, y que en un futuro no muy lejano el país se pueda posicionar como el número uno en las exportaciones bananeras.

Para la gestión internacional del producto, es vital considerar de varias estrategias que permitan posicionar las empresas y el país como tal entre los mejores del mercado. Entre las estrategias están, las exportaciones, inversión directa, coinversiones con socios locales o extranjeros, licencias o contratos de administración y/o producción. Con respecto al sector bananero, las más conocidas son las exportaciones del producto hacia otros países.

Al considerar otras estrategias para incrementar las ventas en el sector bananero, este empieza a crecer y a explotar otras áreas de las empresas que no se había considerado, por lo que el presente trabajo, busca innovar en las ideas que se han implementado durante varios años en el sector, que si bien han ayudado a la economía del país estas pueden potenciar el mismo e incluso, servir como referencias para otros sectores.

## 1.2. **Formulación del problema**

¿Mediante nuevas ideas y planificación de gestión en la exportación para el sector bananero, se puede obtener un crecimiento dentro de las empresas?

## 1.3. **Justificación**

El comercio internacional de banano es una de las actividades económicas más importantes para Ecuador, y muy importante en términos de mano de obra por, el uso de recursos naturales. Dado que el banano se ha convertido en uno de los productos básicos más controvertidos dentro del sistema multilateral de comercio en los últimos años, la formulación de políticas ecuatorianas y las negociaciones actuales y futuras deben enfocarse en lograr mejores condiciones para el pueblo ecuatoriano (Sanchez, 2020)

Para ello, las medidas de política deben promover el desarrollo sostenible en la industria bananera, informar a los negociadores, aumentar la transparencia, lograr posiciones conjuntas y generar capacidad nacional en otros sectores como el gobierno, la academia y el sector privado. y futuras negociaciones con el objetivo del desarrollo sostenible, se debe establecer la relación entre el comercio internacional y el desarrollo sostenible. Sin una determinación de los efectos de la liberalización comercial, la posibilidad de convencer a los políticos para que adopten medidas que puedan significar un sacrificio en términos de ingresos y, en este caso, participación de mercado, es remota (Serrano, La sostenibilidad ambiental en el sector productivo bananero del cantón Machala, 2020)

Es difícil distinguir los modelos de gestión de los factores que inciden en el crecimiento económico. Sin embargo, esta evaluación busca realizar una propuesta de un modelo de gestión de los factores que inciden en la exportación del sector bananero ecuatoriano durante el periodo 2010-2021, así como los efectos de la aplicación de las políticas comerciales internacionales para el mismo período.

Desde hace 25 años Ecuador es líder en la exportación de banano, y actualmente aporta con el 33% de la producción de banano en el mundo, llegando a alcanzar cifras del \$2.700 millones en exportaciones y generando 180.000 plazas de trabajo, por lo que se lo califica como un sector estratégico de la economía y que ayuda al fortalecimiento de las relaciones comerciales (El Telégrafo, 2020)

Entre los principales importadores de banano ecuatoriano están Rusia, Estados Unidos e Italia, con los cuales se ha mantenido una relación comercial excelente, siendo que en una

investigación realizada por Ramírez y Solórzano (2012) demostró que Alemania y Rusia son países con factores externos favorables para los empresarios ecuatorianos. A pesar de que hoy en día existe mucha oferta de banano a nivel mundial, nuestra competencia directa son Costa Rica y Colombia, por lo tanto, es necesario buscar nuevas estrategias que permitan permanecer en el mercado exterior y ganar nuevas posibilidades de relaciones como es en el caso de China, Emiratos Árabes Unidos y Libia (Borja, 2016)

A pesar de la crisis sanitaria por el virus del Covid-19 en el año 2020 el sector bananero creció en un 5.6% por lo que hoy en día busca ampliar sus horizontes comerciales en mercados como China, Japón y Corea del Sur, a pesar de que sus mayores mercados son la Unión Europea (UE), Rusia y Estados Unidos (El Comercio , 2021). Sin embargo, la políticas fiscales y tributarias que se manejaron en esos momentos obligaron a pensar en las actividades comerciales, afectando financieramente la liquidez empresarial y la sostenibilidad de las operacionales, haciendo que el modelo productivo del banano ecuatoriano sea incierto.

De acuerdo a un informe de la Asociación de Comercialización y Exportación de Banano (ACORBANEC) las exportaciones de banano del Ecuador en enero a diciembre del 2020 se ubicaron en 380,498 millones de cajas, un 6,58% mayor a lo exportado en el mismo periodo del 2019, superior al del 2018, 2017 y 2016, debido al incremento de la oferta exportable pero también al incremento de la demanda en los diferentes mercados de destinos a excepción de Estados Unidos, Asia Oriental y Oceanía (ARCOBANEC, 2020).

Una de las principales crisis que se da en el sector bananero es debido al incumplimiento con el valor establecido por el MAGAP para el pago por caja de banano de exportación, siendo así que niveles de competitividad internacional en el ámbito de las exportaciones de banano se han visto afectadas por el precio que perciben las empresas exportadoras, a pesar de existir un incremento en las exportaciones, los ingresos registrados no representan las ganancias aspiradas por las empresas (Cel Y Zapata , 2020).

Debido a esto, el sector bananero está consciente de los grandes desafíos que enfrenta si es que se quiere ampliar la cartera de opciones, por lo que es importante mejorar la eficiencia productiva, alcanzando niveles similares a los que tienen otros países productores de banano. Para ello es importante invertir en plantaciones, tecnología y políticas bananeras, que incluyan el financiamiento para los productores, así como la innovación en las prácticas de cultivos (León y otros, 2020).

## 1.4. Objetivos de la investigación

### 1.4.1. Objetivo general

Elaborar un modelo de gestión para la exportación del sector bananero en Ecuador que mediante sus componentes permita elevar la exportación.

### 1.4.2. Objetivo Específico

- Abordar los antecedentes teóricos sobre los modelos de gestión en el sector bananero.
- Diagnosticar el estado actual de las exportaciones del sector bananero ecuatoriano.
- Estructurar el modelo de gestión para las exportaciones del sector bananero del Ecuador.
- Validar la implementación del modelo de gestión de las exportaciones para el sector bananero ecuatoriano.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Marco conceptual

"La caída de las exportaciones de banano en 2021 se debe al aumento de la producción y de los costos de exportación, así como a la falta de contenedores y al alto flete marítimo, que han afectado la competitividad del sector bananero y otros sectores", afirmó Richard Salazar., el director ejecutivo de la Asociación de Exportación y Comercialización del Banano (Acorbanec) (ARCOBANEC, 2020)

Según datos del Clúster Bananero, que agrupa a las asociaciones de productores y exportadores de banano del país, los precios de insumos esenciales como los fertilizantes se han incrementado entre un 35 y un 45% este año. Los precios del cartón y del plástico, materiales necesarios para esta industria, han subido un 30% y un 45%, respectivamente. Además, el sector ha tenido pérdidas de producción debido a los nuevos límites máximos de residuos (LMR) de los mercados de destino y la aplicación de los estándares del mercado certificado.

Además, el flete marítimo, en general, se ha incrementado hasta en un 62% debido a la escasez global de contenedores. "Estos costos tienen un impacto directo y negativo en la sustentabilidad económica y la competitividad de la industria bananera, que ha sufrido daños incalculables debido a la creciente ocurrencia de fenómenos naturales en la región y no ha

sido inmune a los efectos de la pandemia COVID-19, teniendo que implementar todas las medidas necesarias para salvaguardar la seguridad alimentaria mundial y proteger la salud de los trabajadores agrícolas ” (El Telégrafo, 2020)

Los plátanos conservan con confianza su posición como la fruta más buscada del mundo. El consumo en 2020 alcanzó los 124 millones de toneladas, un 6% más que el año anterior. El aumento de la demanda de banano en el contexto de una población mundial en crecimiento estimulará una expansión del mercado de hasta 143 millones de toneladas para 2030 (El Comercio , 2021)

Durante la pandemia, la demanda de banano se mantuvo alta en la mayoría de los países. Según Eurostat, las importaciones a los países de la UE aumentaron un 5,6% interanual en 2020. Las importaciones de banano a EE. UU. se mantuvieron en el mismo nivel del año anterior (4,7 millones de toneladas), mientras que las importaciones a China cayeron un 10% a 1,7 millones de toneladas. A pesar de esto, el consumo de productos en China aumentó un 2,4% en medio de un aumento de la producción nacional en un 3,4% y una disminución de las exportaciones en un 38,7%.

Ecuador sigue siendo el mayor proveedor de banano del mundo, y representa el 18,4% del mercado de exportación mundial. A pesar de la escasez de mano de obra durante un período de fuertes restricciones e interrupciones en las cadenas de suministro, el país aumentó las exportaciones de banano en un 7% interanual en 2020, impulsadas por el aumento de los envíos estadounidenses y el aumento de la producción debido a la expansión de la superficie (El Comercio , 2021)

La amenaza para el mercado mundial del banano proviene no solo de la pandemia de COVID-19, sino también de la creciente epidemia del hongo TR4 que afecta a las plantaciones de banano. Esta plaga se conoce desde hace mucho tiempo, pero hace poco se ha extendido rápidamente a nuevas regiones. Esto crea el riesgo de una escasez de banano en el mercado mundial y una aceleración del aumento de los precios (ARCOBANEC, 2020)

El mercado de bananos orgánicos puede verse particularmente afectado, ya que los productos químicos para la protección de cultivos no están permitidos en su cultivo. Para solucionar el problema, se están desarrollando nuevas variedades modificadas genéticamente

y nuevos medios de su protección, lo que conducirá a una reestructuración de las cadenas de valor en la industria bananera (Serrano, 2020)

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Producción mundial de banano**

Por cuarto año consecutivo, el mercado mundial registró un crecimiento en la producción de banano, que aumentó en un 2% a 120 millones de toneladas en 2020. El volumen de producción total aumentó a una tasa promedio anual de + 1.2% de 2012 a 2020. En valor En términos generales, la producción de banano aumentó notablemente a \$ 78,3 mil millones en 2020, estimados en precios de exportación (León y otros, 2020)

India (31 millones de toneladas) sigue siendo el país productor de banano más grande del mundo, y representa el 26% del volumen total. Además, la producción de banano en la India superó en tres veces las cifras registradas por el segundo mayor productor, China (12 millones de toneladas). Indonesia (7,5 millones de toneladas) ocupó el tercer lugar en términos de producción total con una participación del 6,2% (Borja, 2016)

De 2012 a 2020, la tasa de crecimiento anual promedio en términos de volumen en India fue de + 2.0%. Los demás países productores registraron las siguientes tasas medias anuales de crecimiento de la producción: China (+ 0,5% anual) e Indonesia (+ 2,4% anual) (Regalado, 2020)

### **2.2.2. Importaciones mundiales de banano**

En 2020, el volumen de bananas importadas en todo el mundo aumentó bruscamente a 23 millones de toneladas, con un aumento del 7,1% con respecto a 2019. El volumen total de importación aumentó a una tasa promedio anual de + 4,5% durante el período de 2012 a 2020. En términos de valor, Las importaciones de banano ascendieron a \$ 15,3 mil millones en 2020.

**Tabla 1**

*Exportaciones de banano*

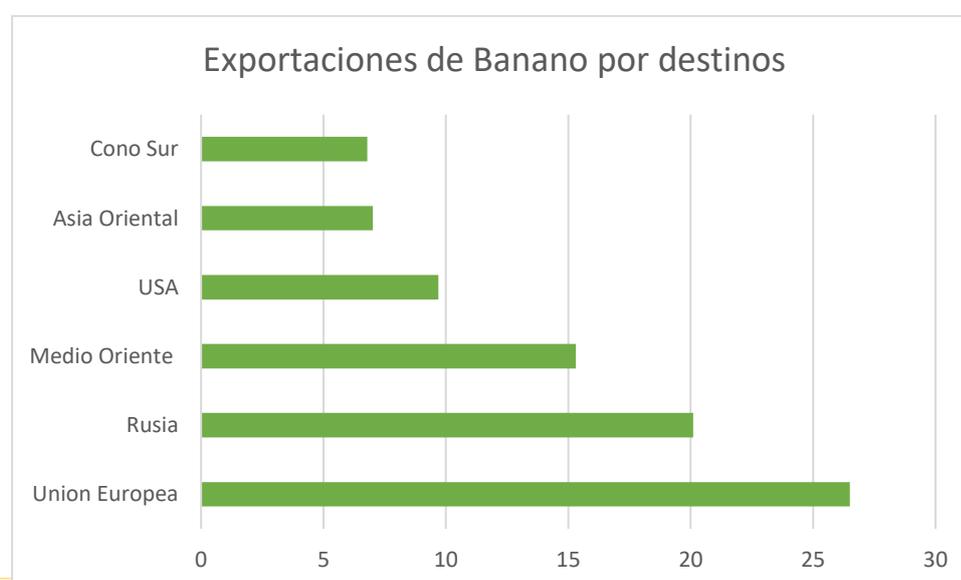
<b>Año</b>	<b>Toneladas métricas (millones)</b>	<b>Cajas de 18 kilogramos (Millones)</b>	<b>Costo (millones de dólares)</b>
2017	4,4	244	\$2,044
2018	4,5	247	\$2,107
2019	4,5	248	\$2,134
2020	4,9	269	\$2,540
2021	4,6	253	\$2,276

**Nota:** La tabla presenta el volumen total de la importación del banano. Tomado de El Universo (2021)

En 2020, EE. UU. (4,7 millones de toneladas), seguidos de lejos por China (1,7 millones de toneladas), Rusia (1,6 millones de toneladas), Alemania (1,3 millones de toneladas) y Japón (1,1 millones de toneladas) fueron los principales importadores de bananas, comprometiéndose juntos 45% del total de las importaciones. Los siguientes importadores: Países Bajos (1008.000 toneladas), Reino Unido (978.000 toneladas), Italia (782.000 toneladas), Francia (700.000 toneladas), Bélgica (676.000 toneladas), Canadá (591.000 toneladas), Polonia (559.000 toneladas) y Argentina. (439K toneladas) - en conjunto representaron el 25% de las importaciones totales.

**Figura 1**

*Estadísticas de las exportaciones de banano a nivel mundial*



**Nota:** La figura representa las exportaciones de banano por 6 destinos diferentes. Tomado de Arcobanec (2020)

En términos de valor, EE. UU. (\$ 2.500 millones) constituye el mercado más grande para las bananas importadas en todo el mundo, que comprende el 17% de las importaciones mundiales. La segunda posición en el ranking fue ocupada por Rusia (\$ 1.2 mil millones), con una participación del 7.5% de las importaciones globales (Cel Y Zapata , 2020)

### **2.2.3. El papel del Ministerio de Trabajo y Empleo frente a las exportaciones**

En 2008, el Ministerio de Trabajo y Empleo inició la implementación del Plan Intensivo de Erradicación del Trabajo Infantil en los Sectores Bananero y Minero de la Provincia de El Oro, donde se concentra el mayor número de productores de esta fruta. En el marco de este plan se realizaron intervenciones e inspecciones a 183 plantaciones bananeras que identificaron a 216 niños y adolescentes en situación de trabajo infantil, que fueron separados de su trabajo y se les garantizó una adecuada educación, atención y servicios de salud, procesos que continuaron en todo el país entre 2009 y 2010, colocando especial énfasis en instalaciones de residuos, mataderos, plantaciones bananeras, granjas camaroneras, servicios de limpieza y áreas mineras (Andrade, 2020)

La legislación laboral del país establece un Salario Mínimo Estándar (SBU), como el salario mensual más bajo que puede ganar un empleado. Si bien existen diferentes tarifas salariales en el sector bananero según el tipo de trabajo, la suma de estas tarifas salariales no puede ser menor que la SBU. Es importante señalar que el gobierno ecuatoriano ha trabajado para asegurar salarios dignos que cubran las necesidades básicas (Guevara, 2020)

En 2007, el gobierno comenzó a transformar el salario mínimo de USD \$ 170 en un salario que se ajusta periódicamente en función de las variaciones macroeconómicas. El último ajuste realizado al salario mínimo nacional se llevó a cabo en enero de 2017 y contabilizó la inflación, lo que representó un aumento a USD 375 de USD 366 en 2016. Ecuador ahora tiene uno de los salarios mínimos estándar más altos de América Latina, por encima de países como Colombia, Perú, Brasil, México, entre otros (El Comercio , 2021)

### **2.2.4. Derechos laborales en el sector bananero**

Otro derecho laboral en el que el sector bananero ha puesto especial énfasis es el derecho a la salud e integridad de los trabajadores de las plantaciones bananeras. Actualmente, el Ministerio de Trabajo, junto con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca está trabajando con la FAO y ha elaborado un Reglamento y Manual de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional en el Sector Bananero, que comenzó como una iniciativa en el World Banana Fórum y se basa en lineamientos establecidos a partir de la Iniciativa Bananera de Seguridad y Salud Ocupacional (BOHESI) (Serrano, 2020)

La normativa establecida a partir de esta iniciativa se encuentra actualmente en proceso de aprobación dentro del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca y, una vez aprobada, será implementada y presentada localmente en las plantaciones bananeras. Esta iniciativa también está vinculada a una campaña de concientización diseñada para asegurar que los empleados del sector bananero conozcan y comprendan sus derechos (Andrade, 2020)

Las inspecciones laborales han sido utilizadas específicamente por el Ministerio de Trabajo para asegurar el cumplimiento de los derechos humanos y de los trabajadores. Este Ministerio gestiona el Sistema Nacional de Inspección, que, en los últimos años, se sometió a un proceso de reorganización y desde entonces ha aumentado la cantidad de inspectores. En 2013, el sector bananero en particular experimentó un aumento de las inspecciones, que dedicaron especial atención a los controles del trabajo infantil, los derechos de las personas discapacitadas y la seguridad en la salud ocupacional (Andrade, 2020)

Las inspecciones son realizadas por un inspector laboral, un funcionario del Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional y un representante del Programa de Erradicación del Trabajo Infantil. En cada plantación se realizan visitas puntuales, donde se realizan entrevistas con los empleados, se requieren documentos de identificación y se realiza una verificación del cumplimiento de los requisitos legales (Gonzabay, 2017)

Posteriormente, y con el fin de asegurar una correcta aplicación del proceso, se entrega un informe al empleador, quien luego tiene 48 horas para presentar la información requerida por el Ministerio. Una vez concluido este proceso, se redacta la resolución correspondiente.

En noviembre de 2015, el Ministerio de Trabajo publicó el Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0233, que estableció un Contrato de Trabajo oficial para los Sectores Agrícola, Floreciente y Bananero. El establecimiento de un contrato estandarizado específico para estos sectores es un logro significativo, que permite una regulación más estricta de las relaciones

laborales para actividades como el cultivo del banano y que garantiza una remuneración estable, justa y digna.

En un esfuerzo por promover los derechos humanos en los sectores productivos, medidas para asegurar una distribución más equitativa riqueza y oportunidades han complementado estas reformas. Esto se refleja en una importante medida adoptada para fortalecer el proceso de recaudación de impuestos para el sector bananero, a fin de asegurar una contribución justa de este sector a la economía general del país (Andrade, 2020)

Adicionalmente, desde 2010, el país viene implementando una Ley para Estimular y Controlar la Producción y Comercialización de Plátano y otros Productos Relacionados con el Plátano (Ley del Banano), que tiene como objetivo regular las relaciones de venta entre productores, comercializadores y exportadores de banano mediante la firma de contratos para cada tipo de venta diferente.

#### **2.2.5. Exportación del sector bananero ecuatoriano a nivel mundial**

El banano es la fruta más cultivada a nivel mundial y el cuarto cultivo más grande después del trigo, arroz y maíz, además, es parte esencial de la economía de pequeños países como Costa Rica, Ecuador, Filipinas, Colombia, Guatemala, Honduras y Panamá. cuyos ingresos se basan en la agricultura y la explotación de los recursos naturales. Anualmente se produce a nivel mundial un promedio de 78,8 millones de toneladas de banano, de las cuales 16,3 millones de toneladas se exportan y el resto se dedica al autoconsumo.

Los principales países vendedores de fruta a nivel mundial son: Ecuador, Filipinas, Costa Rica, Colombia y Guatemala, mientras que los principales importadores son: Estados Unidos, Alemania, Bélgica y Japón. Adicionalmente, a nivel mundial se consume un promedio de 9.51 kg/persona/año, y los países con mayor consumo per cápita son los asiáticos (Serrano, 2020)

Ecuador goza de condiciones climáticas excepcionales, que junto a la riqueza de su suelo le han permitido convertirse en un excelente productor agrícola. desde finales de la década de 1940, con disponibilidad de frutos durante todo el año. Además, ya que es reconocida a nivel mundial por su calidad, es la mayor exportadora de banano con el 30% de la oferta mundial; en particular, la cadena tiene gran importancia, ya que en promedio

representa el 26% del producto interno bruto agrícola del país y aporta el 2% del total, siendo uno de los productos tradicionales dentro de las exportaciones ecuatorianas.

Estos porcentajes muestran la importancia de la industria bananera en la economía del Ecuador. A pesar de las grandes cantidades de cosechas que se obtienen año con año, principalmente en la zona costera del país debido a que la planta es más productiva en climas tropicales, existe desacuerdo en cuanto al establecimiento del precio de venta que perciben los productores hacia los exportadores.

Así, el Estado ha tratado de regular este mercado durante la última década implementando un precio mínimo de sustentación, es decir, un precio único oficial para que los exportadores compren la fruta a los productores. Las empresas conocidas como joint ventures o alianzas estratégicas son el resultado de la unión de dos o más empresas –una de las cuales puede ser una empresa pública– para un negocio común, luego de realizar un acuerdo comercial con una inversión de mediano o largo plazo (Guevara, 2020)

Pueden presentarse como empresas en su conjunto o por separado, independientemente de la razón social, estas tendrán un riesgo compartido ya que su creación da lugar a una nueva marca o entidad, pueden dedicarse a la producción o provisión de diferentes bienes o servicios para el local o a nivel internacional.

#### **2.2.6. Visión general del mercado**

La producción mundial de bananas en 2019 fue de 116,0 millones de toneladas métricas y se prevé que registre una CAGR del 4,1 % durante el período de pronóstico 2021-2026.

La pandemia mundial (COVID-19) ha golpeado más fuerte a este agro sistema. Debido a las restricciones de bloqueo en todo el mundo, ha habido escasez de mano de obra y materiales de plantación que afectan la producción. Los mercados cerrados han resultado en una caída de precios en algunos mercados, mientras que en otros hubo un aumento en los precios. Debido a la COVID-19, los objetivos futuros se centran en desarrollar líneas de procesamiento y comercialización sostenibles para las bananas en todo el mundo.

En 2018, Asia-Pacífico lideró el mercado con el 61,0% del consumo mundial. India es el principal productor mundial de bananas, representando casi el 25,7 % de la producción total

en 2019. Las bananas son una de las principales frutas exportadas a nivel mundial y también una fuente importante de sustento y alimentos.

Los bananos son el cuarto cultivo alimenticio más importante después del trigo, el arroz y el maíz en términos de producción y son la fruta favorita del mundo en términos de cantidad de consumo. Ecuador fue el mayor exportador de banano, representando el 24,8 % de las exportaciones mundiales. Filipinas, Costa Rica y Colombia son los otros principales exportadores de banano del mundo. Estados Unidos fue el principal importador de banano, con una participación del 16,8% en las importaciones mundiales en 2019 (León y otros, 2020)

### **2.2.7. Alcance del Informe**

Los plátanos son un tipo de fruta tropical con pulpa pulposa blanda encerrada en una cáscara blanda generalmente amarilla, que tiene una forma alargada con extremos cónicos. Los plátanos son producidos por varios tipos de grandes plantas herbáceas con flores del género Musa, que crece en racimos que cuelgan de la parte superior de la planta.

El informe ofrece un análisis detallado de producción (volumen), análisis de consumo (valor y volumen), análisis de exportación (valor y volumen), análisis de importación (valor y volumen) y análisis de tendencias de precios. El mercado del banano está segmentado según la geografía en América del Norte, Europa, Asia-Pacífico, América del Sur y África.

### **2.2.8. El aumento de la conciencia sobre la salud está impulsando el mercado del banano**

Los crecientes avances en alimentos y bebidas y la creciente conciencia sobre la salud han llevado a un cambio en el enfoque de los consumidores hacia productos alimenticios higiénicos y saludables. Los plátanos se consideran una rica fuente de vitamina B6, vitamina C, manganeso, potasio, fibras dietéticas y proteínas. Los plátanos contribuyen al buen funcionamiento del metabolismo, el sistema nervioso y ayudan en el proceso de digestión.

Los plátanos también se utilizan en una amplia variedad de productos alimenticios, como cereales para el desayuno, helados y otros postres, además del consumo crudo. Durante décadas, las bananas se han considerado un alimento básico, económico y de fácil acceso. Esto ha llevado al constante desarrollo en la producción para satisfacer la conciencia de bienestar económico, ambiental y social de los consumidores. Es probable que la demanda de

bananas crezca aún más durante el período de pronóstico, debido a la creciente concienciación sobre la salud (Serrano, 2020)

### **2.2.9. Asia-Pacífico domina el mercado del banano**

Asia-Pacífico lidera el mercado del banano con una participación del 61,0% del consumo mundial. Dentro de Asia-Pacífico, India es el mayor productor de bananas del mundo, con una producción de 30,4 millones de toneladas métricas en un área de 0,84 millones de hectáreas en 2019, seguido de China e Indonesia. La exportación de bananas de la India se valoró en USD 75 095,0 en 2019, lo que representó solo el 0,6 % de las exportaciones mundiales, ya que la mayoría de las bananas cultivadas en la India se destinan al mercado interno.

Sin embargo, el consumo per cápita está aumentando en la región de Asia y el Pacífico debido al aumento de la población. El consumo creciente está llevando a los productores de todo el mundo a aumentar los niveles de producción. Debido a la estructura de tenencia de la tierra en la India, existen ciertos límites en el uso de la tierra. Por lo tanto, se utiliza el modelo de agricultura por contrato, que permite a los productores de agronegocios producir banano en áreas más grandes superando las restricciones legales dentro del país (Vitali, 2019)

Además de estos desarrollos, la propagación de la raza Tropical Race 4 de la enfermedad fúngica marchitamiento por Fusarium en las plantaciones de banano también está amenazando los volúmenes de producción en las principales regiones productoras y sigue siendo una situación que se debe monitorear de cerca.

A pesar de estos desafíos de producción, la Organización de Naciones Unidas estima que las exportaciones de bananas superarán las importaciones en 2019 debido a la expansión de las capacidades de producción en ciertos países, incluidos Ecuador, Panamá y Filipinas. Las bananas se consumen principalmente a nivel nacional en los países productores, donde proporcionan una fuente sustancial de nutrición y seguridad alimentaria de 400 millones de personas (Cel Y Zapata , 2020)

Son el alimento básico de millones de personas y se consideran la fruta preferida en el mundo, dado que proporcionan una fuente asequible de energía, vitaminas y potasio.<sup>15–17</sup> También son un importante producto de exportación; la variedad Cavendish es el tipo de banano más comercializado, demostrando ser más apto para el comercio internacional que otras variedades ya que es más resistente a los choques físicos en el transporte.

De hecho, es importante tener en cuenta los desafíos particulares del transporte relacionados con las bananas; su carácter perecedero significa que las bananas deben empaquetarse en cajas para la exportación, enviarse en contenedores refrigerados y madurarse artificialmente con etileno antes de transportarse a los minoristas y mayoristas.

Estos pasos, si bien son importantes para la comercialización de bananas, contribuyen a las emisiones de gases de efecto invernadero) en el sector bananero es otro desarrollo importante para observar, especialmente dado el ritmo de esta adopción en los últimos años. En 2016, el 7 % de la producción de banano cumplía con VSS, un avance notable dado que estos estándares eran casi inexistentes en el sector hace una década (Borja, 2016)

Ese mismo año, el 1 % de la producción cumplía potencialmente con VSS, mientras que la producción de banano convencional representó el 92 % de En cuanto a las proyecciones futuras, la firma de asesoramiento de mercado Mordor Intelligence predice que el sector experimentará una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del 1,21% en el consumo de 2019 a 2024, alcanzando un volumen de consumo global de 136 millones de toneladas en 2025, en comparación con 116,2 millones toneladas en 2017.

Este crecimiento proyectado se debe principalmente al aumento de la demanda en los países productores, particularmente en la región de Asia y el Pacífico, que actualmente representa el 61 % del consumo mundial, encabezado por India, China y Filipinas. Este crecimiento en la demanda proyectada se sustentará en el crecimiento de la población en los países en desarrollo, la disponibilidad de bananos cultivados en el país, las mejoras en los ingresos per cápita, y los cambios asociados en las dietas relacionados con los beneficios para la salud y la concientización (Andrade, 2020)

El consumo de bananas locales en muchos países africanos también es notable, como en Uganda, Ruanda y Camerún. En esos países, el consumo per cápita puede alcanzar más de 200 kg por año, especialmente en áreas rurales donde la fruta tropical puede proporcionar hasta el 25 % de la ingesta calórica diaria de una persona por opciones más saludables, como bananas y otras frutas tropicales, para reemplazar los productos que contienen azúcar refinada.

#### **2.2.10. Protección del Medio Ambiente y Salud de la Población**

Enmarcado en los principios de la Constitución, el país ha tomado importantes medidas de control para la protección del medio ambiente y la seguridad de la salud en los

procesos productivos, las cuales se han extendido al sector bananero. Las principales medidas incluyen:

1.El Programa de Desarrollo de la Productividad para Pequeños Productores Bananeros, mencionado en la sección anterior, brinda asistencia técnica al 100% de los pequeños productores y se ha enfocado fuertemente en incentivar la investigación y el uso de abono orgánico producido en las mismas plantaciones bananeras, contribuyendo al impacto ambiental.

Este programa ha mejorado la productividad de los pequeños agricultores, promoviendo la producción de banano orgánico, lo que ha facilitado el ingreso de sus productos, por ejemplo, a los mercados de la Unión Europea, que como es sabido, exige estrictos controles de calidad (Borja, 2016)

2. Para garantizar la inocuidad del banano para el consumo y exportación, así como la salud de las poblaciones vecinas a los cultivos de banano, se ha establecido en el país un sistema de control liderado por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad en la Agricultura (AGROCALIDAD), en el marco del Ministro de Agricultura, ganadería y Pesca que a través del Departamento de Registro de Insumos Agrícolas, registra los productos utilizados para el control de diversas plagas de cultivos, en conjunto con la Dirección Nacional de Control Ambiental del Ministerio del Ambiente y la Dirección Nacional de Vigilancia y Control Sanitario del Ministerio de Salud Pública.

Estos casos forman parte del Comité Técnico Nacional de Plaguicidas, que se encarga de evaluar los registros para el registro de plaguicidas químicos de uso agrícola con base en la Decisión 804 de la Comunidad Andina, en el ámbito agropecuario y toxicológico, así como analizar y definir varios aspectos que puedan surgir en cuanto a la adecuada Uso y manejo de estos productos.

Una vez que ciertos plaguicidas han sido evaluados y aceptado su uso, AGROCALIDAD es responsable de mantener el registro de empresas autorizadas para la venta de plaguicidas, así como el listado de plaguicidas y productos afines permitidos para su uso. De hecho, se requiere que todos los almacenes de venta y distribución de plaguicidas estén registrados en el “sistema de guía” de AGROCALIDAD, cuyo control se basa en

inspecciones periódicas de post-registro para verificación y cumplimiento de la legislación nacional.

De hecho, los plátanos son un alimento ideal para los niños pequeños y las familias en muchas regiones del mundo, debido a su dulzura, textura, tamaño de la porción, familiaridad, disponibilidad, conveniencia, versatilidad y costo. Las bananas son una rica fuente de vitaminas y minerales. También es rico en fibras y carbohidratos, y bajo en grasas. Los plátanos contienen minerales como potasio, fósforo, calcio, magnesio, sodio, hierro, cobre, zinc y manganeso (Cel Y Zapata , 2020)

También contiene dopamina, un poderoso antioxidante, y todas las vitaminas del grupo B presentes en el reino vegetal. Así, el banano contribuye al buen funcionamiento del metabolismo energético y del sistema nervioso, y a mantener un buen tránsito digestivo”. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) estableció que el banano Cavendish tiene 400 miligramos de potasio por cada 100 gramos de fruta fresca.

Esta cantidad es similar al potasio que se encuentra en muchas verduras, carnes o pescados cocidos. Según el estudio "Actividades antioxidantes y detección anticancerígena de extractos de fruta de banano (*Musasapientum*)", si las bananas se consumen con regularidad, pueden ayudar a regular la presión arterial y la actividad cardíaca.

#### **2.2.11. Efecto de escala**

El efecto de escala se produce cuando el crecimiento económico, basado en el aumento de la producción y exportación de un país, determina un cambio en el uso de los recursos naturales y en el entorno general. Por lo tanto, se produce un efecto de escala positivo cuando el crecimiento económico fomenta la demanda de un medio ambiente mejorado y la internalización de ciertos costos ambientales.

Por otro lado, se produce un efecto de escala negativa cuando el crecimiento económico genera o fomenta un aumento en el uso y agotamiento de los recursos naturales, el aumento de la producción y volumen exportado, sumado a que la producción de banano en general es un cultivo monocultivo que se da en extensas áreas, ha generado una gran carga sobre el medio natural, provocando un efecto de escala negativo (Borja, 2016)

El aumento en la producción se debió principalmente a un aumento en la superficie plantada más que a un aumento en los rendimientos de producción (productividad), lo que señaló un efecto de escala negativo; sin embargo, en el caso de la implementación del Régimen Bananero Europeo, el aumento de las exportaciones no generó esta carga per se; Las distorsiones comerciales producidas por el régimen comercial de la UE lo generaron.

Efecto sobre el producto Este tipo de efecto está asociado con bienes o insumos que pueden mejorar o deteriorar el medio ambiente. El comercio de equipos energéticamente eficientes y tecnología de tratamiento de aguas residuales sería un ejemplo de un efecto positivo del producto. Por otro lado, el comercio de sustancias peligrosas y especies amenazadas constituiría un efecto negativo del producto.

Las políticas de liberalización comercial y ajuste estructural relacionadas con la industria bananera buscaban mejorar la competitividad de los productores en el mercado. Los productores de banano han implementado estándares ambientales en sus plantaciones, adoptado nueva tecnología y cultivado nuevas variedades de plantas. Como resultado, los productores han reducido sus costos de producción y han aumentado su productividad (Cabanilla, 2016)

Con la adopción de políticas de liberalización comercial y ajuste estructural que se concentran principalmente en el sector bananero, el Gobierno ha buscado mejorar la competitividad de los productores en el mercado. En muchos casos esta situación ha determinado un incremento en el uso de agroquímicos, y muchos productores no han adoptado regulaciones ambientales, lo que indicaría un efecto preliminar negativo del producto.

Una disminución en el uso de agroquímicos se produjo principalmente debido a los costos más altos y la introducción de regulaciones más estrictas. Si bien los datos estadísticos mostraron una disminución en los fungicidas utilizados, esta información no ha sido corroborada ni cuantificada. Sin embargo, esto parece indicar potencialmente un efecto de producto positivo (Lara, 2018)

### **2.3. Metodologías existentes**

#### **2.3.1. Efecto de tecnología**

El efecto de tecnología se refiere a cambios en el desarrollo tecnológico en una actividad económica generada o impulsada por políticas de liberalización comercial. Un

efecto tecnológico positivo ocurre cuando la liberalización del comercio y el aumento de las exportaciones promueven el uso de mejor tecnología, que mejora el rendimiento económico e internaliza los impactos ambientales y sociales.

La evaluación de la industria bananera transmite un efecto tecnológico positivo, que se puede explicar por lo siguiente:

(i) un mayor nivel de uso de tecnología en las fincas productoras, que no solo mejora los rendimientos económicos al reducir ciertos costos de producción, sino que también mejora el uso de los recursos naturales, y

(ii) la adopción de certificaciones ambientales y Sistemas de Gestión Ambiental.

Ha habido un aumento significativo de plantaciones de banano certificadas y negocios que utilizan sistemas de gestión ambiental y que cumplen con las leyes ambientales nacionales. Estas iniciativas incluyen programas de manejo de desechos y productos tóxicos, programas de control de enfermedades, conservación y restauración de áreas naturales y programas de capacitación para los empleados del sector (Gonzabay, 2017).

### **2.3.2. Efecto estructural**

El efecto estructural se enfoca en la microeconomía para explicar cambios en los patrones de actividad económica. Se refiere a cambios en la estructura productiva de un sector debido a reformas de política interna y externa. En presencia de reformas de apertura económica y liberalización comercial, los países tienden a reasignar sus recursos en función de sus ventajas comparativas al tipo de exportaciones que aprovechan esa ventaja.

Un efecto estructural positivo o negativo resultaría de un impacto menor o mayor en el medio ambiente derivado de la ventaja comparativa. Las plantaciones de banano han pasado por un proceso de reingeniería, y la mayoría de ellas se han especializado en el cultivo del banano, produciendo una relativa especialización en la industria. 'taskforce, otorgando al país una ventaja comparativa en este insumo.

La apertura económica de Ecuador ha propiciado la especialización de los productores de banano para mantener el acceso a los mercados mundiales. Las técnicas agrícolas del sector han mejorado con el uso de tecnología punta en sus plantaciones que requieren un uso intensivo, pero más eficiente de los recursos hídricos y terrestres.

La especialización en todos los niveles del ciclo productivo del banano producida por la apertura económica ha generado un efecto estructural positivo. Pero desde otra perspectiva esta especialización en productos que utilizan ventajas comparativas también ha llevado a un mayor uso de los recursos naturales (por el uso de tecnología más intensiva), que por otro lado puede haber configurado un efecto estructural negativo (Lara, 2018)

Las medidas de política o la adopción de acuerdos producen cambios en las estructuras legales y políticas dentro de un país. Un efecto regulador positivo ocurre cuando estos acuerdos o políticas se fortalecen o mantienen la capacidad del estado para desarrollar e implementar políticas ambientales efectivas. Un efecto negativo ocurre cuando un acuerdo o política comercial dificulta al Estado la implementación de políticas ambientales adecuadas.

Las políticas de reforma económica y de liberalización comercial han estructurado un efecto regulatorio positivo, que se puede observar mediante una serie de regulaciones aplicadas durante la década de los noventa.

Las normativas más importantes son:

(i) el Reglamento de Gestión Ambiental del Sector Bananero;

(ii) el manual de cuarentena vegetal;

(iii) la Ley de Facilitación de las Exportaciones;

(iv) disposiciones de control de enfermedades;

(v) estándares de empaque; y

(vi) la política bananera para la reconversión de plantaciones. El efecto positivo también puede ser corroborado por la armonización de las normas sanitarias, fitosanitarias, técnicas y ambientales promulgadas antes de 1995, cuando Ecuador ingresó a la OMC.

### **2.3.3. Efectos De Los Ajustes Estructurales Y De Las Políticas Comerciales En Ecuador**

Las políticas de ajuste estructural han surgido en América Latina como respuesta a la grave crisis económica que enfrentaron muchos países en los años ochenta. En respuesta a la explosión de la deuda externa, se promulgaron las primeras medidas de ajuste estructural y políticas de estabilización económica. Estas medidas estaban dirigidas a controlar la inflación, a sentar las bases desde las cuales atraer la inversión privada y, en particular, a promover la

reactivación de la economía a través de reformas de mercado abierto y el apoyo a las exportaciones.

Ecuatoriano, que tenía por objeto reducir la dependencia económica del país de los países industrializados y basar su desarrollo económico en las actividades de las industrias nacionales. Para lograr estos objetivos, el modelo de sustitución de importaciones incluyó la protección de las industrias locales mediante la adopción de aranceles y otras barreras al comercio (Borja, 2016)

También incluyó la aplicación de restricciones a la inversión extranjera, la adopción de un tipo de cambio sobrevalorado, la aplicación de tasas de interés relacionadas con el crédito directo y la creación de impuestos y otras restricciones a las exportaciones agrícolas. Sin embargo, estas medidas no redujeron el desequilibrio económico derivado de la crisis de la deuda externa de los años ochenta y las repercusiones posteriores en toda la economía.

La crisis de la deuda externa y el aumento de las tasas de interés internacionales fueron los primeros síntomas que indicaron el desequilibrio entre los mercados internos y externos del Ecuador. Este desequilibrio se hizo evidente cuando el déficit fiscal y el déficit en cuenta corriente se volvieron insostenibles. En este punto, el Gobierno adoptó medidas para "ajustar" la economía por primera vez (Cabanilla, 2016)

Cada uno de los siguientes gobiernos en las décadas de 1980 y 1990 implementó programas económicos dirigidos a corregir los ajustes. En ese sentido, los programas de ajuste estructural incluyeron políticas fiscales y monetarias, políticas cambiarias y comerciales, y otras reformas estructurales. Las políticas de ajuste estructural implicaron un cambio sustancial en las circunstancias y condiciones del entorno en el que operaban los agentes económicos.

En el caso del sector bananero, el 'modelo de transición hacia la reforma estructural' y las políticas aplicadas han tenido diferentes impactos económicos, sociales y ambientales. Para analizar esos impactos se han definido tres períodos en los que importantes medidas de ajuste estructural han tenido repercusiones específicas en el sector bananero (Borja, 2016)

### 3. MATERIALES Y METODOLOGIA

#### 3.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis del presente estudio estará conformada por las empresas bananeras dentro del territorio ecuatoriano. Para el cumplimiento de los modelos de gestión, las empresas bananeras deben estar al día con todas las normativas y legislaciones vigentes que permitan el adecuado intercambio de información, producción, exportación y demás procesos que se relacionan, asegurando el cumplimiento de los valores, impuestos, reglas y otras consideraciones que permiten que el sector continúe desarrollándose y llegando a nuevos países, impulsando la economía del país.

*Constitución del Ecuador (2008)*

Art. 275.- El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del *sumak kawsay*.

El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente.

El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza.

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.
4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.
5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.
7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.
9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable.

Art. 287.- Toda norma que cree una obligación financiada con recursos públicos establecerá la fuente de financiamiento correspondiente. Solamente las instituciones de derecho público podrán financiarse con tasas y contribuciones especiales establecidas por ley.

*Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) (2010)*

Art. 4.- Fines.- La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

- a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente;

- b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;
- c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;
- d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;
- e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;
- f. Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza;
- g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;
- h. Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo;
- i. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;
- j. Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados;
- k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico -institucional;

- l. Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;
- m. Establecer los principios e instrumentos fundamentales de la articulación internacional de la política comercial de Ecuador;
- n. Potenciar la sustitución estratégica de importaciones;
- o. Fomentar y diversificar las exportaciones;
- p. Facilitar las operaciones de comercio exterior;
- q. Promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo, de conformidad con la Constitución y la ley;
- r. Incorporar como un elemento transversal en todas las políticas productivas, el enfoque de género y de inclusión económica de las actividades productivas de pueblos y nacionalidades;
- s. Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente; y,
- t. Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica, así como la innovación y transferencia tecnológica.

*Normativa técnica sanitaria productos de uso humano para exportación (2017)*

Art. 2.- Ambito.- La presente normativa técnica sanitaria es de aplicación obligatoria para todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que requieran obtener un Certificado Sanitario de Exportación para alimentos procesados, productos alimenticios transformados y medicamentos en general destinados exclusivamente para exportación; o aquellas que requieran un Certificado de Producto Farmacéutico para medicamentos en general. Se exceptúan de esta normativa los productos alimenticios sin transformar, productos o medicamentos biológicos y a los medicamentos con sustancias sujetas a fiscalización.

Art. 19.- Para la obtención del Certificado Sanitario de Exportación de un alimento procesado, el titular del producto deberá ingresar en las Coordinaciones Zonales o en planta central de la ARCSA una solicitud individual por oficio por cada tipo de

alimento procesado a ser exportado, la misma deberá estar debidamente firmada por el Representante Legal o apoderado del establecimiento y donde conste la siguiente información:

- a. El nombre comercial o marca del producto;
- b. Formas de presentación o presentación comercial;
- c. Material del envase primario y secundario;
- d. Contenidos netos;
- e. Razón social del fabricante y del titular del producto, en caso de que no sea el mismo titular del producto;
- f. Ciudad y dirección del solicitante;
- g. Correo electrónico y dirección del titular del producto;
- h. Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) del titular del producto y del fabricante, en caso de que no sea el mismo titular del producto;
- i. Número de permiso de funcionamiento
- j. Nombre del país a exportar el alimento procesado;
- k. Número(s) de lote(s) y cantidad a exportar;
- l. Vida útil del producto;
- m. Condiciones de almacenamiento; y,
- n. Indicación del grado alcohólico, cuando aplique.

*Ley de comercio exterior e inversiones, LEXI (1997)*

Art. 3.- Se considera de prioridad nacional al comercio exterior y en especial al fomento de las exportaciones e inversiones. El Estado diseñará y ejecutará sus políticas en esta materia conforme a los siguientes lineamientos:

- a) Asegurar la libertad para el desenvolvimiento de las actividades de exportación e importación y para facilitar la gestión de los agentes económicos en esta materia;

- b) Impulsar la internacionalización de la economía ecuatoriana para lograr un ritmo creciente y sostenido de desarrollo;
- c) Aprovechar las oportunidades que brinda el comercio mundial de tecnología y servicios para beneficio de la producción exportable del País;
- d) (sic) Impulsar la modernización y la eficiencia de la producción local, para satisfacer adecuadamente la demanda interna y externa, para mejorar su competitividad internacional y satisfacer las necesidades del consumidor, tomando en consideración las exigencias del comercio mundial en lo que respecta a la preservación del medio ambiente;
- e) Promover el crecimiento y diversificación de las exportaciones de bienes, servicios y tecnología;
- f) Asegurar que la producción nacional compita en el ámbito internacional conforme a prácticas leales y equitativas de libertad de comercio. Para el efecto, el Gobierno Nacional adoptará acciones concretas que aseguren una efectiva defensa, en concordancia con los convenios y acuerdos internacionales de comercio de los cuales el País es signatario;
- g) Impulsar el fortalecimiento y desarrollo de los mecanismos de fomento de las exportaciones e inversiones;
- h) Promover mediante estímulos e incentivos la inversión directa, nacional y extranjera, los procesos de integración y los acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales que amplíen la inversión y faciliten las transacciones externas del País; e,
- i) Prevenir y contrarrestar los efectos negativos que ocasionen a la producción nacional, la aplicación de prácticas desleales de comercio.

Art. 7.- El Estado dentro de las normas de la Constitución y de los acuerdos internacionales que sean suscritos y aprobados, garantizará la libre competencia en los servicios de transporte internacional de pasaje

### 3.2. Población

En cuanto a la población de estudio, estarán consideradas las empresas bananeras dentro del territorio ecuatoriano, las cuales están dedicados a la exportación de banano, y de acuerdo con el informe técnico de ARCOBANEC del año 2020, teniendo una población de 101 organizaciones.

### 3.3. Tamaño de la muestra

Para la selección de muestra, se la realizará mediante un muestreo probabilístico lo cual se tomará en cuenta, a un total de 81 empresas, para la aplicación del instrumento de investigación. El muestreo probabilístico es un método de muestreo que utiliza formas de métodos de selección aleatoria, en la que todos los que conforman la población tienen la misma oportunidad de selección para formar parte de la investigación.

### 3.4. Selección de la muestra

El muestreo aleatorio simple es un método aleatorio completamente que se utiliza en la selección de una muestra. Es de fácil aplicación, ya que se asigna un número a los individuos que conforman la muestra y se seleccionan de manera aleatoria números a través de un proceso automatizado, que elige los miembros incluidos en la muestra.

### 3.5. Métodos a emplear

Para los métodos de investigación se utilizarán los siguientes:

- **Histórico-lógico:** se aplicará este método para conocer los antecedentes de la investigación, es decir, modelos de gestión que se hayan aplicado anteriormente ya sean en el país o fuera de él
- **Analítico-sintético:** permitirá descomponer el estudio en varias partes y junto con ella obtener conclusiones sobre los problemas que ha tenido el sector.
- **Modelación:** con la finalidad realizar el modelo de gestión para las exportaciones.

### 3.6. Identificación de las necesidades de información

Se puede definir como la sensación de carencia a algo, incluyendo todo lo que se debe considerar para realizar la investigación. Se involucran las valoraciones personales, ya que para una persona puede ser una información importante, para otro parecer irrelevante.

### 3.7. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de investigación constituyen el conjunto de mecanismos, medios y recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de las variables sobre los cuales se investiga. Las técnicas utilizadas en esta investigación básicamente son las encuestas realizadas a los gerentes de las empresas bananeras y entrevistas realizadas a 3 expertos de exportación que se relacionan al sector bananero, la aplicación de estas técnicas servirá de utilidad para el desarrollo del trabajo y posterior para el modelo de gestión.

### 3.8. Herramientas para el análisis de datos

Para el procesamiento de datos se realizará en base a la información obtenida de las entrevistas, cuestionario y observación mediante la interpretación, con la cual permitirá conocer las causas por las que se han presentado inconvenientes en las ventas del sector bananero, sobre todo diagnosticar el estado actual de las exportaciones del banano ecuatoriano y de esta forma se realizará la propuesta del modelo de gestión para el sector.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSION

### 4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

**Pregunta 1.** ¿Cuántas hectáreas tiene destinadas para la producción de banano?

**Tabla 2**

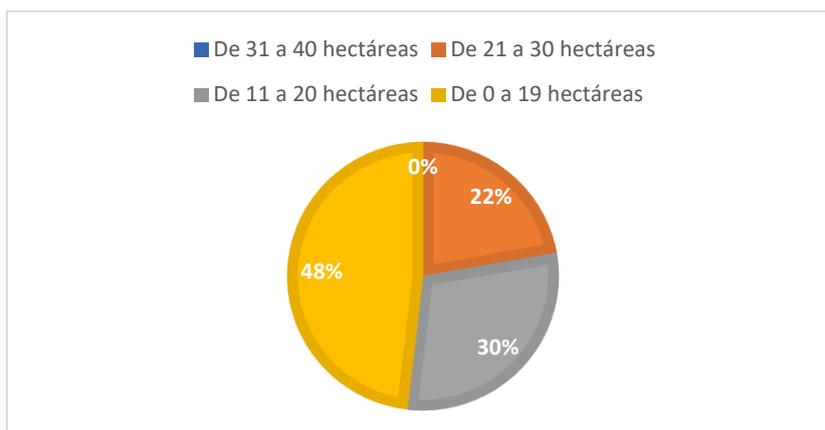
*Hectáreas de banano*

<b>Respuesta</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
De 31 a 40 hectáreas	0	0%
De 21 a 30 hectáreas	18	22%
De 11 a 20 hectáreas	24	30%
De 0 a 19 hectáreas	39	48%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Carvajal, 2022

**Figura 2**

*Hectáreas de banano*



**Elaborado por:** Carvajal, 2022

**Análisis:** En base a la figura expuesta, se puede evidenciar que el 48% de las empresas bananeras tiene entre 0 a 19 hectáreas de banano en producción, esto se da porque en el lugar donde se ubican cuentan con terrenos pequeños y no existe el suficiente espacio para cultivar grandes cantidades de banano; sin embargo, el 30% afirma que tienen entre 11 a 20 hectáreas, por lo que este grupo de empresas se encuentran ubicados en zonas rurales, donde pueden adquirir más hectáreas de terreno para el cultivo del banano; además, el 22% posee entre 21 a 30 hectáreas de banano en producción.

**Pregunta 2.** ¿Usted destina toda su producción de banano a la exportación?

**Tabla 3**

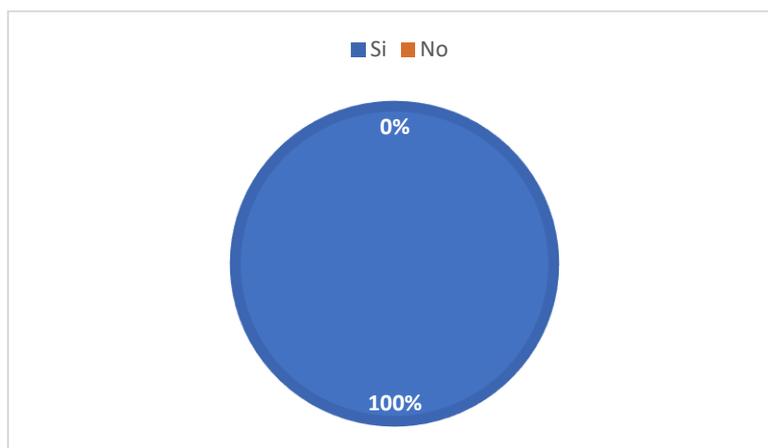
*Destino del banano*

Respuesta	Número	Porcentaje
Si	81	0%
No	0	100%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Carvajal, 2022

**Figura 3**

*Destino del banano*



**Elaborado por:** Carvajal, 2022

**Análisis:** En base a la figura expuesta, se puede evidenciar que el 100% de encuestados pertenecientes a empresas dedicadas al cultivo y producción de banano, destina todo su producto a la exportación, porque el banano a nivel mundial ha tomado gran importancia debido a su uso alimenticio, el fácil manejo y porque se lo ha explotado muy poco. Y Ecuador al ser un país productor de banano aprovecha esta tendencia para exportarlo.

**Pregunta 3.** ¿Antes de la pandemia, cuántas cajas de banano exportaba semanalmente?

**Tabla 4**

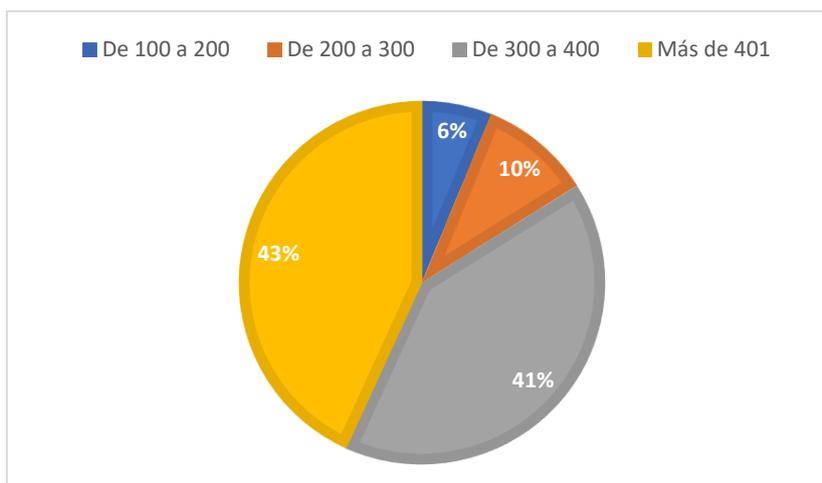
*Cajas de banano*

Respuesta	Número	Porcentaje
De 100 a 200	5	6%
De 200 a 300	8	10%
De 300 a 400	33	41%
Más de 401	35	43%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Carvajal, 2022

**Figura 4**

*Cajas de banano*



**Elaborado por:** Carvajal, 2022

**Análisis:** En base a la figura expuesta, se puede evidenciar que 43% de empresas antes de la pandemia exportaba semanalmente más de 4001 cajas, porque no existía restricciones de ingreso del producto a los países de destino y el nivel de trabajo en la producción era normal, con el número de empleados completos y sin bajas; sin embargo, el 41% afirma que exportaban entre 300 y 400 cajas semanalmente, porque el número de hectáreas que tienen de producción no supera de 20; además, el 10% asegura que exportaban de 200 a 300 cajas porque son empresas que no producen grandes cantidades de banano y su capacidad no supera a las grandes bananeras y finalmente, con el 6% de empresas afirman que vendían entre 100 a 200 cajas de banano.

**Pregunta 4.** ¿Durante la pandemia cuántas cajas de banano exportaba semanalmente?

**Tabla 5**

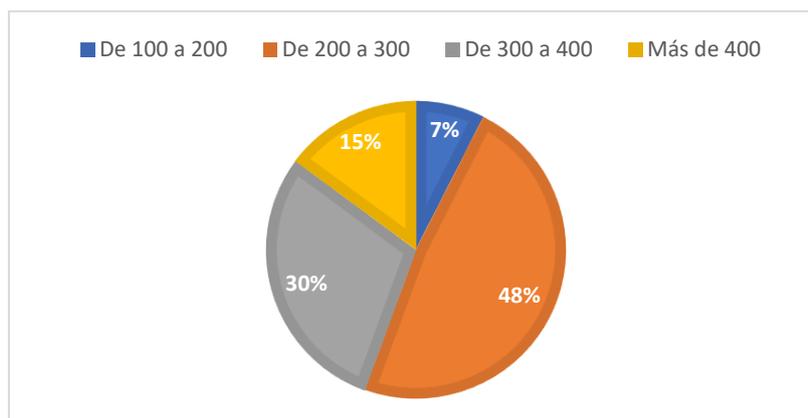
*Exportación de banano durante la pandemia*

Respuesta	Número	Porcentaje
De 100 a 200	6	7%
De 200 a 300	39	48%
De 300 a 400	24	30%
Más de 401	12	15%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Carvajal, 2022

**Figura 5**

*Exportación de banano durante la pandemia*



**Elaborado por:** Carvajal, 2022

**Análisis:** La figura expone que el 48% de empresas durante la pandemia exportaban de 200 a 300 cajas de banano semanalmente, evidenciando un baja total de sus ventas, esto se ha dado por la imposición de barreras comerciales y sobre todo restricciones a las exportaciones, afectando de manera directa al sector bananero; sin embargo, el 30% asegura que exportaba entre 300 y 400 cajas, siendo empresas que se han venido posicionando en el sector bananero, sin embargo las restricciones por la pandemia le ha afectado de manera gradual. No obstante, el 15% de empresas exportaba más de 400 cajas. Finalmente, el 7% afirma que durante la pandemia exportaba de 100 a 200 cajas de banano semanalmente, porque se han dado la cancelación de pedidos, ocasionando la postergación de cosecha del banano.

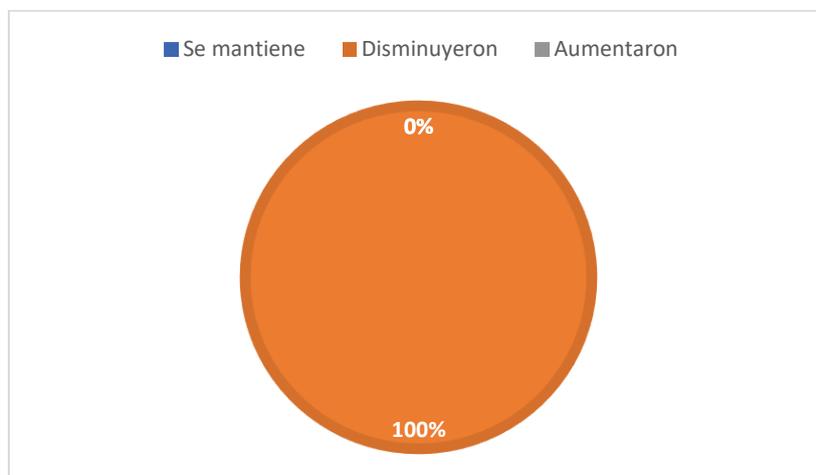
**Pregunta 5.** ¿Cuánto ha variado el volumen de exportación de cajas de banano de su empresa durante el 2021?

**Tabla 6**

*Volumen de exportación*

Respuesta	Número	Porcentaje
Se mantiene	0	0%
Disminuyeron	81	100%
Aumentaron	0	0%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Carvajal, 2022

**Figura 6***Volumen de exportación***Elaborado por:** Carvajal, 2022

**Análisis:** En base a la figura expuesta, se puede evidenciar que el 100% de empresas encuestadas afirman que la variación del volumen de exportación de cajas de banano ha disminuido con la pandemia por el Covid-19, ya que, mediante las restricciones no se dio paso a realizar las exportaciones a los países de destino. Además, con el retraso de cinco meses se han afectado varios despachos, lo que ha disminuido el mercado internacional

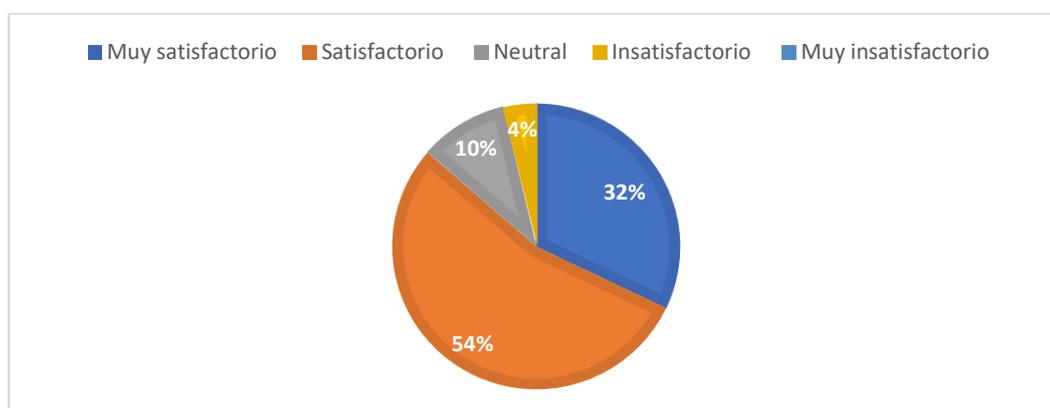
**Pregunta 5.** ¿La provisión de equipos y materiales para el cumplimiento de las tareas de producción y exportación del banano es?

**Tabla 7***Equipos y materiales*

Respuesta	Número	Porcentaje
Muy satisfactorio	26	32%
Satisfactorio	44	54%
Neutral	8	10%
Insatisfactorio	3	4%
Muy insatisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Carvajal, 2022

**Figura 7**  
*Equipos y materiales*



**Elaborado por:** Carvajal, 2022

**Análisis:** En base a la figura expuesta, se puede evidenciar que el 54% de empresas encuestas afirman que, la provisión de equipos y materiales para el cumplimiento de las tareas de producción y exportación del banano es satisfactorio, porque cuentan con equipos de alta tecnología para la adecuada selección, embolse, desinfección y empacado del banano, de igual manera, el 32% afirma que es muy satisfactorio, porque adquieren maquinaria de alta gama para que el banano sea exportado de manera segura y saludable; sin embargo, el 10% asegura que son neutrales porque los equipos y materiales utilizados han sido los mismos desde el inicio de funcionamiento de la empresa, a diferencia del 4% que asegura que la provisión de equipos y materiales para el cumplimiento de las tareas de producción y exportación del banano es insatisfactorio, por la mala calidad de los equipos que han adquirido.

## Entrevista a los expertos de exportación

La entrevista está dirigida a tres expertos de exportación, específicamente del sector bananero, mismos que proporcionarán información sobre la situación actual de exportación del sector en estudio, para luego establecer con claridad el modelo de gestión a proponer.

**Tabla 8**

*Modelo de entrevista*

Pregunta de entrevista	Objetivo por cumplir
1. ¿Cómo ha evolucionado el desarrollo de la producción bananera en el Ecuador?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordar los antecedentes teóricos sobre los modelos de gestión en el sector bananero.</li> </ul>
2. ¿Cómo pueden aprovechar los bananeros ecuatorianos, los métodos de producción para aumentar la exportación del producto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar el estado actual de las exportaciones del sector bananero ecuatoriano.</li> </ul>
3. ¿Cómo considera que se encuentra el estado actual de la capacitación en la producción bananera a nivel nacional?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar el estado actual de las exportaciones del sector bananero ecuatoriano.</li> <li>• Estructurar el modelo de gestión para las exportaciones del sector bananero del Ecuador.</li> </ul>
4. ¿En qué medida las empresas productoras de banano cumplen con la documentación y trazabilidad de sus procesos de exportación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordar los antecedentes teóricos sobre los modelos de gestión en el sector bananero.</li> <li>• Diagnosticar el estado actual de las exportaciones del sector bananero ecuatoriano.</li> </ul>
5. ¿Considera usted que se están aplicando métodos agrícolas adecuados para fortalecer la producción bananera?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar el estado actual de las exportaciones del sector bananero ecuatoriano.</li> </ul>
6. ¿En qué medida los productos bananeros ecuatorianos, se encuentran cumpliendo con las medidas del almacenamiento adecuado del producto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar el estado actual de las exportaciones del sector bananero ecuatoriano.</li> </ul>
7. ¿Considera que se debe mantener un registro en las empresas, que demuestren la trazabilidad del banano durante toda la cadena productiva?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar el modelo de gestión para las exportaciones del sector bananero del Ecuador.</li> <li>• Validar la implementación del modelo de gestión de las exportaciones para el sector bananero ecuatoriano.</li> </ul>

- 
- |   |  |
|---|--|
| <p>8. ¿Considera que se puede generar oportunidades de negocios para la exportación bananera por acuerdos comerciales con otros países y continentes?</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Estructurar el modelo de gestión para las exportaciones del sector bananero del Ecuador.</li><li>• Validar la implementación del modelo de gestión de las exportaciones para el sector bananero ecuatoriano.</li></ul> |
| <p>9. ¿En qué medida los productos bananeros ecuatorianos, se encuentran cumpliendo con las medidas de exportación adecuado del producto?</p>             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnosticar el estado actual de las exportaciones del sector bananero ecuatoriano.</li><li>• Estructurar el modelo de gestión para las exportaciones del sector bananero del Ecuador.</li></ul>                       |
| <p>10. ¿Considera usted que los parámetros de exportación establecidos en Ecuador son los adecuados y eficaces?</p>                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnosticar el estado actual de las exportaciones del sector bananero ecuatoriano.</li><li>• Estructurar el modelo de gestión para las exportaciones del sector bananero del Ecuador.</li></ul>                       |
- 

**Elaborado por:** Carvajal, 2022

**Tabla 9**

*Entrevistas*

<b>Preguntas</b>	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>
<b>¿Cómo ha evolucionado el desarrollo de la producción bananera en el Ecuador?</b>	Ecuador al ser uno de los mayores productores de banano, ha logrado posicionarse en diferentes mercados internacionales, lo que ha permitido destacar para ingresar al Producto Interno Bruto del país. Y la comercialización del banano seguirá siendo uno de los ingresos mas importantes.	Como bien se conoce la exportación del banano ecuatoriano ha iniciado desde 1910, y desde ese entonces el desarrollo de la producción de esta fruta ha aumentado significativamente, por lo que a nivel nacional se estima que existe alrededor de 200 mil hectáreas.	El desarrollo de la producción bananera en el Ecuador ha evolucionado significativamente, puesto que con la exportación ha sido la primera actividad económica en beneficio del país, generando gran impacto en los mercados internacionales.
<b>¿Cómo calificaría la administración para la exportación del banano ecuatoriano?</b>	La administración para la exportación del banano es buena, porque aún tienen falencias en cuanto a la logística que se debe seguir para el envío del producto a mercados internacionales, mismos que generan problemas.	Lo calificaría con un 7 de 10, porque al momento de generar la logística para la exportación del banano existen dificultades para los exportadores, uno de ellos es el tiempo de demora en realizar el envío, y durante este tiempo el producto tiende a dañarse.	Es buena, porque aún existen barreras arancelarias y no arancelarias que son muy importantes para la exportación del producto, y la logística no es solo un simple proceso a seguir, más bien incluye un conjunto de acciones y trámites.
<b>¿Cómo pueden aprovechar los bananeros ecuatorianos, los métodos de producción para aumentar la exportación del producto?</b>	Las empresas que se dedican a la producción del banano pueden aprovecharlo mediante un adecuado proceso de cultivo, cosecha, envoltura, etc. Mismos que deben ser regulados por sistemas de producción. Esto	A través de los métodos de producción, los bananeros pueden identificar de forma anticipada los problemas que pueden aparecer durante el cultivo o cosecha del banano, logrando erradicarlos. Y obtener	Mediante el cumplimiento de los diferentes procesos que se relaciona con el cultivo, así como también la aplicación de un sistema orientado a la producción, logrando que se cumpla con la demanda del

	con la finalidad que el producto sea de calidad.	un excelente producto para la exportación.	mercado internacional.
<b>¿Cómo considera que se encuentra el estado actual de la capacitación en la producción bananera a nivel nacional?</b>	En la actualidad la capacitación que se brinda a los bananeros es muy deficiente, porque no se cuenta con profesionales suficientes para informar acerca de los procesos adecuados del cultivo y producción del banano.	Considero que no es muy adecuado, porque no se dan capacitaciones para el cumplimiento de las Buenas Prácticas Agrícolas a todos los bananeros a nivel nacional, y esto dificulta que apliquen las técnicas adecuadas para involucrarse a los mercados internacionales.	A nivel costa, se ha optado por considerar la capacitación para los bananeros, sin embargo, con la falta de personal y herramientas apropiadas para este tipo de actividad no se han logrado en su totalidad y considero que en la actualidad falta capacitar a todos quienes están involucrados al sector bananero.
<b>¿En qué medida las empresas productoras de banano cumplen con la documentación y trazabilidad de sus procesos de exportación?</b>	Las productoras de banano para el proceso de exportación cumplen a cabalidad con toda la documentación y trazabilidad, porque sin un documento no se da paso que el banano proceda a la exportación, por eso, los procesos son exigentes. Sin embargo, no se ha mejorado dichos procesos.	Todas las empresas bananeras deben cumplir con la documentación que exige la aduana para la exportación, porque es un requisito obligatorio que deben acatar cada uno de los bananeros, caso contrario no se da la exportación.	El cumplimiento de la documentación y trazabilidad se da de forma adecuada, porque todos los bananeros ecuatorianos conocen los procesos básicos de exportación, sin embargo, se debe socializar el proceso completo, para quienes desean exportar.
<b>¿Considera usted que se están aplicando métodos agrícolas adecuados para fortalecer la producción bananera?</b>	No, porque algunas bananeras están incumpliendo sobre la adquisición de los productos agrícolas como fertilizantes y plaguicidas. Lo que ocasiona que la producción no se fortalezca y se niegue el paso a la exportación.	Considero que no, porque como toda empresa se limitan en gastos, por ende, incumplen ciertos métodos agrícolas, como la adquisición de productos de calidad que en muchos de los casos son importados.	No, por la falta de conocimiento que tienen los bananeros, es por tal razón que, se amerita de nuevas capacitaciones ante los conocimientos que tienen. Además, la falta de conocimiento no permite una producción adecuada.

<p><b>¿En qué medida los productores bananeros ecuatorianos, se encuentran cumpliendo con las medidas del almacenamiento adecuado del producto?</b></p>	<p>Sin duda, los productores bananeros tratan de cumplir con las medidas de almacenamiento acorde a lo estipulado, porque su objetivo principal es que el banano que producen sea exportado, por ende, trabajan mucho en este proceso de temperatura y humedad.</p>	<p>Para garantizar la calidad y seguridad del producto los productores bananeros trabajan lo suficiente para que el almacenamiento se desarrolle de la mejor manera, mismos que cumplen con la Buena Práctica y manipulación del producto.</p>	<p>Los productores conocen y tienen presente que al no cumplir con un adecuado almacenamiento el producto se deteriora y no son destinados a la exportación, por tal razón, trabajan de manera permanente para cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales.</p>
<p><b>¿Considera que se debe mantener un registro en las empresas, que demuestren la trazabilidad del banano durante toda la cadena productiva?</b></p>	<p>Si, es muy importante que en todas las empresas exista un registro de trazabilidad, con el fin de conocer y rastrear los procesos desde el cultivo hasta la exportación del banano, donde no se omitan pasos o procesos. Además, es importante contar con un modelo de gestión.</p>	<p>Claro, es importante que se obtengan un registro de trazabilidad, porque cuando exista un inventario o inspección a la empresa, demuestren que los procesos se controlan, asegurando la calidad y buen estado de los productos.</p>	<p>Si, porque mediante el registro se conoce cual fue el proceso que siguen los productores para la cadena productiva del banano, rastreando los procesos como la adquisición de materia prima de calidad y la forma de cultivo.</p>
<p><b>¿Considera que se puede generar oportunidades de negocios para la exportación bananera por acuerdos comerciales con otros países y continentes?</b></p>	<p>Efectivamente, porque con los acuerdos comerciales con países extranjeros, se puede generar nuevas oportunidades para adentrarse al mercado competitivo y lograr puestos significativos, pero esto se puede dar con un buen modelo de gestión para el sector bananero.</p>	<p>Claro, con acuerdo o alianzas estratégicas toda empresa gana, ya sea con mayores exportaciones o nuevos mercados, y esto se logra con acuerdos entre países que tienen relevancia en el sector bananero.</p>	<p>Si, es muy importante trazar acuerdos ya sea con países o continentes, porque con ello, se crean mayores exportaciones del banano ecuatoriano, pero esto se logra con un modelo de gestión que vaya acorde a los procesos que ambos países tienen.</p>
<p><b>¿En qué medida los productos</b></p>	<p>Para la exportación del banano</p>	<p>Las empresas para lograr la</p>	<p>El traslado del banano</p>

<p><b>bananeros ecuatorianos, se encuentran cumpliendo con las medidas de exportación adecuado del producto?</b></p>	<p>las empresas mantienen condiciones de traslado adecuado, mismos que cumplen con las especificaciones y características que estipula la aduana y el país receptor.</p>	<p>exportación del banano, en muchos casos han contratado medios de transporte adecuados para establecer los procesos de logística, con el fin de cuidar al banano que será destinado a la exportación. De esta forma cumple con las medidas de transporte.</p>	<p>ecuatoriano por parte de los bananeros se encuentra cumpliendo con las medidas adecuadas de exportación, efectuando las especificaciones que colocan los países de destino.</p>
<p><b>¿Considera usted que los parámetros de exportación establecidos en Ecuador son los adecuados y eficaces?</b></p>	<p>Considero que no en su totalidad, porque aún existen falencias al momento de ingresar a la aduana y realizar el envío de los productos, para lo cual se requiere de un sin número de requisitos expuestos por Ecuador y los países receptores.</p>	<p>No estaría de acuerdo, porque con las nuevas políticas expuestas por los diferentes gobiernos sin duda afecta a todas las actividades, y en la actualidad con la pandemia se han dado cambios rigurosos para la exportación.</p>	<p>No, porque Ecuador aún se encuentra en un momento donde no se han trazado procesos adecuados y eficaces para la exportación y no se adecuan a la gestión de exportaciones del sector bananero del Ecuador.</p>

**Elaborado por:** Carvajal, 2022

## 4.2. Propuesta metodológica o tecnológica

### 4.2.1. Premisas o supuestos

El modelo de gestión se elaborará en pro de impactar de forma positiva en el sector bananero, incluyendo las diferentes áreas administrativas y productivas, así como del personal para crear en ellas un clima adecuado de trabajo, evitando una mala administración que impacte de forma negativa en las diferentes empresas bananeras del país. En este se integran las herramientas e indicadores que permiten el cumplimiento de todos los procesos, los recursos humanos y físicos que optimizan estos, desarrollando normas para cumplir la calidad que ha garantizado este sector dentro y fuera del país.

### 4.2.2. Objetivos de la propuesta metodológica

- Diseñar un plan donde se expliquen cuáles son los indicadores de evaluación, factores para la planificación estratégica.
- Incluir conocimientos que permitan un mejor manejo de los recursos disponibles en las fases de producción y comercialización del sector bananero.
- Establecer alianzas a corto y largo plazo con representantes, distribuidores, importadores a beneficio de las actividades nacionales e internacionales.
- Mejorar la gestión administrativa.
- Maximizar la productividad y calidad de las actividades diarias.
- Mejorar los conocimientos de los trabajos realizados, permitiendo alcanzar una sinergia entre los trabajadores de cada sector.

## 4.3. Responsables de la implementación y control

En el sector bananero debe mantener los sectores comerciales, productivos, financieros bajo evaluación continua a fin de lograr la eficiencia durante sus producciones nacionales e internacionales, por lo que todas las empresas deben contar con un supervisor en estas áreas, quienes se aseguran del cumplimiento tanto de procesos como de normativas necesarias para el cumplimiento del proceso llevado a cabo de manera diaria. Al contar con un responsable en cada sector, se asegura la calidad y cumplimiento de los estándares de calidad que mantienen al sector bananero del Ecuador como uno de los más importantes a nivel mundial.



**Nota:** La figura representa los procesos generales que se deben mantener en la gestión del sector bananero.

#### 4.4. Fases para su puesta en practica

Los modelos de gestión deben mantener ciertos procesos a fin de lograr el correcto funcionamiento de todos los actores involucrados. Estos procesos generalmente cumplen cuatro etapas las cuales son prospección, negociación, formulación y revisión.

La etapa de prospección es donde todas las empresas deben analizar los factores y participantes que intervienen, definen y delimitan el modelo que se planea ejecutar, incluyendo los análisis para definir la base en la que se formulara el modelo a implementar de acuerdo con el área en el que se desarrolla y las metas que tiene planeado alcanzar. La etapa de negociación es la que consta de todos los actores que influenciaran el éxito o el fracaso de la propuesta con la que se guiará la empresa bananera, incluyendo todos los servicios públicos, privados, funcionarios, dirigentes políticos y actores sociales que participaran

En la etapa de formulación se creará un plan personalizado a cada empresa, sus objetivos a modo comprensible para todos los involucrados, preparando el modelo de gestión que registrará durante el funcionamiento de las compañías. La etapa de revisión y aprobación del modelo

determina los lineamientos finales a partir de los recursos financieros, tecnológicos y humanos que posee la compañía para su funcionamiento (Huertas y otros, 2020).

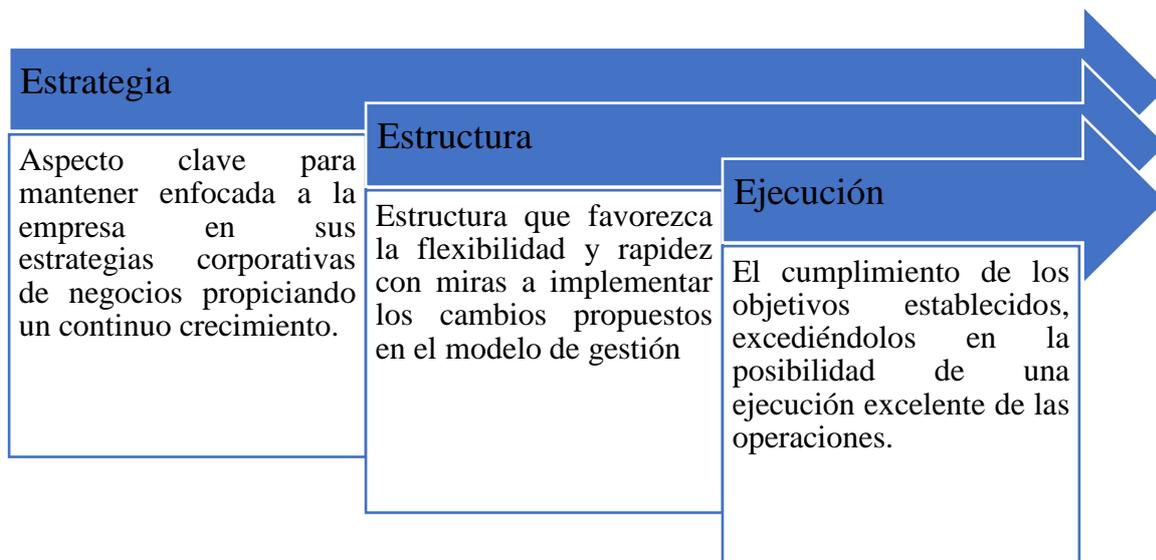
**4.5. Indicadores de evaluación**

En base a los resultados obtenidos, se elabora un modelo de gestión que permitirá plantear estrategias para ampliar la cartera de clientes internacionales. El modelo de gestión implicará algunos aspectos como logística, marketing y ventas, clientes claves, tecnología; además de análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter, que permita elevar la exportación del banano ecuatoriano.

El modelo de gestión a presentarse está integrado por tres aspectos importantes que son:

**Figura 8**

*Aspectos*



**Nota:** La figura representa los aspectos importantes para considerar dentro del modelo de gestión. Adaptado a partir de (Huertas y otros, 2020).

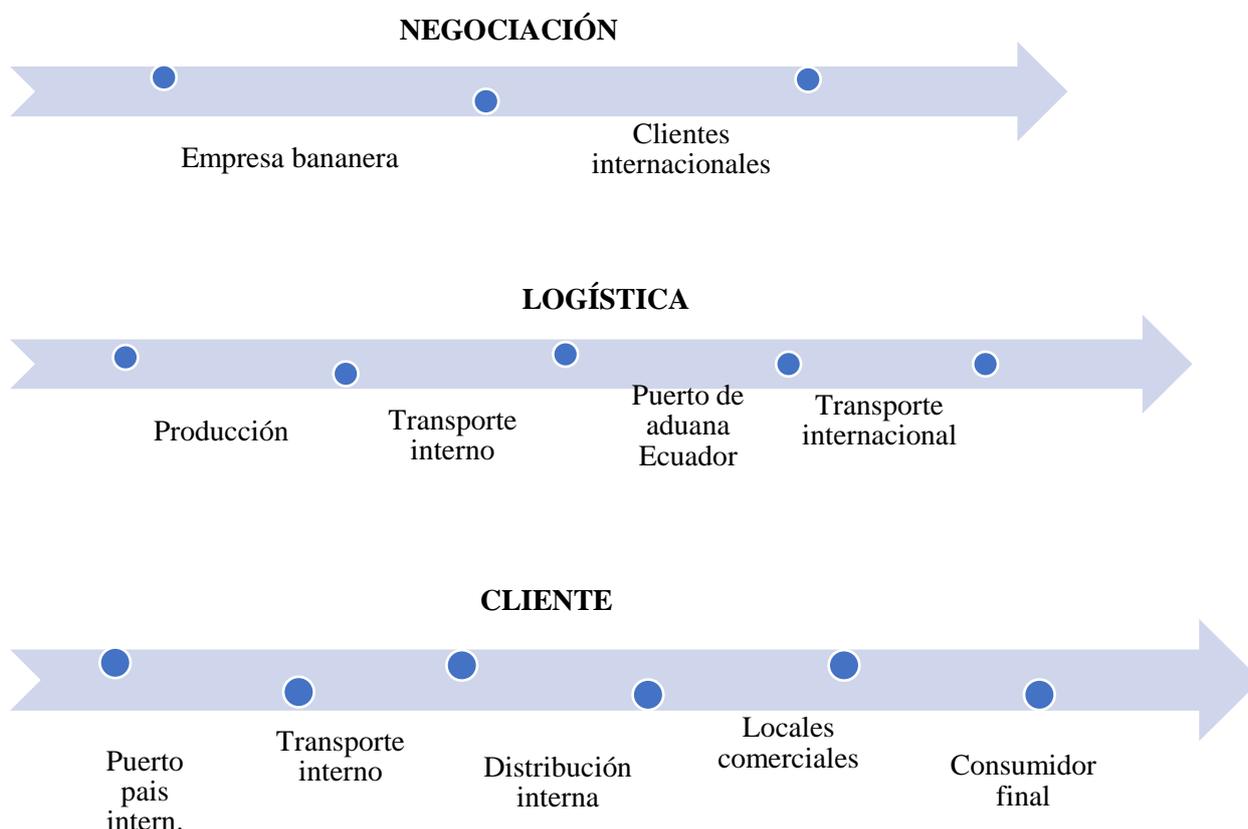
En este sentido, a partir de los resultados obtenidos mediante las entrevistas, se ha plasmado un modelo de gestión para las exportaciones del sector bananero ecuatoriano, donde se incursionará a los diferentes mercados que tienen las bananeras ecuatorianas, para ello, se proyectan de forma directa la planeación, organización, dirección y ejecución, con el fin de facilitar la exportación del banano al exterior.

**PROCESO DE EXPORTACIÓN**

Para iniciar con este modelo, se debe conocer el proceso de exportación del banano ecuatoriano el cual está basado mediante la negociación, logística y los clientes finales:

### Figura 9

#### Proceso general de exportación



**Nota:** La figura representa el proceso general de la exportación del banano a los países internacionales de destino.

Dentro de los indicadores para la evaluación de la metodología propuesta se plantea la evaluación en un periodo anual de los indicadores para la exportación del banano dentro del país, en el que se podrán analizar los montos de exportación, distribución, incremento de las cantidades producidas, tipos de ventas bien sea de manera internacional, regional y local con empresas y con consumidores finales. Los análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter pueden ser de los principales indicadores para el sector de las oportunidades y amenazas que se presentan cada año, permitiendo crear nuevas herramientas para su manejo adecuado. También se deberá realizar una entrevista al personal en el área productiva y administrativa del sector bananero a fin de comprobar la factibilidad que han tenido las estrategias

presentadas para la planificación, organización, dirección y ejecución de las actividades bananeras. Dentro de los factores internos se evaluará:

- Horarios.
- Infraestructura.
- Maquinaria.
- Tendencias del mercado.
- Calidad y gama de productos.
- Ubicación.
- Gestión administrativa.
- Servicios post venta.
- Proveedores.
- Liquidez.

Por su parte, dentro de los factores externos a evaluar en el sector bananero se puede mencionar:

- Crecimiento y desarrollo laboral.
- Expansión nacional.
- Expansión de las operaciones de la empresa.
- Medios de comunicación y estrategias de mercado.
- Economía del país.
- Impuestos y normativas aplicadas al sector.

Dentro de las dimensiones que incluirá este proceso para la evaluación y validación de la propuesta se pueden destacar:

## **Figura 10**

*Indicadores de evaluación*



## ESTRATEGIAS DE MARKETING Y VENTAS

En este punto, se expone las estrategias que se involucran en el modelo de gestión, mismas que se basan en las respuestas y el diagnóstico del sector bananero ecuatoriano, que integra a las personas, producto, promoción, plaza y precio:

**Figura 11**

*Estrategias*



**Nota:** La figura representa las estrategias de marketing y ventas para la exportación del banano.

De acuerdo a los criterios de los 3 expertos en exportación, se procede a identificar las estrategias del modelo, tal como se mencionó en los tres aspectos importantes (Figura 8):

#### a) **Personas**

- **Personal capacitado**

Una de las acciones más importantes para que la exportación del banano se desarrolle con eficacia es la capacitación a los bananeros que integran las asociaciones, porque como se identificó en las entrevistas, no se cuenta con profesionales suficientes para informar acerca de los procesos adecuados del cultivo y producción del banano. Lo que repercute en la aplicación de los métodos agrícolas como el uso de químicos o insumos.

En este sentido, entre los temas de capacitación que se pueden ofertar a los bananeros ecuatorianos están los siguientes:

- Técnicas para elevar la producción
- Selección de lote para el cultivo de banano
- Manejo de enfermedades bacterianas
- Manejo de nematodos: riego, drenaje, cosecha y empaque
- Requerimientos de certificación para la exportación del banano al mercado internacional
- Manejo de labores culturales en el cultivo de banano
- Calidad preventiva en el banano

- **Alianzas**

Para que el proceso de exportación del banano ecuatoriano se desarrolle con eficacia, es importante generar alianzas estratégicas, mismas que permiten tener mayor recursos y oportunidades de exportación a nuevos mercados internacionales. Por ello, entre las alianzas estratégicas que se pueden establecer son:

- **Empresas privadas**
  - FEDEXPOR

Esta empresa otorga información y actualización de los procesos de exportación, así como información acerca de las exportaciones por mercados internacionales, clientes meta, tendencias y regulaciones (Farfán, 2019).

- **Empresas públicas**
  - Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
  - Ministerio de Comercio Exterior
  - Pro-Ecuador

Estas empresas garantizan el cumplimiento adecuado de la producción y comercialización del banano ecuatoriano, para luego ser exportados con todas las medidas que estas empresas aplican (Farfán, 2019).

## **PRODUCTO**

- **Calidad**

Para que el banano a ser exportado sea de calidad se debe tener en cuenta ciertos aspectos que favorecen su exportación, entre ellos están los siguientes:

- Curvatura adecuada
- Tamaño óptimo
- Grosor y peso conveniente
- No tener cicatrices ni manchas
- Sabor, aroma y presentación
- Ausencia de contaminantes
- Las fundas que envuelven el banano deben ser de polietileno

En el caso que no se cumpla con este tipo de criterios, el banano es desechado e identificado como rechazo, generando una pérdida para la empresa que desea exportar. Por ello, es importante que los productores implementen sistemas de gestión de calidad estructurados, para cumplir las normativas de calidad y sanitarias (Pardo & Novillo, 2016).

## **PROMOCIÓN**

- **Páginas web**

Para la promoción del banano ecuatoriano, en la actualidad se ha basado en las páginas web de las empresas bananeras, mismas que han permitido subir información suficiente sobre el producto, además, ha sido una de las ventajas para dar a conocer los mercados internacionales, así como su nivel de exportación. Por ende, es importante seguir alimentando estas páginas para no dejar de lado su promoción.

- **Publicidad**

El sector de banano es uno de los sectores que mayor actividad tiene dentro de la exportación, sin embargo, se debe trabajar en la publicidad o marketing internacional de las empresas exportadoras, mismas que deben otorgar información de su cultivo, cosecha y empaquetado, de manera general, no específica.

En este contexto, el banano ecuatoriano tiene gran publicidad por parte de las entidades públicas, puesto que al ser uno de los ingresos que beneficia al PIB nacional, amerita de publicidad.

## **PLAZA**

- **Clientes potenciales**

Entre los clientes potenciales que tiene el banano ecuatoriano están:

- Cono Sur
- Asia Oriental
- USA
- Medio Oriente
- Rusia
- Unión Europea

Sin embargo, hay que trabajar fuerte en la calidad, publicidad y alianzas clave para que el banano pueda extenderse con mayor fuerza a diferentes mercados internacionales, y no quedarse con los ya establecidos, puesto que al incrementar su cartera de oferta involucra mayor ingreso económico al país.

## **PRECIO**

- **Accesible y de acuerdo con la cantidad**

De acuerdo con lo expuesto por el Diario el Comercio (2021) en promedio, en la Unión Europea se ha comercializado en el 2021 una caja de banano de 18,5 kilos a 11,44 euros que corresponde a USD 13,20; siendo un precio menor a lo que costaba en el año 2019, año donde se comercializaba en 12,20 euros que corresponde a USD 14,15.

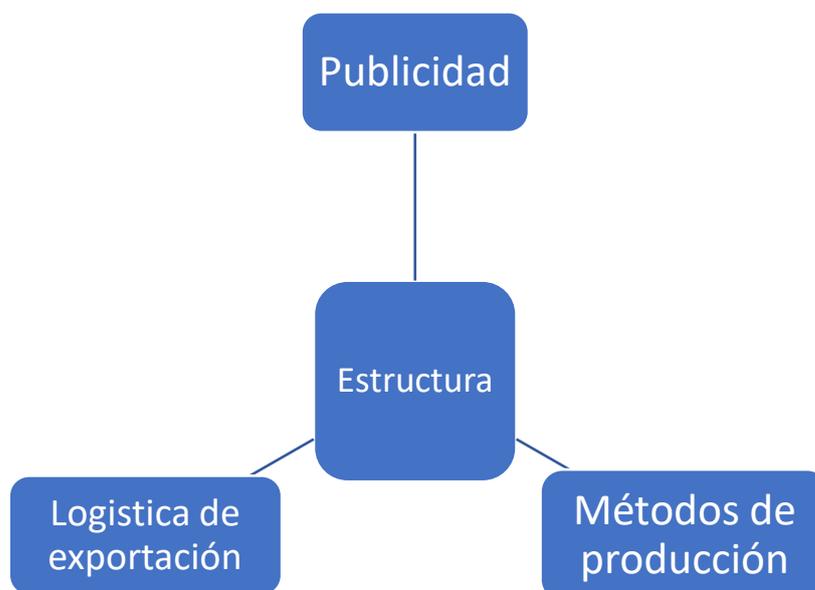
En este contexto, nuevamente se recalca que la calidad del producto, así como su alianza estratégica interviene de manera directa para que el precio de banano pueda incrementarse. Sin duda factores externos como en el caso de la Pandemia por el COVID-19 ha generado una disminución del precio, sin embargo, se debe trabajar para que vuelva a recuperarse, tomando en cuenta los criterios de calidad.

#### 4.6. Estructura

La estructura favorece la flexibilidad y rapidez para implementar los cambios propuestos en el modelo de gestión, por ende, se establecen los siguientes criterios:

#### Figura 12.

##### *Estructura*



La exportación del banano: es la primera actividad económica en beneficio del país, generando gran impacto en los mercados internacionales.

Logística para la exportación del banano existen dificultades para los exportadores, uno de ellos es el tiempo de demora en realizar el envío, y durante este tiempo el producto tiende a dañarse. porque aún existen barreras arancelarias y no arancelarias que son muy importantes para la exportación del producto, y la logística no es solo un simple proceso que seguir, más bien incluye un conjunto de acciones y trámites.

Métodos de producción: banano pueden aprovecharlo mediante un adecuado proceso de cultivo, cosecha, envoltura, etc. Mismos que deben ser regulados por sistemas de producción. Mediante el cumplimiento de los diferentes procesos que se relaciona con el cultivo, así como también la aplicación de un sistema orientado a la producción, logrando que se cumpla con la demanda del mercado internacional.

Capacitación: la capacitación que se brinda a los bananeros es muy deficiente, porque no se cuenta con profesionales suficientes para informar acerca de los procesos adecuados del cultivo y producción del banano

Documentación: para el proceso de exportación se deben cumplir a cabalidad con toda la documentación y trazabilidad, porque sin un documento no se da paso que el banano proceda a la exportación, por eso, los procesos son exigentes. Sin embargo, no se ha mejorado dichos procesos para lo cual, se debe socializar a las nuevas empresas entrantes el proceso completo, para quienes desean exportar.

Aplicación de métodos agrícolas: toda empresa se limita en gastos, por ende, incumplen ciertos métodos agrícolas, como la adquisición de productos de calidad que en muchos de los casos son importados. No, por la falta de conocimiento que tienen los bananeros o capacitación

Medidas de almacenamiento: los productores bananeros deben cumplir con las medidas de almacenamiento acorde a lo estipulado, porque su objetivo principal es que el banano que producen sea exportado, por ende, trabajan mucho en este proceso de temperatura y humedad.

Oportunidad de negocio con otros países o continentes: los acuerdos comerciales con países extranjeros, se puede generar nuevas oportunidades para adentrarse al mercado competitivo y lograr puestos significativos, pero esto se puede dar con un buen modelo de gestión para el sector bananero

Parámetros de exportación establecidos en Ecuador: las nuevas políticas expuestas por los diferentes gobiernos sin duda afectan a todas las actividades, y en la actualidad con la pandemia se han dado cambios rigurosos para la exportación.

#### 4.7. Validación

De acuerdo con la información presentada sobre el sector bananero del Ecuador, se plantean específicamente las siguientes actividades, métodos de evaluación, seguimiento y control que aseguren el cumplimiento del modelo de gestión expuestos.

**Tabla 10.**

*Matriz de evaluación, seguimiento y monitoreo*

Actividad	Tipo de objetivo	Evaluación	Indicador
Mejora en la planificación y administración	Organizacional	Anual	Revisión de los planes administrativos y de procesos dentro del sector
Mejora la utilidad del sector	Económico	Anual	Revisión de los datos de ventas y gastos para analizar la utilidad dentro del sector
Mejora la capacidad de incrementar capital	Organizacional	Anual	Revisión de los planes organizacionales y de gestión de recursos de acuerdo con las estrategias implementadas
Mejora en las estrategias de negociación y marketing	Comunicacional	Semestral	Análisis de las estrategias comerciales implementadas con los resultados de satisfacción de los consumidores y

			proveedores dentro del sector
Mejora los niveles de inversión	Económico	Semestral	Implementación y actualización de los planes financieros de las empresas en el sector
Mejora en los procesos de ejecución y producción	Organizacional/ productivo	Semestral	Actualización de los procesos internos dentro de las empresas, estableciendo procesos para la producción, inversión y comercialización

**Figura 13.**

*Modelo de desarrollo y evaluación del proceso de gestión dentro del sector bananero*



## 5. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos con la aplicación de instrumentos para la recolección de datos se puede expresar que:

- Las empresas bananeras cuentan con terrenos pequeños para cultivar en grandes cantidades, aun siendo empresas dedicadas a la producción y cultivo de banano, destinando en su totalidad el producto a la exportación, aprovechando la tendencia actual a nivel mundial.
- La industria bananera antes de la llegada de la pandemia podía para algunos productores exportar más de 401 cajas ya que no existían restricciones de ingreso para los países de destino, con un nivel de trabajo normal en la producción, con todos los empleados. Con la llegada de la pandemia disminuyeron la cantidad de exportación de 200 a 300 cajas semanalmente, impactando totalmente en sus ventas además del resto de restricciones a las exportaciones.
- Las cantidades de exportación sufrieron un impacto considerable en el sector bananero, principalmente por las restricciones que no dieron paso a las exportaciones con los países de destino, además se ha visto afectado el despacho y los tiempos de cosecha que han disminuido el mercado internacional. Asimismo, las empresas cuentan con los equipos y materiales necesarios para la realización de sus tareas de forma satisfactoria, gracias a las tecnologías de las maquinarias.
- Los entrevistados afirman que aún existen barreras arancelarias que son importantes para la exportación de los productos, donde la logística no se convierte en un proceso a seguir, sino que se deben cumplir otras acciones y tramites. Los procesos relacionados con el cultivo y los sistemas especializados en la producción permiten el cumplimiento de la demanda internacional.

## 6. RECOMENDACIONES

- Establecer relaciones con las entidades encargadas del manejo de propiedades y terrenos que permitan utilizar espacios no utilizados que cuenten con las características del sector para ampliar la producción y el cultivo de banano.
- Motivar el continuo desarrollo de las actividades que se han visto afectadas con la llegada de la pandemia, con la inversión y mejoramiento de las actividades a fin de continuar aumentando de forma gradual la producción y las exportaciones que se han impuesto.
- Estudiar las restricciones que se aplican en la actualidad y que han dado paso a la limitación de la exportación, despacho y tiempos de cosecha. De acuerdo con la situación actual que se presenta en el sector, el levantamiento de algunas restricciones y los demás factores involucrados, modificar las que sean necesarias para mejorar los procesos que se han visto afectados.
- Evaluar las barreras arancelarias que se mantienen para la exportación en el sector bananero, a fin de crear procesos eficientes y eficaces para cumplir la demanda del sector internacional.

## 7. REFERENCIAS

- Andrade, M. (2020). Acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea: El caso del sector bananero ecuatoriano. *Revista espacios*.
- ARCOBANEC. (2020). *Análisis de las exportaciones de banano del Ecuador: de enero a diciembre del 2020*. ARCOBANEC.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (2010). *CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES, COPCI*. Asamblea Nacional.
- Borja, J. (2016). La producción de banano bajo el sistema de comercio justo: un análisis del caso ecuatoriano . *Siembra*, 007-010.
- Cabanilla, M. (2016). *Variación del precio del banano de exportación y su incidencia socioeconómica en la provincia de El Oro*. Machala: Universidad Técnica de Machala.
- Capa, B., Alaña, C., & Benitez, N. (2016). Importancia de la producción de banano orgánico. Caso: Provincia El Oro, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3).
- Cel Y Zapata , G. C. (2020). *Análisis de las exportaciones bananeras de la provinica de El Oro. Planteamiento de estrategias asociativas para su desarrollo económico*. Machala : Universidad Técnica de Machala .
- Congreso Nacional. (1997). *LEY DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES, LEXI*. Congreso Nacional.
- El Comercio . (27 de abril de 2021). El sector bananero de Ecuador busca una relación más sólida con Asia . *El Comercio* .
- El comercio. (15 de octubre de 2021). *Ecuador vende menos banano y a menor precio en los primeros 8 meses del 2021*. El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-reduce-venta-banano-precio-exportaciones.html#:~:text=En%20promedio%2C%20en%20la%20Uni%C3%B3n,centro%20de%20investigaciones%20agron%C3%B3micas%20Cirad>.

- El Telégrafo. (06 de octubre de 2020). Ecuador aporta con el 33% de la producción de banano en el mundo . *El Telégrafo* .
- El Universo. (2021). Exportaciones bananeras a nivel mundial. *Editorial El Universo*.
- Farfán, M. A. (2019). *Estudio de mercado y plan de marketing del modelo de neocios 593 AGROEXPORT*. Guayaquil: Universidad Casa Grande.
- Gonzabay, M. (2017). *Análisis de la política comercial del Ecuador respecto a la exportación de banano, 2007-2014*. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Guevara, M. (2020). Responsabilidad social corporativa, un enfoque desde los stakeholders en el sector bananero Ecuatoriano. *Universidad Ciencia y Tecnología*.
- Hinosoja, V., Stoian, D., & Somarriba, E. (2003). Los volúmenes de negocio y las tendencias de precios en los mercados internacionales de cacao (Theobroma cacao) y banano orgánico (Musa AAA). *10(37-38)*, 63-68.
- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L., & Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad vol.12 no.1 Cienfuegos ene.-feb. 2020 Epub 02-Feb-2020*, 11.
- Lara, A. (2018). *Análisis de rentabilidad del sector bananero ecuatoriano 2012-2017*. Samborondón.: Universidad de Especialidades Espíritu Santo.
- León, S., Saltos, C., & Villagrón, E. (2020). *Estado Actual de los procesos de comercialización del sector bananero en la provincia de Los Ríos, Ecuador*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Ministerio de Salud Pública. (2017). *NORMATIVA TECNICA SANITARIA PRODUCTOS DE USO HUMANO PARA EXPORTACION*. Ministerio de Salud Pública.
- Molina, O., & Quintanilla, G. (2014). *Las exportaciones de banano, su impacto en la economía ecuatoriana durante los años 2002 y 2012*. Machala: Universidad Espíritu Santo.
- Moreno, G. (2008). *Manual de uso de SPSS* (primera ed.). Madrid: Universidad de Educación a Distancia (UNED).

- Pardinas, F. (2005). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. México: Siglo XXI editores S.A.
- Pardo, E. C., & Novillo, M. E. (2016). PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD PARA EL BANANO DE EXPORTACIÓN EN FINCA BANANERA. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 12.
- Ramírez, N., & Solórzano, G. (2012). *Banano rechazado para exportación en Ecuador: Propuesta de Creación de Valor para lograr su introducción al mercado internacional*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Regalado, J. (2020). Amenazas de las manchas foliares de Sigatoka, *Mycosphaerella* spp., en la producción sostenible de banano en el Ecuador. *Revista Verde de Agroecología e Desarrollo Sustentável*.
- Rodriguez, D. (2020). Gestión de riesgos agropecuarios en el sector del cacao en Ecuador. *Revista de Investigación en Modelos Financieros*.
- Sanchez, M. (2020). Proceso de exportación y gestión documental de banano convencional de la empresa Oro Banana SA hacia Turquía. *Revista Espacios*.
- Serrano, L. (2020). Ecuador: producción de banano, café y cacao por zonas y su impacto económico 2013-2016. *Revista Científica UISRAEL*.
- Serrano, L. (2020). La sostenibilidad ambiental en el sector productivo bananero del cantón Machala. *In Conference Proceedings*.
- Vitali, S. (2019). Agroindustria y precarización laboral en el sector bananero de Los Ríos, Ecuador. *Revista Economía*.