



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG**  
**Facultad de Estudios de Posgrados**

**Tesis en opción al título de Magíster en:**  
**Finanzas Mención Tributación**

**Tema de Tesis:**  
**Diseño De Políticas Y Estrategias Financieras Para El**  
**Fortalecimiento De La Competitividad De Las Pymes Del Sector**  
**Banadero En La Ciudad De Machala, Período 2021-2023.**

**Autora:**  
**Eco. Karen Margarita Erreyes Nagua**

**Director de Tesis:**  
**Ing. Jorge Luis Zea, Msc.**

**Noviembre 2021**  
**Guayaquil – Ecuador**



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG**  
**Facultad de Posgrado e Investigación**

**Tesis en opción al título de Magíster en:**  
**Finanzas Mención Tributación**

**Tema de Tesis:**  
**Diseño De Políticas Y Estrategias Financieras Para El**  
**Fortalecimiento De La Competitividad De Las Pymes Del Sector**  
**Bananero En La Ciudad De Machala, Período 2021-2023.**

**Autor:**  
**Eco. Karen Margarita Erreyes Nagua**

**Director de Tesis:**  
**Ing. Jorge Luis Zea, Msc.**

**Noviembre 2021**  
**Guayaquil – Ecuador**

# DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Erreyes Nagua Karen Margarita**

## DECLARO QUE

El Trabajo de Tesis, **Diseño De Políticas y Estrategias Financieras para el Fortalecimiento De La Competitividad de las Pymes Del Sector Bananero en la Ciudad de Machala, Período 2021-2023**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Tesis referido.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de noviembre del 2021.**

**LA AUTORA**

---

**Erreyes Nagua Karen Margarita**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres por todo su amor, su trabajo, esfuerzo y dedicación en todos los aspectos de la vida, gracias a todos sus sacrificios he logrado con mucho esmero llegar hasta aquí y convertirme en el ser humano que soy.

También se lo dedico a mis hermanos, por ser mi apoyo en el proceso de crecimiento profesional. A todas las personas especiales que han aportado con un granito de arena durante el camino de mi carrera académica, profesional y humanística.

**Karen Margarita Erreyes Nagua**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios en primer lugar por ser mi guía en todos mis sueños y metas propuestas, por ser mi refugio en mis momentos difíciles en el trayecto de mi vida.

Gracias a mi madre: Narcisa Nagua, por ser mi hombro en cada dificultad de la vida, por su amor, su paciencia y sus consejos, por ser esa mujer de trabajo constante e incansable luchadora, gracias por creer en mí.

A mi querida madrina María Quizhpe, por ser ese ejemplo de superación y constancia, un ejemplo de mujer noble y de fe inquebrantable, gracias por creer siempre en mi y ser una segunda madre para mí.

Un agradecimiento especial a mi tutor Jorge Luis, quien con su valioso apoyo en el desarrollo de mi tesis con sus aportes para mi trabajo pude culminar este trabajo, y también al coordinador Otto Suarez por su buena gestión realizada como coordinador de posgrado.

A mis amigos (as) y compañeros (as) de aula, por el buen equipo de trabajo que formamos dentro y fuera del aula, ya que siempre fueron de gran apoyo en todo el proceso de la maestría.

Mi especial agradecimiento a todas las autoridades y personal que conforman el equipo de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, por la oportunidad de abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento.

**Karen Margarita Erreyes Nagua**

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de políticas y estrategias financieras para mejorar la competitividad de las pymes del sector bananero de la ciudad de Machala, el trabajo está enfocado en la parte organizacional estructural de las medianas y pequeñas empresas bananeras de la ciudad de Machala, ya que en el transcurso de los años se ha palpado la falta de crecimiento de estas pymes pese a que en muchas ocasiones el precio de la caja de banano los ha favorecido, éstas se han mantenido de mismo tamaño, generando la pregunta ¿A qué se debe que éstas no tienden a escalar? , pues muy aparte de las carencias que padecen éstas poseen falencia administrativa organizacional.

El enfoque del estudio se lo realiza de forma investigativa basada en casos expuestos por diferentes autores aplicando un análisis cualitativo, mientras que a la respectiva evaluación financiera numérico está ligado al análisis cuantitativo, exponiendo dos casos puntuales que nos llevarán a una mejor visión del problema para posterior visionar al planteamiento de su solución.

En sí el trabajo desea implementar dicho diseño expuesto a las pymes del sector bananero para que con ayuda de estos puedan desarrollarse y desenvolverse competitivamente en mercados nacionales e internacionales, abriendo paso a un óptimo desarrollo y progreso.

**Palabras claves:** Políticas y Estrategias Financieras, PYMES, Competitividad, Desarrollo, Sector Bananero, Índices Financieros.

## ABSTRACT

The objective of this research is to design a model of financial policies and strategies to improve the competitiveness of SMEs in the banana sector of the city of Machala, the work is focused on the structural organizational part of medium and small banana companies in the city of Machala, since over the years the lack of growth of these SMEs has been palpable despite the fact that on many occasions the price of a box of bananas has favored them, they have remained the same size, generating the question ¿A why is it that they do not tend to scale? , well apart from the deficiencies that they suffer, they have organizational administrative flaws.

The focus of the study is carried out in an investigative way based on cases presented by different authors applying a qualitative analysis, while the respective numerical financial evaluation is linked to quantitative analysis, exposing two specific cases that will lead us to a better vision of the problem for later visionar to the approach of its solution.

The work itself wishes to implement said design exposed to SMEs in the banana sector so that with their help they can develop and develop competitively in national and international markets, opening the way to optimal development and progress.

**Keywords:** Financial Policies and Strategies, PYMEs, Competitiveness, Development, Banana Sector, Financial Indices.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	I
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>II</b>
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT .....	V
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	5
1.1 Antecedentes .....	5
1.2 Planteamiento del problema de investigación.....	8
1.2.1 Formulación del problema.....	11
1.2.2 Sistematización del problema .....	11
1.3 Objetivos de la investigación.....	12
1.3.1 Objetivo general.....	12
1.3.2 Objetivos específicos .....	12
1.4 Justificación de la investigación .....	12
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	13
1.6 Fundamentos Teóricos.....	16
1.6.1 Las PYMES: Generalidades, concepto e importancia.....	16
1.6.2 Administración estratégica. ....	17
1.6.3 Política Financiera.....	19
1.6.4 Estrategia Financiera Empresarial. ....	20
1.6.5 Indicadores Financieros. ....	21
1.6.6 La Competitividad. ....	23
1.6.7 Indicadores de Competitividad. ....	25
	VI



1.6.8	Herramientas del análisis estratégico .....	26
1.7	Marco Contextual .....	27
1.7.1	Generalidades sector bananero del Ecuador .....	27
1.7.1.1	Sector Externo: exportaciones de banano .....	27
1.7.1.2	Mercados de destino del banano ecuatoriano .....	29
1.7.1.3	Sector Interno: producción nacional del banano.....	30
1.8	Marco Legal .....	31
1.8.1	Constitución de la República del Ecuador.....	31
1.8.2	Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones..	33
1.8.3	Ley Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización.	34
	CAPÍTULO II.....	35
	MARCO METODOLÓGICO.....	35
2.1	Diseño de investigación .....	35
2.2	Alcance de Investigación.....	35
2.3	Método de investigación.....	36
2.4	Enfoque.....	37
2.5	Técnicas e instrumento de recolección de datos .....	38
2.6	Población y muestra.....	38
2.7	Operacionalización de variables .....	40
2.8	Tratamiento de la información.....	41
	CAPÍTULO III.....	42
	Análisis de los Resultados.....	42
3.1	Análisis del Entorno .....	42
3.1.1	Análisis PEST .....	42
3.1.1.1	Aspectos políticos – legales .....	42
3.1.1.2	Aspectos económicos.....	43

3.1.1.3 Aspectos sociales.....	44
3.1.1.4 Aspectos tecnológicos.....	44
3.1.2 Análisis Industrial.....	45
3.1.2.1 Industria Bananera del Ecuador.....	45
3.1.2.2 Datos de las Empresas bananeras de la ciudad de Machala	49
3.2 Resultados de la encuesta.....	52
3.2.1 Factores internos que influyen en la productividad del banano	52
3.2.2 Producción semanal de cajas de banano.....	52
3.2.3 Cantidad de cajas de banano que comercializa a la semana	52
3.2.4 Factores que afectan el precio de la fruta.....	53
3.2.5 Factores que afectan la competitividad empresarial.....	53
3.2.6 Ha realizado algún análisis financiero de su empresa.....	54
3.2.7 Forma en la que se toman las decisiones.....	54
3.2.8 Cuenta con un plan estratégico para fomentar la sostenibilidad y competitividad en el mercado.....	55
3.2.9 Dificultades para acceder a financiamiento de la banca.....	55
3.2.10 Políticas internas debidamente documentadas.....	56
3.2.11 La baja formación académica en los empresarios Pyme interviene en la mejora del control interno de las empresas.....	57
3.3 Resultados del análisis financiero.....	57
3.3.1 Análisis del Estado de Situación Financiera.....	57
3.3.1.1 Empresa A.....	58
3.3.1.2 Empresa B.....	58
3.3.2 Análisis del Estado de Resultados Integrales.....	59
3.3.2.1 Empresa A.....	59

3.3.2.2 Empresa B.....	60
3.3.3 Análisis de los Índices Financieros .....	61
3.3.3.1 Empresa A.....	61
3.3.3.2 Empresa B.....	63
3.4 Análisis de competitividad.....	65
3.5 Discusión de los resultados.....	65
CAPÍTULO IV .....	67
PROPUESTA .....	67
4.1 Generalidades.....	67
4.1.1 Pertinencia .....	67
4.1.2 Institución ejecutora .....	68
4.1.3 Beneficiarios.....	68
4.1.4 Equipo técnico responsable .....	69
4.2 Factibilidad.....	70
4.2.1 Organizacional .....	70
4.2.2 Social .....	70
4.2.3 Económica .....	70
4.3 Propuesta.....	72
4.3.1 Plan de acción.....	72
4.3.2 Estrategia 1 .....	73
4.3.3 Estrategia 2.....	74
4.3.4 Estrategia 3.....	75
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES.....	77
REFERENCIAS .....	78
ANEXOS.....	1

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresas del sector bananero registradas en la provincia de El Oro...	8
Tabla 2. Tamaño de las empresas del sector bananero registradas en el cantón Machala .....	9
Tabla 3. Clasificación del sector empresarial en el Ecuador .....	17
Tabla 4. Participación del Banano en las exportaciones totales y no petroleras, período 2014 - 2019.....	29
Tabla 5. <i>Producción de banano en toneladas durante el 2014 – 2018, por provincia</i> .....	30
Tabla 6. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	38
Tabla 7. Operacionalización de variables .....	40
Tabla 8. <i>Participación de los ingresos bananeros de Machala vs Ecuador</i> .....	51
Tabla 9. Participación de las empresas objeto de estudio .....	57
Tabla 10. Estado de Situación Financiera – Empresa A, período 2019 -2020..	58
Tabla 11. Estado de Situación Financiera – Empresa B, período 2019 -2020..	59
Tabla 12. Estado de Resultados Integrales – Empresa A, período 2019 -2020	60
Tabla 13. Estado de Resultados Integrales – Empresa B, período 2019 -2020	61
Tabla 14. Índices de liquidez – Empresa A período 2019 -2020 .....	62
Tabla 15. Índices de Solvencia – Empresa A, período 2019 -2020.....	62
Tabla 16. Índices de rentabilidad – Empresa A, período 2019 -2020.....	63
Tabla 17. Índices de liquidez – Empresa B, período 2019 -2020 .....	63
Tabla 18. Índices de Solvencia – Empresa B, período 2019 -2020.....	64
Tabla 19. Índices de Rentabilidad – Empresa B, período 2019 -2020 .....	64
Tabla 20. Plan de Acción .....	72
Tabla 21. <i>Sucesos y decisiones que deben tomarse para planificar el capital de trabajo</i> .....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación de las PYMES en el sector empresarial ecuatoriano .....	6
Figura 2. Distribución del sector formal e informal en el Ecuador.....	7
Figura 3. Forma institucional de las PYMES en el sector empresarial ecuatoriano .....	8
Figura 4. Pirámide de la Estrategia Financiera Empresarial.....	21
Figura 5. Exportaciones de banano del Ecuador durante el período 2014 – 2019. Adaptado del Banco Central del Ecuador, 2020 .....	28
Figura 6. Destino de las exportaciones bananeras del Ecuador, realizadas en el período 2014 – 2019. Adaptado de Trade Map, 2020 .....	29
Figura 7. Número de empresas de banano en el Ecuador durante el período 2015 - 2019 Adaptado de la Superintendencia de Compañías, 2020. .	46
Figura 8. Tamaño de las empresas productoras de banano del Ecuador, durante el período 2015 - 2019 Adaptado de la Superintendencia de Compañías, 2020. ....	46
Figura 9. Empleo generado por las empresas bananeras del Ecuador durante el período 2015 - 2019 Adaptado de la Superintendencia de Compañías, 2020. ....	47
Figura 10. Ingresos de las empresas bananeras del Ecuador durante el período 2015 - 2019 Adaptado de la Superintendencia de Compañías, 2020. .	48
Figura 11. Valor Agregado Bruto de las empresas bananeras del Ecuador, durante el período 2015 - 2019 Adaptado de la Superintendencia de Compañías, 2020. ....	49
Figura 12. Tamaño de las empresas bananeras registradas en la ciudad de Machala, durante el período 2015 - 2019 Adaptado de la Superintendencia de Compañías, 2020. ....	50
Figura 13. Empleo generado por las empresas bananeras de Machala, durante el período 2015 - 2019 Adaptado de la Superintendencia de Compañías, 2020. ....	50
Figura 14. Ingresos de las empresas bananeras de Machala, durante el período 2015 - 2019 Adaptado de la Superintendencia de Compañías, 2020. .	51

<i>Figura 15. Factores internos que influyen en la productividad del banano</i>	52
.....	52
<i>Figura 16. Producción semanal de cajas de banano</i>	52
<i>Figura 17. Cantidad de cajas de banano que comercializa a la semana</i>	53
<i>Figura 18. Factores que afectan el precio de la fruta</i>	53
<i>Figura 19. Factores que afectan la competitividad</i>	54
<i>Figura 20. Ha realizado algún análisis financiero de su empresa</i>	54
<i>Figura 21. Forma en la que se toman las decisiones</i>	55
<i>Figura 22. Cuenta con un plan estratégico</i>	55
<i>Figura 23. Presenta dificultades para acceder a financiamiento de la banca</i>	56
.....	56
<i>Figura 24. Las políticas internas están debidamente documentadas</i>	56
<i>Figura 25. Formación académica interviene en la mejora del control interno de las empresas</i>	57
<i>Figura 26. Beneficiarios de la propuesta</i>	68
<i>Figura 27. Equipo Técnico Responsable de la propuesta</i>	69

## INTRODUCCIÓN

Desde su constitución como república el sector agrícola del Ecuador ha sido considerado como uno de los pilares de la economía nacional, destacándose por diversos períodos de bonanza a lo largo de su historia, donde el banano ha logrado consolidarse como el producto estrella de la balanza comercial no petrolera del país (Baquero & Mieles, 2014). En los mercados internacionales el banano ecuatoriano tiene un importante prestigio, fundamentado en aspectos como: calidad, textura y tamaño. Por esta razón, el Ecuador es el principal proveedor de banano siendo capaz de abastecer el 35% de la demanda mundial (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2018).

A nivel nacional, la actividad bananera genera un efecto multiplicador que puede evidenciarse en otras industrias de forma directa como: (a) empresas cartoneras (b) plastificadoras; (c) empresas de transporte; (d) empresas de fumigación de áreas agrícolas y (e) venta de insumos agrícolas. Inclusive el Estado se ve favorecido del dinamismo económico que genera la industria bananera, dado que se encuentra enmarcado dentro de un régimen único del Impuesto a la Renta. De la misma forma, esta industria contribuye con el 35% del PIB agrícola y una importante cantidad de plazas de trabajo, tanto en la zona rural como la urbana (Banco Central del Ecuador, 2020).

Sin embargo, pese al gran aporte que representa la industria bananera para la economía nacional, existe un ambiente de inconformidad y desigualdad por parte de los micro, pequeños y medianos productores de banano (PYMES). Por esta razón, uno de los principales problemas que afrontan las PYMES del sector bananero se relaciona con el alto nivel de informalidad que presentan la mayoría de estos negocios, a tal punto que algunas empresas no cuentan con una estructura organizacional adecuada que le permita mejorar su productividad y, por ende, sus niveles de competitividad con relación a las empresas de mayor tamaño.

En este contexto, la presente investigación se divide en cuatro capítulos, en donde cada uno detalla los estudios realizados y aporte investigativo. En el primer capítulo, se describe la problemática de la investigación, aportando datos

y cifras que evidencian la necesidad de mejorar políticas administrativas - financieras para establecer de forma general los problemas que acechan a las pymes y su enfoque en el sector bananero como punto de investigación, analizando los mecanismos y procedimientos que conducen a medrar políticas y estrategias para mejorar la productividad y ser más competitivas; a establecer buenas prácticas organizacionales de forma que en un futuro se pueda visualizar independencia, y no estar siempre a la espera de las grandes corporaciones y se procedan a exportar al mercado internacional sin la necesidad de buscar terceros.

También detalla la formulación y sistematización del problema de forma interrogativa que permite descomponer dicho problema en subproblemas que permitirá responder a la interrogante general con base a objetos establecidos que sirven para alcanzar la propuesta planteada. Brinda una visión completa sobre las PYMES de forma general y su enfoque al sector bananero, desde una perspectiva social, económica, geográfica, demográfica de la ciudad de Machala.

Para el análisis de esta industria, se realizó una investigación previa donde se obtuvieron datos estadísticos de instituciones oficiales como el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC); Servicio de Rentas Internas (SRI); y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, que han servido como soporte para la presente investigación.

Puntualizando con los objetivos, se parte de lo general como es la propuesta de implementar un diseño políticas y estrategias financieras aplicable a las pymes del sector bananero con el fin de mejorar su organización empresarial, y su estructura financiera, seguido del planteamiento de los objetivos específicos donde delimitamos el tema de investigación enfocado al sector bananero en la ciudad de Machala, Provincia de El Oro dentro del periodo 2021-2023. Bajo el presente esquema se justifica con investigaciones relacionadas a la misma problemática del por qué es importante desarrollar estudios referentes a las PYMES, visualizando una mejorar el entorno empresarial.

Como marco de referencia se ha plasmado ejemplares investigativos con la misma similitud del tema y enfocado al mismo resultado, ejemplos de



problemáticas que ya han inferido otras PYMES y que, por falta de una organización empresarial establecida, han tenido que realizar algunos aportes investigativos. Adicionalmente, se detalla el marco conceptual, donde se describen los conceptos que más se relacionan con esta investigación como: política empresarial, estrategia financiera empresarial, concepto de PYMES y su clasificación, teorías de competitividad, una descripción del sector bananero, entre otros temas relacionados con la investigación.

Posteriormente, se elaboró el marco legal de esta investigación donde se contempló un análisis de las condiciones y artículos relevantes para la regulación del sector agropecuario que involucra códigos legales como: la Constitución de la República del Ecuador; el Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones; y la Ley Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización.

En el segundo capítulo se describe el marco metodológico de la investigación que determina una hoja de ruta en dos vías: (a) la metodología que se utilizó para el levantamiento de datos, lo cual involucra el diseño y tipo de estudio, el enfoque y las técnicas utilizadas para la toma de datos; y (b) la población y muestra que formaron parte de la investigación, en este caso, conformado por el número de PYMES del sector bananero de la ciudad de Machala.

El tercer capítulo presenta los resultados de los datos previamente recogidos, a través de las diferentes técnicas aplicadas, haciendo una sistematización que derive en los datos más relevantes para el desarrollo de una propuesta que sea viable para las PYMES del sector bananero. Además, la discusión hace posible un contraste entre los resultados obtenidos y las principales teorías relacionadas con esta investigación.

Finalmente, el cuarto y último capítulo presenta una propuesta de políticas y estrategias financieras que se recomiendan para las PYMES del sector bananero de Machala, con miras a incrementar sus niveles de competitividad y a futuro sea posible reducir los niveles de informalidad que presenta este sector, para garantizar un crecimiento sostenible en el largo plazo. De este capítulo derivan las conclusiones que se establecen con base en el cumplimiento de los

objetivos específicos que se fueron abordando en cada capítulo, y así discernir en las recomendaciones, que se tratan de aquellos aspectos que tienen que ver con las limitaciones y fortalezas de este trabajo, así como las futuras líneas de investigación que deberían ser abordadas para ampliar el recurso académico existente en torno a este tema.

# CAPÍTULO I.

## MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### 1.1 Antecedentes

El modelo económico del Ecuador se caracteriza por ser extractivista, debido a que se fundamenta en la producción y exportación de materias primas hacia los mercados internacionales (Portillo, 2014). Una muestra de ello se evidencia en la comercialización de petróleo y productos agrícolas, los cuales se exportan en su estado natural sin presentar algún proceso de tecnificación o transformación, situación que ha derivado en déficits constantes en la balanza comercial del país. Dentro del sector agrícola, la actividad bananera es la que mayor relevancia ha tenido desde el año de 1950, donde se marcó un hito histórico con el primer *boom* bananero que hasta la fecha se mantiene vigente y ha consolidado al país como el líder en la exportación de esta fruta en el mercado mundial (Luna & Vega, 2016).

En 2019, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura – FAO emitió un informe estadístico sobre la producción y exportación de banano, donde se determinó que Ecuador es el mayor exportador de esta fruta, siendo capaz de suplir el 35% de la demanda mundial. Asimismo, el Banco Central del Ecuador (2019) lo corrobora en su banco de datos y manifiesta que el país recibe en promedio \$ 3,200 millones anuales por concepto de exportación de banano y plátano, presentando tasas de crecimiento del 5% desde el año 2015.

En este contexto, la industria bananera es un pilar de la economía nacional, no sólo porque permite una entrada importante de divisas, sino porque se convierte en una fuente de inversión, empleo y dinamismo económico. Sin embargo, dentro de las estadísticas que presenta el Instituto Nacional de Estadística y Censos, se puede establecer que gran parte del tejido empresarial del Ecuador se compone de aquellas empresas de tamaño micro, pequeño y mediano (PYMES).

Ron y Sacoto (2017) definen a las PYMES como aquellas unidades económicas de producción y decisión que, a través de la coordinación de

factores como capital y trabajo, son capaces de alcanzar un beneficio mutuo, mientras producen y comercializan bienes y servicios en el mercado. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020) en el Ecuador existe un total de 882.766 empresas activas, dentro de las cuales el 90.89% pertenecen al grupo de las microempresas, el 7% a las pequeñas empresas y el 1.63% a las medianas empresas; lo que determina que prácticamente el 99% de la economía ecuatoriana se mueve por las PYMES, tal como se aprecia en la figura 1.

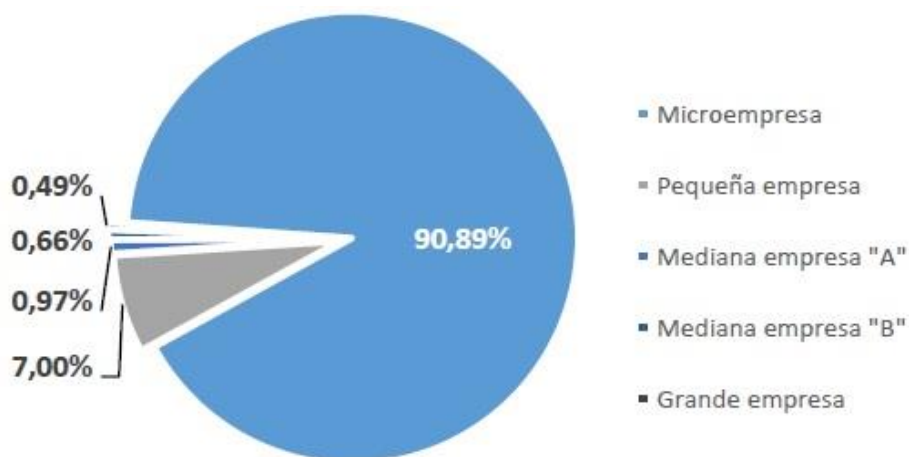


Figura 1. Participación de las PYMES en el sector empresarial ecuatoriano

*Nota.* Obtenido de "Boletín Técnico No. 01-2020-Directorio de Empresas y Establecimientos" por INEC, 2020

Villegas (2016) argumenta que las PYMES son consideradas como la columna vertebral de la economía mundial, dado que desempeñan un papel esencial en países en vías de desarrollo, donde su contribución al producto interno bruto (PIB) oscila entre el 60% y 70%. Por otro lado, Delgado y Chávez (2018) explican que este tipo de compañías enfrentan varios desafíos que limitan su correcto desarrollo en los sectores productivos, inclusive desde su constitución.

Algunas de las falencias que presentan las compañías del sector PYME se manifiestan en la falta de una planificación estratégica que les permita crear una estructura organizacional sólida; a la vez que muchos de sus procesos se manejan empíricamente. Posiblemente, esta situación se justifica porque en Ecuador existe un alto nivel de compañías que se desarrollan dentro del sector informal.

En la figura 2 se muestran datos de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), donde se aprecia que el sector informal alcanza el 46.7% de establecimientos registrados en el país. Esta situación determina que 4 de cada 10 compañías se manejan en un ámbito informal (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021).



Figura 2. Distribución del sector formal e informal en el Ecuador.  
 Nota. Obtenido de “Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU),” por INEC, 2021

En este contexto, la informalidad que presenta prácticamente la mitad de las compañías registrada se ha convertido en una limitación al momento de expandirse dado que, ante la falta de registros contables y formales de su actividad económica, difícilmente pueden ser sujeto de crédito en el sistema financiero ecuatoriano, y presentan problemáticas internas que se evidencian en los bajos niveles de rentabilidad y liquidez. Un factor que justifique el alto nivel de informalidad podría ser el hecho de que prácticamente el 90% de establecimientos tiene registrada su actividad bajo modalidades como el RISE, personas naturales no obligadas a llevar contabilidad o sociedades sin fines de lucro, tal como lo muestra la figura 3.

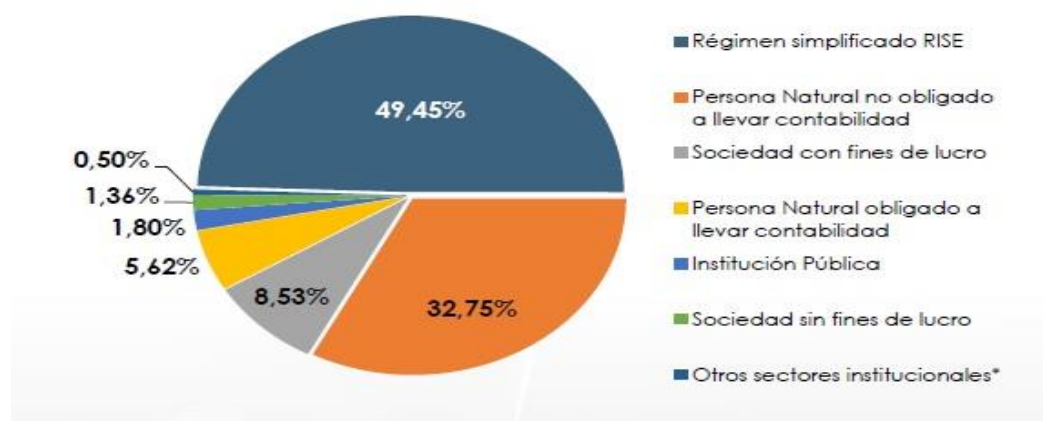


Figura 3. Forma institucional de las PYMES en el sector empresarial ecuatoriano  
 Nota. Obtenido de “Boletín Técnico No. 01-2020-Directorio de Empresas y Establecimientos” por INEC, 2020

Por esta razón, es importante analizar la situación actual que presentan las PYMES del sector bananero de la ciudad de Machala, a fin de comprender las problemáticas que se manifiestan dentro de su estructura organizacional, para tener datos que sirvan de base para el diseño de políticas y estrategias financieras que mejoren los niveles de competitividad de esta industria.

## 1.2 Planteamiento del problema de investigación

La provincia de El Oro es considerada como una de las mayores productoras de banano y plátano a nivel nacional con una participación promedio de 19%, solo superada por las provincias de Los Ríos y Guayas que presentan una participación del 41% y 28% respectivamente. De acuerdo con datos de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2020) en El Oro existe un total de 120 establecimientos registrados dentro de la codificación CIU A0122.01, que engloba a las compañías dedicadas a la actividad bananera, de las cuales el 70.8% se encuentran domiciliada en el cantón Machala. (Ver tabla 1).

Tabla 1. Empresas del sector bananero registradas en la provincia de El Oro

Cantones	2015	2016	2017	2018	2019	Part. %
El Guabo	16	18	19	19	13	10.8%
Huaquillas	1	1				0.0%
<b>Machala</b>	<b>109</b>	<b>112</b>	<b>119</b>	<b>124</b>	<b>85</b>	<b>70.8%</b>
Pasaje	24	25	27	26	21	17.5%
Santa Rosa	2	2	1	1	1	0.8%
<b>Total general</b>	<b>152</b>	<b>158</b>	<b>166</b>	<b>170</b>	<b>120</b>	<b>100.0%</b>

Nota. Obtenido de la Superintendencia de Compañías, 2020

Machala es conocida como “la capital bananera del mundo” por manejar el mayor hectárea y negociación de banano a nivel mundial, y a su vez, están enfocadas al sector de la producción agrícola – bananera. En este pequeño sector, la informalidad ha impedido que muchas PYMES crezcan de manera individual, dado que al tener una capacidad de producción pequeña no son representativas al momento de probar suerte en el mercado internacional.

Por esta razón, en algunos casos las PYMES tienden a asociarse como una alternativa para el desarrollo competitivo, con el fin de obtener algunos beneficios y ventajas para crecer en su entorno, logrando mejores resultados ya sea para obtener créditos, expandirse y crecer, o para incorporar nuevos mecanismos tecnológicos que generen mejores condiciones en términos de calidad y competitividad.

En lo que corresponde al tamaño de las empresas bananeras del cantón Machala, la tabla 2 determina que el 85.9% del sector está conformado por las PYMES que, si bien son mayoría en cuanto número de establecimientos registrados, no necesariamente son las que mayor facturación o empleo generan, dado que las grandes empresas aportan con mayor cantidad de ventas, empleo e inversión, situación que determina la problemática central de este estudio, la cual se define como el bajo nivel de competitividad de las PYMES del sector bananero.

Tabla 2. *Tamaño de las empresas del sector bananero registradas en el cantón Machala*

<b>Tamaño</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Part. %</b>
<b>Grande</b>	9	10	9	10	12	14.1%
<b>Mediana</b>	31	31	29	29	22	25.9%
<b>Pequeña</b>	22	23	29	29	21	24.7%
<b>Microempresa</b>	47	48	52	56	30	35.3%
<b>Total general</b>	<b>109</b>	<b>112</b>	<b>119</b>	<b>124</b>	<b>85</b>	<b>100.0%</b>

Nota. Obtenido de la Superintendencia de Compañías, 2020

Ese bajo nivel de competitividad que presentan las PYMES del sector bananero de Machala se evidencia en aspectos como la reducción de este tipo de compañías que, durante el período 2015 – 2019, presentó una tasa de variación negativa de 27%, a diferencia de las grandes empresas que mostraron un aumento del 33% en todo este tiempo, tal como se muestra en la tabla 2. No obstante, existen otros síntomas que se relacionan con esta problemática:

- La mayoría de PYMES del sector bananero de Machala se maneja dentro de un ámbito informal.
- No cuentan con una estructura organizacional basada en políticas y estrategias financieras.
- Los administradores de estos negocios tienen un bajo nivel de formación académica.
- Presentan problemas de liquidez y rentabilidad porque tienen un bajo capital propio.

Toda esta situación se ha manifestado, debido a las siguientes causas:

- Algunas PYMES no están obligadas a llevar contabilidad, y eso genera que no dispongan de registros formales sobre su actividad.
- La mayoría de administradores o propietarios de las PYMES del sector bananero tienen un bajo conocimiento tributario, administrativo y legal.
- Los problemas de liquidez y rentabilidad se manifiestan porque no cuentan con una estructura de costos apropiada, donde el precio de venta permita recuperar todos los costos y gastos generados durante el proceso de cultivo y cosecha del banano.
- Falta de apoyo por parte de entes gubernamentales, en especial para garantizar que se respete el precio de la caja de banano, el cual suele ser objeto de polémicas dentro del sector.
- Falta de visión para expandirse, debido a la baja cultura empresarial – financiera que limita el acceso a mecanismos que mejoren la competitividad.

En este contexto, si no se corrigen los problemas a tiempo, se pronostican los siguientes efectos:

- Dificultades para acceder a financiamiento formal, lo que limita el crecimiento económico, inversión y dinamismo del sector.
- Pérdidas económicas, ante la falta de una política y estrategia empresarial enfocada en analizar el riesgo financiero de las decisiones que se toman en torno al sector bananero.



- Problemas con el Servicio de Rentas Internas (SRI) por la falta de registros contables formales que sustenten la actividad económica, ante lo cual se pagarían elevadas multas.

A esta situación se suman los problemas que se presentan a diario entre productor y exportador, debido a la inconformidad que existe con el precio de la caja de banano, pues, según el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (MAG), la baja demanda del banano y la disminución en el precio de la caja a nivel internacional, son problemas sustanciales y recurrentes.

Si bien la demanda de la fruta se contrajo durante los dos primeros meses del año 2020, como secuela de la pandemia del Covid-19, el banano posteriormente presentó una recuperación en sus niveles de exportación, alcanzando la cifra de 175 millones de cajas de 43 libras, entre los meses de marzo a mayo del 2020, lo que significó un aumento de 10.9% con relación al 2019 que, en el mismo período, apenas despachó cerca de 158 millones de cajas (Organización Mundial de Comercio, 2021).

En función de estos problemas, es necesario analizar las políticas y estrategias financieras que faciliten o apoyen el funcionamiento de estas, donde se analiza la estructura financiera, normas y políticas que regulan el financiamiento, cómo y de qué forma se las están llevando actualmente. Tomando como referencia una PYME productora de banano en la ciudad de Machala, la misma que cumple con todas las características que deberían poseer todos los pequeños y medianos productores en su organización, donde se analizará los balances o estados de situación inicial y estado de resultados para su respectivo análisis.

### **1.2.1 Formulación del problema**

¿De qué manera el desarrollo de políticas y estrategias financieras podría impactar la competitividad de las PYMES del sector bananero de la ciudad de Machala?

### **1.2.2 Sistematización del problema**

- 1) ¿Cómo se encuentran organizadas las PYMES del sector bananero de la ciudad de Machala?

- 2) ¿Cuál es la situación financiera de las PYMES bananeras con relación a los niveles de competitividad empresarial?
- 3) ¿Qué políticas y estrategias financieras se deben formular para impulsar la competitividad de las PYMES bananeras de la ciudad de Machala?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Elaborar políticas y estrategias financieras para el fortalecimiento de la competitividad de las pymes del sector bananero en la ciudad de Machala, período 2021-2023.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- 1) Analizar la estructura organizacional de las PYMES del sector bananero de la ciudad de Machala.
- 2) Diagnosticar la situación financiera de las PYMES bananeras con relación a los niveles de competitividad empresarial durante el período 2016 – 2019.
- 3) Desarrollar las políticas y estrategias financieras que mejoren la competitividad de las PYMES bananeras de la ciudad de Machala.

### **1.4 Justificación de la investigación**

La relevancia científica de la presente investigación está sustentada con base en los estudios relacionados al problema expuesto, donde reflejan las dificultades que presentan las pequeñas y medianas empresas del sector bananero, entre alguna de ellas está la falta de políticas y estrategias financieras bien definidas y establecidas, que permita dar impulso a la competitividad.

Alineado a las políticas públicas de Gobierno la investigación se enmarca dentro de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021, que en su eje 2 sostiene lo siguiente: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria” (Consejo Nacional de Planificación, 2017). Esto significa apertura para que las pequeñas y medianas empresas del país, sin importar el sector, puedan expandirse y ofertar oportunidades de empleo y sostenibilidad económica a

quienes prestan su apoyo para su crecimiento. Para lo cual establece que donde hay mejor estructura financiera y organización, existen políticas claras y bien definidas que direccionen a ser más competitivas frente a quienes no tienen este tipo de organización, dándoles así mayor ventaja para abrirse a mercados locales e internacionales.

La parte metodológica de la presente investigación está compuesta por la investigación científica de tipo cuantitativo (como una forma estructurada de recopilar y analizar datos). Los datos serán obtenidos de fuentes como la Superintendencia de Compañías y Seguros (SCS) y el Servicio de Rentas Internas (SRI). Los datos permitirán conocer la población de la presente investigación para luego delimitar el estudio en una muestra más accesible.

En el campo económico, el diseño de las políticas y estrategias financieras es importante para el desarrollo competitivo de las PYMES y como parte de su crecimiento, la ausencia o falencia de estas variables antes mencionadas induce a la informalidad del sector bananero puesto que en diversas ocasiones esto representa puntos en contra al momento de crecer.

Como consecuencia, muchas de estas PYMES bananeras se vuelven dependientes al estar sujetas únicamente a los subsidios que ofrece el Estado y al acceso de liquidez de forma interna (agotando recursos existentes), impidiendo que sean más independientes y consecuentemente más competitivas. Dicho esto, las PYMES son símbolo de generación de empleo porque promueven el desarrollo local, bienestar social, mejor distribución del ingreso e incentivan el emprendimiento. Por lo tanto, su intervención en la economía es relevante para el avance de la misma, en beneficio de las familias.

## **1.5 Marco de referencia de la investigación**

Una vez que se ha abordado la problemática de estudio y se han identificado las directrices bajo las cuales se desarrollará esta investigación, el marco de referencia recopila información científica de varios autores que han abordado una temática similar a la temática de estudio, donde se identifican aquellas variables relevantes para el aporte y sustento de la misma; es decir políticas y estrategias financieras de las PYMES.

Navarrete (2012) en su investigación de tesis doctoral con el tema “Factores determinantes del comportamiento financiero de las empresas familiares”, en la que busca como soporte principal conocer la estructura financiera de la empresa (cómo está solidificada) para establecer una correlación con el financiamiento y políticas internas tomando en cuenta que esta variable es primordial para generar mejor oportunidad de crecimiento y desarrollo.

En los últimos tiempos, se ha visto el incremento del proceso de globalización en los mercados y la exigencia de la demanda, lo cual ha conducido a que las empresas se sientan presionadas a responder a dichos cambios ejecutando nuevos mecanismos en la gestión interna de sus políticas y estrategias -financieras e implementando mejorías en los procesos internos a fin de que la toma de decisiones tenga un mayor énfasis en aspectos estratégicos que permitan determinar una mejor administración de los recursos.

Las PYMES que, en muchos casos, representan un papel importante en las economías de cada país, debido a su participación en el crecimiento y desarrollo y su contribución con el empleo y la expansión de actividades productivas, siendo el foco principal para investigaciones a nivel local y mundial. Esto con el fin de detectar posibles problemáticas y dificultades más concurrentes y así crear estrategias de mejoramiento a tiempo. (Navarrete Martinez, 2012)

Guerrero, Flores, Montalván y Alejo (2018) publicaron un trabajo sobre una “Propuesta metodológica para el desarrollo de las PYMES en la ciudad de Guayaquil-Ecuador”. En su investigación exponen que, muy independiente del tamaño de las empresas (en su mayoría son aquellas pequeñas y medianas), se estima que según estudios realizados a lo largo de los años han demostrado que, aunque estas posean entornos y localidades potencialmente buenas para su economía, muchas de estas tienden a fracasar o simplemente mantienen un comportamiento estático que no permite que se fortalezcan y sean más competitivas en su entorno.

El aporte más importante que resaltan estas empresas es especialmente en la generación de empleo y el crecimiento económico, pero pese a estas aportaciones, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no logran

alcanzar los niveles de desarrollo deseado ya que por la falta de organización se disminuye la posibilidad de integrarse entre ellas para fortalecerse y crecer (Guerrero, Flores, Montalván, & Alejo, 2018).

Por otro lado, Crespo, Zambrano y Sotomayor (2018) en su artículo “Enfoque gerencial de las micro, pequeñas y medianas empresas en el sector bananero de la Provincia de El Oro” enfatizan una cultura gerencial a los pequeños productores de banano a través de procesos de mejora continua como es el PHVA (Planear, hacer, verificar, y actuar) en a base a investigación descriptiva y sistemática de las cuales fortalecen el desarrollo de la economía local, pues se determina que el sector bananero ha crecido progresivamente en el tiempo a pesar de las limitaciones en el área administrativa y operativa, ya que si contarán con un enfoque empresarial como diseño de políticas y estrategias financieras, su desarrollo fuese superior al que reflejan en la actualidad.

Minda (2017) en su trabajo “Análisis Administrativo y Financiero en la mejora de las decisiones gerenciales de una empresa” proporciona estrategias, políticas y procedimientos basados en la metodología *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton, que se orienta a las principales expectativas e indicadores, como: Financieras, Clientes, Procesos y Políticas Internas dentro de una empresa en particular. Estos ayudan a dar una percepción económica-financiera de la empresa y con los resultados, establecer metas y estrategias financieras medibles y alcanzables en el mediano y largo plazo. Declarando que, con la ayuda de los indicadores financieros, una empresa puede exponerse como una entidad sólida o desequilibrada financieramente. Esta información es indispensable para la toma de decisiones y ejecución del presupuesto proyectado.

Todas las empresas (sean estas pequeñas, medianas o grandes) han experimentado la necesidad de un análisis de su situación financiera para conocer su nivel de endeudamiento. Esto permite conocer con más precisión hasta qué monto puede cubrir gastos o inversiones en el corto, mediano y largo plazo en caso de endeudamiento. Por ejemplo, cuando se requiere cubrir gastos de maquinaria (C/P), o cuando la empresa desea fusionarse o expandir su empresa en el mercado (es decir, que desea pasar de pequeña a mediana o gran empresa), necesita montos adicionales de capital para invertir. Muchas

pymes tienen la opción de financiarse internamente, pero en su mayoría recurren al financiamiento externo mediante créditos bancarios.

Por esto existen estrategias políticas y financieras que aplicadas de manera oportuna y correcta pueden generar crecimiento y desarrollo competitivo como lo explica Flores (2015) en su trabajo de investigación “Las estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las PYMES del sector del comercio del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua” en el cual determina que las pymes carecen de un proceso sólido de planificación financiera y enfoques orientados a la eficiente administración de los recursos y capacidades internas y externas, exponiendo al micro, pequeño y mediano empresario en condiciones de riesgo frente a los diferentes cambios políticos, sociales y económicos que se dan dentro de una población.

Para lo cual se establecen recomendaciones para el óptimo desarrollo competitivo, garantizando de esta manera crecimiento y desarrollo productivo. En la actualidad, las PYMES tienen la capacidad de tomar decisiones aceptando el riesgo que en muchos casos las hace marcar la diferencia con las grandes empresas, aceptando y adaptándose a los cambios condicionales que establezca el mercado, alcanzando objetivos y metas establecidas en un tiempo determinado.

## **1.6 Fundamentos Teóricos**

### **1.6.1 Las PYMES: Generalidades, concepto e importancia.**

Flores y Hernández (2013) establecen que las Pymes pueden definirse como “una entidad en la cual se organiza el uso de recursos y capital humano, con el fin de generar una actividad que genere beneficios económicos suministrando productos y/o servicios a la población” (p. 1). El término hace referencia a las pequeñas y medianas empresas, que se clasifican dentro de estos grupos considerando factores como sus ingresos anuales y la cantidad de empleados que la conforman. En la actualidad, el término ha sido modificado para incluir a las denominadas microempresas, generando aplicando el concepto a las “MIPYMES”.

De acuerdo a cifras presentadas por el INEC (2018), en relación al tamaño del sector empresarial en el país, se menciona que se encuentran registrados un total de 884.236 establecimientos. De este volumen de empresas, el 90% pertenecen a la categoría de microempresas; el 9% representa a las pequeñas y medianas, y solamente el 1% está conformado por las grandes empresas. Estos datos permiten determinar la importancia que tienen las MIPYMES en el movimiento de los sectores productivos que sustentan a la economía del Ecuador. A continuación, la tabla 3 muestra la clasificación del sector empresarial establecida por la Superintendencia de Compañías, la cual se basa en las ventas anuales y el personal empleado en la entidad:

Tabla 3. *Clasificación del sector empresarial en el Ecuador*

<b>Categoría</b>	<b>Ventas Anuales (V)</b>	<b>Personas Afiliadas (P)</b>
<b>Microempresa</b>	Menos o igual a \$ 100,000	1 a 9
<b>Pequeña</b>	\$ 100,001 a \$ 1'000.000	10 a 49
<b>Mediana A</b>	\$ 1'000.001 a \$ 2'000.000	50 a 99
<b>Mediana B</b>	\$ 2'000.001 a \$ 5'000.000	100 a 199
<b>Grande</b>	Mayores a \$ 5'000.000	200 en adelante

Nota: Adaptado de "Directorio de Empresas y Establecimientos", por INEC, 2018

La Revista Ekos Negocios (2012) menciona que, a pesar de que, el volumen de ventas de las MIPYMES es bajo, en comparación a las grandes corporaciones, contribuyen en gran medida para la generación de empleos dentro del país, lo cual dinamiza la economía, pues permite ingresos a los hogares ecuatorianos, enfatizando a que este factor se sustenta en la sostenibilidad que han presentado estas empresas en los últimos años. Considerando los datos aportados por el INEC (2018), entre el año 2012 y el año 2017, las empresas registradas presentaron un crecimiento del 17%, lo cual, establece un crecimiento anual del 3%.

### **1.6.2 Administración estratégica.**

Las bases de la Teoría Clásica de la Administración establecida por Henry Fayol, han permitido esquematizar los procesos necesarios para el manejo de toda empresa. La planificación es una de las partes esenciales para generar procesos económicos eficientes, y permite tomar decisiones acertadas sobre puntos como la administración y las estrategias que se deben aplicar para su

crecimiento, identificando tres puntos clave para su constitución: 1) la toma de decisiones, 2) la planificación estratégica y 3) la formulación estratégica (Torres, 2014).

Otro punto de vista, lo presenta Rogelio (2008) enfatizando que “la administración estratégica establece formular acciones y decisiones que guiarán a la entidad en sus proyecciones a largo plazo” (p. 4). Esto permite corroborar que, los informes generados por la administración estratégica brindan datos relevantes para la entidad sobre la manera correcta de satisfacer las necesidades de los clientes, y poder tener una visión a futuro de las tendencias del mercado. Además, si los procesos relacionados con la información se manejan eficientemente, apegados a la realidad de la entidad, pueden generar datos relacionados a posibles nuevos mercados potenciales que la empresa debe considerar para ampliar su oferta.

Rodríguez y Peiró (2012) expresan que la administración estratégica se debe realizar en cuatro etapas, las cuales son: 1) análisis del entorno del proyecto, 2) formulación estratégica, 3) implementación estratégica y 4) control estratégico. Estas fases permiten que el desarrollo del proyecto abarque el ambiente interno y externo, lo que genera un conocimiento detallado, tanto de las fortalezas y debilidades de la entidad para que puedan ser corregidas y eliminadas respectivas; y establecer sus fortalezas para que puedan ser potenciadas y amenazas para reducir su impacto. Todo esto da como resultado, generar una ventaja competitiva para la empresa sobre sus competidores (Porter, 2014).

En este último punto, Bojórquez y Pérez (2013), enfatizan en que “la administración estratégica se fundamenta en el análisis de las oportunidades y amenazas externas combinadas con las fortalezas y debilidades internas del proyecto” (p. 5). Esto permite el diseño de estrategias ajustadas a las necesidades específicas de una entidad, con el fin de que, todos los recursos, los procesos y el personal se alineen a los objetivos que se quieren conseguir para que trabajen en conjunto para obtenerlos (Kotler & Armstrong, 2015).

Espinosa (2016) manifiesta que otro enfoque de la administración estratégica se enfoca en el mercado, el cual se compone de los clientes



potenciales y los competidores. En este punto de vista, se deben determinar datos con respecto a los siguientes temas: 1) Conocer los aspectos que delimitan el comportamiento del consumidor; 2) establecer a la competencia; 3) analizar la dinámica del sector y su evolución histórica; 4) identificar si el cliente tiene una necesidad que no ha logrado ser satisfecha por las empresas ya posicionadas; 5) crear ventajas competitivas que puedan perdurar a largo plazo; 6) generar estrategias para que la empresa se adapte al mercado; y 7) plantear un plan de marketing que permita el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

Farucci (2018) sostiene que todas empresas que busque prestar un bien o un servicio, deben, en primer lugar, identificar lo que los clientes buscan o necesitan, con el fin de poder satisfacerlo. Analizar los procesos y recursos que se requieren para obtener estos bienes forman lo que se conoce como “cadena de valor”, en la cual se basa la ventaja competitiva de las empresas, sostenible y que permita destacar en el mercado (Quintero & Sánchez, 2006).

### **1.6.3 Política Financiera.**

Las políticas financieras son aquellas normas o reglas que se deben cumplir a fin de que la gestión financiera logre tomar decisiones afines a sus objetivos. Estas políticas de manera directa o indirecta afectan a toda la organización, debido a que, en base a sus resultados se puede definir acciones correctivas que mejoren la dinámica institucional para mejorar el rendimiento de los recursos, por medio del análisis de informes como los estados financieros. El área de finanzas tiene como objetivo principal, generar ingresos por medio del uso de los recursos, que deben estar distribuidos de manera equitativa entre todas las demás áreas (Capa, Capa, & Ollague, 2018).

Las políticas buscan que los recursos sean utilizados en todo su potencial, con el fin de que las empresas tengan liquidez durante todos sus periodos productivos y un margen de rentabilidad estable al finalizar cada periodo fiscal, basados en planes organizacionales que permiten mejorar los resultados de cada proceso, y que deben realizarse adaptándose a cada tipo de negocio y al tiempo de su aplicación, las cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo. Además, se pueden generar dos tipos de políticas, las que presentan un enfoque general

para toda la organización, y las específicas, enfocadas en cada departamento (Haro, 2019).

#### **1.6.4 Estrategia Financiera Empresarial.**

Las estrategias direccionadas al área financiera de una empresa se realizan con el fin de establecer acciones para el manejo de los activos de la entidad, que servirán para proporcionar los recursos a todas las demás áreas y procesos existentes en ella, para generar la actividad económica, y, por ende, obtener ingresos y una margen de rentabilidad, a corto, mediano y largo plazo. Citando a Trenza (2020), algunas de las actividades que tienen esta finalidad son:

- Decidir las diversas fuentes de financiamiento que obtendrá la empresa.
- Distribuir los recursos de manera eficiente.
- Mejorar los índices de rentabilidad.
- Posicionar a la empresa financieramente.
- Mejorar las acciones direccionadas a planificar y organizar la entidad.

Uno de los puntos clave de la planificación estratégica financiera, es aumentar el rubro de ingresos que obtienen los accionistas por sus aportaciones, para lo cual, las estrategias deben tener una visión a largo plazo. Es por ello que, se considera que se debe tener en cuenta que las políticas de la entidad establecidas para realizar inversiones como un punto de referencia para las mismas. Las decisiones estratégicas deben evaluar el tiempo que requieren para su aplicación, considerando también, las áreas en las cuales se aplicarán. Generalmente, las acciones a corto plazo, se establecen para el área operativa, mientras que aquellas que se realizan para su ejecución a largo plazo, se consideran tácticas, las que se pueden clasificar de la siguiente manera (ver Figura 4):

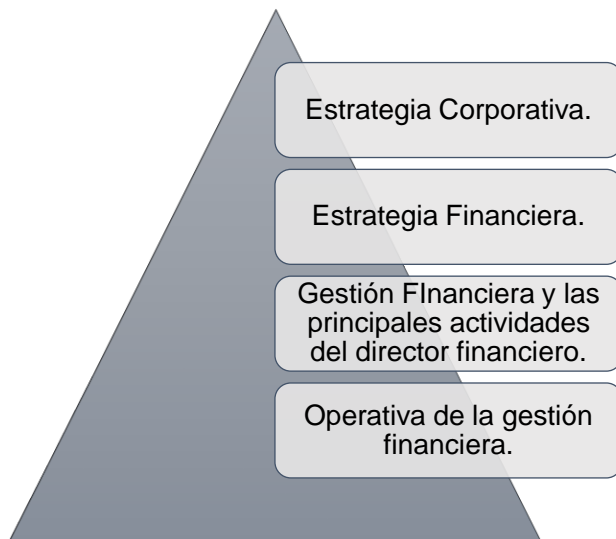


Figura 4. Pirámide de la Estrategia Financiera Empresarial  
 Nota. Adaptado de Connect América (2017)

- **Estrategia Corporativa.** – Es el conjunto de acciones direccionadas a contribuir al crecimiento a largo plazo de la empresa y que cubre el ambiente interno como el ambiente externo (*ConnectAmericas, 2017*).
- **Estrategia Financiera.** – En estas estrategias, el objetivo es lograr un uso eficiente de los recursos de la entidad para obtener el mayor beneficio posible (*ConnectAmericas, 2017*).
- **Gestión Financiera y las principales actividades del director financiero.** – En este punto, se realizan acciones para administrar los recursos de los clientes obteniendo resultados positivos (*ConnectAmericas, 2017*).
- **Operativa de la Gestión Financiera.** – Se concentra en poner en marcha las acciones esquematizadas con respecto a las funciones del departamento financiero de la empresa (*ConnectAmericas, 2017*).

#### 1.6.5 Indicadores Financieros.

No existe una manera más eficiente para conocer el estado actual de una empresa que realizar un análisis de su situación financiera. Establecer sus niveles de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, estrategias de marketing, rotación de inventario, entre otros aspectos, permiten establecer los factores más relevantes para una entidad. Es por ello que, existen técnicas o herramientas que permiten realizar estos análisis de manera rápida y efectiva (Nava Rosillón, 2009).

La liquidez es un punto importante al momento de considerar si una empresa es estable o no, debido a que, según este indicador, se puede determinar si la entidad es capaz de solucionar sus problemas financieros en el corto, mediano o largo plazo. De este resultado depende, en muchas ocasiones, las acciones que se ejecutarán para optimizar el manejo de sus recursos.

**Liquidez.** – De acuerdo a Nava (2009), la liquidez se refiere a la capacidad que tiene una empresa para cubrir sus costos y gastos a corto plazo, o su capacidad para cumplir, en el momento en que se la evalúa, con todas sus obligaciones. Los indicadores más utilizados para determinarlo son las siguientes:

- Capital de Trabajo ( $\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$ )
- Razón Circulante ( $\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$ )
- Prueba Ácida ( $\text{Activo Corriente} - \text{Inventario} / \text{Pasivo Corriente}$ )

**Eficiencia de la actividad empresarial.** – Este grupo de indicadores tienen por objetivo comprobar el manejo de los recursos de la empresa, para poder determinar si se están utilizando óptimamente, basado en el análisis de cuentas clave contables, entre las cuales se presentan las siguientes:

- Rotación de Activos ( $\text{Activo Corriente} - \text{Activo No Corriente}$ )
- Rotación de Cuentas por Cobrar ( $\text{Ventas a Crédito} - \text{Ctas. por cobrar}$ )
- Periodo prom. de pago ( $\text{Ctas. por pagar} - \text{compras promedio por día}$ )
- Periodo prom. de cobro ( $\text{Ctas. por pagar} - \text{ventas promedio por día}$ )
- Rotación de Activos Fijos ( $\text{Ventas} - \text{Activo Fijo}$ )

**Indicador de Endeudamiento.** – Estos indicadores se realizan cuando las personas o departamentos interesados, requieren saber si la empresa cuenta con suficientes recursos para poder cubrir las deudas que posee, y la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa, considerando la aportación económica de terceros que contribuyen a mantener un margen de ingresos para generar la actividad económica. Los dos principales indicadores de este grupo son:

- Razón Deuda (Pasivos Totales – Activos Totales)
- Razón Cobertura de Interés (Utilidad antes de impuestos e interés/intereses)

**Rentabilidad.** – Estos indicadores se utilizan para conocer si los activos que la empresa posee, generan un margen de ingresos adicionales a los utilizados para cubrir sus costos y gastos. También contribuyen a conocer si la actividad económica que se ejecuta, genera un margen de ganancias, en un período determinado. Entre los más utilizados se presentan:

- Rentabilidad sobre activos (Utilidad neta después de impuestos/Activos totales)
- Rentabilidad sobre el capital (Utilidad neta después de impuestos/Capital)
- Rentabilidad sobre ventas (Utilidad neta después de impuestos/Ventas Totales)

#### **1.6.6 La Competitividad.**

La competitividad es un rasgo fundamental para el desarrollo de una empresa dentro de un mercado, por lo cual, su definición, conceptualización, características, importancia y desarrollo ha sido objeto de análisis. Entre los principales conceptos sobre este tema, se presenta lo establecido por Porter (1990), quien es considerado el padre de la planificación estratégica y menciona lo siguiente: “la competitividad se define como el aumento de la productividad de una empresa, con el fin de posicionarse mejor en los mercados para lograr mejorar el nivel de vida de la población” (p. 181).

Cabe destacar que, en el concepto anteriormente expuesto, el autor incluye al factor humano, puesto que, considera que su intervención es uno de los factores decisivos para el aumento de la productividad y que, a su vez, está relacionado con la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos. Esto permite establecer desde un inicio, la conexión existente entre competitividad y productividad, como dos términos que deben estar alienados dentro del desarrollo estratégico de un proyecto.

Por otro lado, Argudo (2017), sostiene que “la competitividad está ligada a la capacidad de una empresa de poder prestar un producto o servicio a la población con altos índices de eficiencia y eficacia con respecto a lo ofertado por empresas de su mismo rango”. Existen indicadores que permiten realizar esta medición como son: el indicador de Rentabilidad, indicador de Rendimiento sobre ventas y las acciones que aceleren eficacia.

Ibarra, González, y Demuner (2017) argumentan que “generar métodos efectivos para que una empresa destaque en el mercado por medio de la calidad de sus productos y su precio, es la base para generar ventaja competitiva y de ello se desprende la competitividad empresarial” Esta característica se potencia dependiendo las políticas y estrategias que la entidad tome para promocionarla, sumado a procesos innovadores que permitan crear un producto o servicio único dentro de su rango.

Monterroso (2016) considera que “La competitividad permite establecer el nivel de posicionamiento de una empresa analizándolo en función de su interacción con otras similares, lo cual se logra considerando su permanencia y el valor agregado que genere en sus productos y servicios” (p. 5). Mientras que para Morales y Pech (2017), “la competitividad se basa en la capacidad de una empresa para ofrecer un producto o servicio que sus competidores no pueden” (p. 50). Analizando los conceptos expuestos, se puede establecer un factor común en los mismos, el cual identifica a la competitividad con una característica diferenciadora entre una empresa y otra, y que permitirá generar mayor satisfacción a sus clientes.

Estos datos no excluyen a la influencia que tiene el entorno externo, el cual también puede ser un factor determinante para establecer niveles de competitividad en un sector, considerando aspectos como el acceso a la tecnología, la estructura productiva, la preparación del personal de la empresa, factores socioeconómicos de la población objetivo, las políticas públicas, los indicadores macroeconómicos entre otros puntos que pueden generar un ambiente más o menos idóneo para que se desarrolle una actividad.

Debido a todos los factores que pueden establecer competitividad, Porter establece herramientas que pueden aplicarse en los modelos estratégicos con

el fin de recopilar datos que permitan evaluar el contexto en el cual un proyecto se va a desarrollarlo, con el fin de establecer estrategias o acciones que se adapten a la misma, y que incluso, puedan ser el detonante para aplicar ideas que generen una diferencia entre sus competidores y se logre una “ventaja competitiva”. Porter (1980) plantea que estas estrategias deben estar combinadas con un liderazgo en costos, sin que ello afecte o reduzca la calidad del producto ofertado, en la cual se debe garantizar que la relación precio – calidad, se mantenga.

Otro tipo de diferenciación que se puede establecer es según el enfoque, esto significa que un país destaca en relación con otros por factores que posee en abundancia o que son de mejor calidad que en otros territorios, como, por ejemplo: la calidad de sus recursos naturales, el acceso o desarrollo de su tecnología, su extensión territorial, la capacidad y tecnicismos de su fuerza laboral, contribuyendo con las industrias a obtener una ventaja competitiva.

#### **1.6.7 Indicadores de Competitividad.**

A nivel de empresas, el concepto está vinculado directamente con la habilidad de las firmas para operar rentablemente en un mercado determinado, a nivel meso o marco, la competitividad está relacionada con las ventajas comparativas derivadas de los recursos de un país o región, ya sea tierra, fuerza laboral y capital, o con las ventajas creadas derivadas principalmente de la inversión en formación de capital humano y en esfuerzos de innovación. A nivel de empresa está asociada con rentabilidad, productividad, costos, valor agregado, participación de mercado, exportaciones, innovación tecnológica, calidad de los productos, entre otros.

En la literatura económica, se usa a menudo la productividad como el mejor indicador para estimar competitividad, la productividad se define como la tasa de un volumen de medida del producto con relación a un volumen de medida de uso de factores productivos.

#### **Índices De Competitividad**

- En los últimos años, los rankings e índices que miden el desempeño económico de una nación han atraído una gran cantidad de seguidores.

- Estos índices reflejan diferentes opiniones sobre qué variables determinan el desempeño competitivo, cada una haciendo énfasis en un conjunto de datos particulares y un modelo teórico implícito.
- Entre los índices más ampliamente difundidos se encuentran: Informe Global de Competitividad (IGC), Índice de Competitividad, Índice de Libertad Económica, Haciendo Negocios, etc.
- Índice de Competitividad del Crecimiento (ICC): el ICC del Informe Global de Competitividad otorga una ponderación a cada uno de los tres componentes del índice: condiciones macroeconómicas, calidad de las instituciones y desarrollo tecnológico.
- Índice de Competitividad de los Negocios (ICN): el ICN tiene dos componentes: la calidad del ambiente nacional de negocios y la calidad de las operaciones y estrategia empresariales.

#### **1.6.8 Herramientas del análisis estratégico**

Entre las herramientas o técnicas que se pueden aplicar para establecer el contexto en el cual se va a desarrollar un proyecto, se encuentra el análisis PEST, el cual es un acrónimo para los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden tener una connotación positiva o negativa para la actividad económica que se busca ejecutar, y mediante sus resultados, se puede tomar decisiones afines con las necesidades de la entidad (Delfín & Acosta, 2016).

Se debe considerar que, el entorno no puede ser controlado por una empresa o un sector, por lo cual, las acciones que se establezcan a raíz de este análisis son destinadas a aprovechar los factores positivos o para reducir el impacto de los factores negativos, con el fin de cumplir los objetivos planteados (Adilson, 2008). Como su sigla lo indica, el PEST analiza cuatro factores que son muy importantes dentro del entorno de una empresa: político, económico, social y tecnológico (Jiménez, 2014).

Otra herramienta importante es el análisis de las cinco fuerzas de Porter, cuya finalidad es determinar el grado de atractivo de una industria a partir de la interacción que existe entre la empresa y sus clientes, proveedores y



competencia (directa, sustituta y nuevos entrantes). Todo este análisis converge de tal forma que se obtengan datos que determinen oportunidades y amenazas para la formulación de un análisis FODA.

El FODA es resultado del análisis externo e interno que se realice de las compañías y es importante porque corresponde a la base de la formulación estratégica. De esta manera, según los factores que tengan mayor influencia en los resultados de las empresas Pymes del sector bananero de Machala, se podrá recomendar políticas y estrategias financieras que le ayuden al fortalecimiento de sus niveles de competitividad, pero teniendo un panorama amplio y completo de lo que realmente ocurre dentro de esta localidad.

En este sentido, la competitividad empresarial se apoya de pilares como: la planeación estratégica, las operaciones, el aseguramiento de la calidad, la comercialización, la contabilidad y finanzas, los recursos humanos, la gestión ambiental (si aplica) y los sistemas de información gerencial que, hoy en día, están relacionados con el manejo de las TIC, siendo el internet la plataforma de mayor impacto y alcance.

## **1.7 Marco Contextual**

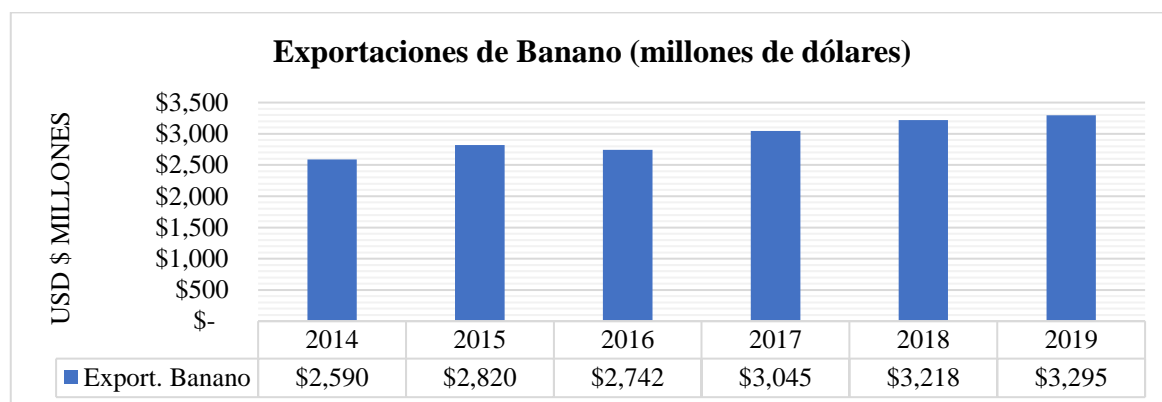
### **1.7.1 Generalidades sector bananero del Ecuador**

Como marco contextual, se establece el análisis de los datos recopilados de fuentes confiables con respecto a la dinámica del sector bananero del Ecuador, proveniente de entidades como el Banco Central o sitios web como Trade Map, los cuales presentan datos sobre las exportaciones del país. También se toman en consideración los datos sobre la producción nacional del banano, proporcionados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, basado en técnica de investigación de observación directa.

#### **1.7.1.1 Sector Externo: exportaciones de banano**

Con base a los datos presentados por el Banco Central del Ecuador (2019), estableciendo como periodo de análisis los años 2014-2019, se puede establecer una tendencia creciente en las cifras correspondientes a las exportaciones de banano, con un promedio de 5% anual, como se puede corroborar en la figura 5. Debido a esto, la AEBE (2017), certifica la importancia

de este producto agrícola en la balanza comercial del Ecuador, y esto se ha intensificado con la firma de un Acuerdo Multipartes entre el país y los países que conforman la Unión Europea, que entró en vigencia en el 2017.



*Figura 5.* Exportaciones de banano del Ecuador durante el período 2014 – 2019. Adaptado del Banco Central del Ecuador, 2020

La tabla 4, presenta la participación del Banano en las exportaciones petroleras y no petroleras durante el periodo 2014 – 2019. Las exportaciones totales en este periodo fueron de \$123,908 millones de dólares. Se debe establecer que, el año 2014 es el que registra el mayor volumen de exportaciones, con un total de \$25,724 millones. Sin embargo, se evidencia una baja en las exportaciones entre los años 2015 y 2016. Analizando las exportaciones no petroleras, presentan una dinámica estable durante todo el periodo mencionado, con un promedio de \$12 mil millones de dólares, lo cual, en el análisis final, establece que las exportaciones no petroleras representan el 60% del volumen total registrado.

Una vez establecido el contexto de las exportaciones del país, referente al rubro establecido por el sector bananero, se presenta un total de exportaciones por un valor de \$ 17,710 millones de dólares, y con una tendencia estable durante el periodo analizado, exceptuando el año 2016, en la cual se estableció una reducción de 2,8%. En conclusión, el banano representa el 24% de las exportaciones no petroleras del país, y un 14% de las exportaciones totales, lo cual establece el nivel de importancia de este sector para la economía del Ecuador.

Tabla 4. Participación del Banano en las exportaciones totales y no petroleras, período 2014 - 2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL	Part.
Exportación								
Total	\$25,724	\$18,330	\$16,797	\$19,122	\$21,606	\$22,329	\$123,908	100%
Petroleras	\$13,275	\$ 6,660	\$ 5,459	\$ 6,913	\$ 8,801	\$ 8,679	\$ 49,787	40%
No								
Petroleras	\$12,448	\$11,670	\$11,338	\$12,208	\$12,804	\$13,649	\$ 74,117	60%
<b>Export.</b>								
<b>Banano</b>	<b>\$ 2,590</b>	<b>\$ 2,820</b>	<b>\$ 2,742</b>	<b>\$ 3,045</b>	<b>\$ 3,218</b>	<b>\$ 3,295</b>	<b>\$ 17,710</b>	<b>14%</b>
<b>Variación</b>								
<b>Banano</b>		<b>8.9%</b>	<b>-2.8%</b>	<b>11.1%</b>	<b>5.7%</b>	<b>2.4%</b>	<b>5.0%</b>	<b>24%</b>

Nota: Adaptado del Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020

### 1.7.1.2 Mercados de destino del banano ecuatoriano

Uno de los factores que inciden para que el banano tenga una amplia relevancia en las exportaciones del país, se establece por su amplio posicionamiento a nivel internacional, con un especial volumen de ventas situadas en la Unión Europea. En la figura 6, se ejemplifica esta afirmación presentando a Rusia como uno de los principales destinos de estas exportaciones, con un 21% de participación, seguido de Estados Unidos, con un total de 16%, Alemania con un 10% e Italia con un 6%, lo cual establece que, solo en estos 4 destinos se concentra el 53% del volumen exportable de esta fruta, y el porcentaje restante se divide en un aproximado de 80 países.

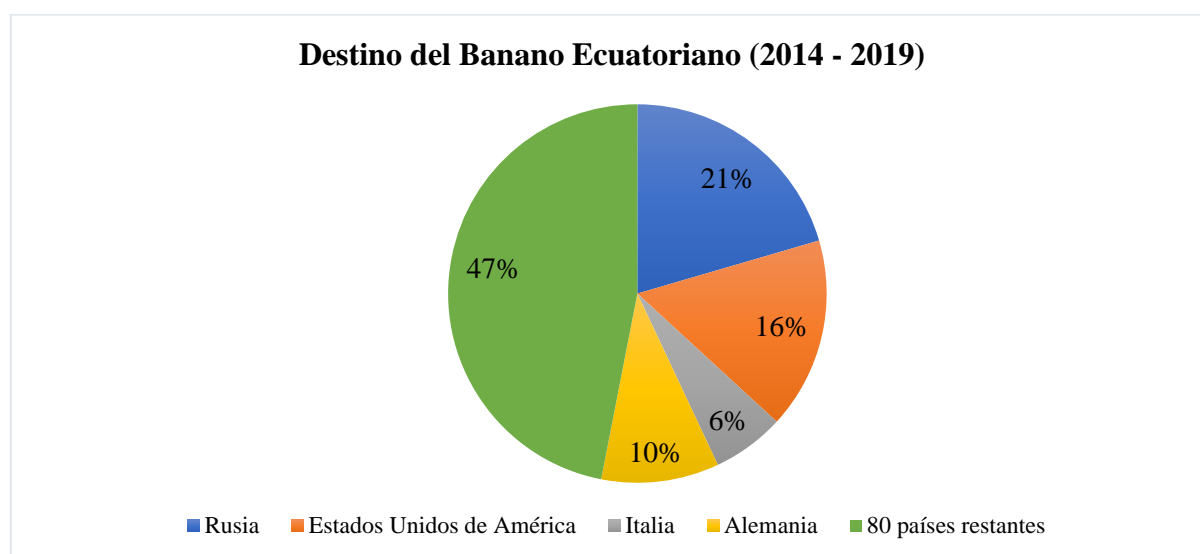


Figura 6. Destino de las exportaciones bananeras del Ecuador, realizadas en el período 2014 – 2019. Adaptado de Trade Map, 2020

### 1.7.1.3 Sector Interno: producción nacional del banano

Es necesario establecer que, para que las exportaciones puedan realizarse, dependen del nivel de la producción local, por esto, se debe identificar las provincias de las cuales se obtienen este producto. En la tabla 5, se presenta a las provincias de acuerdo a su volumen de producción de banano, posicionando a Los Ríos en primer lugar con un promedio de 2,746,018 toneladas productivas, durante el periodo 2014 – 2018. En segundo lugar, se encuentra la provincia del Guayas, con un promedio de 1,875,449 toneladas en el mismo periodo. En tercer lugar, se encuentra la provincia de El Oro con un total de 1,305,812 toneladas promedio. Con estos datos, se plantea que las 3 provincias mencionadas concentran el 89,07% de la producción total y el restante se distribuye en las siguientes 21 provincias.

Tabla 5. Producción de banano en toneladas durante el 2014 – 2018, por provincia

Provincias	Producción	Promedio	%
	2014 -2018	2014-2018	2014 -2018
Los Ríos	13,730,092	2,746,018	41.27%
Guayas	9,377,247	1,875,449	28.18%
El Oro	6,529,060	1,305,812	19.62%
Cañar	1,134,808	226,962	3.41%
Cotopaxi	635,223	127,045	1.91%
Zonas No Delimitadas	426,639	85,328	1.28%
Manabí	355,254	71,051	1.07%
Esmeraldas	339,576	67,915	1.02%
Santo Domingo De Los Tsáchilas	332,772	66,554	1.00%
Santa Elena	182,196	36,439	0.55%
Bolívar	116,857	23,371	0.35%
Loja	48,441	9,688	0.15%
Azuay	17,594	3,519	0.05%
Zamora Chinchipe	10,084	2,017	0.03%
Chimborazo	8,219	2,055	0.03%
Morona Santiago	7,113	1,423	0.02%
Carchi	5,963	1,193	0.02%
Imbabura	3,705	741	0.01%
Napo	3,611	903	0.01%
Sucumbíos	1,616	404	0.01%
Pastaza	978	244	0.00%
Pichincha	637	159	0.00%
Orellana	375	125	0.00%
Tungurahua	41	10	0.00%
Producción (Ton)	33,268,100	6,654,425	

Nota: Adaptado del Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020

Todos los datos que se han presentado avalan la posición de considerar al sector bananero como una actividad económica con alto nivel de importancia para la economía del país, tanto para su dinámica interna como para su dinámica externa, mostrando una estabilidad que permite su crecimiento y desarrollo sostenido, siendo parte importante del Producto Interno Bruto, en el cual represento el 4.48% en el año 2018, y representando el 35% en el PIB agrícola. Además, esta actividad produce de manera directa e indirecta un aproximado de 2.5 millones de plazas de empleo (El Telégrafo, 2019).

La importancia del banano no solo se establece en cifras, también en el reconocimiento de su producción a nivel internacional, en la cual el banano ecuatoriano es un símbolo distintivo del sector agrícola, siendo un pilar económico que atrae inversiones que se expanden incluso a otros sectores productivos, generando un efecto multiplicador. De acuerdo a un artículo presentado por Diario El Telégrafo (2019), la inversión generada por el sector bananero es de aproximadamente \$4 mil millones de dólares, que no solo involucran a la industria en sí, también afecta de manera positiva a toda su cadena de valor como las empresas de logística, las empresas cartoneras, empresas de insumos agrícolas, entre otros.

## **1.8 Marco Legal**

### **1.8.1 Constitución de la República del Ecuador.**

La Constitución de la República del Ecuador, aprobada en el año 2008, y que actualmente, sigue vigente en el territorio, estableció políticas específicas para el incentivo de la productividad nacional, con el fin de alcanzar las metas del buen vivir, o, como se traduce en quechua, el “sumad kawsay”, las cuales se encuentran en el artículo 3, numeral 6.- “Promover el desarrollo equitativo y solidario en todo el territorio...” (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Al hacer mención en dicha legislación a las MiPymes del sector agrícola, se asume que engloba a las empresas clasificadas en este grupo que realizan actividades en el sector bananero, establecido en los siguientes artículos:

De acuerdo al Art.28 de la Constitución del Ecuador, se establece a la soberanía alimentaria como una prioridad del Estado, con la cual se busca garantizar el acceso a los alimentos para todos los ciudadanos, sin distinción de nacionalidades ni etnias, con el fin de que se supla esta necesidad, en la cual destacan los siguientes objetivos:

- Generar facilidades para el crecimiento de la producción agroalimentaria realizada por los pequeños y medianos productores enmarcados en la economía popular y solidaria.
- Establecer políticas que permitan la distribución equitativa de los recursos productivos entre las zonas rurales del país.

Adicional a ello, el Art. 284 menciona que las políticas económicas que se establezcan en el país deben cumplir con los siguientes objetivos:

- Gestionar el impulso de la producción nacional en base a la creación de aspectos que le generen ventaja competitiva, por medio del fomento del conocimiento científico y tecnológico con el fin de que se desarrolle en la economía mundial.
- Diseñar políticas que permitan el comercio justo entre los actores económicos por medio de mercados que se manejen de forma transparente y eficiente.

El Art. 304 se enfoca en las políticas enfocadas al sector comercial, las cuales deben cumplir los siguientes objetivos:

- Realizar planes que permitan el pleno desarrollo de los mercados internos en base a los objetivos considerando en el Plan Nacional de Desarrollo.
- Establecer acciones que faciliten la incursión de los sectores productivos del país en el intercambio comercial internacional.
- Generar acciones que se basen en el fortalecimiento de los sectores productivos nacionales.
- Desarrollar planes que se focalicen en el desarrollo del comercio justo.

En el Artículo 306, se menciona el fomento de las exportaciones, pero haciendo énfasis en la necesidad de que las mismas cumplan con procesos o parámetros que garanticen que se realizaron con procesos responsables con el

medio ambiente, focalizando sus esfuerzos en sectores productivos representados por pequeños y medianos productores y del sector artesanal.

### **1.8.2 Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones.**

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones aprobado por la Asamblea Nacional del Ecuador en el año 2010, presenta varios artículos enfocados en políticas públicas que buscan el desarrollo del sector productivo agrícola y MIPYMES relacionadas, entre ellas las que se encuentran en el sector bananero, por medio de incentivos como los presentados a continuación (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010):

El artículo 2 de esta legislación, enfocada en la actividad productiva, menciona que se considera así a toda actividad en la cual los ciudadanos transformen recursos en productos o servicios que intercambien con los consumidores luego de agregarles valor. Adicional a ello, en el artículo 4, se mencionan los fines con los cuales se pueden realizar estas actividades, las cuales son:

- Fomentar el cambio de la matriz productiva, aumentando el valor de la producción actual por medio del conocimiento y la innovación, considerando prácticas que respeten al medio ambiente;
- Permitir el acceso de los recursos productivos para todas las empresas, dándole prioridad a las MIPYMES y a aquellas entidades que representen a la economía popular y solidaria;
- Incentivar a la creación de productos nacionales y su consumo interno, basados en la responsabilidad social y en el uso de energías sustentables.
- Crear plazas de trabajo que permitan a los ciudadanos tener una vida digna cumpliendo con las expectativas del buen vivir, y respetando sus derechos laborales;
- Potenciar el uso de la innovación y la creación de emprendimientos afines que se establezcan como parte del cambio de la matriz productiva, en la cual todos los ciudadanos participen de manera activa;

- Enfocar la inversión en sectores estratégicos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010)

### **1.8.3 Ley Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización.**

La Ley de Reactivación de la Economía y Fortalecimiento de la Dolarización aprobada en el año 2017, en su artículo número 1, menciona que la Ley de Régimen Tributario Interno debe modificar su artículo 37.1 mencionando la siguiente frase: "Esto aplica únicamente para sociedades productoras de bienes sobre el monto reinvertido, en las condiciones que lo establezca el reglamento a esta ley."

Adicional a ello, también establece que a continuación del artículo 37.1 se agregue un artículo que determine que, las sociedades que tengan la condición de micro y pequeñas empresas, así como aquellas que tengan condición de exportadores habituales, tendrán una rebaja de tres (3) puntos porcentuales en la tarifa de impuesto a la renta, lo cual también engloba a las empresas del sector bananero (LEY REACTIVACION DE LA ECONOMIA, FORTALECIMIENTO DE LA DOLARIZACION, 2017)

Además, también solicita que, a continuación del artículo 98 se establezcan los siguientes artículos enumerados:

- a) Para que un exportador pueda ser considerado como habitual, para recibir los beneficios tributarios correspondientes, debe basarse en el criterio sobre el número de exportaciones que realizan en un periodo fiscal, y el porcentaje de sus ventas que corresponden a dicha actividad.
- b) Para que una empresa pueda ser clasificada como micro, pequeñas o mediana empresa para recibir los beneficios tributarios correspondientes, debe considerarse sus ingresos brutos, sin perjuicio de las demás condiciones.



## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1 Diseño de investigación**

Dentro de este apartado se plantea hacer una investigación más profunda y específica de la situación actual que atraviesan las Pymes del sector bananero de Machala, en torno a las políticas y estrategias financieras que llevan a cabo dentro de su estructura organizacional. En este contexto, la investigación se desarrolla bajo un diseño no experimental. Es decir, se trata de un estudio que describe los resultados tal como se manifiestan en su entorno natural, sin que el investigador manipule, altere o modifique los datos recabados.

Este diseño es útil al momento de describir el enfoque que tienen las diferentes políticas y estrategias financieras de las Pymes objeto de estudio, y cómo esto incide en la competitividad que presenta el sector. Durante la revisión de literatura se pudo determinar que, pese a que las Pymes son mayoría en cantidad de establecimiento registrados, su participación en cuanto a ventas y rentabilidad, es más baja respecto a las grandes empresas. Por tal razón, se debe conocer el tipo de estrategia que desarrollan actualmente, para tener una base que permita replantear sus procesos operativos, en pro de mejorar los niveles de productividad y competitividad.

Las variables objeto de estudio son: (a) las políticas y estrategias financieras, como variable independiente; y (b) el fortalecimiento de la competitividad, como variable dependiente. La toma de datos implicó un proceso de corte longitudinal, dado que se analizaron varios períodos (2016 – 2019) para determinar la evolución de los indicadores financieros que, permitan diagnosticar el estado actual de un grupo de Pymes del sector bananero de Machala.

#### **2.2 Alcance de Investigación**

La investigación también es de tipo exploratoria, descriptiva y explicativa. En primera instancia, la investigación exploratoria es aquella que se emplea cuando se pretende analizar un problema que no está claramente definido. En este caso, durante la revisión de literatura no se identificó un trabajo que, previamente haya tratado esta temática de forma específica en la ciudad de

Machala, por lo que se requiere un levantamiento de datos a través de fuentes primarias para comprenderlo de una mejor manera y así determinar el tipo de políticas y estrategias financieras que llevan a cabo dentro de su organización.

Luego, la investigación es descriptiva porque hace una caracterización de los diferentes patrones de conducta que presenta un grupo o muestra objeto de estudio, sin entrar en tanto detalle, puesto que su propósito es describir y demostrar qué ocurre. Por lo tanto, sólo se enfoca en determinar las situaciones y actitudes predominantes, mediante la descripción exacta de los diferentes procesos, políticas y estrategias financieras que se llevan a cabo en las Pymes bananeras de Machala. Dentro de este apartado, la parte descriptiva se evidencia en la presentación de tablas y gráficos estadísticos que ayudan a tener una comprensión más sencilla de los datos recabados.

Finalmente, la descripción se complementa con la investigación explicativa que, como su nombre lo indica, se enfoca en determinar el porqué de los hechos. Es decir, su propósito es el estudio de situaciones puntuales, que no han sido abordadas previamente, a fin de proporcionar conocimientos relevantes. Normalmente, dentro de este tipo de estudios es importante aplicar herramientas cualitativas que ayuden a tener mayores detalles sobre el objeto de estudio, por ejemplo, a través de entrevistas o guías de observación que permitan establecer argumentos sólidos sobre el comportamiento y relación de las variables de investigación.

### **2.3 Método de investigación**

Este trabajo se relaciona con el método de investigación inductivo y deductivo porque se apoya en premisas particulares para llegar a una conclusión general. Es decir, descompone el problema en partes, para analizarlo de manera individual y, finalmente, establece una conclusión general. El propósito de este método es analizar un fenómeno en particular, sin llegar a una verificación. El método inductivo caracteriza por la observación de los hechos para su registro, luego se hace una clasificación para su análisis, y finalmente, hace posible una contrastación a partir de los hechos, para llegar a una generalización.

Por tanto, al momento de llevar a cabo la investigación se procede a observar las Pymes del sector bananero de Machala; luego se escogió a dos

compañías como una muestra significativa para analizar sus estados financieros de forma individual y, finalmente, se hace un contraste entre el grado de participación que tienen respecto al sector como tal. De esta forma, se podría llegar a una conclusión general, determinando los factores que inciden en el bajo nivel de competitividad que presentan con relación a las grandes empresas, basado en aspectos como: liquidez, endeudamiento, rentabilidad, volumen de ventas, impacto del gasto y demás indicadores financieros.

## **2.4 Enfoque**

El enfoque más apropiado para el desarrollo de esta investigación es mixto, dado que se combinan herramientas cuantitativas y cualitativas para la recolección y análisis de datos. Dentro del enfoque cualitativo se destacan herramientas basadas en la observación o la entrevista, las cuales permiten tener una mayor profundidad y detalles de los datos obtenidos. No obstante, su limitación radica en la dificultad de recoger una gran cantidad de información, pues, es un proceso complejo que puede tardar varias horas por cada elemento observado, ante lo cual, se recomienda seleccionar una muestra pequeña para estos casos.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo se denomina así porque permite hacer una medición numérica de las diferentes variables objeto de estudio. A diferencia del enfoque cualitativo, las herramientas cuantitativas permiten recolectar un mayor número de datos, debido a que no se centra en conocer tantos detalles, sino más bien tener un panorama general y superficial de una temática objeto de estudio. Por esta razón, es recomendable combinar los dos enfoques para tener argumentos suficientes para explicar el porqué de una situación o fenómeno estudiado.

En este caso, se aplica una encuesta a un grupo de empresas del sector bananero de Machala, con el propósito de tener datos relevantes sobre su volumen de ventas, el tipo de políticas que dispone, las estrategias que ha aplicado, el resultado que ha obtenido de las mismas y aspectos afines. Pero para tener una idea más clara y completa de esa información, es importante, profundizar con la aplicación de una herramienta cualitativa como la entrevista, guía de observación o grupo focal. Para el caso, se realizó una observación

documental considerando los estados financieros de dos Pymes del sector bananero de Machala.

## 2.5 Técnicas e instrumento de recolección de datos

Como ya se explicó, este trabajo se apoya en un enfoque mixto, donde las técnicas e instrumentos para la recolección de datos se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. *Técnicas e instrumentos para la recolección de datos*

<b>Enfoque</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Cuantitativo</b>	Análisis Financiero	Estados Financieros	Se toma como referencia los estados financieros de dos compañías representativas del sector bananero de Machala, para hacer un análisis de las principales razones: liquidez, endeudamiento, rentabilidad, impacto de gastos, y variación de las ventas.
<b>Cuantitativo</b>	Encuesta	Cuestionario	Finalmente, se aplica una encuesta a un grupo de Pymes del sector bananero de Machala, para conocer de forma general aspectos relativos a: volumen de producción, factores que indiquen en la competitividad, conocimiento de la Ley, tipo de política y estrategia que implementan, y la situación genera a causa de la pandemia del Covid-19.

## 2.6 Población y muestra

De acuerdo con Arias (2014) la población estadística es el conjunto total de individuos u objetos que forman parte de un estudio, dado que tienen características que los hacen similares y cuyas opiniones son pertinentes para el cumplimiento de los fines de investigación. Mientras que una muestra es un extracto o pequeña parte de la población que se la toma para hacer más accesible el levantamiento de datos. Normalmente, el muestreo se aplica cuando el tamaño de la población es muy grande y se dificulta su recolección por factores como: el tiempo, la logística, los recursos económicos, el personal necesario, entre otros.

Para efectos del levantamiento de datos a través de la aplicación de una encuesta, la población corresponde al total de Pymes que conforman el sector bananero de Machala, en este caso, integrado por 85 establecimientos, de los cuales 43 son pequeñas y medianas empresas dedicadas al cultivo y producción de la fruta. Sin embargo, por tratarse de una muestra accesible, no se aplicó ninguna técnica de muestreo, sino que se encuestó a las 43 Pymes identificadas.

## 2.7 Operacionalización de variables

Tabla 7. Operacionalización de variables

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems o Preguntas	Técnicas/ Instrumentos
<b>Independiente</b> : Políticas y estrategias financieras	Será medida a través del análisis del macroentorno, microentorno, del sector y los estados financieros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración Estratégica</li> <li>Política financiera</li> <li>Estrategia Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis Estratégico FODA</li> <li>Índice de rentabilidad</li> <li>Índice de liquidez</li> <li>Índice de endeudamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué fortalezas y oportunidades tiene el sector bananero de Machala para mejorar sus niveles de producción?</li> <li>¿Qué impacto tuvo el Covid-19 en los resultados del sector bananero?</li> <li>¿Cómo han evolucionado los índices financieros en el período 2016 – 2019?</li> <li>¿Qué tipo de estrategia requieren para disponer de fuentes de financiamiento?</li> <li>¿Qué políticas internas ayudarían a mejorar la estructura organizacional de las Pymes del sector bananero?</li> </ul>	
<b>Dependiente:</b> Competitividad de las Pymes del sector bananero de Machala.	Se mide en función del tamaño de la organización, así como también del volumen de producción y los factores de diferenciación del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volumen de producción</li> <li>Factores de diferenciación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de cajas producidas semanalmente.</li> <li>Relación precio – calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuántas cajas se producen y comercializan a la semana?</li> <li>¿Qué factores afectan a la competitividad del banano?</li> <li>¿Recibe apoyo del gobierno</li> </ul>	

Nota: Elaborado por la autora

## **2.8 Tratamiento de la información**

El tratamiento de la información se hizo una recopilación de datos a partir de fuentes primarias y secundarias. En primera instancia, para tener un panorama completo del macro y micro entorno donde se desarrollan las empresas del sector bananero de Machala y determinar el tipo de estrategias que pueden aplicar estos negocios, se realizó un análisis PEST y de las cinco fuerzas de Porter, con el propósito de diseñar un FODA y tener bases para la formulación estratégica, que sirva de apoyo para la propuesta que se desea plantear para estos negocios

Posteriormente, se llevó a cabo una encuesta cuyos resultados fueron presentados de manera descriptiva, para tener una idea general sobre el tipo de políticas y estrategias financieras que ya se están desarrollando dentro de estas organizaciones. Por otro lado, este análisis se complementó con el desarrollo de una guía de observación, basada en el modelo CANVAS, para determinar la forma de operar de estas compañías dentro de la industria. Posteriormente, se analizaron los estados financieros de dos Pymes del sector bananero de Machala, con el propósito de calcular los índices financieros previamente mencionados.

Es importante mencionar que, para el desarrollo de la encuesta, la técnica de muestreo que se aplicó fue de carácter no probabilístico – por conveniencia, lo que significa que se encuestó a un grupo de establecimientos según la apertura y disponibilidad para formar parte del estudio, dado que algunas compañías forman parte del entorno cercano de la investigadora, por tanto, fueron quienes estuvieron dispuestas a colaborar en la toma de datos. Finalmente, con toda la información realiza la técnica de análisis que se utilizó fue la sistematización y triangulación de datos, recogidos a partir de la observación, encuesta y análisis financiero.

## CAPÍTULO III

### Análisis de los Resultados

#### 3.1 Análisis del Entorno

Al momento de iniciar la presentación de los resultados es importante hacer un análisis del entorno a nivel macro y micro donde se desarrollan las Pymes del sector bananero de Machala. Para este efecto, se consideró el análisis PEST y de las Cinco Fuerzas de Porter.

##### 3.1.1 Análisis PEST

###### 3.1.1.1 Aspectos políticos – legales

Para el año 2021, el escenario político del país representa una situación de incertidumbre debido a que se trata de un año netamente electoral, al menos durante el primer trimestre, para definir el nuevo mandatario que, según su línea ideológica podría generar reformas de carácter económica y fiscal que, van a incidir en las nuevas inversiones y comercio de todos los sectores económicos del país (COE Nacional, 2021).

De momento, se habían presentado interesantes aciertos que han tratado de impulsar la actividad empresarial, como las deducciones y exenciones de impuestos, previamente abordadas en el COPCI, y la derogación del anticipo del impuesto a la renta, quizás fue uno de los aspectos más importantes para devolverle esa confianza a los empresarios del país, pero es evidente que aún falta mucho trabajo por hacer en el país, para crear un marco jurídico que genere confianza en los inversionistas y eso a su vez permita un dinamismo de los sectores productivos (Asamblea Nacional, 2010).

Por otro lado, en torno al sector bananero, es importante mencionar que el régimen tributario que aplica desde el 2016 es el Impuesto a la Renta Único (IRU) que aplica exclusivamente para las empresas dedicadas a la actividad bananera en todo el país (principal producto de exportación). Esta situación generó gran polémica entre los empresarios del banano quienes alegan que se trata de un impuesto oneroso y, hasta cierto punto injusto, dado que grava una tarifa del 2% sobre los ingresos brutos y no sobre la renta. Posiblemente, este



podría ser uno de los factores que incidan en la competitividad del sector bananero.

No obstante, en 2017 el Ecuador suscribió un Acuerdo Comercial Multipartes (ACM) con la Unión Europea, donde varios productos ecuatorianos, entre los cuales está inmerso el banano, ingresarían al mercado europeo sin ninguna restricción, y eso hará posible que exportadores expandan sus negocios, aunque también para los productores esto significa un incremento en sus niveles de producción; por tanto se trata de un efecto dominó positivo, dado que el bajo precio con el que la fruta ingresa al continente europeo impulsará la demanda en este mercado, lo que representa un mayor volumen de exportación, y entrada de divisas para el Ecuador, a fin de reactivar los sectores productivos y generar empleo.

### **3.1.1.2 Aspectos económicos**

Si la economía ya estaba afrontando una recesión desde el 2015 y 2016 con la caída de los precios del barril del petróleo y el terremoto, para el año 2019 con los paros a nivel nacional y en 2020 con la crisis sanitaria provocada por la pandemia mundial del Covid-19, la situación se agudizó mucho más, a tal punto que para el cierre del año 2020 el PIB se contrajo en 8% como efecto de la fuerte recesión económica (Banco Central del Ecuador, 2020). Esta situación había ocasionado que el riesgo país se eleve hasta 14% en el primer trimestre de 2021, pero una vez que se posicionó el nuevo gobierno del presidente Guillermo Lasso, la situación pareció estabilizarse, y el riesgo país se redujo hasta 7.76% para junio 2021.

Por otro lado, hasta el cierre del año 2020 la inflación presentó una tasa negativa del 0.5% lo que significa más bien una deflación, como resultado de las promociones y reducciones de precio de muchos establecimientos comerciales para lograr reactivar sus ventas y seguir manteniéndose operativas, pero es evidente que los estragos de la pandemia aún son visibles en la economía nacional, razón por la cual muchas empresas micro y pequeñas quebraron, en su mayoría por no tener los recursos financieros suficientes para afrontar las deudas contraídas, y el cierre temporal en la época de cuarentena (Banco Central del Ecuador, 2020).

Para el 2021, la inflación del Ecuador presenta una tasa del 0.08%, lo que determina que no hay mayores fluctuaciones en el índice de precios al consumidor, por lo que hay estabilidad de precios y no se afecta el poder adquisitivo de las personas (Banco Central del Ecuador, 2020).

### **3.1.1.3 Aspectos sociales**

Tomando como referencia la confianza del consumidor, es normal que durante el año 2020 haya bajado del 45% al 25%, es decir muy pocas personas se sienten seguras de lo que ocurrirá en los meses y años posteriores, lo que deriva en un ambiente de tensión e incertidumbre, provocado mayormente por la alta tasa de desempleo que presenta el país.

Hasta el año 2019 la tasa de empleo adecuado bordeaba el 50%, mientras que el 44% correspondía a subempleo y el 6% aproximadamente representaba el desempleo; no obstante, para el año 2020 la realidad fue otra porque el empleo adecuado cayó hasta 32%, por ende, subió el desempleo hasta el 13%; mientras que la diferencia (55%) se dedicó al subempleo o empleo no pleno, porque surgieron actividades de carácter informal que fueron emprendidas por algunos ecuatorianos para subsistir y mantener su economía familiar en los tiempos de reactivación post pandemia (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019).

### **3.1.1.4 Aspectos tecnológicos**

Refiriéndose particularmente a la situación tecnológica en materia informática, el Ecuador presenta un buen nivel con un servicio de internet aceptable, no el mejor de la región en cuanto a velocidad de transferencia de datos, pero sí con planes corporativos y residenciales que se encuentran bastante accesibles desde los 10 megas hasta los 200 megas, dependiendo del proveedor de internet, lo que hace posible una mejor conectividad, a través de empresas como Telconet, Conecel (Claro), TV Cable, Celerity y CNT como las más conocidas en este campo (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2019).

Mientras que el campo de telefonía móvil, Claro es la operadora más competitiva al significar alrededor del 60% del mercado ecuatoriano, mientras que el 40% restante se distribuye entre Movistar (OTECCEL), CNT y Tuenti,

siendo esta última la menor participación y cobertura a escala nacional. Todas estas compañías presentan un servicio de internet móvil que es el recurso que se ha popularizado en la última década, especialmente por la tecnología 4G que tuvo su apogeo con la aparición de los primeros teléfonos inteligentes, los mismos que han ido evolucionando hasta la posibilidad de garantizar una tecnología 5G que en el Ecuador aún no está disponible (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2019).

Por otro lado, el acceso a internet pasó del 40% a casi el 85% en sólo 6 años (2014 – 2020), motivado principalmente por el servicio de internet móvil que ofrecen las operadoras en mención, pero también por la alta demanda de usuarios en las redes sociales, siendo Facebook, la más popular y le preferida por la generación millennial (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019).

### **3.1.2 Análisis Industrial**

#### **3.1.2.1 *Industria Bananera del Ecuador***

Analizando los datos brindados por la Superintendencia de Compañías, se establece que, para el año 2019, existen un total de 537 empresas que se encuentran registradas en actividades relacionadas al sector bananero. Cabe indicar que, dentro de esta estadística, solo se encuentran aquellas entidades establecidas como personas jurídicas, pues dicho ente, no regula a las personas naturales, lo que permite establecer el panorama sobre la relevancia de este sector en la economía del país.

En la figura 7, se presentan los indicadores sobre la evolución de las empresas productoras de banano en el período 2015- 2019. Como se puede apreciar, a pesar de que el año 2019 presenta el mayor número de empresas bananeras registradas en el periodo en mención, es el año 2017, el que presenta el mayor pico de crecimiento con respecto al año antecesor con un 5,3%. Mientras que, entre el año 2017 al 2018, el indicador presenta una variación negativa, lo que establece que no solo no hubo nuevas empresas en el sector, también un total de 4 empresas cerraron sus actividades. Sin embargo, esto no evita que, en promedio, durante los años analizados, exista un crecimiento del 10%.

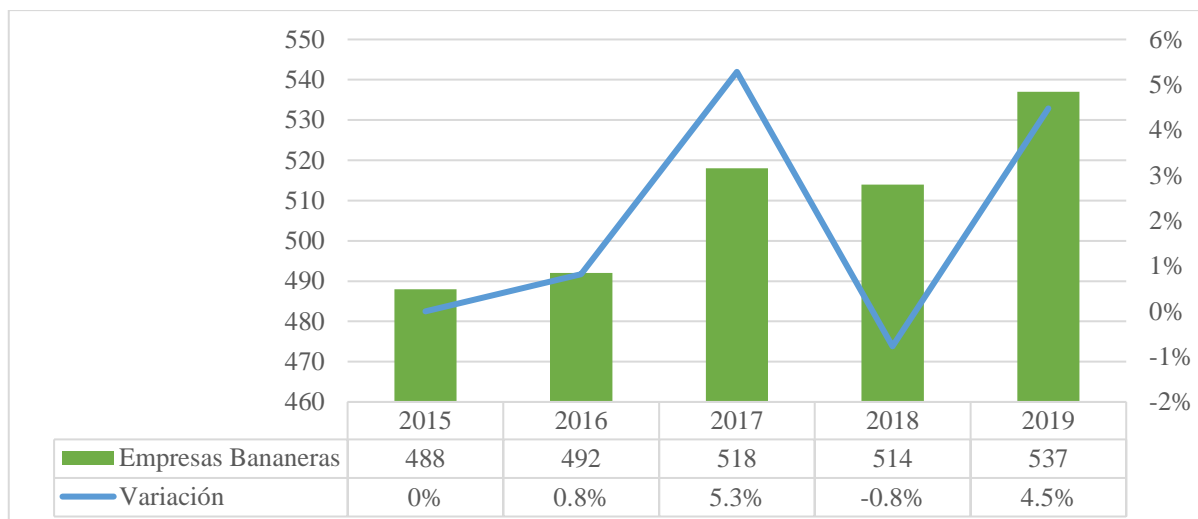


Figura 7. Número de empresas de banano en el Ecuador durante el período 2015 - 2019 Adaptado de la Superintendencia de Compañías, 2020.

Una vez establecida la dinámica evolutiva del sector, es importante identificar en que rango de tamaños están ubicadas las empresas productoras de banano. Para ello, se realizó la figura 8, en la cual se puede identificar que, en todos los años analizados (2015-2019), las microempresas abarcan la porción más amplia de las empresas registradas, llegando a clasificarse un total de 210 entidades en este rango para el año 2019.

Mientras que, las de mayor tamaño (grandes empresas) está compuesta por un total de 62 establecimientos para el 2019, generando una relación del 88% de empresas bananeras en el rango de las micro, pequeñas y medianas empresas y solo un 12% de grandes corporaciones.

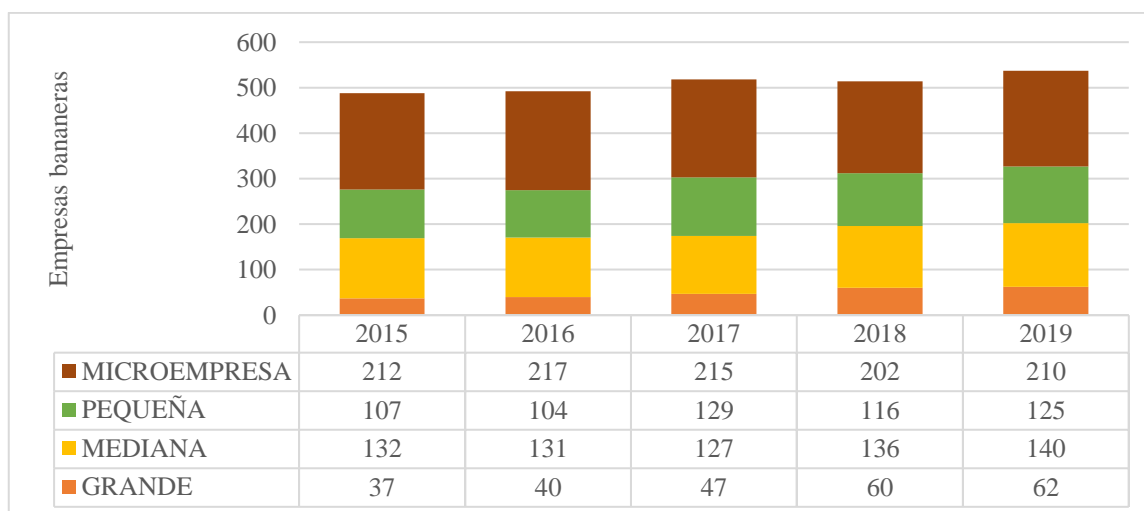
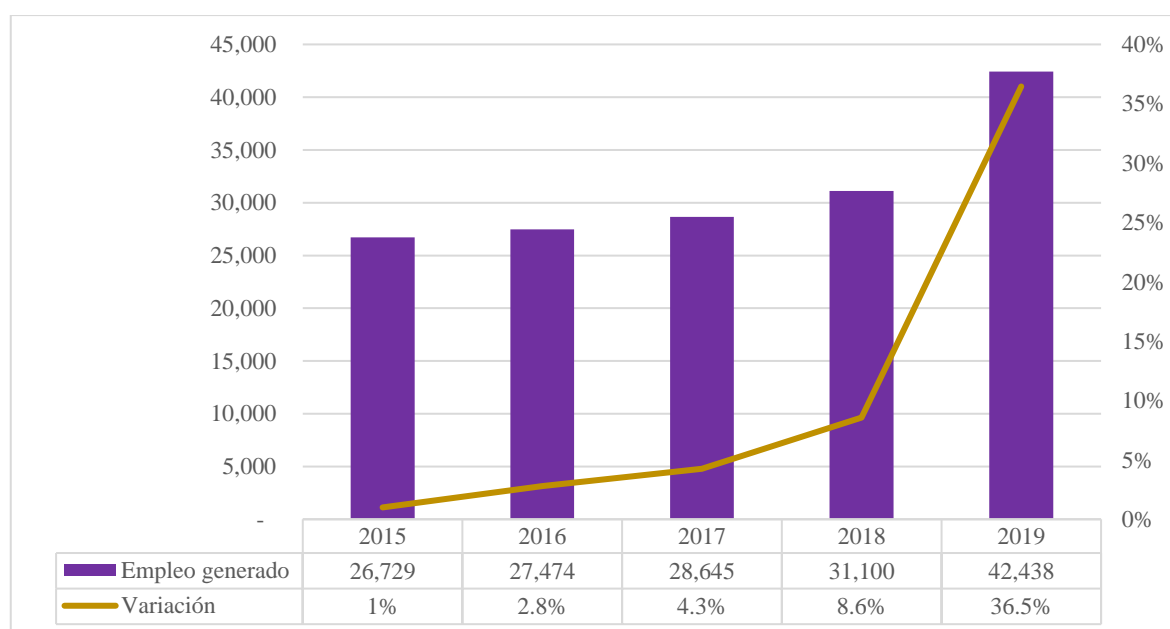


Figura 8. Tamaño de las empresas productoras de banano del Ecuador, durante el período 2015 - 2019 Adaptado de la Superintendencia de Compañías, 2020.

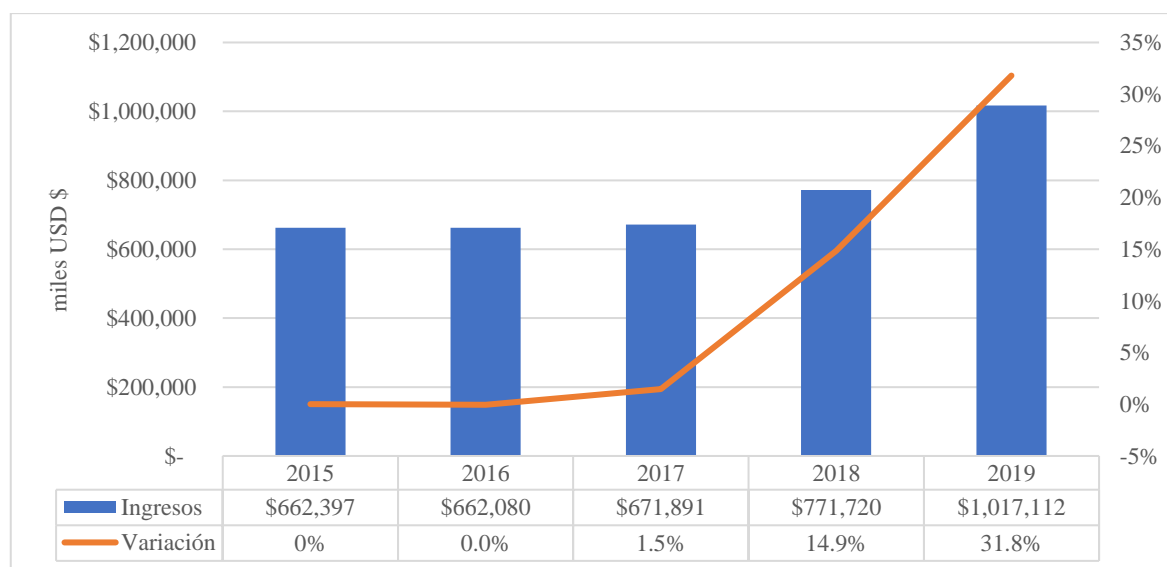
Además, se analizaron los puestos de trabajo que se han generado gracias a la productividad del sector bananero en el Ecuador. Mediante la figura 9, se presentan las cifras relacionadas con este aspecto, en los que se determina que existe un amplio crecimiento durante el período 2015-2019. Como cifra base de análisis, se presenta que, para el año 2015, las plazas de trabajo de este sector son un total de 26.729 personas. Para el año 2016, se establece un crecimiento de esta cifra en un 2,8%, seguido de un 4,3% para el 2017. Para el año 2018, este crecimiento se duplica y, finalmente, para el año 2019 se evidencia un crecimiento del 36,5% lo que equivale a un total de 42.438 plazas de empleo, lo cual es consistente con la firma del Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea.



*Figura 9.* Empleo generado por las empresas bananeras del Ecuador durante el período 2015 - 2019 Adaptado de la Superintendencia de Compañías, 2020.

Por otro lado, es importante establecer una diferencia entre los volúmenes de exportación de banano y las ventas de esta fruta por parte de los productores, debido a que, tienen una relación directamente proporcional, si se incrementan las exportaciones, por ende, las ventas de los productores también tendrán un incremento. Como se puede observar en la figura 10, durante los años 2015 y 2016, la tendencia de los ingresos se presenta de manera estable con un mínimo de diferencia, entre ambos años. Sin embargo, para el 2017, este indicador tiene un crecimiento del 1,5%, lo cual se puede relacionar a la firma del Acuerdo con la Unión Europea, que tuvo lugar en dicho año.

Se puede identificar que, antes del acuerdo, los ingresos eran estables y no presentaban cambios drásticos año a año. Sin embargo, a partir de su firma, el crecimiento es sostenido, presentando un crecimiento del 14,9% entre el año 2017 al 2018, y de 31,8% entre el año 2018 al 2019, logrando un total de \$1,017 millones de dólares. Estos valores representan un crecimiento del 53% durante todo el periodo analizado, estableciéndolo como una ventaja obtenida por medio del acuerdo, adicionales al aumento de las divisas receptadas y el aumento de plazas de trabajo.



*Figura 10.* Ingresos de las empresas bananeras del Ecuador durante el período 2015 - 2019  
Adaptado de la Superintendencia de Compañías, 2020.

Para el análisis del desarrollo de los sectores productivos, se utiliza el indicador económico conocido como Valor Agregado Bruto (VAB), el cual determina los resultados de un sector específico en cuanto a los ingresos generados, el cual, para efectos de este proyecto, se aplica al sector bananero. Para su cálculo, se debe considerar el valor obtenido por las ventas del sector sobre las compras que este ha realizado a otras empresas. Cabe acotar que, no se debe considerar la depreciación del capital fijo durante el período de un año. El resultado permite establecer la incidencia del sector en el Producto Interno Bruto (PIB).

En la figura 11, se presentan los indicadores del VAB relacionados con las empresas productoras de banano, en los que se evidencia una consistencia con los valores presentados con anterioridad, puesto que, también registran un

crecimiento durante los años 2015 a 2019, sin embargo, los resultados no son tan altos como en el indicador anterior. El resultado negativo presentado entre los años 2015 y 2016 se justifica con el evento del terremoto acontecido en el país y que afectó preponderantemente a la ciudad de Manabí, lo cual perjudicó a los cultivos en dicha zona.

Sin embargo, se sigue estableciendo un crecimiento sostenido en función de la firma del Acuerdo con la Unión Europea, el cual logró que existiera un crecimiento del 10% evaluando los años siguientes al acuerdo, con un aproximado de \$455 millones. Con estos datos se puede concluir que, que el Acuerdo es un factor importante y determinante para el aumento de las exportaciones del sector económico involucrado en el mismo, como se estableció en el sector bananero, el cual es uno de los productos con mayor relevancia en la Balanza Comercial del Ecuador.

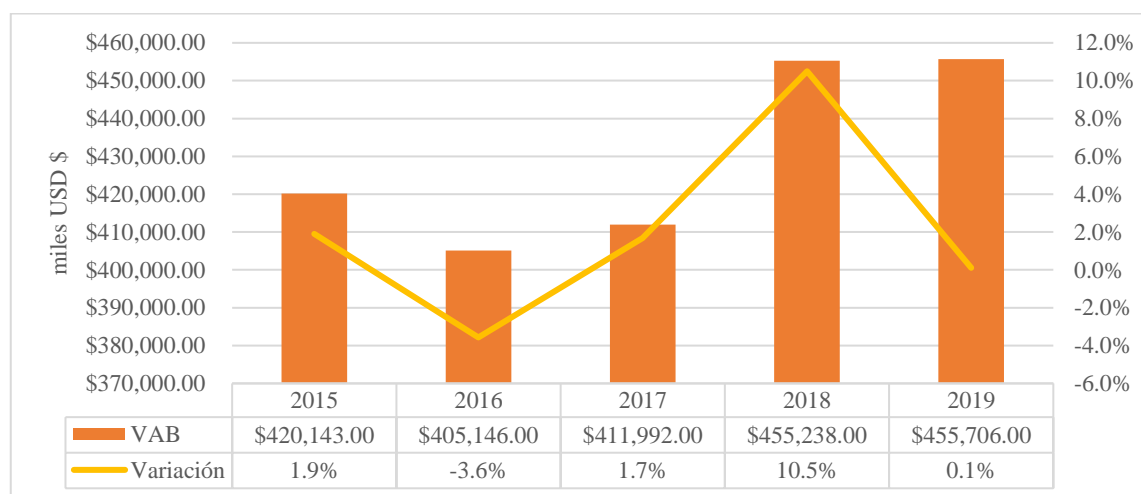


Figura 11. Valor Agregado Bruto de las empresas bananeras del Ecuador, durante el período 2015 - 2019 Adaptado de la Superintendencia de Compañías, 2020.

### 3.1.2.2 Datos de las Empresas bananeras de la ciudad de Machala

Luego de haber abordado las estadísticas a nivel nacional, este apartado se enfoca específicamente en la realidad del sector bananero de Machala. Como se aprecia en la figura 12, la mitad de establecimientos registrados en los últimos cinco años (2015 – 2019) corresponden a las empresas del sector Pyme, presentando una participación del 50%; por tanto, las microempresas comprenden el 35% y las grandes empresas apenas representan el 15%

restante. Además, se puede notar que las microempresas son las más numerosas, viéndose una reducción importante de negocios en el año 2019, equivalente al 31% con relación al período 2018.

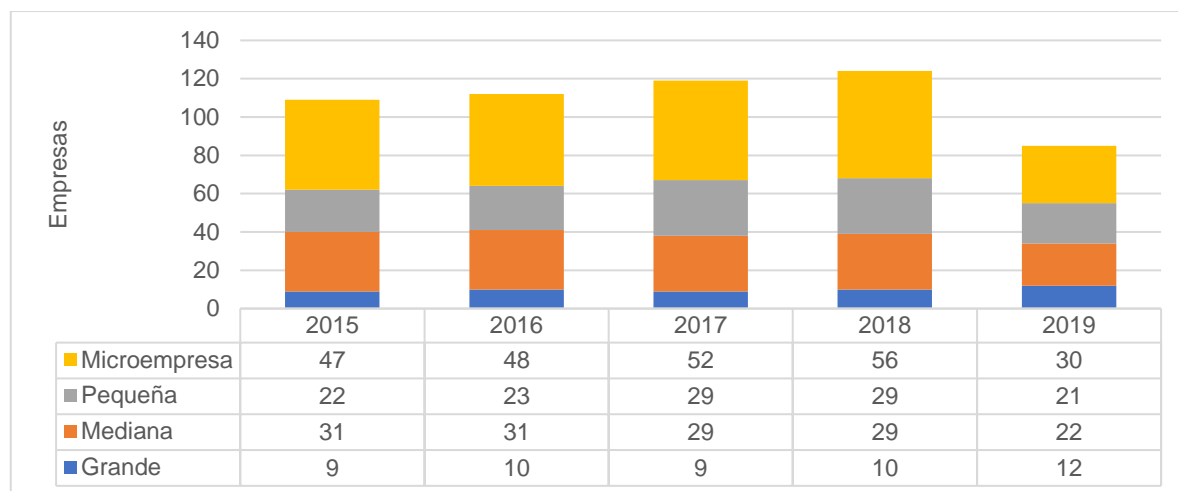


Figura 12. Tamaño de las empresas bananeras registradas en la ciudad de Machala, durante el período 2015 - 2019 Adaptado de la Superintendencia de Compañías, 2020.

En la figura 13 se aprecia que las Pymes representan el sector que más empleo genera, dado que de un total de 4.822 trabajadores registrados hasta el año 2019, estas aportaron con el 75% de fuentes de empleo; mientras que las grandes empresas aportaron con el 20% y las microempresas solo con el 5%. Un dato curioso se aprecia en la estadística, donde las medianas empresas son las que mayor empleo aportaron dentro del sector MIPYMES, por tanto, su participación individual equivale a casi el 60% de las empresas bananeras registradas en la ciudad de Machala.

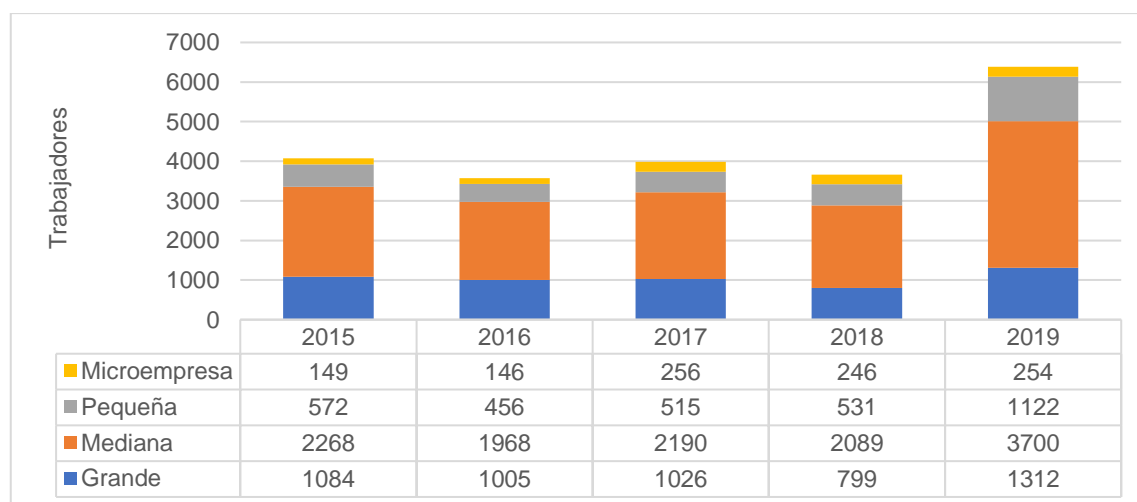


Figura 13. Empleo generado por las empresas bananeras de Machala, durante el período 2015 - 2019 Adaptado de la Superintendencia de Compañías, 2020.



Por otra parte, al momento de analizar los ingresos de las empresas bananeras de Machala, se evidencia que la situación cambia exponencialmente, dado que las que mayor facturación generaron a lo largo del período 2015 – 2019 fueron las grandes compañías. Sólo en el último período se aprecia un ingreso de \$ 329 millones por parte de las grandes empresas, lo que equivale al 75% de las ventas de banano; por lo que las Pymes representan el 24% y las microempresas apenas el 1% de la facturación de esta ciudad. Aquí se evidencia el bajo nivel de competitividad que tienen las Pymes y microempresas con relación a las grandes empresas, pese a que ser la mayoría en cantidad, facturan menos ingresos (Ver Figura 14).

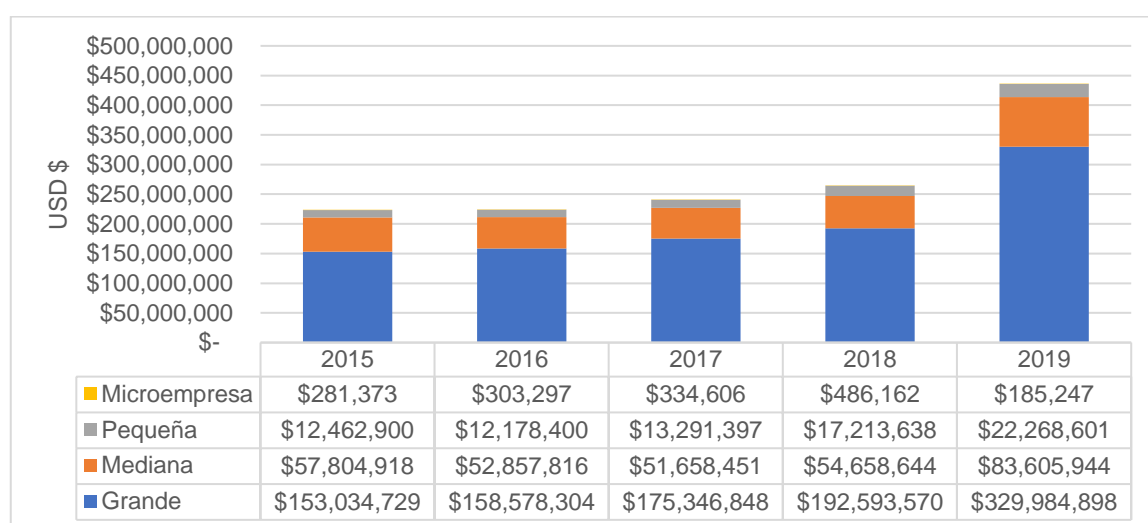


Figura 14. Ingresos de las empresas bananeras de Machala, durante el período 2015 - 2019 Adaptado de la Superintendencia de Compañías, 2020.

Finalmente, se hizo un análisis comparativo de los ingresos bananero de Machala con relación al Ecuador, y se determinó que sólo esta ciudad aportó en promedio el 34% durante el período 2015 – 2018. Mientras que en el año 2019 su participación se incrementó a 43%. Por tanto, Machala es responsable de generar el 43% de las ventas del sector bananero del Ecuador (Ver Tabla 8).

Tabla 8. Participación de los ingresos bananeros de Machala vs Ecuador

VENTAS DE BANANO	2015	2016	2017	2018	2019
Ecuador	\$ 662,397	\$ 662,080	\$ 671,891	\$ 771,720	\$ 1,017,112
Machala	\$ 223,583	\$ 223,917	\$ 240,631	\$ 264,952	\$ 436,044
% Participación	34%	34%	36%	34%	43%

Adaptado de la Superintendencia de Compañías, 2020.

## 3.2 Resultados de la encuesta

### 3.2.1 Factores internos que influyen en la productividad del banano

De acuerdo con la encuesta realizada a un total de 43 Pymes del sector bananero, se pudo determinar que el 53.8% estuvo de acuerdo en que la organización empresarial es un factor que debe ser considerado si lo que se desea es ser competitivo en el sector banano, más allá de lograr asociaciones o certificaciones ambientales. En este sentido, el desarrollo de políticas y estrategias financieras es importante para que se documenten todas las actividades de la organización y así se pueda contar con los respaldos necesarios al momento de aplicar a financiamiento externo.

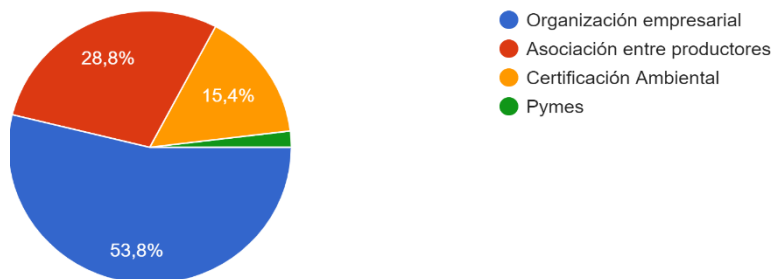


Figura 15. Factores internos que influyen en la productividad del banano

### 3.2.2 Producción semanal de cajas de banano

En lo que respecta a la producción semanal de las cajas de banano, se aprecia en la figura 16 que el 42.3% produce entre 3.001 y 5.000 unidades, seguido de aquellos que producen entre 501 y 3.000 cajas y aquellos que tienen menos de 500 cajas a la semana. Posiblemente, esto se debe a que el 89% son Pymes, por tanto, su producción no es tan elevada como una empresa grande que sobrepasa las 5.000 cajas de banano a la semana.

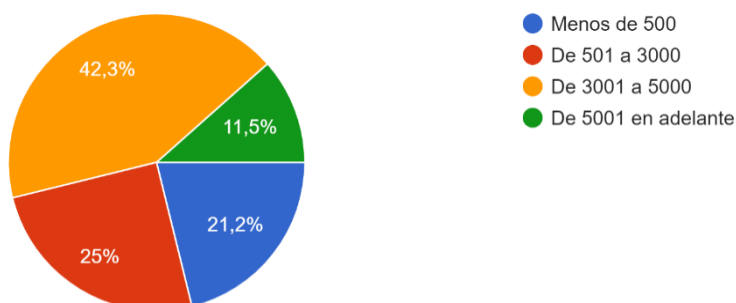
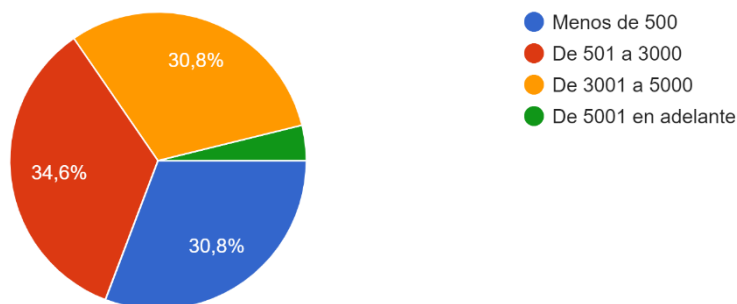


Figura 16. Producción semanal de cajas de banano

### 3.2.3 Cantidad de cajas de banano que comercializa a la semana

Similar a la pregunta anterior, se puede evidenciar en la figura 17 que el 96% de empresas comercializada hasta 5.000 cajas semanales, dejando a un

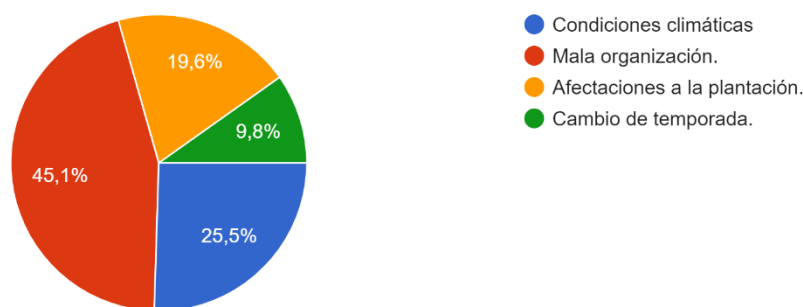
4% de compañías que comercializan de 5.001 en adelante, por lo general para la exportación. Es posible que las grandes empresas comercialicen más cajas porque tienen mayor presencia en los mercados internacionales y una cadena de distribución más eficiente, lo cual podría ser replicado por las Pymes, si mejoran sus procesos internamente, para luego formar alianzas estratégicas.



*Figura 17.* Cantidad de cajas de banano que comercializa a la semana.

### 3.2.4 Factores que afectan el precio de la fruta

Al momento de analizar aquellos aspectos que afectan al precio de la fruta, se pudo determinar que la mala organización predomina entre las respuestas, al concentrar el 45.1% de participación (Ver Figura 18). Por tanto, se determina que la mayoría de estos negocios presenta problemáticas de carácter interno como falta de procesos, documentos, políticas y estrategias que les ayuden a gestionar de forma eficiente sus recursos económicos.



*Figura 18.* Factores que afectan el precio de la fruta.

### 3.2.5 Factores que afectan la competitividad empresarial

Asimismo, la competitividad empresarial de las empresas del sector bananero se ve afectada por su falta de organización, según el 51.9%. Esto

refleja la necesidad que tienen estos negocios por disponer de una política y estrategia que les ayude a diferenciarse de las grandes compañías. Inclusive el tema organizacional es más relevante que aspectos como la productividad y la comercialización. Sin embargo, si se proponen cambios a nivel organizacional es posible que exista un mayor nivel de competitividad (Ver Figura 19).

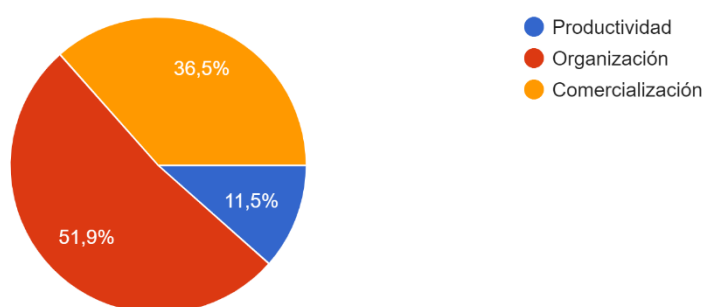


Figura 19. Factores que afectan la competitividad.

### 3.2.6 Ha realizado algún análisis financiero de su empresa

Parte de los problemas que enfrentan estas empresas se relacionan con la falta de un análisis financiero, por ejemplo, a través del cálculo de las ratios, con el propósito de hacer una comparativa de la forma en que evolucionan sus resultados individuales, respecto a los resultados de la industria bananera. Esto se evidencia en la figura 20 con el 65% de respuestas que indicó no aplicar estas técnicas y, por consecuencia, suelen enfrentar problemas de liquidez, alto nivel de endeudamiento y dependencia de recursos de fuentes externas.

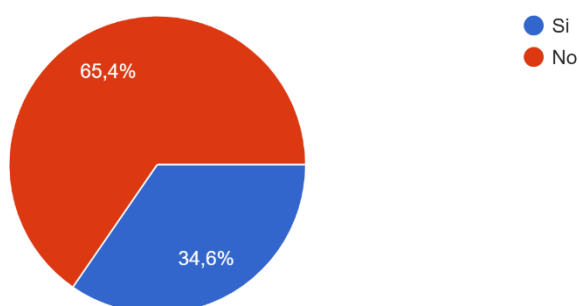
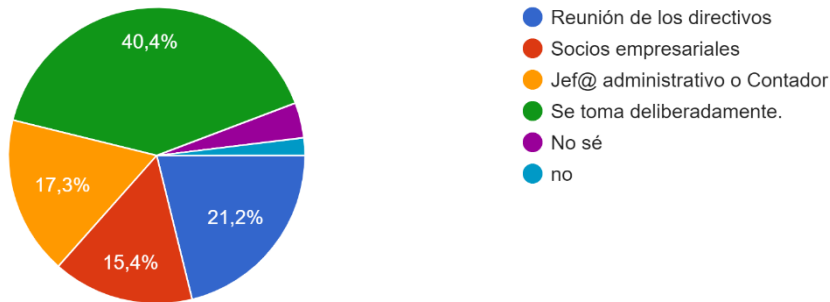


Figura 20. Ha realizado algún análisis financiero de su empresa.

### 3.2.7 Forma en la que se toman las decisiones

Otra de las falencias que presentan las empresas Pymes del sector bananero se asocian en la forma de tomar decisiones. De acuerdo con los

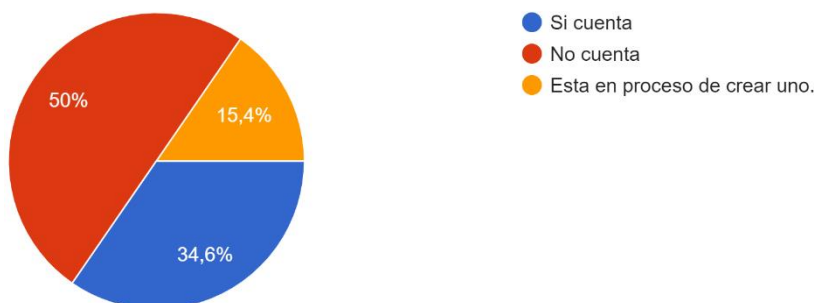
resultados de la figura 21 el 40% lo hace de forma deliberadamente, en otros casos, las toma el jefe administrativo o contador, y en pocas ocasiones las hacen a través de una reunión con directivos o los socios de la compañía. Por lo tanto, las malas decisiones podrían ser el detonante de la baja competitividad que presentan algunas compañías y cuyos resultados se reflejan al final de cada período contable.



*Figura 21.* Forma en la que se toman las decisiones.

### 3.2.8 Cuenta con un plan estratégico para fomentar la sostenibilidad y competitividad en el mercado.

De acuerdo con el 50% de las opiniones, estas compañías no cuentan con un plan estratégico, mientras que un 15% manifestó que está en proceso de elaboración, pero en términos generales el 65% no cuenta con una hoja de ruta de hacia dónde quiere dirigir su organización. Ante lo cual es menester disponer de alternativas que le ayuden a ser más competitivas y mejorar la participación del mercado (Ver Figura 22).

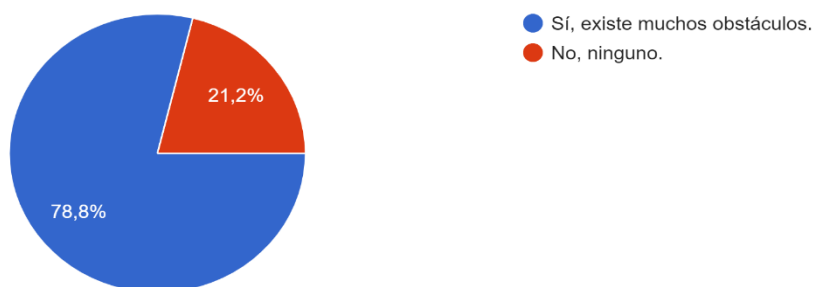


*Figura 22.* Cuenta con un plan estratégico.

### 3.2.9 Dificultades para acceder a financiamiento de la banca

Los efectos que no disponer de un plan estratégico, ni de políticas a nivel interno se ve reflejada en la falta de documentos que respalden la actividad

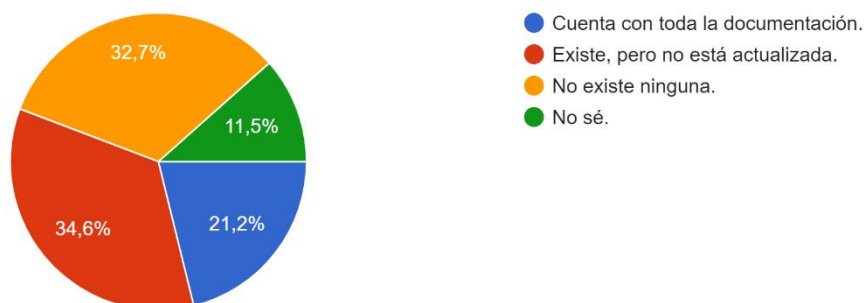
económica de estas compañías. En su mayoría, se trata de haciendas que no cuentan con su contabilidad al día, o la manejan de forma empírica, por lo que suelen presentar muchos obstáculos por parte de la banca, pues, no cumplen con todas las exigencias para ser sujeto de crédito, esto según el 78.8% de opiniones en la figura 23.



*Figura 23.* Presenta dificultades para acceder a financiamiento de la banca.

### 3.2.10 Políticas internas debidamente documentadas

De acuerdo con los resultados de la figura 24 se puede establecer que, sólo el 21.2% tiene su documentación en regla, pero es preocupante observar que alrededor del 79% prácticamente no cuenta con sus procesos documentados, no están actualizados, o simplemente desconocen el estado de sus políticas y procesos internos, lo que lleva a concluir que hay descuido administrativo por parte de estos negocios. De manera que, si se corrige esta situación, es posible que puedan disponer mejores herramientas y mecanismos para hacer frente a las amenazas del entorno.



*Figura 24.* Las políticas internas están debidamente documentadas.

### 3.2.11 La baja formación académica en los empresarios Pyme interviene en la mejora del control interno de las empresas

Un aspecto que también afecta en los procesos de control interno se relaciona con la baja formación académica de los empresarios; es decir, varios de los propietarios de estas haciendas desconocen las herramientas administrativas que podrían aplicar para que su empresa funcione de una mejor manera. Por lo tanto, realizan un trabajo empírico y bajo o nulo tecnicismo, de acuerdo con el 75% de opiniones referentes a esta pregunta (Ver figura 25).

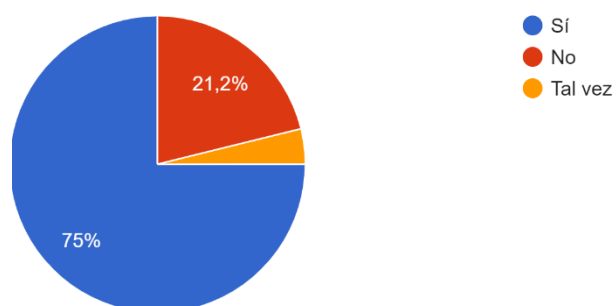


Figura 25. Formación académica interviene en la mejora del control interno de las empresas.

## 3.3 Resultados del análisis financiero

### 3.3.1 Análisis del Estado de Situación Financiera

Luego de haber analizado las opiniones de un grupo de administradores de Pymes del sector bananero, se analizaron los estados financieros de dos compañías de la ciudad de Machala, quienes accedieron a ser objeto de estudio, siempre y cuando se proteja su identidad y confidencialidad de la información. En este contexto, las dos empresas fueron denominadas como A y B. La empresa A es una pequeña empresa, mientras que la B es una mediana empresa. Se escogió a estas compañías por dos motivos principales: (1) la disposición de apoyar en el desarrollo de esta investigación, y (2) porque su volumen de ventas representa el 2.5% de participación de toda la facturación generada por las Pymes de Machala hasta el año 2019, tal como se aprecia en la tabla 9.

Tabla 9. Participación de las empresas objeto de estudio

	Ventas 2019	% Sector
<b>Pymes Machala</b>	\$ 105,874,545.14	24.3%
<b>Empresa A</b>	\$ 517,910.33	0.49%
<b>Empresa B</b>	\$ 2,117,910.33	2.00%

### 3.3.1.1 Empresa A

Partiendo de los resultados de la empresa A que es una pequeña empresa, en la tabla 10 se aprecia que la cuenta de activos está conformada en 73.3% por activos corrientes, mientras que el 26.7% restante por los no corrientes. Durante el período 2019 – 2020 presentó una disminución de sus activos en 7.8%, en especial, porque sus activos no corrientes se redujeron en 20.9%, posiblemente por las depreciaciones acumuladas.

Por otro lado, la cuenta de pasivos se incrementó, en especial la de largo plazo, lo que significa que la empresa recurrió a mayor endeudamiento durante el período 2020, para solventar sus finanzas en época de recesión por Covid-19. En este caso, el aumento fue 32%, lo que determinó que las deudas subieran de \$ 25 mil hasta \$ 33 mil. Como era de esperarse, el patrimonio total se redujo en 22%, pasando de \$ 243 mil hasta \$ 189 mil. Un golpe muy importante para esta compañía, que vio incrementada su deuda y dependencia hacia terceros.

Tabla 10. Estado de Situación Financiera – Empresa A, período 2019 -2020

<b>Activos</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>A. Horizontal</b>	<b>A. Vertical</b>
<b>A. Corrientes</b>	\$ 317,770.19	\$ 311,641.34	-1.9%	73.3%
<b>A. No Corrientes</b>	\$ 143,657.16	\$ 113,602.63	-20.9%	26.7%
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 461,427.35</b>	<b>\$ 425,243.97</b>	<b>-7.8%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Pasivos</b>				
<b>P. Corrientes</b>	\$ 192,709.54	\$ 202,535.62	5.1%	47.6%
<b>P. No Corrientes</b>	\$ 25,000.00	\$ 33,000.00	32.0%	7.8%
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 217,709.54</b>	<b>\$ 235,535.62</b>	<b>8.2%</b>	<b>55.4%</b>
<b>Patrimonio</b>	\$ 243,717.81	\$ 189,708.35	-22.2%	44.6%
<b>T. Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 461,427.35</b>	<b>\$ 425,243.97</b>	<b>-7.8%</b>	<b>100.0%</b>

### 3.3.1.2 Empresa B

La empresa B se trata de una mediana empresa y se observa cifras más altas en su estado de situación financiera. A pesar de esto, la tabla 11 muestra que sus activos también presentaron una reducción significativa en el período 2019 – 2020, pasando de \$ 1.7 millones a \$ 1.5 millones, es decir, casi 15% menos en el último año. La estructura del activo se compone en 73% de activos corrientes y el 27% restante de activos no corrientes.



En cuanto al tema de los pasivos, se aprecia que el nivel de endeudamiento a largo plazo también presentó un crecimiento del 16.8% en este período. Sin embargo, en términos generales, si se suman los pasivos corrientes y los no corrientes, la variación neta fue negativa, por tanto, podría asumirse que el impacto de la deuda corriente fue importante para mejorar la solvencia del negocio bananero. Sin embargo, esto no fue suficiente para evitar una caída del patrimonio en 22.5% durante este período. Es así como el patrimonio de esta empresa al 2020 fue \$ 676 mil.

Tabla 11. *Estado de Situación Financiera – Empresa B, período 2019 -2020*

<b>Activos</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>A. Horizontal</b>	<b>A. Vertical</b>
<b>A. Corrientes</b>	\$ 1,117,770.19	\$ 1,111,641.34	-0.5%	72.9%
<b>A. No Corrientes</b>	\$ 673,657.16	\$ 413,602.63	-38.6%	27.1%
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 1,791,427.35</b>	<b>\$ 1,525,243.97</b>	<b>-14.9%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Pasivos</b>				
<b>P. Corrientes</b>	\$ 792,709.54	\$ 702,535.62	-11.4%	46.1%
<b>P. No Corrientes</b>	\$ 125,000.00	\$ 146,000.00	16.8%	9.6%
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 917,709.54</b>	<b>\$ 848,535.62</b>	<b>-7.5%</b>	<b>55.6%</b>
<b>Patrimonio</b>	\$ 873,717.81	\$ 676,708.35	-22.5%	44.4%
<b>T. Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 1,791,427.35</b>	<b>\$ 1,525,243.97</b>	<b>-14.9%</b>	<b>100.0%</b>

De acuerdo con los datos de las dos empresas analizadas, pese a ser de diferente tamaño, ambas muestran comportamientos similares en la evolución de sus cuentas de activos, pasivos y patrimonio. En el período 2020 hubo una reducción del patrimonio equivalente a un 20% con relación al 2019, lo que significa que las empresas empezaron a incrementar su endeudamiento, para suplir necesidades de corto plazo, ante una época recesiva donde escaseó el circulante.

### **3.3.2 Análisis del Estado de Resultados Integrales**

#### **3.3.2.1 Empresa A**

Al momento de analizar el Estado de Resultados, en la tabla 12 se determinó que los ingresos de la empresa A cayeron en 36.5% durante el período 2019 – 2020, posiblemente como respuesta a los efectos de la pandemia del

Covid-19. Esto ocasionó que su utilidad bruta también se reduzca de \$ 292 mil en 2019 a \$ 143 mil en 2020.

No obstante, para mantener un margen de utilidad neta importante, se observa que hubo una reducción drástica de los gastos, en especial, los del área de comercialización y ventas, cuya variación fue -64.8%. Posiblemente, invirtieron en menor publicidad, bajaron las comisiones y tuvieron que recortar personal y puntos de venta, para poder mantener una utilidad operativa que compense la actividad económica.

Al final del ejercicio contable, esta decisión de reducir los gastos determinó una mejora en la utilidad neta, la misma que se incrementó en 75.6%, dado que pasó de \$ 25 mil en 2019 a ubicarse en \$ 44 mil en 2020. Asimismo, terminó pagando menor cantidad de impuestos en este período, pues, vale destacar que el sector bananero declara bajo un régimen único que grava el impuesto sobre las ventas y no sobre las utilidades percibidas, lo que hubiera sido un poco difícil en caso de haber presentado pérdidas, pues, igualmente tendría que pagar impuestos.

Tabla 12. Estado de Resultados Integrales – Empresa A, período 2019 -2020

	2019	2020	A. Horizontal
<b>Ingresos</b>	\$ 517,910.33	\$ 328,950.56	-36.5%
<b>Costo de Ventas</b>	\$ 225,295.47	\$ 143,237.99	-36.4%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 292,614.86</b>	<b>\$ 185,712.57</b>	-36.5%
<b>Gastos de Administración</b>	\$ 116,684.22	\$ 76,660.56	-34.3%
<b>Gastos de Venta</b>	\$ 127,704.00	\$ 44,993.00	-64.8%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 48,226.64</b>	<b>\$ 64,059.01</b>	32.8%
<b>Ingresos financieros</b>	\$ -	\$ -	
<b>Gastos Financieros</b>	\$ 6,520.00	\$ 4,481.36	-31.3%
<b>Utilidad Antes de participación utilidades</b>	<b>\$ 41,706.64</b>	<b>\$ 59,577.65</b>	42.8%
<b>Participación Utilidades a trabajadores</b>	\$ 6,256.00	\$ 8,936.65	42.8%
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 35,450.64</b>	<b>\$ 50,641.00</b>	42.8%
<b>Impuesto a la Renta</b>	\$ 10,358.21	\$ 6,579.01	-36.5%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 25,092.44</b>	<b>\$ 44,061.99</b>	75.6%

### 3.3.2.2 Empresa B

Por otro lado, la empresa B muestra ventas mayores que la empresa A, de hecho, un crecimiento de sus ventas en el período 2019 – 2020 en un 5%, pasando de \$ 2.1 millones a \$ 2.2 millones; no obstante, su costo de ventas

también aumentó en 20% y esto derivó en una baja utilidad bruta que pasó \$ 922 mil a \$ 785 mil. Dentro de la empresa también se aprecia una reducción de sus gastos, pero inferior al 10%, lo que terminó pasando factura pues, la utilidad operativa cayó en 41%, ubicándose en \$ 164 mil al cierre del 2020.

Luego del pago de utilidades y el impuesto a la renta, se puede evidenciar que la utilidad neta de esta empresa se redujo en 51.7%, lo que significó casi \$ 100 mil menos en 2020, con relación al 2019. Un golpe muy duro para la economía de esta empresa que terminó pagando más impuestos en 2020, pese a que se mostró una menor utilidad.

Quizás, aquí se evidencia una de las discrepancias que genera el impuesto a la renta único, donde la empresa B terminó pagando más impuestos a pesar de haber tenido menos utilidad, pues, la base imponible son las ventas y estas se incrementaron de forma directamente proporcional. Es decir, aumentaron las ventas y, por tanto, también los impuestos (Ver Tabla 13).

Tabla 13. *Estado de Resultados Integrales – Empresa B, período 2019 -2020*

	2019	2020	A. Horizontal
<b>Ingresos</b>	\$ 2,117,910.33	\$ 2,228,950.56	5.2%
<b>Costo de Ventas</b>	\$ 1,195,295.47	\$ 1,443,237.99	20.7%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 922,614.86</b>	<b>\$ 785,712.57</b>	-14.8%
<b>Gastos de Administración</b>	\$ 416,684.22	\$ 376,660.56	-9.6%
<b>Gastos de Venta</b>	\$ 227,704.00	\$ 244,993.00	7.6%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 278,226.64</b>	<b>\$ 164,059.01</b>	-41.0%
<b>Ingresos financieros</b>	\$ -	\$ -	
<b>Gastos Financieros</b>	\$ 4,520.00	\$ 3,481.36	-23.0%
<b>Utilidad Antes de participación utilidades</b>	<b>\$ 273,706.64</b>	<b>\$ 160,577.65</b>	-41.3%
<b>Participación Utilidades a trabajadores</b>	\$ 41,056.00	\$ 24,086.65	-41.3%
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 232,650.64</b>	<b>\$ 136,491.00</b>	-41.3%
<b>Impuesto a la Renta</b>	\$ 42,358.21	\$ 44,579.01	5.2%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 190,292.44</b>	<b>\$ 91,911.99</b>	-51.7%

### 3.3.3 Análisis de los Índices Financieros

#### 3.3.3.1 Empresa A

Para comprender el impacto que esta situación ha generado en las finanzas corporativas, se calcularon los índices financieros. Empezando con la

empresa A, se puede determinar que el índice de liquidez corriente o circulante, bajó durante el período 2019 – 2020, pasando de 1.65 a 1.54. Sin embargo, al hacer la prueba ácida se aprecia que la situación es más crítica pues, en ninguno de los casos el índice llega a 1, y más bien refleja los serios problemas financieros que tienen estas compañías, al disponer de menor liquidez para cubrir sus obligaciones de corto plazo (Ver Tabla 14).

Tabla 14. *Índices de liquidez – Empresa A período 2019 -2020*

		2019		2020	
<b>Circulante</b>	<u>A. Corrientes</u>	<u>\$ 317,770.19</u>	1.65	<u>\$ 311,641.34</u>	1.54
	P. Corrientes	\$ 192,709.54		\$ 202,535.62	
<b>Prueba Ácida</b>	<u>A Corrientes - Inventario</u>	<u>\$ 117,574.97</u>	0.61	<u>\$ 115,307.30</u>	0.57
	P. Corrientes	\$ 192,709.54		\$ 202,535.62	

Por otro lado, la solvencia de la compañía también se redujo. Es decir, tiene menor capacidad de cumplir sus obligaciones pues, su nivel de endeudamiento se incrementó durante este período, a tal punto de que, si antes tenía una deuda total de 89%, ahora la compañía está sobre endeudada y tiene 124% de deuda, pues esta es mayor que su patrimonio neto (Ver Tabla 15).

Tabla 15. *Índices de Solvencia – Empresa A, período 2019 -2020*

		2019		2020	
<b>Solvencia General</b>	<u>Activo</u>	<u>\$ 461,427.35</u>	2.12	<u>\$ 425,243.97</u>	1.81
	Pasivo	\$ 217,709.54		\$ 235,535.62	
<b>Endeudamiento</b>	<u>Pasivo Total</u>	<u>\$ 217,709.54</u>	0.89	<u>\$ 235,535.62</u>	1.24
	Patrimonio Neto	\$ 243,717.81		\$ 189,708.35	

Sin embargo, parece que en el plano económico el negocio sigue siendo rentable pues, la rentabilidad tanto del margen neto, como los índices ROA y ROE que dependen de los activos y el patrimonio neto han mostrado importantes cambios para la empresa A, durante el período 2019 – 2020. Esto significa que los problemas son de carácter financiero, en cuanto al manejo de la liquidez

disponible y cómo solventar obligaciones de corto plazo, pero en términos generales, el negocio está pasando por una buena situación económica, que le podría ayudar a ir recuperando su solvencia y liquidez, si se administran de forma eficiente estos recursos (Ver Tabla 16).

Tabla 16. *Índices de rentabilidad – Empresa A, período 2019 -2020*

		2019		2020	
<b>Margen Neto</b>	<u>Utilidad Neta</u>	\$ 25,092.44	4.8%	\$ 44,061.99	13.4%
	Ventas	\$ 517,910.33		\$ 328,950.56	
<b>ROA</b>	<u>Utilidad Neta</u>	\$ 25,092.44	5.4%	\$ 44,061.99	10.4%
	Activos	\$ 461,427.35		\$ 425,243.97	
<b>ROE</b>	<u>Utilidad Neta</u>	\$ 25,092.44	10.3%	\$ 44,061.99	23.2%
	Patrimonio Neto	\$ 243,717.81		\$ 189,708.35	

### 3.3.3.2 Empresa B

La liquidez de la empresa B también mostró niveles bajos durante el período 2019 – 2020, tal como se aprecia en la tabla donde la prueba ácida deja en evidencia problemáticas de carácter financiero para este negocio, al no llegar a 1. Es decir, por cada dólar que se tiene de deuda en el corto plazo, el negocio apenas dispone de \$ 0.59 centavos (Ver Tabla 17).

Tabla 17. *Índices de liquidez – Empresa B, período 2019 -2020*

		2019		2020	
<b>Circulante</b>	<u>A. Corrientes</u>	\$1,117,770.19	1.41	\$1,111,641.34	1.58
	P. Corrientes	\$ 792,709.54		\$ 702,535.62	
<b>Prueba Ácida</b>	<u>A Corrientes - Inventario</u>	\$ 413,574.97	0.52	\$ 411,307.30	0.59
	P. Corrientes	\$ 792,709.54		\$ 702,535.62	

Por otro lado, en cuanto a los niveles de solvencia, también esta capacidad se ha visto mercada en el período 2019 – 2020, donde la solvencia general cayó de 1.95 a 1.80, quizás no evidencia un impacto tan fuerte en este aspecto, pero en el endeudamiento si se observa un índice de 1.25 en 2020,

cuando en 2019 este indicador fue 1.05. Esto ya dejaba indicios de que antes de la pandemia del Covid-19 la compañía B ya presentaba altos niveles de endeudamiento, los cuales se ven afectados por la reducción del patrimonio en este período (Ver Tabla 18).

Tabla 18. *Índices de Solvencia – Empresa B, período 2019 -2020*

		2019		2020	
<b>Solvencia General</b>	<u>Activo</u>	<u>\$1,791,427.35</u>	1.95	<u>\$1,525,243.97</u>	1.80
	Pasivo	\$ 917,709.54		\$ 848,535.62	
<b>Endeudamiento</b>	<u>Pasivo Total</u>	<u>\$ 917,709.54</u>	1.05	<u>\$ 848,535.62</u>	1.25
	Patrimonio Neto	\$ 873,717.81		\$ 676,708.35	

Aunque en el plano de rentabilidad se aprecian indicadores más bajos que la empresa A, se podría decir que los problemas de la empresa B tampoco son de carácter económico, sino más bien financieros. No obstante, la reducción de los niveles de rentabilidad está asociados a un incremento de los costos y gastos, por lo que debe existir un mejor manejo de estos rubros para tener cifras más cercanas a lo que presentó en 2019 y de esta forma evitar bajos niveles de competitividad (Ver Tabla 19).

Tabla 19. *Índices de Rentabilidad – Empresa B, período 2019 -2020*

		2019		2020	
<b>Margen Neto</b>	<u>Utilidad Neta</u>	<u>\$ 190,292.44</u>	9.0%	<u>\$ 91,911.99</u>	4.1%
	Ventas	\$2,117,910.33		\$2,228,950.56	
<b>ROA</b>	<u>Utilidad Neta</u>	<u>\$ 190,292.44</u>	10.6%	<u>\$ 91,911.99</u>	6.0%
	Activos	\$1,791,427.35		\$1,525,243.97	
<b>ROE</b>	<u>Utilidad Neta</u>	<u>\$ 190,292.44</u>	21.8%	<u>\$ 91,911.99</u>	13.6%
	Patrimonio Neto	\$ 873,717.81		\$ 676,708.35	

### **3.4 Análisis de competitividad.**

A nivel del sector bananero dentro del tema producción y alcance directo a los mercados internacionales está relacionado directamente con el tema competitivo, puesto que para que una empresa sea competitiva sus indicadores están relacionados con rentabilidad, productividad, costos, valor agregado, participación en el mercado, exportaciones, innovación tecnológica, calidad de los productos entre otros.

Por ello en las empresas analizadas, carecen de una organización administrativa contable que les permita llevar un control de sus ingresos vs sus gastos, tal es el motivo que estas son óptimamente muy productivas pero carecen de controles internos, una estructura financiera que les permita formalizarse como compañías con un objetivo de expansión para llegar a mercados internacionales de forma directa.

### **3.5 Discusión de los resultados**

De acuerdo con los resultados obtenidos tanto en la investigación de campo, como en la revisión documental de los estados financieros de dos compañías del sector bananero de Machala, se puede determinar que el negocio sigue generando importantes niveles de rentabilidad, aunque dependiendo de la gestión de los costos y gastos, los resultados podrían ser más atractivos; sin embargo, el sector no ha mostrado pérdidas importantes. Es normal que en una época de recesión por causa del Covid-19, pandemia que afectó a varios países a escala global, se generen pérdidas y situaciones de incertidumbre, pero en términos generales ambas empresas han tratado de manejar la situación y aun así presentar resultados positivos.

No obstante, el punto crítico se evidencia en la situación financiera, lo que evidencia serios problemas de liquidez y solvencia. Se podría decir que el sector bananero de Machala presenta complicaciones para estar al día con sus obligaciones corrientes, posiblemente, atrasos constantes en el pago de proveedores, inclusive impuestos y nómina, lo que es resultado de la falta de un

plan estratégico que determine una hoja de ruta para las empresas de este sector.

Según la opinión del 75% de encuestados, los procesos se realizan de forma empírica, sin disponer de una verdadera estrategia o política que les ayude a mejorar la gestión de los recursos financieros. Una falencia importante radica en el hecho de no contar con todos sus procesos documentados, lo que se traduce en contabilidad atrasada, declaraciones pendientes, y un sinnúmero de problemáticas que los llevan a presentar trabas al momento de requerir financiamiento por parte de la banca formal.

De acuerdo con la evidencia teórica, es común que muchos negocios del sector rural recurran a financiamiento informal, cuando presentan limitaciones financieras, pero es una práctica que les puede significar problemas más severos si se realiza de forma frecuente. Por esta razón, este trabajo debe desarrollar una propuesta que se alinee con esa necesidad de disponer de políticas y estrategias financieras que les ayude a estos negocios del sector bananero, a disponer de mejores calificaciones de crédito por entidades bancarias.



## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1 Generalidades**

##### **4.1.1 Pertinencia**

Los resultados de la investigación de campo, abordado desde una perspectiva macro y micro, donde se analizó la situación del sector bananero y se tomó como referencia los estados financieros de dos empresas de la ciudad de Machala, permiten concluir que estos negocios presentan problemas financieros durante el período 2019 -2020. Posiblemente, las medidas adoptadas para frenar el avance de la pandemia del Covid-19 generó estragos en la producción y venta del banano, afectando su cadena de valor, ante lo cual algunos negocios presentaron pérdidas.

Las cifras de la Superintendencia de Compañías determinan que el sector bananero presentó un crecimiento importante en sus ventas locales y las exportaciones hasta el año 2019, pero es evidente que en 2020 la situación cambió y algunas empresas, pese a no mostrar pérdidas, si tuvieron complicaciones en cuanto al tema de liquidez y solvencia. Esto se puede apreciar en la situación de las empresas A y B que fueron tomadas como una muestra que ayude a determinar su impacto financiero.

Aunque estas compañías no hayan presentado pérdidas en el período 2019 – 2020, es evidente que sus niveles de liquidez y solvencia se redujeron. Gran parte de esto se justifica en el hecho de que, al haber poco circulante, los negocios no contaron con el dinero suficiente para cubrir con el pago de sus obligaciones en el corto plazo. Además, los resultados de la encuesta determinaron que al menos el 80% de negocios no cuenta con políticas documentadas, ni tampoco con estrategias financieras que le ayuden a mejorar el control y manejo de los recursos económicos de la compañía.

Por otro lado, el 40% de los encuestados determinó que evidentemente las decisiones se toman de forma deliberada, ante lo cual según la muestra alcanzada que corresponde a casi el 75% de la población (muy representativa), determina la necesidad de llevar a cabo un plan de acción, donde se estipule con

claridad las diferentes estrategias y acciones que son necesarias para impulsar la competitividad del sector bananero Pyme; en este caso, para que las pequeñas y medianas empresas sean capaces de competir con las grandes compañías.

La pertinencia de esta propuesta radica en el hecho de corregir la forma en que se llevan a cabo los procesos y políticas dentro de cada organización. No obstante, para efectos de este trabajo se propone un plan general que pudiera ser adaptado por cada empresa del sector bananero de Machala, según sus necesidades. Por esta razón, en este apartado se describen las actividades más relevantes que deberían tomar estas compañías para mejorar la gestión de su liquidez y tener recursos que le ayuden a enfrentar las diferentes amenazas del entorno.

#### 4.1.2 Institución ejecutora

Como se mencionó previamente, la propuesta está diseñada para que sea aplicada por las empresas del sector bananero de la ciudad de Machala; sin embargo, pueden ser replicadas por compañías de otras ciudades e inclusive, algunas estrategias pueden ser ejecutadas dentro de actividades económicas similares, siempre y cuando guarden relación con el sector agrícola. En este contexto, la mayoría de estrategias se hizo en función de la realidad que atraviesa la mayoría de empresas de Machala, tomando como referencia las empresas A y B, que fueron objeto de estudio.

#### 4.1.3 Beneficiarios

Los beneficiarios de esta propuesta se describen en la figura 27:

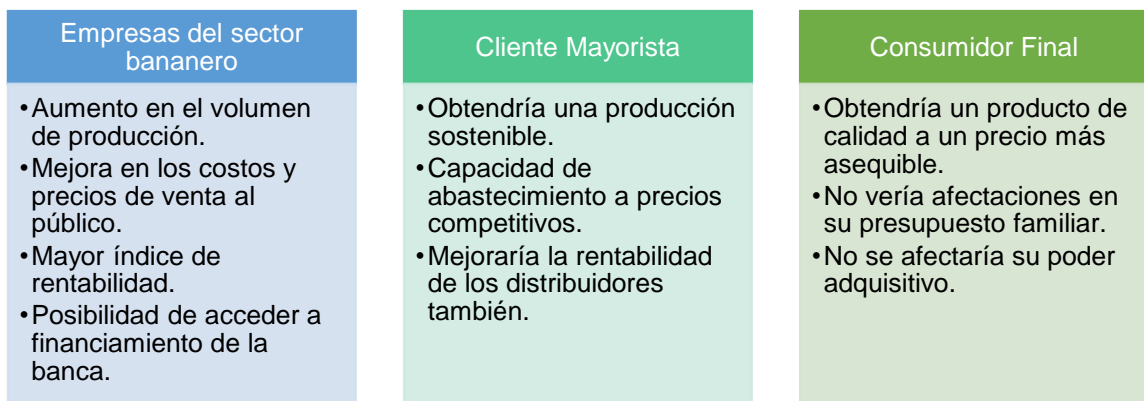


Figura 26. Beneficiarios de la propuesta

#### 4.1.4 Equipo técnico responsable

El equipo técnico responsable se refiere a las personas que son vitales para que esta propuesta tenga éxito, y se realice la ejecución de las diferentes políticas y estrategias financieras que ayudarán a mejorar el nivel de competitividad de las empresas del sector bananero. En este caso, este equipo estaría conformado por las siguientes personas (Ver Figura 28).



Figura 27. Equipo Técnico Responsable de la propuesta

En este caso, el Gerente General es el encargado de tomar la decisión de implementar las diferentes estrategias y políticas planteadas por el promotor del proyecto. Su misión es hacer un seguimiento de los diferentes avances realizados durante la puesta en marcha de cada estrategia. Por otro lado, el promotor del proyecto es el encargado de la actividad operativa, a fin de documentar cada una de las políticas, procesos y estrategias que se desarrollan en coordinación de una persona encargada del área de Organización y Métodos y el Jefe Financiero.

El área de Organización y Métodos es la responsable de documentar cada uno de los procesos claves de las compañías bananeras, para determinar la cadena de valor, así como también la responsable de realizar los manuales de funciones y las políticas internas que deben regir al personal. Por su parte, el Jefe Financiero es responsable definir la estrategia financiera basada en el

control presupuestario, el manejo de la liquidez y el desarrollo de indicadores que ayuden a determinar la situación financiera del negocio.

## **4.2 Factibilidad**

### **4.2.1 Organizacional**

Desde el enfoque organizacional este proyecto es factible, primero porque se cuenta con el interés y respaldo de las diferentes compañías que conforman el sector bananero, debido a que la documentación de sus políticas y estrategias le ayudará a desarrollar ventajas competitivas para desenvolverse de una mejor forma en el mercado. Por otra parte, la conformación del equipo técnico responsable no implica la contratación de una gran cantidad de personas, sino del trabajo en conjunto del Gerente o Administrador de estos negocios y tres personas más que coordinarían mesas de trabajo para ejecutar las diferentes estrategias y acciones propuestas en este plan.

### **4.2.2 Social**

En cuanto al enfoque social, los beneficiarios también serían los consumidores de banano, dado que una mejora en los niveles de competitividad del sector haría que aumente la producción y esto derive en economías de escala donde los costos se reducen. Esto quiere decir que, al haber un costo más competitivo, el cliente puede obtener un beneficio en cuanto a precio pues, podría recibir más producto por la misma cantidad que ya pagaba, o en su defecto, no ver deteriorado su poder adquisitivo. Aspecto que es muy importante, considerando que el consumo de frutas como el banano, se considera un producto de primera necesidad.

### **4.2.3 Económica**

Finalmente, desde la perspectiva económica este proyecto es viable porque el desarrollo de políticas y estrategias financieras que ayuden a mejorar la competitividad de las empresas del sector bananero, no implica mayores costos de inversión, por lo que se trata de un conjunto de actividades que están al alcance de todo tipo de negocios, pero dirigido especialmente para las pequeñas y medianas empresas, que son las que presentan mayores limitaciones financieras y dificultades por acceder a crédito formal por parte de

la banca. Además, que los rubros a desembolsarse para efectos de esta propuesta, son fácilmente costeables, porque no representan más allá del 3% de los ingresos netos.

## 4.3 Propuesta

### 4.3.1 Plan de acción

A continuación, en la tabla 20 se presentan las estrategias y acciones recomendadas para mejorar la competitividad de las empresas del sector bananero.

Tabla 20. *Plan de Acción*

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Responsable</b>
Planificar el ciclo operativo para que la empresa disponga de mejores recursos en efectivo.	Mejorar el índice de liquidez corriente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Determinar los sucesos y decisiones que deben tomarse para planificar el capital del trabajo.</li><li>• Impulsar una rotación eficiente del capital de trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir oportunamente con las obligaciones de corto plazo.</li><li>• Disponer de recursos para evitar endeudamiento por fuentes externas.</li></ul>	Promotor del Proyecto Organización y Métodos.
Determinar políticas que ayuden a mejorar la gestión de cobranzas	Disponer de fondos que ayuden a mitigar el impacto de contingencias.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ahorrar los ingresos excedentes.</li><li>• Evitar la venta excesiva a crédito.</li><li>• Crear fondos de estabilización.</li><li>• Reducir la salida de capitales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contar con recursos que ayuden a reducir el déficit fiscal.</li><li>• Reducir los niveles de endeudamiento público.</li></ul>	Jefe Financiero
Control, manejo y medición de la liquidez	Crear mecanismos para el crecimiento económico de las compañías bananeras.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calcular oportunamente los índices financieros para anticipar cualquier situación de iliquidez o recesión económica.</li><li>• Controlar los gastos administrativos, en especial aquellos que no son deducibles del impuesto a la renta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponer de recursos económicos para satisfacer la demanda de fondos.</li></ul>	Jefe Financiero

### 4.3.2 Estrategia 1

Para la primera estrategia se propone realizar una planificación del ciclo de efectivo de las empresas del sector Pyme, para que tengan mayores recursos en efectivo. La tabla 21 muestra que el capital de trabajo está en función de la manera en que se realice el financiamiento de las obligaciones en el corto plazo, mediante los sucesos y decisiones que puedan tomarse en función a los posibles escenarios que se presenten.

Tabla 21. *Sucesos y decisiones que deben tomarse para planificar el capital de trabajo*

<b>Sucesos</b>	<b>Decisiones</b>
Compra de materias primas, materiales e insumos.	¿Cuál es la cantidad apropiada a solicitarse para los procesos de producción en el banano?
Comercialización del producto	¿Existen políticas para la venta a crédito y la venta al contado?
Gestión de cobro	¿De qué manera se puede persuadir al cliente para que cumpla con sus obligaciones de forma oportuna?
Cumplimiento de obligaciones	¿Hay liquidez suficiente o se requiere financiamiento externo?

Las situaciones descritas deben servir de base para identificar patrones de ingreso y salida de efectivo, debido a que no guardan sincronía, ni se trata de eventos seguros pues, el pago en efectivo por concepto de materias primas puede no coincidir con la recepción de dinero que se obtiene al momento de vender algún producto; en este contexto, las entradas y salidas suelen ser inciertas porque no se dispone del conocimiento pleno de las ventas y sus costos. Por esta razón, el ciclo de efectivo se relaciona con aquel intervalo de tiempo que dispone la compañía desde el momento que la mercadería llega a sus bodegas hasta la fecha que las ventas a crédito se convierten en efectivo.

La línea temporal del flujo de efectivo entonces se conforma del ciclo operativo y del ciclo de caja, donde las brechas entre el efectivo que se recibe y el que sale es determinante al momento de tomar una decisión financiera en el corto plazo, a fin de cubrirla con reservas de liquidez que disponga el negocio o por medio de financiamiento externo. Por tal razón, la brecha puede reducirse

mediante la variación de los inventarios y los períodos de cobro y pago, a través de la siguiente fórmula:

***Ciclo operativo = días en existencias + días en cuentas por cobrar.***

***Ciclo de caja = ciclo operativo – días en cuentas por cobrar.***

El resultado de esta estrategia puede derivar en una ventaja competitiva, pues el mejoramiento de los recursos podría implicar una reducción de costos, lo que se traduce en una ventaja por liderazgo en costos, lo que a su vez logra una mejora imagen del sector bananero. También fortalece la productividad del sector y fomenta los niveles de exportación para aumentar la entrada de divisas al país. Pero para esto, es claro que las empresas Pymes dispongan de políticas financieras que sean capaces de prever la cantidad de efectivo que se necesita y se identifiquen patrones de compra de los consumidores, y su forma de pago, para realizar una gestión de cobranza preventiva, que evite un aumento de la morosidad, razón por la cual se deben disponer de canales de comunicación oportunos. En este sentido, las estrategias financieras deben tener el siguiente propósito:

- Incentivar la compra del consumidor para que el inventario rote en el menor tiempo posible y evitar faltantes de productos.
- Procurar que las ventas sean en efectivo o definiendo plazos de crédito dentro de los 30 días máximos, luego de vendido el producto.
- Extender un poco el plazo de pago a proveedores, sin que eso afecte la calificación del riesgo de crédito de la compañía

### **4.3.3 Estrategia 2**

Esta estrategia se fundamenta en determinar políticas que ayuden a mejorar la gestión de cobranzas. Para lograrlo, se recomiendan los siguientes aspectos:

- Es requisito indispensable que todo cliente que requiera una venta a crédito primero pase por un análisis previo de su situación financiera.
- Se establecerá un plazo de crédito por cliente, plazo que regirá a partir de la fecha de facturación, considerando días calendario. Para clientes



nuevos el plazo inicial será de 30 días máximo, luego de que su primera compra haya sido al contado.

- Para clientes con buen historial crediticio se podrá ampliar a 45 o 60 días previa aprobación del Gerente.
- La facturación en ningún caso excederá el cupo aprobado.
- Se realizará el cobro de la deuda en los plazos establecidos en la solicitud de crédito.
- Se prohíbe que las personas encargadas del área comercial hagan compromisos de pago, acepten entregas en pago, acepten devoluciones del producto, cobrar cartera del cliente para rebajar cuentas de la empresa, negociar nuevos plazos y condiciones de pago diferentes de las políticas de la empresa si no cuentan previamente con la respectiva autorización del Gerente.

#### **4.3.4 Estrategia 3**

Esta estrategia se enfoca en el control, manejo y medición de la liquidez. Los indicadores financieros son herramientas necesarias para efectuar un mantenimiento cuantitativo sobre los resultados o del desempeño de cada uno de los procesos operativos de la compañía; los resultados generados se deben medir siempre contando con un referente, lo que brinda la posibilidad de definir si en realidad existe una necesidad para corregir alguna fase, mientras que los resultados que arrojen los indicadores son de gran utilidad en el plano gerencial, pudiendo así evaluar el desempeño de la organización de acuerdo a los objetivos y metas trazados en primera instancia.

En este caso, la liquidez se refiere a la habilidad que tiene una institución de satisfacer la demanda de fondos. Por lo tanto, el manejo de liquidez significa asegurar que la institución mantenga suficiente efectivo y activos liquidez para satisfacer la demanda y pagar los gastos de la institución. El manejo de liquidez requiere un análisis diario y de un detallado cálculo aproximado de los montos y tiempos de los ingresos de efectivo de los días y las semanas futuras para minimizar el riesgo. Por ello, es importante que mes a mes se calculen los índices relativos a liquidez y solvencia que se calcularon previamente en el capítulo anterior.

## CONCLUSIONES

De conformidad con los objetivos específicos se establecen las siguientes conclusiones:

La investigación de campo dejó en evidencia diversas falencias en la estructura organizacional de las Pymes del sector bananero de la ciudad de Machala, entre las más importantes se pudo detectar: la falta de un plan estratégico, no disponen de políticas internas, las decisiones se toman de forma deliberada y no han realizado un análisis financiero previo que les ayude a determinar la forma en que evolucionan sus resultados a lo largo del período contable.

Por otro lado, al momento de diagnosticar la situación financiera de las Pymes del sector bananero de Machala, se tomó como referencia a dos empresas, donde se pudo determinar que, pese a no presentar mayores problemas en el ámbito de la rentabilidad, la situación financiera de estos negocios si está muy complicada, porque muestran bajos niveles de liquidez y no cuentan con solvencia suficiente para hacer frente a los diferentes compromisos que adquieren en el corto plazo, entre esos, el pago a la nómina, obligaciones con proveedores, pago de impuestos o a la seguridad social.

Finalmente, con base en la problemática detectada se diseñó un plan de acción basado en tres estrategias: (a) Planificar el ciclo operativo para que la empresa disponga de mejores recursos en efectivo; (b) Determinar políticas que ayuden a mejorar la gestión de cobranzas y (c) Control, manejo y medición de la liquidez, todo esto con el propósito de disponer de recursos líquidos para satisfacer la demanda de fondos, en especial en el corto plazo, que es donde mayores complicaciones muestran estas compañías.

## RECOMENDACIONES

Como recomendaciones a la presente investigación se establecen:

- Que las empresas objeto de estudio apliquen el plan de acción dentro de sus compañías, y que el mismo esté acompañado del desarrollo de un manual de procedimientos y un sistema de control interno, para garantizar la transparencia de los movimientos contables que se realizan dentro de la actividad bananera, cumpliendo de forma responsable con el pago de las obligaciones tributarias.
- Que se promueva dentro del sector un fondo común, para hacer frente a las situaciones de recesión económica, para estabilizar su economía en tiempos crisis y financiarse a través de recursos propios, evitando caer en endeudamiento bancario. Además, estos fondos podrían ser prorrrateados a partir de los excedentes que se generan durante el ejercicio económico.
- Finalmente, es importante que se lleven a cabo nuevas líneas de investigación en torno al tema del sector bananero, en especial del régimen tributario único que lo regula, el mismo que aplica una tarifa sobre los ingresos y no sobre las rentas o ganancias netas, como se aplican bajo el régimen general.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2019). *Evolución de la Balanza Comercial de Enero a Diciembre*.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Estadísticas Macroeconómicas*.
- Baquero, D., & Mieles, J. (2014). Los 'booms' en perspectiva: cacao y banano. *Foro Economía Ecuador*, 1(6), 1–8.
- Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021* (Vol. 1). Secretaría Nacional de Desarrollo y Planificación - SENPLADES.
- Delgado, D., & Chávez, G. (2018). Las pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana*, Abril, 1–18. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Directorio de Empresas y Establecimientos*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo, y Subempleo (ENEMDU)*.
- Luna, Á., & Vega, F. (2016). Análisis económico del sector bananero y su relación con El Niño Oscilación del Sur (ENOS) en la provincia de El Oro. *Revista Tecnológica ESPOL*, 29(1), 115–123.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (2018). *Situación del mercado del banano, resultados preliminares al 2017*.
- Organización Mundial de Comercio. (2021). *Covid-19 y comercio mundial*. [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/covid19\\_s/covid19\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/covid19_s/covid19_s.htm)
- Portillo, L. H. (2014). Extractivismo clásico y neoextractivismo, ¿Dos tipos de extractivismos diferentes? *Revista Tendencias*, 15(2), 11–29.
- Ron Amores, R. E., & Sacoto Castillo, A. V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. In *REVISTA ESPACIOS* (Vol. 38).

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2020). *Análisis de las empresas del Sector Bananero Codificación CIIU A0122.01*.

Villegas, M. G. (2016). NIIF e MPMEs: Desafios da contabilidade para o contexto e para a produtividade. *Cuadernos de Administracion*, 29(53), 49–76.  
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao29-53.nmrc>

## ANEXOS

### Anexo A. Lista de empresas que formaron parte del muestreo

N°	PRODUCTOR	RUC	TELEFONO
1	Aguilar Silva Alex Antonio	0702634353001	0987231365
2	Carrion Gonzaga Enrique Salomo	0904930351001	072916672
3	Guillen Figueroa Fernando Marcelo	0702083288001	0997168744
4	Lara Carrion Betty Narcisa	0701659757001	0986578854
5	PACIDEL S.A.	0791736099001	072982677
6	Pacheco Ordonez Jose Miguel	0700366446001	072920977
7	PACHECO SALDARRIAGA MARTHA CECILIA	0701795635001	07292077
8	PACHECO SALDARRIAGA ALEXANDRA ELIZABETH	0702212796001	07292077
9	VALAREZO AGUIRRE JUAN ANTONIO	0701914533001	0987663922
10	ORTIZ AGUIRRE ALEX JAVIER	0704638063001	
11	Agricola Ordonez Ullauri S.A.	0791720648001	0729213683
12	Arias Hermida Franco Egidio	0702364704001	092209575
13	Alvarado Cardenas Marruth Jacqueline	0701662652001	0984069399
14	AGROCOSE S.A.	0190358402001	072950460
15	Arias Balseca Lourdes Scarlet	0702220336001	094254027
16	Borja Chuva Tatiana Maricela	0704060086001	072421607
17	Batallas Cordova Cleiner Leomarine	0702872359001	042751997
18	Chavez Penafiel Roberto Israel	1707212112001	0993026218
19	Coello Panchana Cristobal Colon	0914790423001	072915598
20	Carchipulla Granda Angel Juven	0701334567001	0988580031
21	Castillo Armijos Luz Marina	0701794059001	072934348
22	Cedeno Bravo Silvia Paola	0910505825001	042750169
23	Castro Hidalgo Maria Eugenia	0903553238001	072992436
24	Davila Calderon Marco Vinicio	0101146165001	072937447
25	Dau Ochoa Jose Antonio	0900025065001	0999510497
26	Dau Ochoa Elias Carlos	0900053331001	042750133
27	Dau Ochoa Pedro Francisco	0903533644001	0991766455
28	Davila Paladines Evelin Stephania	0913446191001	0993040280

29	Espinoza Pinos Victor Esteban	0915874135001	099325228 5
30	Espinoza Ramon Juan Mesias	0702232430001	072930271
31	Enriquez Orbea Edwin Arturo	1707587505001	097198568
32	Espinoza Carrasco Jose Faustino	0700603665001	098108087 1
33	Feijoo Ollague Mirian Janet	0705084002001	098697120 3
34	Guerrero Quimi Peter Adrian	0702243056001	072952148
35	Gutierrez Ochoa Maritza Esperanza	0908959406001	099304092 4
36	Gutierrez Ochoa Geovanny Ricardo	0912980364001	042010024
37	Guaman Andrade Fernando Javier	1709504565001	072912598
38	Garzon Mendia Maria Leonor	0701688244001	086874659
39	Garcia Romero Sergio Fernando	0701176091001	099431112 2
40	Guevara Tomaselly Michael Andres	1710525880001	099301043 5
41	Guzman Velasquez Maria Bertha	1203554421001	099475938 1
42	Guevara Tomaselly Peggy Andrea	0701759300001	
43	Herrera Rojas Ivan Benigno	0701642548001	072934348
44	Justavino Campoverde Milton Angel	0914713904001	098032606 6
45	Ludena Cevallos Ovidio Altamirano	1100519923001	099217494 6
46	Lara Carrion Francly Elizabeth	0701245649001	099235195 5
47	Lucero Delgado German Esteban	0102264959001	082804454
48	Muya Padilla Nelly Cecilia	0910257542001	072750467
49	Medina Santos Martha Dolores	0900384462001	042750169
50	Martinez Becerra Jose Humberto	1102202742001	099768560 6
51	Murillo Mejia Maria Marlene	1205284381001	099201805 1
52	Marich Altamirano ALMAR	0791740355001	099216068 0
53	Muzha Pilaloe Glenda Mariela	0918616913001	099158725 5
54	Medina Paez Cesar Augusto	0500187026001	098600874 1
55	Mulla Sanchez Sonia Carlota	0701768152001	042275419
56	Noblecilla Castro Piedad Isabel	0705119717001	072980779
57	Ochoa Moreno Sofia Belen	0703328559001	072941045
58	Ordenez Ullauri Nora Alexandra Jacquelin	0702043639001	097946286 3
59	Orejuela Feijoo Jacinto Antonio	0700999261001	2634045
60	Orellana Barriga Ligia Ines	0702552571001	072915598
61	Polo Brown Manuel Alex	0912638418001	042232817
62	Palacios LLivipuma Yomar Euclides	0703793505001	072982802

63	Penaherrera Martinez Alfonso Alfredo	1205443789001	099410891 3
64	Penaherrera Herrera Jose Reimon	1704035706001	099233558 1
65	Pincay Dominguez Ines Maria	0910731447001	098090085 2
66	Penaherrera Martinez Elba Tatiana	1711456937001	099125989 7
67	Penaherrera Martinez Jose Omar	1204111932001	099199168 5
68	Patino Quezada Arturo Oswaldo	0102700440001	096960480 8
69	Pesantez Reyes Milton Wilmer	0704304229001	098646417 2
70	Palacios Palacios Euclides Juvenal	0700365307001	072950460
71	Palma Aquino Saidy Lady	0704136837001	072600455 9



## **Anexo B .- FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A: PRODUCTORES BANANEROS DE MACHALA**

Estimado encuestado, favor llenar el presente cuestionario cuyo objetivo es Analizar la estructura organizacional de las PYMES del sector bananero de la ciudad de Machala.

### **1. ¿Qué tipo de factores internos son los que influyen en la productividad de banano?**

- Organización empresarial
- Asociación entre productores
- Certificación Ambiental
- Pymes

### **2. ¿Cuál es su producción semanal de cajas de banano?**

- Menos de 500 cajas
- De 501 a 3.000 cajas
- De 3.001 a 5.000 cajas
- De 5.001 cajas en adelante

### **3. ¿Cuántas cajas de banano comercializa a la semana?**

- Menos de 500 cajas
- De 501 a 3.000 cajas
- De 3.001 a 5.000 cajas
- De 5.001 cajas en adelante

### **4. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que afectan el precio de la fruta?**

- Condiciones climáticas
- Mala organización
- Afectaciones a la plantación
- Cambio de temporada

### **5. ¿Cuáles son los factores que están afectado a la competitividad de las Pymes del sector bananero de Machala?**

- Productividad
- Organización
- Comercialización

### **6. ¿Dentro de su compañía ha realizado algún análisis de su situación financiera?**

- Sí
- No

**7. ¿De qué manera se toman las decisiones en su compañía?**

- Mediante reuniones de los directivos
- Se toman de deliberadamente
- No hay una planificación
- Otro: \_\_\_\_\_

**8. ¿Su negocio cuenta con algún plan estratégico para fomentar la sostenibilidad y competitividad en el mercado?**

- Sí
- No
- Está en proceso de crear uno

**9. ¿Considera que su empresa ha tenido dificultades para acceder a financiamiento de la banca?**

- Sí, existen muchos obstáculos
- No, ninguno

**10. ¿Su empresa Pyme tiene políticas internas debidamente documentadas?**

- Cuenta con toda la documentación
- Existe, pero no está actualizada
- No existe ninguna
- No sé

**11. ¿Considera usted que la baja formación académica en los empresarios Pyme interviene en la mejora del control interno de las empresas?**

- Sí
- No
- Tal vez