



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TEMA:

Propuesta de un plan financiero para fortalecer las estrategias empresariales de Ceinconsa
S.A.

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía
Empresarial

ELABORADO POR:

Jimmy Patricio Ordóñez Procel

TUTOR

Jack Alfredo Chávez García

Guayaquil, a los 04 del mes de septiembre año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ec. Jimmy Patricio Ordoñez Procel, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial.

Guayaquil, a los 04 del mes de septiembre año 2020.

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Ec. Jack Alfredo Chávez García, Ph. D.

REVISORES:

Ec. Juan López Vera, Mgs.

Ing. Quim. María Josefina Alcívar Avilés, Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Ec. María Alcívar Avilés, Ph. D.



SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Jimmy Patricio Ordoñez Procel

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación titulado “Propuesta de un plan financiero para fortalecer las estrategias empresariales de Ceinconsa S.A.” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 04 del mes de septiembre año 2020

EL AUTOR

Jimmy Patricio Ordoñez Procel



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, Jimmy Patricio Ordóñez Procel

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación de Maestría titulado: “Propuesta de un plan financiero para fortalecer las estrategias empresariales de Ceinconsa S.A.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 05 del mes de septiembre año 2020

EL AUTOR

Jimmy Patricio Ordóñez Procel

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de la maestría, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad. Le doy gracias a mis padres Abraham y Mercedes por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo, por ser un excelente ejemplo de vida a seguir. A mi hermano por ser parte importante de mi vida junto a sus hijas Aylin y Nabila.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, al Centro de Post Grado, a mis profesores, quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Econ. Jack Chavez García, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Jimmy Patricio Ordóñez Procel

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, quien ha sido mi guía, fortaleza y su mano de fidelidad y amor han estado conmigo hasta el día de hoy. A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional a pesar de las limitaciones que hemos pasado a lo largo de nuestras vidas y por cuidar siempre de mi padre hasta el día de hoy demostrando que su amor va más allá de la enfermedad. A mi padre, que, a pesar de su discapacidad, nunca dejó de luchar por sacarnos adelante a mi hermano y a mí.

Jimmy Patricio Ordóñez Procel

Índice General

Resumen	XIII
Abstract.....	XIV
Capítulo I.....	1
Aspectos Generales de la Investigación	1
Antecedentes.....	1
Problemática	4
Formulación del Problema.....	7
Preguntas de Investigación	7
Justificación	7
Objetivos.....	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos.....	8
Capítulo II.....	10
Marco Teórico	10
Fundamentación Teórica	10
Competitividad	10
Diagnóstico situacional	12
Análisis del entorno	13
Diagnóstico financiero.....	15
Marco legal.....	17
Marco Referencial	19
Reseña histórica institucional	22
Marco Conceptual.....	26
Metodología de la Investigación.....	27
Definición del argumento a defender	30
Variables de la investigación.....	30
Aspecto innovador.....	30
Capítulo III	32
Diagnóstico de la Industria del Banano.....	32
Industria del Banano	32
PESTEL.....	39
Capítulo IV	46

Diagnóstico Situacional de la Empresa Ceinconsam, lñ{ }	46
Matriz EFE	47
Matriz EFI	48
FODA	49
Competencia	51
UBESA	51
Reybanpac	54
Sabrostar fruit	58
Análisis Financiero CEINCONSA	61
Capítulo V	65
Propuesta	65
Objetivos de la Propuesta	66
Objetivo general	66
Objetivos específicos	66
Justificación	66
Beneficiarios	66
Análisis Comparativo	67
Descripción de Actividades	70
Tecnificación de producción	70
Políticas de cuentas por pagar	72
Alianza estratégica	75
Compras de banano a pequeño productor	76
Conclusiones	78
Recomendaciones	82
Referencias	84

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Impuesto a la venta de cajas semanales de banano a nivel local</i>	5
Tabla 2. <i>Impuesto a las exportaciones de banano producidas o no por el empresario</i>	5
Tabla 3. <i>Distribución por tamaño de productor</i>	23
Tabla 4. <i>Participación de mercado de industria bananera</i>	34
Tabla 5. <i>Exportaciones de banano en dólares</i>	36
Tabla 6. <i>Exportaciones de banano en unidad primaria</i>	37
Tabla 7. <i>Destino de exportación del banano</i>	37
Tabla 8. <i>Estado de situación financiera de la industria bananera</i>	38
Tabla 9. <i>Estado de resultado e indicadores financieros de la industria bananera</i>	38
Tabla 10. <i>Proyección de exportaciones de banano 2019 - 2023</i>	39
Tabla 11. <i>Proyección de exportaciones de banano en unidad primaria 2019 - 2023</i>	39
Tabla 12. <i>Matriz EFE</i>	48
Tabla 13. <i>Matriz EFI</i>	49
Tabla 14. <i>Matriz FODA</i>	50
Tabla 15. <i>Estrategias de FODA cruzado</i>	50
Tabla 16. <i>Estado de resultado integral Dole 2016 - 2018</i>	53
Tabla 17. <i>Estado de situación financiera Dole 2016 – 2018 - activo</i>	53
Tabla 18. <i>Estado de situación financiera Dole 2016 – 2018 – pasivo</i>	54
Tabla 19. <i>Ciclo de conversión del efectivo Dole 2016 - 2018</i>	54
Tabla 20. <i>Razones financieras Dole 2016 - 2018</i>	54
Tabla 21. <i>Estado de resultado integral Reybanpac 2016 - 2018</i>	57
Tabla 22. <i>Estado de situación financiera Reybanpac 2016 - 2018</i>	57
Tabla 23. <i>Ciclo de conversión del efectivo Reybanpac 2016 - 2018</i>	57
Tabla 24. <i>Razones financieras Reybanpac 2016 - 2018</i>	57
Tabla 25. <i>Estado de resultado integral Sabrostar Fruit 2016 - 2018</i>	60
Tabla 26. <i>Estado de situación financiera Sabrostar Fruit 2016 - 2018</i>	60
Tabla 27. <i>Ciclo de conversión del efectivo Sabrostar Fruit 2016 - 2018</i>	60
Tabla 28. <i>Razones financieras Sabrostar Fruit 2016 - 2018</i>	61
Tabla 29. <i>Estado de resultado integral Ceinconsa 2016 - 2018</i>	63
Tabla 30. <i>Estado de situación financiera Ceinconsa 2016 - 2018</i>	63
Tabla 31. <i>Ciclo de conversión del efectivo Ceinconsa 2016 - 2018</i>	64
Tabla 32. <i>Razones financieras Ceinconsa 2016 - 2018</i>	64

Tabla 33. <i>Comparativa de estados financieros</i>	68
Tabla 34. <i>Comparativa de ciclo de conversión del efectivo</i>	68
Tabla 35. <i>Comparativa de razones financieras</i>	69

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Exportaciones de pequeños productores	24
<i>Figura 2.</i> Proceso de producción del banano	35
<i>Figura 3.</i> Tecnificación de producción	72
<i>Figura 4.</i> Calificación de proveedores	74

Resumen

El plan financiero tiene la particularidad de recabar información financiera por medio del diagnóstico situacional para posteriormente en función de los resultados implementar propuestas que aporten a la resolución de los problemas en una organización determinada. La metodología de la investigación tuvo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y explicativo, el diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal. En el diagnóstico de la industria bananera se estableció que el sector ha tenido un crecimiento importante a través del tiempo y que en caso de seguir así se espera crecimiento en el futuro, pero esto puede verse estancado por imposiciones estatales como las restricciones a siembras nuevas y regulación del cupo de exportación sumado al impuesto único al banano, sobre lo cual en la actualidad se está trabajando para erradicarlo a nivel de Estado. Al analizar a la empresa Ceinconsa se estableció que tiene problemas puntuales en la rotación de cuentas por pagar, costo de venta, incapacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo y la no generación de beneficio empresarial para sus accionistas. Por tanto, luego de un análisis de la situación en relación a la competencia, se propuso la tecnificación de la producción, implementar políticas de cuentas por pagar para mejorar la calificación de los proveedores, realizar una alianza estratégica con una empresa que tenga posición y experiencia en distribución en los mercados globales y realizar compras a los pequeños productores de banano.

Palabras claves: Diagnóstico situacional, cuentas por pagar, competencia, industria del banano, análisis financiero.

Abstract

The financial plan has the particularity of collecting financial information through the situational diagnosis and then, depending on the results, implement proposals that contribute to the resolution of problems in a given organization. The research methodology had a quantitative approach with descriptive and explanatory scope, the research design was non-experimental cross-sectional. In the diagnosis of the banana industry, it was established that the sector has had significant growth over time and that if this continues, growth is expected in the future, but this can be stalled by state impositions such as restrictions on new plantings and regulation of the export quota added to the single tax on bananas, which is currently working to eradicate it at the State level. When analyzing the Ceinconsa company, it was established that it has specific problems in the rotation of accounts payable, cost of sale, inability to meet its short-term obligations and the non-generation of corporate profit for its shareholders. Therefore, after an analysis of the situation in relation to competition, the technification of production was proposed, implementation of accounts payable policies to improve the qualification of suppliers, make a strategic alliance with a company that has position and experience in distribution in global markets and make purchases from small banana producers.

Keywords: Situational diagnosis, debts to pay, competition, banana industry, financial analysis.

Capítulo I

Aspectos Generales de la Investigación

En este capítulo se abordó los aspectos generales de la investigación partiendo de los antecedentes, problemática, formulación del problema, preguntas de la investigación para presentar la justificación de la investigación, posteriormente se dio paso a los objetivos del trabajo y presentar el aspecto innovador que tiene el mismo.

Antecedentes

En la actualidad se evidencian problemas con respecto al fracaso empresarial, donde según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) los problemas se concentran en las empresas pequeñas y medianas denominadas (Pymes), que a pesar de sus buenas iniciativas de emprendimiento terminan cerrando sus puertas por motivos varios. Entre unos de los causantes más relevantes está el poco conocimiento acerca del manejo de las finanzas, lo que da como resultado el quiebre de los negocios (Romero, Melgarejo y Vera, 2015). Es por ello, que se realiza el presente trabajo de investigación para buscar fortalecer de forma satisfactoria las estrategias empresariales financieras de una organización.

Para Parra y La Madriz (2017) las proyecciones financieras tienen la particularidad de aportar valor a los negocios, ya que por medio de ellos se puede conocer cómo se desenvolverán los ingresos, costos, utilidad y el flujo de caja libre que le quedará al negocio en la realización de sus operaciones. Cabe recalcar que este plan tiene la particularidad de prever acciones que puedan suceder en el futuro, es por ello que la sinceridad en su ejecución es de fundamental importancia para el éxito empresarial. Es importante reiterar que dentro de la realización del plan de negocios se podrá visualizar el entorno interno y externo en el cual operará un negocio determinado, para así conocer

cuáles son las oportunidades que brinda el mercado para aprovecharlas de manera satisfactoria.

Por lo expuesto se puede concluir que las proyecciones financieras constituyen una herramienta poderosa para la interpretación de datos, lo que permite evaluar de manera satisfactoria un negocio para poder determinar el nivel competitivo del mismo y así poder implementar las estrategias necesarias que aporten valor al incremento de los ingresos, reducción de costos dando como resultado un beneficio adecuado en función de los objetivos empresariales de la organización. Es decir, para el correcto desarrollo del mismo se parte de un pronóstico de la situación actual para posteriormente aplicar estrategias que aporten al crecimiento de los ratios económicos (Fornero, 2019).

La razón de la elaboración del proyecto está dada por la realización de una propuesta de un plan financiero que aporte mejoras circunstanciales a las estrategias empresariales de la empresa CEINCONSA S.A. Para ello se partió de la ejecución de un diagnóstico situacional para conocer la realidad financiera de la empresa en mención estableciendo los ratios financieros actuales para determinar las falencias que tiene la compañía nivel económico. Esta información permitió tener un panorama general del negocio para poder aplicar las estrategias necesarias que ayuden al cumplimiento de los objetivos organizacionales de CEINCONSA S.A.

La empresa en mención se dedica a la producción y comercialización de plátanos con más de 30 años de trayectoria y tienen como visión convertirse a largo plazo en uno de los referentes a nivel global en cuanto a frutas nutritivas y saludables enfocado a los consumidores de todas las edades. Entre los factores claves del negocio está la calidad de los productos, capacidad de distribución y la cadena de suministros que se encuentra integrada verticalmente. Por ello es que la empresa se encuentra en una posición estratégica adecuada, permitiendo ser el proveedor preferido para supermercados y

demás empresas alimenticias, convirtiendo a la marca en un referente confiable de calidad en el mercado. Una ventaja adicional que tiene la empresa es que debido a su capacidad instalada puede comercializar frutas, los 12 meses del año siendo ganadores de un sinnúmero de premios debido a la calidad de la fruta que proveen (CEINCONSA S.A., 2019).

La actividad empresarial de la industria bananera pasa por problemas a nivel externo por medio de imposiciones por parte del gobierno e interno por medio de problemas de solvencia y políticas adecuadas para administrar de forma adecuada las cuentas por pagar, lo que repercute en el ciclo de la conversión del efectivo. Por tanto, en el presente trabajo se aplicó un plan financiero para mejorar las estrategias empresariales de la empresa CEINCONSA S.A. para fortalecer el negocio.

El objetivo general del presente trabajo consistió en elaborar una propuesta de un plan financiero para fortalecer las estrategias empresariales de CEINCONSA S.A. En el capítulo uno se abordó la problemática que vive la empresa en mención; se determinó la formulación del problema y las preguntas de investigación para posteriormente establecer el objetivo general y específicos para culminar detallando cuál es el aspecto innovador que tiene el proyecto.

En el capítulo dos se desarrolló el marco teórico comenzando con los antecedentes de la investigación y la reseña histórica de la empresa, para posteriormente pasar al desarrollo de las bases teóricas en función de las variables de la investigación plan financiero y estrategias empresariales. En la segunda parte del capítulo se planteó la metodología de la investigación, donde se partió del enfoque, alcance, diseño y operacionalización, también se elaboró el marco legal para finalmente culminar con el marco conceptual.

En el capítulo tres se realiza el diagnóstico situacional para conocer el estado de la empresa, partiendo del análisis de los aspectos externos de la industria, donde se destaca las imposiciones que pone el Estado ecuatoriano a las empresas bananeras y el interno para conocer la situación de los estados financiero de la organización, evaluando los ratios financieros más importantes como los de solvencia, así como también la rotación de las cuentas por cobrar, pagar e inventarios para determinar la situación del ciclo de la conversión del efectivo.

En el capítulo cuatro se presentó la discusión de resultados en función de los datos obtenidos para contrastar con la base teórica, para posteriormente presentar la propuesta que ayude a mejorar los problemas encontrados en el levantamiento de la situación situacional de la empresa CEINCONSA S.A.

Problemática

La empresa CEINCONSA S.A. es una productora y comercializadora de plátanos con más de 30 años de experiencia en la industria nacional e internacional entregando productos de exportación de alta calidad (CEINCONSA S.A., 2019). La industria en mención ha pasado por una serie de inconvenientes provenientes por condiciones impuestas por el Estado ecuatoriano en las cuales resaltan las siguientes: la imposición de un impuesto único a la comercialización de banano, la cual tiene los parámetros de ser gravado sobre las ventas y no sobre las ganancias como ocurre en otras industrias del país. Es decir, se debe de pagar impuesto al final del ejercicio fiscal así la operación del negocio refleje pérdida, lo que se considera como una imposición inadecuada para las empresas bananeras. Cabe recalcar que este porcentaje al momento del desarrollo del presente trabajo de investigación llegaba a un mínimo de 1% y un máximo del 2% de los ingresos por caja semanal (Quinde, Morejón y Rugel, 2018).

Según Haro y Espinoza (2017) los parámetros impuestos por el gobierno estuvieron en función de que si un productor lograba vender banano con un volumen de 1,000 cajas semanales el tributo a pagar sería del 1%, de 1,001 a 5,000 1.25%, de 5,001 a 20,000 1.50%, de 20,001 a 50,000 1.75%, mientras que las ventas semanales superiores a 50,001 cajas el 2%. Con respecto al escenario de las exportaciones de banano las condiciones son las siguientes: 30,000 cajas por semana 1.50% y más de 30,001 el 1.50% siempre y cuando la exportación se realice por medio de producción de banano no producida por el exportador; mientras que si el banano es producido por la empresa al momento de exportarlo grava el 1.25% si el número de cajas es de 50,000 y el 1.50% si son más de 50,001 como se puede apreciar en la tabla.

Tabla 1

Impuesto a la venta de cajas semanales de banano a nivel local

Rangos	Ventas locales
Hasta 1,000	1%
Entre 1,001 a 5,000	1,25%
Entre 5,001 a 20,000	1,75%
Más de 50,000	2%

Tomado de Impuesto a la renta único al sector productor de banano en el Ecuador, por M. Haro; D. Espinoza, 2017, *Observatorio de la economía Latinoamericana*, 1-7.

Tabla 2

Impuesto a las exportaciones de banano producidas o no por el empresario

Tipo de exportador	Hasta 30,000	Más de 30,000	Hasta 50,000	Más de 50,000
No producidos por el exportador	1,50%	1,75%	1,75%	1,75%
Producidos por el exportador	1,25%	1,25%	1,25%	1,50%

Tomado de Impuesto a la renta único al sector productor de banano en el Ecuador, por M. Haro; D. Espinoza, 2017, *Observatorio de la economía Latinoamericana*, 1-7.

Otro problema a destacar está en función del sistema de cupos, el cual depende del contrato realizado con el productor de banano, ya que sin este no se podrá realizar bajo ningún concepto la operación de comercio exterior, lo que ocasiona malas prácticas contables por parte del exportador para poder cumplir con los requisitos de los cupos de exportación como la doble contabilidad. Moreno (2014) señaló que esta restricción evita que el exportador no pueda aprovechar de manera satisfactoria la variación de los precios, ya que se impuso un valor lineal entre 8 a 10 dólares por caja de banano,

evitando que Ecuador gane competitividad con la competencia extranjera, debido a que estos podrían ganar mercado al momento de ofrecer la fruta a unos precios más accesibles para el mercado global. Es decir, para que el exportador pueda realizar la exportación debe de solicitar cupo al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) en función de la cantidad de cajas semanales que vaya a exportar y esta va en función de los contratos firmados con los productores de banano de forma anual.

También existe otra prohibición gubernamental que hace referencia a la restricción de siembras nuevas; es decir, los comercializadores de banano no pueden sembrar más de lo que tienen, ya que el Estado está enfocando sus esfuerzos al cambio de la matriz productiva en relación a la Ley de Banano art. 8 y por ende están incentivando la siembra de banano orgánico, algo que es más complejo de realizar (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2019b). Por tanto, el problema radica en que el Ecuador es el único país que condiciona a los productores en función de realizar nuevas siembras de banano tradicional, lo que quita competitividad al país en relación de la competencia extranjera de la industria en mención frenando con ello el crecimiento.

Otro factor a resaltar es que la industria no recibe ningún tipo de beneficio económico por medio de la figura del subsidio como se lo hace en otros sectores del Ecuador, a excepción del apoyo técnico que reciben por parte de la entidad gubernamental Agrocalidad según lo dispuesto por el art. 3 de los procedimientos internos dictados por el MAGAP para apoyar a mejorar la calidad de la fruta que es exportada por el país, así como también asesorías para mejorar la producción de la fruta (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2008).

Lo anterior hace referencia a los problemas externos que está padeciendo la industria por las imposiciones puestas por el gobierno y con respecto a lo interno se determinó que la empresa está teniendo inconvenientes importantes con respecto a la liquidez a corto plazo que son causadas por malas políticas de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar. Es decir, la empresa primero paga sus cuentas y después cobra las ventas realizadas a crédito, lo que perjudica de manera importante al ciclo de conversión de efectivo de la compañía, seguido a que tiene malos ratios en cuanto al índice de solvencia lo que repercutiría de manera importante en la liquidez de la empresa a corto plazo.

Formulación del Problema

¿Cuál es la propuesta de un plan financiero para fortalecer las estrategias empresariales de CEINCONSA S.A.?

Preguntas de Investigación

¿Cuáles son los antecedentes de la industria del banano?

¿Cuál es el marco teórico para conocer los conceptos relacionados a un plan financiero?

¿Cuál es el diagnóstico situacional de la empresa CEINCONSA S.A.?

¿Cuál es la propuesta a desarrollar para mejorar la situación financiera de la empresa CEINCONSA S.A.?

Justificación

La justificación del presente proyecto de investigación fue dada por los beneficios económicos que causa la implementación de un plan financiero en los negocios cualquiera que sea su actividad económica, lo que permite fortalecer las estrategias empresariales a necesitar para cumplir con los objetivos organizacionales planteados por la dirección.

El trabajo está alineado en función de lo dispuesto por el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021, donde cumple con lo descrito en el objetivo cuatro el cual hace referencia a la sostenibilidad del sistema económico, social y solidario logrando con ello poder afianzar la dolarización. También cumple con el objetivo cinco el cual está enfocado a impulsar la productividad y competitividad de las empresas para ayudar de forma óptima al crecimiento económico y sostenible del país que por medio de captación de tributos redistribuye el ingreso de manera solidaria (Senplades, 2017). Es decir, si la empresa aplica el plan financiero de manera adecuada tendrá como consecuencia el incremento del beneficio económico y por ende pagará más impuesto al Estado ecuatoriano.

Aparte del cumplimiento macroeconómico, el proyecto de investigación también cumple con lo perseguido por la Maestría de Finanzas y Economía Empresarial de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, en función del crecimiento de la producción y comercialización de las empresas por medio del uso satisfactorio de los recursos disponibles. Para lograr este acometido se hizo uso de los conocimientos adquiridos durante el curso de la maestría en mención tales como: análisis financiero, legislación, macroeconomía, metodología de la investigación, entre otros; es por ello que se justifica la elaboración del proyecto.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar una propuesta de un plan financiero para fortalecer las estrategias empresariales de CEINCONSA S.A.

Objetivos específicos

Determinar los antecedentes de la industria bananera, a través de documentos oficiales para conocer su comportamiento.

Realizar un diagnóstico situacional de la empresa CEINCONSA S.A. para definir cuál es su situación actual y determinar sus falencias.

Definir una propuesta con la finalidad de mejorar la situación financiera de la empresa CEINCONSA S.A.

Capítulo II

Marco Teórico

En este capítulo se revisaron los antecedentes de la investigación, la reseña histórica de la industria del banano, así como también de la empresa CEINCONSA S.A., después se describió las bases teóricas que estuvieron en función del diagnóstico situacional, análisis del entorno y diagnóstico financiero, también se presentó la metodología de la investigación para culminar con el marco legal y conceptual.

Fundamentación Teórica

Competitividad

La competitividad constituye uno de los principales indicadores con el cual se mide la prosperidad de un país y para que esto sea posible los sectores que forman el mismo deben aplicarlo de manera satisfactoria. Es decir, para alcanzar la productividad la organización debe de lograr la eficiencia en todos sus procesos y recursos utilizados principalmente en lo que refiere a capital, talento humano y trabajo de la tierra. Para ello se debe de aplicar innovación a los procesos garantizando la mejora continua para generar mayor satisfacción a los consumidores por medio del incremento de la calidad o reducción de los precios de un producto o servicio determinado (Ibarra, González y Demuner, 2017).

La competitividad tiene una interacción importante con la calidad, ya que para que una empresa pueda crecer de manera sostenida sus productos y servicios deben de contener esta característica para así poder potenciarla por medio de la internacionalización de los mismos. Esta internacionalización permite a las empresas un crecimiento más acelerado consolidando así los beneficios empresariales. Por tanto, para que las empresas puedan ser competitivas deben de contener una ventaja competitiva para que en base de las mismas se apliquen estrategias genéricas de acuerdo

a las características de la organización; estas pueden ser de liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La competitividad para su análisis se enfoca en lo empresarial, regional e internacional, para ello hace uso de índices internacionales de competitividad global y competitividad microeconómica (Campi, Font y Lazcano, 2017).

Entre los índices que ayudan a las organizaciones a medir la competitividad a nivel global, se encuentran el creado por el Foro Económico Mundial, así como el de nivel microeconómico por Michael Porter. Estos permiten medir las fuentes y factores de la misma en base de lo siguiente: administración exitosa de la producción de los inventarios de materia prima, planeación del mercado por medio de la integración en lo cual se hace uso de la investigación y desarrollo, diseño, manufactura e ingeniería; manejo satisfactorio de la evolución que tienen los mercados y la integración que realizan las organizaciones de manera estratégica con otras empresas del sector (De los Ángeles y Calderón, 2008).

En resumen, la competitividad de las organizaciones es la capacidad que tienen las mismas para producir bienes y servicios para ser distribuidos en mercados nacionales e internacionales, logrando con ello obtener beneficios crecientes por el uso adecuado de los recursos. Por tanto, al momento de sostener o ampliar la participación de mercado se alcanza la competitividad, la cual es fruto del aumento de la productividad en los procesos realizados, dando como resultado mejor calidad y por ende satisfacción del consumidor. Cabe recalcar que, para que las organizaciones alcancen dicha competitividad deben de enfocarse en los siguientes puntos: cliente, economía, mercado, medioambiente, impacto social, finanzas y logística (Quiñónez, 2012).

Desde el punto de vista agrícola, el gobierno tiene un papel importante en el proceso de alcanzar la competitividad, ya que es el encargado de negociar condiciones

adecuadas para que los productos lleguen al consumidor final. Por tanto, las organizaciones privadas tienen como herramienta la integración para elevar los niveles de productividad y así obtener innovación tecnológica para que por medio de ello se pueda alcanzar la reducción de los costos de producción. Cabe recalcar que, para alcanzar una ventaja competitiva adecuada deben de trabajar como uno las empresas, el Estado y las organizaciones sociales en función de los factores de la competitividad meta (capacidad estratégica y política, factores socioculturales), macro (políticas presupuestarias, monetaria, fiscal, de competencia, etc.), meso (política de infraestructura, tecnológica, importaciones, exportaciones, etc.) y micro (capacidad de gestión, estrategias empresariales, gestión de innovación , entre otros) (Arredondo y Hernández, 2012).

Diagnóstico situacional

El diagnóstico situacional hace referencia al examen que se realiza en función del estado actual de una organización, donde se obtiene conocimiento profundo acerca del entorno del negocio a nivel externo e interno; es decir, los actores que se presentan en la industria en que la empresa realiza sus operaciones (López, Méndez y Auces, 2017). Por lo expuesto, para que un negocio tenga éxito debe de realizarlo bajo esquemas técnicos y profesionales sin que esto se dé por pura improvisación; por tanto, la compañía debe de contar con un plan que aporte al crecimiento de la misma, pero para ello debe de ejecutar un diagnóstico situacional para conocer los aspectos externos e internos del sector y así poder implementar las estrategias más adecuadas a la empresa.

Según Taipe y Pazmiño (2015) el diagnóstico situacional no es otra cosa que conocer la situación actual de un negocio y para su realización se debe de considerar un conjunto de factores donde destacan: analizar la competencia directa en función del giro del negocio de la empresa, análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y

amenazas por medio de la matriz FODA, revisión profunda sobre los factores críticos de la compañía donde interviene el panorama que se tiene de los clientes, situación financiera, procesos internos y proyecciones de crecimiento, sumado al aprendizaje obtenido por parte del talento humano y finalmente poder determinar cuáles son las dificultades que está pasando la organización por medio de un análisis de causa y efecto, árbol de problemas, entre otros para así determinar los problemas de la organización. Todo lo mencionado dará una perspectiva acerca de la situación actual de la empresa.

De acuerdo a lo descrito anteriormente se puede apreciar la importancia que tiene la realización de un diagnóstico situacional para conocer la realidad de un negocio en particular y así poder implementar las mejores estrategias que aporten al crecimiento de la misma. Por tanto, a continuación, se desarrollarán los aspectos a considerar en el análisis del entorno.

Análisis del entorno

Antes del análisis de la competencia se debe comenzar por determinar los aspectos macro de la economía que pudieran afectar al negocio los cuales están compuestos por la situación política que está viviendo el país donde se realiza el proyecto, la afectación que pudiera tener el mismo en la industria y la actualidad económica del país. Es decir, en qué ciclo económico se encuentra y cuáles son las tendencias que van a impactar en el futuro acompañado de la revisión de los índices manufactureros, de servicios, confianza del consumidor, tasa de interés, PIB, entre otros. Otro factor a revisar son los aspectos socioculturales, los cuales permiten conocer las particularidades demográficas, gustos de la población y redistribución de la riqueza para conocer la estratificación del nivel socioeconómico, la disponibilidad de la tecnología y del talento humano

capacitado, legislación que puede afectar a la industria y el aspecto ambiental (Leyva, Hechavarría, Batista, Alarcón y Gómez, 2018).

Según Ricci (2016) el análisis de la competencia se la realiza en función de la teoría de las cinco fuerzas de Porter, la cual establece que se debe de tener en consideración la rivalidad existente entre los competidores de la industria, debido a que según la intensidad de la misma habrá menos beneficios para los participantes del mercado lo que reduce de manera importante el atractivo del sector. La amenaza de productos sustitutos ocasionaría inconvenientes ya que podrían sustituir al producto que se comercializa por medio de una reducción de precios. Otro factor a considerar es la entrada de nuevos competidores que pudieran ofrecer el mismo tipo de producto que se comercializa y su entrada dependerá de las barreras existentes para evitar su ingreso, el poder de negociación de los clientes dependerá de la cantidad de competencia y de la existencia de productos sustitutos; mientras que los proveedores al número existente en la industria para negociar aumentos o disminuciones de precios.

Con respecto al análisis de los factores internos y externos se lo realiza por medio del uso de la matriz FODA, el cual es una herramienta que permite determinar la situación estratégica de la empresa analizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este examen permite conocer las condiciones de la organización para posteriormente poder aplicar las estrategias necesarias que permita mejorar la situación actual en el futuro (Nikulín y Becker, 2015).

Una vez conocidos los factores que influyen en el entorno de la organización desde el macroambiente al microambiente se pasa a la evaluación de las perspectivas financieras las cuales se desarrollarán a continuación.

Diagnóstico financiero

Según Sepúlveda, Restrepo y Moscoso (2017) el diagnóstico financiero tiene la característica de ser un análisis que se le realiza a la contabilidad en base a la información proporcionada para conocer la situación de la organización o de una industria en particular. Este análisis parte de la revisión de los estados financieros para determinar la rentabilidad del negocio, el nivel de endeudamiento que esta tiene, la liquidez disponible y el punto de equilibrio que necesita la organización para no perder ni ganar. Una vez realizado este diagnóstico el analista financiero tendrá las herramientas necesarias para dictaminar una propuesta de mejora de acuerdo a los inconvenientes encontrados en el examen practicado, para así fortalecer las estrategias empresariales de la organización.

Este diagnóstico permite conocer el nivel en el que se encuentra una empresa determinada para poder competir en el mercado en el cual desarrolla sus actividades para poder proponer acciones que permitan solventar los problemas a corto o largo plazo; es decir, tener los recursos necesarios para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. He aquí la importancia del diagnóstico financiero ya que este demostrará la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones y poder financiar sus inversiones sin ningún tipo de inconvenientes lo que dará como resultado una mejora importante en los ingresos, logrando con ello el incremento adecuado de las ganancias lo que permite el crecimiento del valor de organización (Cardona, Martínez, Velásquez y López, 2015).

Según Liquid Capital (2016) el diagnóstico parte desde el cálculo del tiempo que tarda la empresa en transformar las mercaderías compradas y vendidas a crédito en efectivo, a esto se lo denomina como el ciclo de conversión del efectivo donde se involucra la rotación de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventario. La teoría

establece que a menor cantidad de días que demore el ciclo en recuperar la inversión realizada en la adquisición de materia prima o producto terminado mejor posición de liquidez tendrá el negocio. Esta evaluación está dada por la fórmula que se describe a continuación:

$$CCE = PCI + PCC - PCP$$

Dónde: CCE = ciclo de conversión del efectivo

PCI = periodo de conversión del inventario

PCC = periodo de conversión de las cuentas por cobrar

PCP = periodo de conversión de las cuentas por pagar

El Banco Central del Ecuador (2015) acotó que otro factor a tener en cuenta está dado por la solvencia de la compañía, para ello se hace un análisis del estado de situación inicial para determinar la capacidad que tiene la organización para cumplir con sus obligaciones en un tiempo determinado. Esto se llega al comparar los activos corrientes de los pasivos corrientes y este resultado debe de ser superior a uno, lo que se representaría como la cantidad de activos que tiene la organización para cancelar sus pasivos a corto plazo. Otro indicador de solvencia es la prueba ácida la cual tiene la particularidad de ser similar a la anterior, pero a los activos corrientes se les resta los inventarios teniendo como numerador a los activos corrientes más líquidos. A continuación, se presentan las fórmulas de los índices de solvencias más usados:

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Pasivos totales}}$$

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Marco legal

En la Constitución de la República del Ecuador en el art. 13 determina que el Estado garantizará de manera adecuada la soberanía alimentaria, por medio del acceso permanente y seguro de alimentos sanos y nutritivos de procedencia local; garantizando que estos estén en función de la variedad de identidades existentes en el país, respetando las tradiciones culturales (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

En el art. 42 indica que el Estado garantizará el acceso a alimentos a aquellas personas que han sido desplazadas por la causa de algún desastre natural u otra condición no controlable; es decir, estas personas tienen derecho a la protección y asistencia humanitaria. Dentro de la soberanía alimentaria que impulsa el gobierno nacional por medio de este cuerpo legal, hace énfasis principalmente a la autosuficiencia que deben de tener las personas para alcanzar alimentos sanos, nutritivos y suficientes de procedencia local para evitar de la mejor forma posible la dependencia de las importaciones (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

En el art. 281 determina la protección del sector agrícola, así como también de su fortalecimiento por medio de la introducción de tecnologías ecológicas y orgánicas en la producción de alimentos para proteger el medio ambiente. También se refuerza a las organizaciones para que puedan distribuir los alimentos a los consumidores de forma óptima, pero a su vez equitativamente entre la zona rural y urbana evitando las prácticas monopólicas (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

En el art. 282 se establece que el Estado regulará de manera oportuna el manejo del agua, el cual es utilizado en el riego de las plantaciones bajo el enfoque de equidad y sostenibilidad ambiental de forma eficiente. Por otro lado, en el art. 410 establece que el Estado garantizará a los agricultores apoyo para la restauración y conservación de las

tierras con la finalidad de promover la soberanía alimentaria de la nación (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

El órgano rector de la industria bananera en el país es el MAGAP, el cual tiene como finalidad impulsar de forma satisfactoria la agricultura familiar, garantizando con ello alcanzar satisfactoriamente la soberanía alimentaria por medio de políticas y resoluciones dando fiel cumplimiento a lo dispuesto en la Constitución de la República (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2019a).

De acuerdo al Reglamento a la ley para estimular y controlar la producción y comercialización del banano, en el art. 6 establece que el productor es toda persona natural o empresa que tenga la particularidad de ser dueño o tenga posesión por medio de un contrato de alquiler de tierras agrícolas, cuyas características puntuales sean aptas para la producción de banano y esta sea rentable, pasando por un proceso de calificación por parte de la subsecretaría del MAGAP (Asamblea Nacional Constituyente, 2011).

Entre las obligaciones que tiene el productor de banano está el actualizar el registro por medio del MAGAP, comunicar de forma oportuna cualquier tipo de cambio que tenga el cultivo agrícola y cumplir al pie de la letra las exigencias descritas en el saneamiento ambiental bananero. Con respecto a los comercializadores serán reconocidos aquellos que pertenezcan a una asociación o cooperativa que tenga como característica la producción de banano y que esta esté registrada en el MAGAP. Cabe recalcar que los comercializadores deberán comprar la producción de banano a los miembros de determinado gremio (Asamblea Nacional Constituyente, 2011).

De acuerdo al art. 7 son exportadores aquellas personas naturales o empresas que tengan como domicilio tributario el Ecuador y que a su vez produzca o realice la gestión de compra a los productores miembros de un gremio determinado. Entre las obligaciones que deben cumplir el exportador está el firmar contratos de compra con

productores registrados para poder realizar la actividad de exportación, el pago que realice al productor deberá de tener la figura de bancarización; es decir, debe pagarlo por medio de transferencias del Sistema de Pagos Interbancarios (SPI) y pagar un precio justo al productor de acuerdo al mínimo disponible (Asamblea Nacional Constituyente, 2011).

En el art. 11 se describe que la calidad de la fruta es responsabilidad del productor y o exportador; por tanto, deberá de realizar una revisión minuciosa para garantizar el cumplimiento de las especificaciones técnicas descritas por Agrocalidad. En cuanto a los pagos el exportador deberá de realizarlo en un plazo máximo de ocho días al productor una vez la mercadería haya sido embarcada (Asamblea Nacional Constituyente, 2011).

En el art. 25 establece que queda prohibido de manera expresa la realización de nuevas siembras de banano y en caso de incumplimiento se aplicará las multas dispuestas en la presente ley (Asamblea Nacional Constituyente, 2011).

El Impuesto a la Renta Único es el que grava las actividades del sector bananero y su pago se lo realiza de forma mensual, el cálculo va en función del número de cajas vendidas de forma local o por medio de exportación y los porcentajes a aplicar variarán en relación de si el exportador produce el banano o lo compra a un productor registrado en un gremio determinado. Estos porcentajes serán cobrados sobre las ventas realizadas y la fluctuación de los mismos van desde un mínimo de 1% hasta un máximo de 2% (Asamblea Nacional Constituyente, 2015).

Marco Referencial

Según Gutiérrez (2015) en el estudio realizado sobre la sustentación al precio del banano, se pudo observar que este tema tiene un factor controversial debido a que los participantes de este mercado indicaron que el precio es bajo; por tanto, el Ecuador al

ser un país agrícola estando entre sus principales productos el banano, debería poner en marcha un proyecto que permita colocar el precio por medio de la figura de títulos de valores, lo que daría como resultado que aumente de manera satisfactoria la productividad y calidad del producto final permitiendo establecer un producto superior en el mercado internacional. Sumado a ello que el banano al ser un *commodity* debería tener un plus que le permita poder posicionarse en los primeros puestos de los mercados globales. La aplicación de esta metodología aportará un valor indiscutible al sector bananero ecuatoriano, dotando de recursos que puedan satisfactoriamente impulsar la innovación y la mejora en procesos de cosecha y comercialización.

La metodología anteriormente mencionada aportará un gran valor al sector, ya que al haber un mercado de valores donde se pueda invertir en la industria bananera los productores y comercializadores obtendrán recursos para implementarlo en sus operaciones, lo que dará como resultado el incremento adecuado de la producción de banano logrando una calidad superior de la fruta dando como resultado obtener una ventaja competitiva en función de los competidores internacionales. Cabe recalcar que para ello se debe de realizar una actualización a la legislación actual para poder darse su implementación. El beneficio de la misma es que las empresas obtendrán recursos sin costo financiero y los inversionistas tendrán un beneficio por el buen proceder de la industria.

López (2017) en el estudio realizado en la ciudad de Bogotá sobre la ejecución de un plan de negocios de una empresa de la localidad, se determinó que para la realización del mismo se debe de partir con un análisis general de la industria donde se va a participar y las variables macroeconómicas para posteriormente pasar al análisis específico interno de la empresa. Esto ayudó a poder implementar de manera satisfactoria las estrategias empresariales para darle fuerza a la organización; entre los

planes desarrollados estuvieron el plan de mercadeo cuya particularidad radica en la satisfacción de las necesidades del público objetivo, plan de recursos humanos y operaciones que permiten tener la capacidad idónea para implementar las operaciones y el plan financiero que determina la factibilidad del proyecto por el análisis de los ingresos, costos, gastos, utilidad, flujo de caja libre y razones financieras. En el trabajo en mención se concluyó la factibilidad del proyecto al utilizar las herramientas en mención.

La aplicación de un plan de empresa para la apertura de nuevos negocios o para mejorar uno en marcha es de fundamental importancia, ya que de ello dependerá el éxito o fracaso de una empresa. Para ello se debe partir de un diagnóstico situacional para conocer la realidad empresarial a nivel externo e interno, para una vez obtenidos los resultados proceder a la aplicación de estrategias que impulsen al negocio de forma adecuada. Las mismas que deben ser evaluadas por medio de indicadores financieros como el ciclo de conversión del efectivo para saber la rotación de las cuentas más relevantes de la empresa, sumado a las razones financieras que permitirán determinar la posición económica del negocio.

Pinzón (2018) realizó un proyecto con la finalidad de que a través de una asociación los pequeños y medianos productores de banano puedan hacer llegar el producto sin la necesidad de que en el proceso haya un intermediario, lo que daría como consecuencia el aumento de los beneficios para los participantes de un gremio bananero ubicado en la provincia de Los Ríos. Para ello se realizó un plan de negocios para determinar la factibilidad financiera y operacional. En la investigación de mercado se estableció que el mercado meta es Corea del Sur, debido a su alto nivel de aceptación de la fruta ecuatoriana y a que la demanda aproximada que necesita satisfacer el país en mención es de 35 millones. Esta información se obtuvo por medio de la entrevista y al

momento de evaluar el proyecto como tal se obtuvo una tasa interna de retorno del 69% logrando una recuperación de la inversión realizada en 14 meses, logrando con ello demostrar que el plan de negocios es viable financieramente.

Según Haro y Espinoza (2017) la industria bananera es un pilar fundamental de la economía ecuatoriana, ya que aproximadamente representa el 15% de las exportaciones lo que resulta que sea el rubro más importante no petrolero del país; por tanto, el aplicar algún tipo de exigencia debilita el desempeño de la misma. Por lo expuesto en el estudio se abarcó el impacto que tiene el impuesto único en el sector del banano, dando como resultado una reducción significativa del 20.38% en el cultivo de banano en los años 2014 al 2015 evidenciando con ello que la carga impositiva impuesta perjudicó a la industria en mención, ya que el tributo es cobrado sobre venta de cajas.

La industria del banano al ser el participante más relevante de las exportaciones ecuatorianas no petroleras, debería de brindársele estímulos para mejorar su competitividad y así favorecer su posición estratégica en relación a los competidores directos situados en el mercado extranjero. Por ello la aplicación de un impuesto único perjudica de forma importante al crecimiento de la industria bananera, lo cual debería ser revisado para favorecer las condiciones a aplicar al sector en mención.

Reseña histórica institucional

Según el Ministerio de Comercio Exterior (2017) el sector bananero es un actor importante en la economía ecuatoriana, ya que las exportaciones que realizan representan aproximadamente el 2% del Producto Interno Bruto (PIB) total del país y con respecto a la industria agrícola tiene un peso del 35% del PIB. La actividad de producción y comercialización sea este interno o externo representó una fuente importante de empleos debido a que se benefició aproximadamente a más de un millón de familias, lo que sería un promedio de 2.5 millones de personas. Por tanto, esta

actividad con respecto a la generación de empleo representa el 6% de la población del Ecuador. Cabe recalcar que, ciertas provincias dependen en más medida de este tipo de actividad para los ingresos familiares en relación a otros sectores no petroleros del Ecuador.

Según Gómez (2019) la producción de banano ecuatoriano, de acuerdo al estudio realizado por el MAGAP es de aproximadamente 162,236 hectáreas de acuerdo al dato obtenido de los productores registrados que ascienden a 4,473. La distribución de sus tierras está dividida de acuerdo a la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 3
Distribución por tamaño de productor

Distribución por hectáreas	Hectáreas sembradas	Números de productores	Clasificación
Entre 0 - 30	35.685	3480	Pequeños
Mayor a 30 y menor a 100	57.486	800	Medianos
100 o más	69.063	193	Grandes
Total	162.234	4.473	

Tomado de *Informe Sector Bananero Ecuatoriano*, por Ministerio de Comercio Exterior, 2017.

En referencia a la tabla sobre la distribución de hectáreas según el tamaño de productor se puede apreciar que la gran mayoría se encuentra concentrado en el pequeño productor representando el 78%; es decir, en mayor proporción las empresas que se dedican a esa actividad son pequeñas, seguido de las medianas y las grandes. Por lo expuesto se puede concluir que las empresas dedicadas a la producción de banano en un 95.6% son pequeñas y medianas.

La Asociación de Pequeños Productores Bananeros (2019) determinó que una gran parte de los productores de banano en el país se encuentra concentrado en las provincias de El Oro, Los Ríos y Guayas de los cuales tienen un peso de 41%, 16% y 34% respectivamente. En relación a los pequeños productores la concentración se encuentra en la provincia de El Oro encontrándose aproximadamente el 42%; mientras que con respecto al pequeño porcentaje que registran las grandes empresas productoras se

encuentra en las provincias de Guayas y Los Ríos. Un factor a resaltar en el sector fue la aparición de la Asociación de Pequeños Productores, la cual está conformada por un conjunto de pequeños productores con la finalidad de consolidar la fruta a exportar y así poder ser enviado a diferentes partes del mundo. Cabe recalcar que, el beneficio de esta asociación dio sus frutos debido a que el 33% de las exportaciones globales fueron realizadas por este gremio, registrando 241 millones en el 2015 llegando a 304 en el 2016.

A continuación, se presenta el comportamiento de las exportaciones en toneladas:

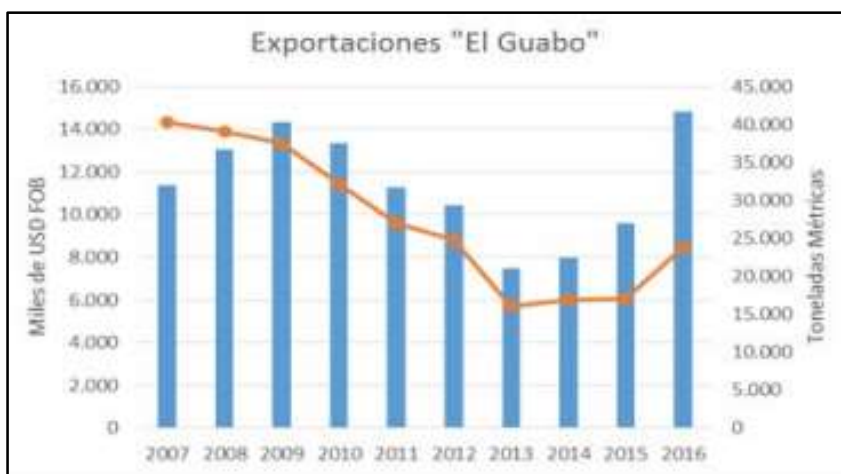


Figura 1. Exportaciones de pequeños productores. Tomado de *Informe Sector Bananero Ecuatoriano*, por Ministerio de Comercio Exterior, 2017.

Entre las regulaciones que debe de cumplir la industria del banano está el cumplimiento satisfactorio de las leyes laborales, la protección de la salud de la población, así como también de la naturaleza. Para ello el gobierno ecuatoriano realizó actualizaciones legales para realizar un cuidado óptimo del banano por medio de las siguientes resoluciones: elaborar inspecciones en las exportaciones tanto en puertos como en plantaciones con la finalidad de reducir de la mejor forma posible la merma que es ocasionada en el proceso de producción, lograr erradicar la escama que pudieran aparecer en las plantaciones logrando con ello un producto de alta calidad, suprimir la presencia de la cochinilla en las cajas de banano que se envían al exterior, garantizar un

control de calidad óptimo para evitar que la fruta cause daño al consumidor y finalmente se regularizó un sistema de especificaciones para preservar las buenas prácticas agrícolas en la manipulación del banano (Agrocalidad, 2014).

Una vez habiendo resuelto cómo se encuentra la industria del banano a continuación se presenta la reseña de la empresa CEINCONSA S.A. La organización se dedica a la producción y comercialización de plátanos de alta calidad con más de 30 años de experiencia en el mercado ecuatoriano y extranjero, las plantaciones de variedad *Cavendish* se encuentran ubicadas en las provincias de El Oro y los Ríos. La empresa ha ganado un sinnúmero de premios debido a la calidad superior que tienen sus frutas; por tanto, son una de las primeras opciones para los supermercados y demás comercios enfocados a la alimentación. La organización cuenta con plantaciones propias, lo que permite que los consumidores locales e internacionales puedan conseguir la fruta durante los 12 meses del año con una calidad superior, debido a que se encuentra en las tierras más fértiles del Ecuador (CEINCONSA S.A., 2019).

Con respecto a la visión de la empresa está centrada en convertirse en uno de los proveedores líderes de frutas con un alto valor nutritivo enfocado a los consumidores de todas las edades. El negocio está orientado de manera particular a la seguridad alimentaria; por tanto, cuentan con un departamento especializado para que realice esta labor por medio de la aplicación de estándares de calidad como el sistema de gestión de calidad (QMS). La empresa dispone de socios estratégicos para garantizar una presencia adecuada en la entrada de los puertos de varios países. Los almacenes donde se guarda la fruta cuenta con regulaciones de primera generación, lo que permite óptimas condiciones del producto. También existe una inversión constante en investigación y desarrollo para garantizar una mejora continua en el producto entregado al consumidor

final, es por ello que la compañía es considerada como un referente en la industria (CEINCONSA S.A., 2019).

Marco Conceptual

Ciclo de conversión del efectivo. - tiene la particularidad de ser el tiempo que demora en recuperar el efectivo invertido desde la compra hasta que se realiza la venta y posterior cobro (Liquid Capital, 2016).

Diagnóstico financiero. – tiene la finalidad de ser un examen que se le realiza a las organizaciones para conocer su situación y poder implementar mejoras que sirvan para hacer frente a las obligaciones financieras y así poder solventar las inversiones logrando con ello el incremento de las ventas y beneficios (Cardona et al., 2015).

Diagnóstico situacional. - es el que permite conocer la situación actual de un negocio determinado, brindando el conocimiento sobre un problema en particular y poder aplicar los correctivos necesarios para mejorar la situación futura (Sepúlveda et al., 2017).

Estados financieros. - los estados financieros hacen referencia a los informes que se realizan en función de las cuentas contables en un determinado periodo de tiempo, con la finalidad de conocer la situación particular de un negocio (Gutiérrez y Abad, 2014).

Impuesto Único. - ese impuesto tiene la particularidad de ser calculado por la actividad del sector cultivador o productor a todo ingreso gravado de acuerdo a los parámetros de la ley vigente, este se lo realiza por medio de la figura de impuesto a la renta y tiene un mínimo del 1% y un máximo del 2% (Quinde et al., 2018).

Índice de solvencia. – el índice de solvencia tiene como característica ser aplicado a los estados financieros de una empresa en particular para conocer la cantidad de

recursos que tiene disponible en relación a las obligaciones contraídas (Banco Central del Ecuador, 2015)

Matriz EFE. - la matriz EFE tiene la particularidad de ser una herramienta de planificación estratégica que permite la revisión de los factores externos por medio de las oportunidades y amenazas que contiene el mercado en el cual se desenvuelve una empresa en particular (Millán, Torrealba y Ortiz, 2015).

Matriz EFI. - La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) tiene la finalidad de ser una herramienta que permite a las organizaciones realizar estrategias por medio de las fortalezas y debilidades que tiene la misma, esta matriz estudia los factores internos que tienen los negocios para lograr su maximización de una forma satisfactoria (Brand, Cardinale y Omaña, 2016).

Matriz FODA. - la matriz FODA es la que permite conocer la situación de una organización en particular por medio del estudio de los factores internos y externos como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para así poder implementar estrategias que le ayuden a su mejor funcionamiento en el futuro próximo (Trejo, Trejo y Zúñiga, 2016).

PESTEL. - El PESTEL tiene como finalidad el estudio del contexto general de una organización en particular por medio de los factores tales como políticos, socio-culturales, económicos, tecnológicos, legales y ecológicos; es decir, el análisis macro de un país en particular donde se va a ejercer la operativa empresarial (Leyva et al., 2018).

Metodología de la Investigación

La metodología de la investigación puede ser cuantitativa, cualitativa o ambas. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el cuantitativo tiene la particularidad de utilizar la estadística para por medio de ello medir fenómenos y así probar hipótesis bajo la utilización del proceso deductivo, ente los beneficios que tiene este enfoque está la

generalización de resultados y precisión de los mismos. Por otro lado, el enfoque cualitativo no hace uso de la estadística ya que realiza el análisis de los fenómenos en su entorno natural, por medio del uso del proceso inductivo brindando riqueza interpretativa.

En el trabajo de investigación se hizo uso del enfoque cuantitativo, ya que por medio del análisis de documentos oficiales de tres empresas de la industria del banano se desea establecer la situación actual de la misma; es decir, la herramienta de estudio de datos cuantitativo a utilizar fue el análisis documental. Con el análisis de los estados financieros se desea establecer la posición financiera de las empresas competidoras para que en función de aquello se pase a la elaboración de un análisis interno de la empresa para comparar con la media de los resultados obtenidos por la competencia, con la finalidad de determinar en qué aspectos se puede mejorar y si existe algún tipo de ventaja en relación a los mismos.

En consecuencia, para sustentar la aplicación de la metodología de la investigación de enfoque cuantitativo se tomó el trabajo de Peñaranda (2015), el cual se basó en un análisis de los estados financieros enfocándose en los indicadores financieros como rotación de las cuentas por cobrar, rotación de las cuentas por pagar para determinar el ciclo de conversión del efectivo y así determinar la situación financiera a nivel de liquidez del sector para compararlo con los resultados obtenidos por la empresa objeto de estudio.

Según Díaz y Calzadilla (2016) los alcances de la investigación pueden ser exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos; para el presente trabajo se aplicó el descriptivo y explicativo. El alcance descriptivo permite realizar consideraciones adecuadas en función del fenómeno estudiado describiendo de forma detallada sus conceptos y definiendo sus variables; mientras que el explicativo permite

conocer la razón de las cosas; es decir, determina las causas que lo generan para así entender el sentido de las cosas.

En relación al análisis descriptivo lo que se desea es especificar propiedades para definir tendencias; es decir, por medio del análisis de los estados financieros de las tres empresas del sector, establecer cómo es el comportamiento de la industria, con la finalidad de determinar las tendencias del mercado objeto de estudio y así anticiparse a los hechos que pudieran ocurrir. Mientras que en referencia al alcance explicativo se desea describir y explicar de forma satisfactoria la problemática de la investigación, para ello se hizo uso del modelo de dirección estratégica propuesta por (Fred y Forest, 2016), donde se parte del análisis de la industria para posteriormente analizar el entorno tanto a nivel interno como externo de la empresa Ceinconsa S.A., con la finalidad de determinar las falencias existentes en la empresa objeto de estudio y así poder proponer las mejoras necesarias para su resolución.

En consecuencia la utilización de la metodología para fortalecer las estrategias empresariales de la empresa Ceinconsa S.A., se fundamentó en el trabajo de Santos (2016), el cual tuvo un método descriptivo y analítico, donde el primero describió la capacidad que tiene la organización en sus actividades cotidianas por medio del análisis de sus estados financieros; mientras que el analítico permitió comparar los estados financieros de los tres principales competidores con respecto a la empresa, llegando así al apartado explicativo, el cual permite explicar las causas de los problemas del sector para que la empresa objeto de estudio pueda aprovechar esa información para mejorar su operativa y aplicar estrategias enfocadas a obtener una ventaja en relación al mercado.

El diseño de la investigación utilizado en el trabajo fue de tipo no experimental debido a que realiza el análisis sin que en ello se realice manipulación alguna de las

variables, fundamentándose en la observación y realizar el hallazgo en un contexto natural. También es de corte transversal debido a que la información se la obtiene en una sola ocasión la cual es al momento de realizar el análisis documental (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En cuanto a la utilización del diseño no experimental se partió del análisis de los estados financieros de las tres empresas del sector bananero, para ello se investigó el portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros el cual es el órgano estatal donde reposa la información de las compañías del Ecuador; cabe recalcar que, no se manipularon los datos, se trabajó bajo los parámetros de la observación y análisis documental con la finalidad de determinar el comportamiento de la industria, dado por los tres principales competidores que tiene la organización. Con este análisis se logra determinar la situación de la industria para compararlo en función de cómo está trabajando la empresa objeto de estudio.

Definición del argumento a defender

La Propuesta de un plan financiero logrará fortalecer las estrategias empresariales de la empresa CEINCONSA S.A.

Variables de la investigación

Dependiente: Estrategias empresariales

Independiente: Plan financiero

Aspecto innovador

La cuota de innovación que tiene el proyecto está dada porque en la actualidad existen pocos estudios académicos aplicados a la industria bananera ecuatoriana, sobre cómo las empresas de la rama en mención deben manejarse para evitar caer en problemas de liquidez a corto plazo, debido a la mala aplicación de políticas de cuentas

por cobrar y cuentas por pagar; así como la forma en cómo se debería financiar las empresas de acuerdo a las necesidades de fondos.

En consecuencia, al tratarse el tema de un estudio centrado en la propuesta de un plan financiero para fortalecer las estrategias empresariales de la empresa Ceinconsa S.A., el carácter innovador está en función de la mejora de los procesos para alcanzar mayor competitividad en el mercado en el cual se desenvuelve. Para ello se realiza un análisis de la industria y de la empresa, con el fin de que en base a los resultados se apliquen estrategias que mejoren los productos ofrecidos por la organización aplicando para ello la tecnología, alianzas estratégicas, políticas, entre otras acciones enfocadas a mejorar la operativa de la empresa.

Capítulo III

Diagnóstico de la Industria del Banano

En este capítulo se van a determinar los antecedentes de la industria bananera, a través de documentos oficiales, a fin de conocer la situación actual donde se desarrolla la actividad económica de la Empresa CEINCOSA S.A.

Industria del Banano

Según López (2017) el banano en la actualidad es uno de los frutos más consumidos a nivel mundial, debido a sus contenidos nutritivos los cuales son fuente de calorías y nutrientes a un precio asequible, lo que constituye a ser una fruta apetecida por muchos países, cuya producción se da principalmente en climas tropicales. En el Ecuador el tipo de banano que se exporta es el de tipo Cavendish Valery conocido también como banano tradicional o convencional sumado al banano orgánico. La producción de este tipo de fruta tiene como particularidad realizarse de forma continua sin interrupción alguna ni temporada específica; la plantación no necesita semilla para producir la fruta, su adaptabilidad está dada entre los 26 °C a 28 °C y los racimos se obtienen al año de la plantación.

Debido a las particularidades y consumo alto que tiene la fruta nace la necesidad de realizar controles exhaustivos que van en función de la calidad de suelo, administración del agua, reducción del impacto al cambio climático protegiendo con ello la biodiversidad, debido a que la producción de la fruta al ser natural es limitada. Por tanto, se hacen controles con la finalidad de no saturar la tierra en la producción de la fruta, lo que no se ha logrado realizar de forma adecuada debido al crecimiento que ha tenido en los últimos años. Entre los principales productores de banano están República Dominicana con 12,000 hectáreas, Ecuador con 11,500 hectáreas, Filipinas con 6,500

hectáreas, Perú con 5,500 y Costa Rica con 4,500 hectáreas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2019).

Por lo expuesto, para garantizar el sostenimiento de la industria del banano el gobierno ecuatoriano por medio de la Ley para Estimular y Controlar la Producción y Comercialización del Banano, Plátano, Barraganete y otras musáceas afines destinadas a la exportación ha impuesto restricciones a las nuevas siembras de banano en el territorio nacional aplicando multas a los productores o exportadores que no cumplan con la disposición descrita (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2019b). Con estas acciones lo que se busca es el cumplimiento de lo descrito en la Constitución de la República del Ecuador en cuanto a la utilización racional de los recursos naturales, así como también de su conservación para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

El banano es uno de los principales productos de exportación no petrolera del Ecuador teniendo un rendimiento adecuado de acuerdo a las cifras oficiales a nivel comercial publicadas por el Banco central del Ecuador (BCE). Este producto constituye una fuente de ingresos importante para el país, lo que causa dinamismo en la economía debido al ingreso de divisas al Ecuador fruto de las importaciones realizadas por los países interesados en la fruta anteriormente mencionada. El PIB de la producción del banano al año 2016 estuvo en \$2,321.30 millones representando el 1.8% del total generado en el país, esta actividad ha tenido un comportamiento peculiar donde se han registrado altos y bajos, los cuales han sido consecuencia de las condiciones del mercado externo. En el año 2018 se mostró una recuperación donde tuvo unas exportaciones de \$3,218 millones, lo que representó el 18.8% de los productos primarios exportados en el Ecuador posicionándose en el tercer lugar (Banco Central del Ecuador, 2019).

La recuperación de la actividad bananera del Ecuador a nivel de comercio exterior se dio a partir del año 2017 y por lo expuesto en la información presentada por el BCE, en la actualidad sigue siendo un producto destacado. La exportación de banano ecuatoriano tiene como destino varias partes del mundo, pero se encuentran concentradas en Rusia con el 21%, seguido de EEUU con el 17% y a nivel de la Unión Europea con el 25%, lo que significa un beneficio atractivo para la industria por el reciente cierre del convenio realizado con la Unión Europea creando el interés de la ejecución de un tratado con Estados Unidos y Rusia. Entre las principales empresas exportadoras de banano están UBESA, Reybanpac, Truisfruit, Sabrostarfruit, Comersur, Asoagribal, Asisbane, Ecuagreenprodex, Tropical Fruit Export y Agzulasa; es decir, la industria del banano se encuentra concentrada por 10 empresas las cuales representan el 43.2% de la totalidad de las exportaciones de la fruta (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2017). A continuación, se presenta la participación de mercado de la industria en cajas de exportación:

Tabla 4
Participación de mercado de industria bananera

Empresas	Cajas exportadas	Participación de mercado
UBESA	16.642.534	9,8%
Reybanpac	8.594.651	5,1%
Truisfruit	8.131.182	4,8%
Sabrostar fruit	7.266.653	4,3%
Comersur	6.922.602	4,1%
Asoagribal	6.831.583	4,0%
Asisbane	5.505.056	3,2%
Ecuagreenprodex	4.912.776	2,9%
Tropical Fruit Export	4.579.929	2,7%
Agzulasa	3.804.488	2,2%
Otros	96.297.972	56,8%
Total	169.489.426	100,0%

Tomado de *Una mirada al sector bananero ecuatoriano*, por Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2017.

Con respecto al precio de la caja del banano, esta ha tenido una variación marcada en el 2016 de \$6.16 teniendo una recuperación en el 2017 de \$6.26, lo cual está en función de la tonelada métrica del banano a nivel internacional donde ha pasado de

\$956.94 a \$1,098.07 (Bravo, 2015). Según la Corporación Financiera Nacional (2017) las principales asociaciones que tiene el país son Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE), Asociación de la Industria Bananera del Ecuador (ASISBANE) y Asociación de Productores Bananeros del Ecuador (AGROBAN). En relación a las provincias que tienen mayor producción de banano están las provincias de Los Ríos, Guayas y El Oro.

El proceso para la producción del banano tiene un esquema que se aplica para todo tipo de plantación partiendo de la limpieza, drenaje y la creación de canales de riego para la siembra, siguiendo con la eliminación de retoños y hojas que tienen la característica de ser no funcionales para pasar a la etapa de inyectar elementos nutricionales a la siembra, así como componentes para evitar las plagas, esto se da por medio del control fitosanitario. La siguiente etapa está dada por la clasificación del producto para posteriormente agregar recubrimiento para evitar que adquiera agentes patógenos, finalmente se etiqueta dando la relevancia pertinente a la marca y el empaque de la fruta en cajas de cartón con la característica de ser corrugado (Corporación Financiera Nacional, 2017).



Figura 2. Proceso de producción del banano. Tomado de *Ficha sectorial banano y plátanos*, por Corporación Financiera Nacional, 2017.

Una vez superado el proceso de producción del banano se debe de tener en consideración que está apto para la comercialización a nivel nacional e internacional. Para poder distribuir internacionalmente, la industria objeto de estudio se identifica por medio del código arancelario de exportaciones 0803 que hace referencia a bananas y plátanos; esta clasificación identifica al producto a nivel internacional para que todo importador tenga conocimiento de los requisitos que debe de cumplir para poder comprar la fruta al Ecuador, así como también los requerimientos que debe cumplir el exportador para poder comercializarlo (Aduana del Ecuador, 2016).

Las exportaciones del banano han tenido un comportamiento creciente al pasar del tiempo tomando en consideración el histórico del 2009 al 2018, denotando un incremento en todos los años a excepción del 2012 y 2016 donde tuvieron un decremento del 7.3% y 2.8% respectivamente. Dentro del periodo tomado como referencia las exportaciones de banano en promedio han tenido un crecimiento del 5.7% (Trademap, 2019).

Tabla 5
Exportaciones de banano en dólares

Años	Exportaciones	Variaciones
2009	1.995.950	
2010	2.033.794	1,9%
2011	2.246.350	10,5%
2012	2.081.987	-7,3%
2013	2.332.207	12,0%
2014	2.590.205	11,1%
2015	2.820.053	8,9%
2016	2.742.005	-2,8%
2017	3.045.158	11,1%
2018	3.218.215	5,7%

Tomado de *Lista de productos exportados por Ecuador 0803*, por Trademap, 2019.

Con respecto a las exportaciones en la unidad primaria, la cual es toneladas, ha tenido un crecimiento importante a lo largo del tiempo específicamente hablando del periodo que se tomó como histórico el cual es del año 2009 al 2018. Cabe recalcar que los años donde decrecieron las exportaciones en toneladas fueron los años 2010, 2012 y

2016 representando el 10%, 9.9% y 1.8% respectivamente. Las toneladas comercializadas en el exterior vía exportaciones han alcanzado un crecimiento del 2.2% (Trademap, 2019).

Tabla 6
Exportaciones de banano en unidad primaria

Años	Exportaciones	Variaciones
2009	5.728.696	
2010	5.156.475	-10,0%
2011	5.778.170	12,1%
2012	5.205.352	-9,9%
2013	5.460.838	4,9%
2014	5.977.281	9,5%
2015	6.287.605	5,2%
2016	6.176.269	-1,8%
2017	6.587.037	6,7%
2018	6.779.858	2,9%

Tomado de *Lista de productos exportados por Ecuador 0803*, por Trademap, 2019.

Las zonas de exportación donde se envía con mayor frecuencia el banano ecuatoriano está concentrado en tres sectores específicos partiendo de la Unión Europea, seguido de Rusia, Estados Unidos y Turquía. Estas zonas anteriormente mencionadas representan en promedio aproximadamente el 75% de las exportaciones de banano del Ecuador (Corporación Financiera Nacional, 2017).

Tabla 7
Destino de exportación del banano

Destino de exportación	2013	2014	2015	2016	jun-17	Total
Unión Europea	648.292	797.370	855.332	869.997	514.399	3.685.390
Rusia	541.224	545.206	553.963	568.647	336.703	2.545.742
Estados Unidos	420.531	434.349	481.074	472.649	331.078	2.139.680
Turquía	209.981	179.890	207.574	105.349	51.818	754.611
Asociación Latinoamericana de Integración	169.972	172.485	179.967	190.229	99.612	812.264
Resto del Mundo	335.828	460.906	542.227	535.135	310.494	2.184.589
Total	2.325.828	2.590.205	2.820.136	2.742.005	1.644.103	7

Tomado de *Ficha sectorial banano y plátanos*, por Corporación Financiera Nacional, 2017.

Con respecto a la información financiera que tiene el sector bananero en el Ecuador ha tenido el siguiente comportamiento:

Los activos han tenido un crecimiento sostenido al igual que el pasivo y el patrimonio, pero el sector de las deudas que hacen referencia al pasivo han crecido en

menor proporción; mientras que el patrimonio ha llegado a un crecimiento promedio del 7.90% lo que es indicador que la industria tiene una buena salud económica.

Tabla 8
Estado de situación financiera de la industria bananera

Cuentas	2013	2014	2015	2016
Activo	1.555,05	1.624,99	1.692,95	1.711,91
Pasivo	990,90	969,42	1.020,18	1.006,27
Patrimonio	564,28	655,57	679,00	705,79

Tomado de *Ficha sectorial banano y plátanos*, por Corporación Financiera Nacional, 2017

Con respecto al estado de resultado de la industria ha tenido un aumento adecuado de los ingresos obteniendo en promedio el 3.19%; mientras que en los costos y gastos se ha tenido un aumento en menor proporción representando el 2.63% y la utilidad neta ha tenido una variación llegando al 10.82%.

Tabla 9
Estado de resultado e indicadores financieros de la industria bananera

	2013	2014	2015	2016
Ingresos	1.076,78	1.202,82	1.240,99	1.174,93
Costos y gastos	1.058,57	1.148,73	1.189,07	1.139,85
Otros	23,93	6,76	15,92	16,87
Utilidad neta	42,14	60,85	67,84	51,95
Margen neto	3,91%	5,06%	5,47%	4,42%
ROA	2,71%	3,74%	4,01%	3,03%
ROE	7,47%	9,28%	9,99%	7,36%

Tomado de *Ficha sectorial banano y plátanos*, por Corporación Financiera Nacional, 2017.

Los indicadores financieros aplicados en la industria del banano fueron el margen neto, Retorno de los Activos (ROA) y Retorno de la Inversión (ROE), que han registrado un comportamiento atractivo, lo cual representa que en caso de seguir el comercio a este ritmo se espera un crecimiento en la industria objeto de estudio.

Con el levantamiento de información realizada por medio del uso de documentos oficiales se ha podido determinar que con respecto al comportamiento que ha tenido la industria del banano en el periodo del 2009 al 2018, se puede proyectar las futuras exportaciones de banano que se realizarían en los países de destino mencionados en el

presente trabajo. Aplicando múltiplos de que las condiciones de mercado en el futuro tendrían el mismo comportamiento que las históricas se puede llegar a la conclusión que la industria objeto de estudio a cinco años tendrá un crecimiento promedio del 4.1% en las exportaciones.

Tabla 10
Proyección de exportaciones de banano 2019 - 2023

Años	Exportaciones	Variaciones
2019	3.278.273	1,9%
2020	3.448.107	5,2%
2021	3.610.478	4,7%
2022	3.800.192	5,3%
2023	3.931.019	3,4%

Tomado de *Lista de productos exportados por Ecuador 0803*, por Trademap, 2019.

Con respecto a las condiciones futuras de las exportaciones en la unidad primaria se puede determinar que el crecimiento de las toneladas exportadas de banano en los próximos cinco años sería en promedio del 2.5%. Este escenario se daría siempre y cuando las condiciones de mercado sean similares a las históricas y en caso de no cumplirse se deberá valorar la proyección aplicando una tasa de descuento para llegar a un panorama más conservador.

Tabla 11
Proyección de exportaciones de banano en unidad primaria 2019 - 2023

Años	Exportaciones	Variaciones
2019	6.754.694	-0,4%
2020	7.041.719	4,2%
2021	7.222.561	2,6%
2022	7.515.843	4,1%
2023	7.677.393	2,1%

Tomado de *Lista de productos exportados por Ecuador 0803*, por Trademap, 2019.

PESTEL

Para tener un panorama claro acerca de la industria donde se va a participar se debe de tener claro el aspecto externo a nivel macro por medio de la herramienta PESTEL. Según Song, Sun y Jin (2017) afirmaron que el PESTEL tiene la particularidad de estudiar a profundidad lo relacionado a los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales del país en función de la industria donde se va a

realizar las actividades comerciales para conocer las repercusiones que se podría tener en la producción y comercialización del banano. La utilización de esta herramienta adecuadamente permite conocer las tendencias políticas, sociales, económicas, tecnológicas, ambientales y legales con la finalidad de realizar estrategias que permitan aprovechar las condiciones dadas y así sacar beneficio.

En relación al aspecto político se describen las políticas ejecutadas por el Gobierno Nacional del Ecuador, así como también la de los diferentes países donde se envía la fruta vía exportaciones. Según Haro y Espinoza (2017) en el Ecuador se tiene un buen panorama con respecto a las políticas actuales, debido a que se tiene como propuesta la eliminación del impuesto único al banano el cual era considerable y perjudicial para la industria, debido a que se cobraba un impuesto por volúmenes de caja de banano; es decir, al momento de realizar la venta y no a la utilidad como se lo realiza en otros sectores del país, perjudicando el margen de ganancia de las empresas bananeras. Con este panorama, las organizaciones dedicadas a esta actividad ven una oportunidad de crecimiento en los beneficios fruto de la actividad.

Según Elías (2016) entre los factores a destacar que perjudican a la industria bananera está el que existen regulaciones importantes que detienen el crecimiento sostenido de la actividad comercial, debido a las restricciones basadas en sistemas de cupos; por tanto, no se puede exportar más del monto contratado lo que limita la expansión de la actividad y da paso a malas prácticas de contabilidad para tener mayor acceso al mismo, sumado a lo descrito por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2019b) con respecto a las restricciones que se tiene para siembras nuevas evitando con ello el crecimiento de las exportaciones de banano tradicional perdiendo con ello competitividad en función de la competencia internacional. Cabe recalcar que, como punto final, no se tiene el apoyo necesario considerando que la

industria bananera es una de las importantes del país a excepción del apoyo técnico que brindan los técnicos de Agrocalidad y el MAGAP.

Según la revista especializada Bananotas (2018) en el aspecto económico lo que tiene relevancia importante son las variables económicas tales como la tasa de interés, la tasa de inflación, el tipo de cambio al exportar a otro país con moneda distinta y el ciclo económico en el cual se encuentre el país que importa la fruta. Un factor preocupante es el estado económico que está viviendo en los últimos años la Unión Europea, debido a que están cambiando de ciclo económico, lo que podría causar problemas en los pagos hacia los exportadores ecuatorianos; seguido a que el Banco Central Europeo (BCE) está realizando una serie de estrategias para devaluar el euro para ser más competitivos, lo que perjudica al exportador del país cuando recibe los pagos por el producto comercializado.

Según Andrade y Meza (2017) el factor positivo es el reciente tratado firmado con la Unión Europea, el cual tiene la particularidad de permitir a las exportaciones ecuatorianas ingresar a los países europeos con cero aranceles y al ser considerado el banano como un alimento saludable de primera necesidad por sus beneficios nutritivos, los efectos de entrar en una posible recesión por parte de los países de la Unión Europea se mitigarían de forma adecuada. Por tanto, el tener una concentración de exportaciones de banano no causaría mayores consecuencias a la industria, pero se deberían tomar cartas sobre el asunto para tratar de diversificar las exportaciones a otros países que tengan mejores condiciones económicas en la actualidad.

Los aspectos sociales son otro punto a tener muy en consideración, debido a que depende mucho de la cultura de las personas del país donde se exporta el banano para que su consumo sea activo y adecuado para su comunidad local de habitantes. Por tanto, el conocer la demografía de la población donde se va a exportar es de fundamental

importancia, así como también conocer las estructuras de clases, género, edad, entre otros aspectos. Los países de la Unión Europea, Rusia y Estados Unidos donde se tienen concentradas las exportaciones de banano son poblaciones que tienden a comer cosas nutritivas, debido al cambio de la población mundial en cuando alimentarse saludablemente cumpliendo un rol fundamental el banano al ser una fruta fuente de nutrientes y calorías necesarias para incrementar la calidad de vida de las personas (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2019).

Según Zibell (2019) el factor que se debe de tener en consideración con respecto al aspecto social, es el levantamiento indígena que se tuvo en el mes de octubre del año 2019, lo que ocasionó pérdidas económicas cuantiosas no pudiendo realizar la logística necesaria para exportar la fruta a los países de destino. Al haber inestabilidad entre el ejecutivo y las comunidades anteriormente mencionadas existe un peligro latente de que en un futuro cercano pueda haber nuevos inconvenientes que pudieran afectar a la industria bananera en general.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2020) los aspectos tecnológicos permiten obtener eficacia y eficiencia en las operaciones realizadas por las empresas que forman parte de la industria, debido al cambio acelerado que está teniendo el sector comercial, industrial y de servicios, lo que permite en caso de estar preparados a los cambios ser una fuente de ventaja competitiva por la reducción satisfactoria de los tiempos y recursos en la operativa de producción y exportación de banano. Es decir, la empresa objeto de estudio realizará los tratos vía email, video llamadas y demás herramientas tecnológicas del momento, que permita una comunicación activa con los clientes tanto nacionales como internacionales logrando con ello tener rapidez en el proceso. Esto se refuerza por las nuevas disposiciones del

gobierno nacional en cuanto a la reducción de aranceles para adquirir tecnología, lo que permite a las empresas del sector bananero ser más competitivas.

En relación a lo anterior, un aspecto de beneficio que provee la tecnología a la industria del banano es la tecnificación del proceso, lo que permite incrementar la productividad en el cultivo el cual parte de dos etapas principales. Por un lado, la etapa de la cosecha que hace referencia al traslado de los racimos una vez estos hayan sido cortados y la selección y empaque, sumado a evitar la ocurrencia de accidentes; es decir, se limita el riesgo mejorando la calidad del producto y reduciendo las pérdidas que pudieran aparecer en el proceso, dando como resultado la automatización del proceso en general incrementando la productividad y la obtención de mayores beneficios económicos.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2017) en relación a los aspectos ambientales hay exigencias en cuanto al manejo de pesticidas, debido a los perjuicios que ocasionan a la salud de los colaboradores, provocando enfermedades de tipo crónicas debido al envenenamiento que padecen de carácter agudo calificándose como riesgos inherentes de salud pública. Otros daños que ocasiona la mala administración de pesticidas está dada en los daños ambientales por medio de la contaminación del agua y el suelo, lo que ocasiona envenenamiento de los animales y reducción de la biodiversidad. Por tanto, para evitar estos riesgos inherentes a la operación de producción de banano, la organización contratará expertos calificados por el MAGAP, aportando con ello al cambio climático fruto de la contaminación ambiental del agua, aire y suelo.

Para Cabrera (2019) los aspectos legales están relacionados a las regulaciones existentes por parte del Ecuador y los países donde se envía la exportación. Con respecto al Ecuador se tiene restricciones a las nuevas siembras y en los sistemas de

cupos de las exportaciones; por tanto, para que se pueda crecer en la industria se debe de ser más eficaz y eficiente en los procesos realizados por medio de la tecnificación, permitiendo con ello la reducción de costos y gastos. Para mitigar las restricciones que se tiene en el Ecuador se está proponiendo en la Asamblea Nacional la eliminación del Impuesto Único al Banano y con respecto a las regulaciones de los países de la Unión Europea, Estados Unidos y Rusia existen fuertes regulaciones en función del ingreso de alimentos de consumo humano, pero esta amenaza se reduce por medio del apoyo técnico brindado por las entidades estatales ProEcuador, Agrocalidad y el MAGAP que aportan con capacitaciones y promoción de las exportaciones ecuatorianas tradicionales y no tradicionales a los mercados globales.

Al finalizar el capítulo y analizar la industria del banano por medio de documentos oficiales se pudo determinar la siguiente información: la industria del banano en los últimos años ha estado en un constante crecimiento, por lo que en caso de que las condiciones actuales mejoren o se mantengan pudieran tener proyecciones adecuadas en el crecimiento de la misma.

Al ejecutar el análisis PESTEL se pudo apreciar que el futuro de la industria del banano es adecuado a pesar de las restricciones existentes, debido a los incentivos que se está trabajando a nivel político y legal para quitar la carga fiscal que estaba asumiendo la industria en general, pudiendo con ello poder incrementar el margen de ganancia de las empresas. Con respecto a lo económico se tiene un tratado con la Unión Europea que permite exportar sin arancel alguno, pero se debe de tener precaución por el ciclo económico que están pasando los países del viejo continente. En lo tecnológico se está dando acceso a la mejora de los procesos con la eliminación de los aranceles de importación de tecnología y la tecnificación de los procesos y en lo ambiental se está teniendo apoyo de entidades estatales como ProEcuador, Agrocalidad y MAGAP para

administrar adecuadamente el manejo de pesticidas y así evitar contaminar el agua, suelo, aire, animales y ocasionar graves afectaciones a las personas que manejan este tipo de sustancias.

Capítulo IV

Diagnóstico Situacional de la Empresa Ceinconsam,ñ{}

La empresa Ceinconsa S.A. es uno de los principales participantes del mercado bananero ecuatoriano y se dedica a la producción y comercialización de plátanos frescos de una calidad alta a nivel nacional e internacional, enfocado a satisfacer oportunamente las necesidades de los consumidores de la fruta. La empresa objeto de estudio tiene más de 30 años de experiencia en el mercado productor bananero del Ecuador teniendo plantaciones propias, lo que le permite garantizar la calidad de la fruta entregada a los clientes durante los 12 meses del año. Las plantaciones se encuentran posicionadas en las tierras más fértiles de la industria ecuatoriana como lo son la provincia del El Oro y Los Ríos llegando haber obtenido premios por la calidad que tienen las plantaciones de la organización (CEINCONSA S.A., 2019).

La organización se encuentra ubicada en la capital mundial del banano, denominación que se la ha brindado a la ciudad de Machala provincia de El Oro, debido a que fue la primera productora y exportadora de la fruta en mención en el Ecuador. La dirección específica está en la calle Marcel Laniado y Circunvalación Norte, centro comercial Unioro establecimiento 42-43. La misión de la empresa está orientada a ser considerados como la primera opción de los clientes a nivel mayorista y minorista por medio de productos de calidad bajo una constante innovación (CEINCONSA S.A., 2019).

Los productos ofrecidos en el mercado ecuatoriano tienen la característica de ser saludables y nutritivos, los cuales están enfocados a dar un estilo de vida saludable a los consumidores del mismo, debido a la alta calidad que tiene el banano ofrecido por la organización objeto de estudio. Otro factor a mencionar dentro de las particularidades de la empresa es que tiene como principios brindar eficacia, eficiencia e integridad a los

procesos realizados fundamentándose en el respeto hacia los empleados y clientes consumidores de la fruta ofrecida al mercado tanto nacional como internacional (CEINCONSA S.A., 2019).

Matriz EFE

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) tiene la finalidad de evaluar oportunamente los aspectos externos de la organización, tales como las oportunidades y amenazas. Entre las oportunidades mejor ponderadas dentro del estudio de la matriz estuvo la firma de nuevos acuerdos comerciales con una ponderación de 0.88, seguido de la alianza estratégica que tiene la organización con negocios con presencia en Europa y Reino unido con 0.84 (ver tabla 12).

Con respecto a las amenazas determinadas se pudo observar que las que podrían causar mayor daño a la empresa objeto de estudio, fueron la posible recesión económica por el cambio de ciclo en las economías del mundo con el 0.20 y la presencia de plagas que pudieran afectar a las plantaciones con el 0.20 (ver tabla 12).

Dentro de los factores más relevantes a tener en cuenta partiendo con la oportunidad más importante está la firma de nuevos convenios comerciales que permitan exportar el banano ecuatoriano sin aranceles, lo que posibilita mayor rentabilidad en el negocio como lo es el que se firmó últimamente con la Unión Europea y con respecto a la amenaza la aparición de la recesión económica debido al cambio del ciclo económico en los países a los cuales se exporta la fruta, donde se muestra ya síntomas de su presencia en los países Europeos de acuerdo a la información brindada de forma pertinentemente por el Banco Central Europeo, el cual es el máximo organismo de la región en mención. Al momento de presentar y ponderar las oportunidades y amenazas se obtuvo un 2.63 lo que implica que las oportunidades son

superiores a las amenazas en la industria lo que faculta la realización de estrategias para aprovecharlas y obtener un mejor posicionamiento en el mercado.

Tabla 12
Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
Alianza estratégica con empresas con presencia en Europa y Reino Unido	0,21	4	0,84
Firma de nuevos acuerdos comerciales	0,22	4	0,88
Incremento de la participación del banano en otros mercados	0,12	3	0,36
Amenazas			
Recesión económica	0,2	1	0,20
Situación económica del país	0,15	1	0,15
Presencia de plagas que pudieran afectar las plantaciones	0,1	2	0,20
Total	1		2,63

Matriz EFI

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta que tiene como particularidad la evaluación de la organización por medio del análisis de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa a la interna de la misma. Al momento de implementar la matriz anteriormente mencionada se pudo observar que las fortalezas más relevantes de la organización fueron tener plantaciones ubicadas en las tierras más fértiles del Ecuador alcanzando una ponderación de 1, seguido de tener en nómina talento humano capacitado para realizar la gestión operativa de forma satisfactoria.

En relación a las debilidades detectadas más relevantes al momento de realizar la matriz estuvieron tener como competencia a empresas de gran poder económico con una ponderación de 0.20, seguido del gran tamaño que tiene la organización con una asignación de 0.20 (ver tabla 13).

Con el panorama presentado en la ejecución de la matriz EFI se puede observar que la fortaleza más relevante es la ubicación que tiene la empresa objeto de estudio en sus plantaciones de banano lo que le permite obtener una fruta de alta calidad, seguido de la amenaza más dañina la cual está en función de tener una competencia de alto poder

económico que pudiera ocasionar que realicen estrategias fuertes perjudicando la rentabilidad en la empresa. Al momento de revisar la ponderación final se pudo observar que se obtuvo 2.65, lo que indica que la empresa tiene fortalezas superiores a sus amenazas y por medio de la aplicación de estrategias para aprovechar las oportunidades se pudiera reducir satisfactoriamente el impacto de las debilidades en la institución objeto de estudio.

Tabla 13
Matriz EFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderación
Plantaciones ubicadas en las tierras más fértiles del Ecuador	0,25	4	1,00
Producción del banano sin interrupciones a lo largo del año	0,1	3	0,30
Personal capacitado	0,2	4	0,80
Debilidades			
Tamaño de la estructura organizacional	0,1	2	0,20
Competencia con alto poder económico	0,2	1	0,20
La competencia se encuentra posicionada en el mercado meta	0,15	1	0,15
Total	1		2,65

FODA

El FODA es una herramienta que permite conocer la situación de la organización por medio del análisis de las características internas como externas, las cuales son presentadas por medio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Dentro de la matriz de pudo observar que la fortaleza más relevante fue la ubicación de las plantaciones las cuales están en las tierras más fértiles del Ecuador, con respecto a la debilidad más relevante fue que se tiene como competidores empresas de gran poder económico.

En relación a la oportunidad que más sobresalió en la matriz fue la firma de nuevos acuerdos comerciales como el recién firmado con la Unión Europea; mientras que la amenaza más peligrosa estuvo en función de la llegada de una recesión económica en la economía global, situación que ya se está sintiendo en la actualidad principalmente en los países del viejo continente.

Tabla 14
Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Plantaciones ubicadas en las tierras más fértiles del Ecuador	Tamaño de la estructura organizacional
Producción del banano sin interrupciones a lo largo del año	Competencia con alto poder económico
Personal capacitado	La competencia se encuentra posicionada en el mercado meta
Oportunidades	Amenazas
Alianza estratégica con empresas con presencia en Europa y Reino Unido	Recesión económica
Firma de nuevos acuerdos comerciales	Situación económica del país
Incremento de la participación del banano en otros mercados	Presencia de plagas que pudieran afectar las plantaciones

Al observar el panorama favorable que se determinó al momento de la utilización de la herramienta Matriz FODA por tener una ponderación atractiva en la ejecución de los factores internos, dados por las fortalezas y debilidades y los factores externos por las oportunidades y amenazas, se propone un conjunto de estrategias para mejorar la posición estratégica que tiene la organización las cuales se presentan a continuación:

Tabla 15
Estrategias de FODA cruzado

Fortalezas y oportunidades (FO)	Fortalezas y amenazas (FA)
Posicionamiento en el mercado Europeo por medio del aumento de la inversión en promoción.	Flexibilidad de crédito para clientes y descuentos por pronto pago.
Investigación de mercado de las empresas ya posicionadas para mejorar el Know How.	Programas de capacitación a los colaboradores para incrementar la motivación y el sentido de pertenencia.
Debilidades y oportunidades (DO)	Debilidades y amenazas (DA)
En la promoción realizada, hacer énfasis en el valor agregado del producto y marca.	Investigación de mercado para verificar si existe algún cambio en los patrones de consumo.
Efectividad en los procesos sin disminuir la calidad del producto.	Tener un presupuesto asignado para afrontar inconvenientes en la liquidez de la organización por problemas en el ciclo económico de la economía.

La intensidad que se le brinda a las estrategias están dadas en función de las calificaciones otorgadas a las variables exógenas y endógenas, para que por medio de ello las estrategias aplicadas sean más efectivas, para así alcanzar los objetivos que persigue la organización. Por tanto, se enfocó particularmente en lo que es fuerte la

organización internamente para reducir las debilidades, ya que estos constituyen factores controlables, sumado a la alta ponderación obtenida en las oportunidades que ofrece la industria.

Competencia

Con respecto al análisis de la competencia se toma como partida los tres principales oponentes de la industria objeto de estudio, los cuales sumado su poder de venta abarcan aproximadamente el 20% de la participación del mercado global de producción y exportación del banano en el Ecuador, el primero hace referencia a la empresa Unión de Bananeros Ecuatorianos (UBESA) con su marca DOLE, seguida por Rey Banano del Pacífico (Reybanpac) y Sabrostar Fruit.

UBESA

UBESA es una compañía, cuya marca Dole Ecuador es parte de la Internacional Dole Food Company, la misma que tiene oficinas corporativas en los Estados Unidos con una matriz posicionada en Costa Rica. La marca en mención, a nivel de Ecuador, entre los productos que ofrece a sus clientes están los bananos de tipo convencional, orgánico, rojas, baby bananas, mangos, plátanos y piñas (Dole, 2019).

La misión de la compañía está destinada a proveer a los consumidores los productos de más alta calidad promoviendo la alimentación saludable y nutricional, con respecto a la visión es ser el líder del mercado ecuatoriano colocando la fruta del país en los mercados internacionales en función de los requerimientos establecidos por los clientes y los lineamientos de tipo corporativo, con la finalidad de dejar en lo más alto la marca para garantizar que Dole es la mejor proveedora del mundo de productos alimenticios (Dole, 2019).

Entre los beneficios que tiene el banano producido y exportado por Dole Ecuador está que no contiene grasas y está libre en un 100% de colesterol, posee alto contenido

de fibra, de potasio y aporta fuentes adecuadas de vitamina C; razón por la cual, es que es tan apetecida a nivel mundial por sus grandes beneficios alimenticios que aportan con los nutrientes necesarios para brindar vitalidad y energía (Dole, 2019).

Como se mencionó anteriormente Dole Ecuador es la empresa productora y exportadora de banano con mayor participación de mercado en el país y para efectos de establecer una propuesta de plan financiero para fortalecer las estrategias empresariales de CEINCONSA S.A. se analizará la estructura financiera para resaltar los aspectos relevantes de la misma y poder implementar mejoras a la organización objeto de estudio. A continuación, se presenta la información financiera:

Con respecto al comportamiento de la empresa UBESA ha mostrado ingresos crecientes al pasar de los años 2016 al 2018 con costos similares, pero gastos crecientes lo que ha resultado que la utilidad neta haya sido en promedio del 2%. En relación al estado de situación financiera inicial la cuenta que más concentración tiene en el activo son las cuentas por cobrar, las cuales han ido mejorando en los periodos de estudio y con respecto a los pasivos la cuenta que más peso tuvo fueron las cuentas por pagar que representaron en promedio el 80.3% de total pasivo más patrimonio.

Una vez divisado el comportamiento del estado de resultado integral y el estado de situación financiera en los años del 2016 al 2018, se revisó cómo ha sido la variabilidad de la liquidez de la organización por medio del ciclo de conversión del efectivo, donde las cuentas por cobrar han tenido un decrecimiento, lo que indica que la empresa en los años de estudio ha mejorado la cobranza a sus clientes. Las cuentas por pagar, los dos primeros años han tenido un comportamiento similar reduciéndose en el 2018, lo que implica que la institución ha acelerado sus pagos a los proveedores lo que repercute en la liquidez de la misma.

En relación a la rotación de los inventarios ha venido decreciendo lo que indica que la organización demora menos días en transformar y vender sus productos. El ciclo operativo ha tenido un comportamiento decreciente, lo que demuestra que en caso de mantener una buena política de cuentas por pagar la empresa pueda tener un ciclo de conversión del efectivo adecuado que impulse el crecimiento empresarial de la organización. Cabe recalcar que, el factor a resaltar en el análisis de la empresa Dole es el periodo en que paga las cuentas por pagar ya que lo ideal sería mantenerlas o incrementarlas algo que no se nota en el año 2018.

Las razones financieras utilizadas para analizar la posición financiera de la organización fueron adecuadas en función de la industria, aunque la calidad de la deuda está concentrada al corto plazo, lo que da como resultado que la empresa Dole tenga unos retornos importantes para los accionistas y para la inversión realizada, las cuales están dadas por el ROE y ROA.

Tabla 16
Estado de resultado integral Dole 2016 - 2018

	Año 2016		Año 2017		Año 2018	
Ingresos	286.405.945,0		289.114.172,0		354.877.091,0	
Costo de venta	275.881.865,0	96,3%	282.659.192,0	97,8%	338.145.386,0	95,3%
Margen bruto	10.524.080,0	3,7%	6.454.980,0	2,2%	16.731.705,0	4,7%
Gastos	2.654.097,4	0,9%	5.020.149,6	1,7%	7.212.398,0	2,0%
Utilidad	7.869.982,6	2,7%	1.434.830,4	0,5%	9.519.307,0	2,7%

Tabla 17
Estado de situación financiera Dole 2016 – 2018 - activo

	Año 2016		Año 2017		Año 2018	
Activo						
Activo corriente	62.549.584,3		48.682.782,2		49.787.170,7	
Efectivos y equivalentes	499.090,0	0,8%	381.268,9	0,6%	770.329,3	1,2%
Cuentas por cobrar	54.867.797,2	85,0%	43.864.343,5	72,3%	43.156.067,2	67,3%
Otras cuentas por cobrar	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Inventarios	3.962.359,4	6,1%	3.315.196,4	5,5%	4.452.809,3	6,9%
Otros activos corrientes	3.220.337,7	5,0%	1.121.973,3	1,9%	1.407.964,9	2,2%
Activo no corriente	1.995.697,5	3,1%	11.950.149,4	19,7%	14.324.497,0	22,3%
Total activo	64.545.281,8		60.632.931,6		64.111.667,7	

Tabla 18

Estado de situación financiera Dole 2016 – 2018 - pasivo

Pasivo	Año 2016		Año 2017		Año 2018	
Pasivo corriente	52.365.643,1		53.120.248,5		50.728.712,4	
Cuentas por pagar	50.610.230,7	78,4%	51.993.314,7	85,8%	49.160.946,8	76,7%
Otras cuentas por pagar		0,0%		0,0%	-	0,0%
Deuda a corto plazo	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Otros pasivos corrientes	1.755.412,4	2,7%	1.126.933,8	1,9%	1.567.765,6	2,4%
Pasivo no corriente	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Total pasivo	52.365.643,1		53.120.248,5		50.728.712,4	
Patrimonio	12.179.638,7	18,9%	7.512.683,1	12,4%	13.382.955,2	20,9%
Total pasivo más patrimonio	64.545.281,8		60.632.931,6		64.111.667,6	

Tabla 19

Ciclo de conversión del efectivo Dole 2016 - 2018

Ciclo del efectivo	2016	2017	2018	Ponderado
Rotación cuentas por cobrar	69	55	44	56
Rotación cuentas por pagar	66	66	52	62
Rotación de inventario	5,17	4,22	4,74	5
Ciclo operativo	74	59	49	60
Ciclo de conversión del efectivo	8	-	7	-
			4	-
				1

Tabla 20

Razones financieras Dole 2016 - 2018

	2016	2017	2018	Ponderación
Razón corriente	1,19	0,92	0,98	1,03
Prueba ácida	1,12	0,85	0,89	0,96
Endeudamiento	0,81	0,88	0,79	0,83
Calidad de la deuda	1,00	1,00	1,00	1,00
ROE	64,62%	19,10%	71,13%	51,61%
ROA	12,19%	2,37%	14,85%	9,80%

Reybanpac

Reybanpac es una empresa que tiene más de 40 años en el mercado ecuatoriano y que se dedica como actividad principal a la producción y exportación de banano, aunque también ofrece al mercado palma africana y macadamia, lo cual constituye un cierto nivel de diversificación al negocio. Las hectáreas de banano que posee la empresa en mención están repartida en las provincias de El Oro, Los Ríos y el Guayas (Reybanpac, 2019).

La misión de la empresa está centrada en brindar al mercado frutas de calidad por medio de la utilización de la eficiencia en sus procesos con responsabilidad ambiental y

social; mientras que la visión está centrada en ser un producto líder para alcanzar alto reconocimiento de la marca en los mercados posicionados. Otro factor a mencionar es que la empresa consta de varias certificaciones en la que resalta Globalgap, la cual es bien vista a nivel europeo debido a que cumple con los parámetros exigidos por la Unión Europea en cuanto a la seguridad alimentaria, protección al medio ambiente y el recurso humano. Por tanto, los productos ofrecidos por Reybanpac son de la más alta calidad, lo que permite ser aceptados a nivel internacional (Reybanpac, 2019).

En relación a lo descrito, la empresa Reybanpac es una productora y exportadora de banano bien posicionada en el mercado, lo que da como pauta analizar su información financiera para poder emular las buenas prácticas que tiene para así mejorar las estrategias empresariales de la institución objeto de estudio. A continuación, se presenta la información financiera disponible en los órganos de control:

Al momento de la revisión del estado de resultado integral de la empresa Reybanpac en los periodos del 2016 al 2018 se ha podido divisar que los ingresos de la misma han ido decreciendo de manera importante, comportamiento diferente que han tenido los costos variables que han ido en aumento, sumado a la inconsistencia que presentan los gastos en cuanto a su crecimiento; por tanto, representan un valor importante de los ingresos generados. Con respecto a los activos de la empresa tienen pesos significativos los activos no corrientes y los inventarios que a pesar que en los periodos 2017 y 2018 se redujeron siguen siendo altos perjudicando a la rotación de los activos; mientras que, en relación a los pasivos, la cuenta de mayor relevancia fueron la cuentas por pagar con un promedio en los años de estudio del 30.8% registrando un decrecimiento en las mismas en el periodo de estudio.

Una vez revisado el estado de situación inicial y el estado de resultado integral se revisó las variables que intervienen en la conversión del ciclo del efectivo como lo son

la rotación de cuentas por cobrar, la rotación de las cuentas por pagar y la rotación del inventario. Los días en los cuales se recupera el crédito otorgado a los clientes se redujo de manera importante del año 2016 al 2017, incrementándose en el 2018, pero al registrar un crecimiento acorde a la industria se estima que esta partida es adecuada, con respecto a las cuentas por pagar los días en los cuales se realizan las cancelaciones a los proveedores son elevadas, lo que aporta valor a la liquidez de la organización pero en función de cómo se maneja la industria se nota una distorsión en los números presentados por la empresa.

La rotación del inventario es relativamente alta en esta empresa, mostrando un incremento en los días que demora en producir y vender la materia prima. Por lo descrito en la conversión del ciclo del efectivo se puede apreciar que este es elevado, pero al tener unas condiciones satisfactorias en las políticas de pago da como resultado que la organización tiene un óptimo ciclo del efectivo.

Al revisar la posición financiera de Raybanpac se pudo apreciar que la organización puede incurrir en problemas de liquidez en caso de no mejorar su índice de razón corriente que mide la capacidad de pago de la compañía, debido al peso que tiene su pasivo corriente; es decir, puede tener problemas para pagar sus obligaciones, pero esto no afectará a la operación de la compañía, ya que el capital de trabajo es adecuado el cual se comprobó en el ciclo de conversión del efectivo. No obstante, de acuerdo a Reyes, Gaibor y Molina (2018) el ciclo de conversión del efectivo puede ser adecuado, pero este puede causar un descuido en la capacidad de pago de la empresa por exceso de crédito. También se pudo observar que obtiene rentabilidades de recursos propios y de inversión negativos, por lo que es necesario mejorar las estrategias para incrementar la rentabilidad del negocio. Por tanto, tomar como referencia esta organización es ideal para no cometer los errores de la misma.

Tabla 21
Estado de resultado integral Reybanpac 2016 - 2018

	Año 2016		Año 2017		Año 2018	
Ingresos	276.810.458,62		268.143.367,22		196.444.826,21	
Costo de venta	220.246.042,73	79,57%	213.607.399,93	79,66%	159.440.532,09	81,16%
Margen bruto	56.564.415,89	20,43%	54.535.967,29	20,34%	37.004.294,12	18,84%
Gastos	44.878.118,94	16,21%	111.069.920,71	41,42%	29.914.196,61	15,23%
Utilidad	11.686.296,95	4,22%	- 56.533.953,42	-21,08%	7.090.097,51	3,61%

Tabla 22
Estado de situación financiera Reybanpac 2016 - 2018

	Año 2016		Año 2017		Año 2018	
Activo						
Activo corriente	149.322.512,13		101.155.048,18		105.175.457,85	
Efectivos y equivalentes	7.737.286,53	1,4%	3.023.641,60	0,8%	5.045.594,37	1,3%
Cuentas por cobrar	32.571.893,12	5,9%	4.810.440,08	1,2%	11.189.942,66	2,8%
Otras cuentas por cobrar	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Inventarios	90.941.169,65	16,5%	77.786.501,41	19,7%	73.218.066,78	18,2%
Otros activos corrientes	18.072.162,83	3,3%	15.534.465,09	3,9%	15.721.854,04	3,9%
Activo no corriente	402.684.001,88	72,9%	294.364.743,73	74,4%	297.511.424,81	73,9%
Total activo	552.006.514,01		395.519.791,91		402.686.882,66	
Pasivo						
Pasivo corriente	167.042.306,61		155.753.352,24		140.106.939,95	
Cuentas por pagar	144.465.682,99	26,2%	137.893.218,34	34,9%	126.448.649,43	31,4%
Otras cuentas por pagar	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Deuda a corto plazo	16.948.370,11	3,1%	13.059.719,34	3,3%	7.332.488,60	1,8%
Otros pasivos corrientes	5.628.253,51	1,0%	4.800.414,56	1,2%	6.325.801,92	1,6%
Pasivo no corriente	77.973.422,17	14,1%	34.992.679,10	8,8%	57.467.003,59	14,3%
Total pasivo	245.015.728,78		190.746.031,34		197.573.943,54	
Patrimonio	306.990.785,23	55,6%	204.773.760,57	51,8%	205.112.939,12	50,9%
Total pasivo más patrimonio	552.006.514,01		395.519.791,91		402.686.882,66	

Tabla 23
Ciclo de conversión del efectivo Reybanpac 2016 - 2018

Ciclo del efectivo	2016	2017	2018	Ponderado
Rotación cuentas por cobrar	42	6	21	23
Rotación cuentas por pagar	236	232	286	251
Rotación de inventario	148,65	131	165,32	148
Ciclo operativo	191	138	186	171
Ciclo de conversión del efectivo	- 45	- 95	- 100	- 80

Tabla 24
Razones financieras Reybanpac 2016 - 2018

	2016	2017	2018	Ponderación
Razón corriente	0,89	0,65	0,75	0,76
Prueba ácida	0,35	0,15	0,23	0,24
Endeudamiento	0,44	0,48	0,49	0,47
Calidad de la deuda	0,68	0,82	0,71	0,74
ROE	3,81%	-27,61%	3,46%	-6,78%
ROA	2,12%	-14,29%	1,76%	-3,47%

Sabrostar fruit

Sabrostar fruit es una empresa dedicada a la comercialización al por mayor y menor de banano, teniendo un alcance importante a las principales partes del mundo con la característica de ser productos frescos y de alta calidad aportando valor a la economía ecuatoriano por brindar trabajo a más de 5,000 familias ecuatorianas. La empresa en mención ha ido incrementando su nivel de exportaciones a medida que capta participación de mercado en el entorno global, constituyéndose como uno de los principales exportadores del país.

La misión de la organización está en función de exportar fruta de calidad a los clientes de todo el mundo por medio de la utilización de tecnología de punta para mejorar los procesos e incrementar la calidad del producto; mientras que en la visión a corto plazo lo que se busca es ser uno de los líderes a nivel mundial de exportación de frutas, reconocidos por la alta calidad de los mismos y comprometidos a la responsabilidad ambiental, corporativa y socioeconómica. Los valores institucionales que persigue la empresa son integridad, liderazgo, superación, responsabilidad y agilidad; entre los productos que ofrece la organización al mercado tanto nacional como internacional está el banano de tipo tradicional, orgánico y la piña.

Viendo la posición estratégica que tiene Sabrostar Fruit en la industria del banano, se analizó la información financiera con la finalidad de conocer cómo trabaja la misma para poder emular las prácticas que le han dado resultado a nivel financiero. A continuación, se presenta la información de la empresa Sabrostar Fruit.

Con la evaluación del estado de resultado integral se pudo determinar que la empresa Sabrostar Fruit en los periodos del 2016 al 2018 ha registrado un decremento en las ventas y una estabilidad en los costos variables, así como también en los gastos totales. Con respecto al estado de situación inicial se pudo observar que las cuentas que

más representación tuvieron en el activo fueron efectivos y equivalentes seguido de las cuentas por cobrar las cuales tuvieron un incremento importante en el periodo del 2018 lo que podría repercutir en la capacidad de liquidez de la compañía. En el pasivo se dio énfasis en las cuentas por pagar notándose una disminución importante en este rubro en el año 2018, lo que establece que se está pagando de forma más rápida las cuentas en mención.

Una vez analizados los dos estados financieros se pasó a la revisión de la liquidez por medio del ciclo de la conversión del efectivo, donde se pudo apreciar que la recuperación de las cuentas por cobrar ha tenido altos y bajos, pero llama la atención que en el año 2018 tuvo un incremento importante, lo que da como resultado que la organización demore más en cobrar sus cuentas por cobrar a los clientes perjudicando la liquidez de la empresa. Con respecto a la rotación de las cuentas por pagar es notablemente elevada, pero tuvo un decremento importante en el 2018 lo que en caso de continuar pudiera afectar al ciclo de conversión del efectivo.

En relación a la rotación del inventario lo hace relativamente acelerado, aunque en el 2018 tuvo un incremento mínimo. Con este panorama se pudo apreciar que el ciclo operativo ha registrado un aumento, pero al tener una buena política de cuentas por pagar se refleja que la conversión del ciclo del efectivo de la organización es adecuada.

Con respecto a la situación financiera de la organización se pudo apreciar que la empresa sí está en la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes inclusive si se descuentan los inventarios; por tanto, las razones de liquidez son adecuadas. Con respecto al endeudamiento se encuentra muy concentrado en los pasivos y la calidad de la deuda en las obligaciones a corto plazo lo que pudiera repercutir en problemas en caso de padecer de problemas de liquidez. En sentido general la organización tiene una buena posición financiera y esto se puede evidenciar

en el retorno que tienen los accionistas y la inversión realizada por medio de las herramientas ROE y ROA, los cuales presentan una ponderación promedio del 143.3% y 5.78% respectivamente.

Tabla 25

Estado de resultado integral Sabrostar Fruit 2016 - 2018

	Año 2016		Año 2017		Año 2018	
Ingresos	129.212.143,00		128.527.349,00		118.107.935,00	
Costo de venta	123.388.053,00	95,49%	122.761.571,00	95,51%	110.910.197,00	93,91%
Margen bruto	5.824.090,00	4,51%	5.765.778,00	4,49%	7.197.738,00	6,09%
Gastos	2.950.308,41	2,28%	2.863.026,16	2,23%	4.588.462,74	3,88%
Utilidad	2.873.781,59	2,22%	2.902.751,84	2,26%	2.609.275,26	2,21%

Tabla 26

Estado de situación financiera Sabrostar Fruit 2016 - 2018

	Año 2016		Año 2017		Año 2018	
Activo						
Activo corriente	38.717.442,60		44.241.081,20		62.070.266,00	
Efectivos y equivalentes	25.669.968,60	62,6%	34.788.992,60	74,9%	31.274.238,50	
Cuentas por cobrar	7.445.625,76	18,1%	2.402.504,53	5,2%	12.891.815,80	
Otras cuentas por cobrar	-	0,0%	-	0,0%	-	
Inventarios	415.262,43	1,0%	213.381,52	0,5%	1.026.665,91	
Otros activos corrientes	5.186.585,81	12,6%	6.836.202,55	14,7%	16.877.545,79	
Activo no corriente	2.321.168,60	5,7%	2.182.957,90	4,7%	1.858.496,43	
Total activo	41.038.611,20		46.424.039,10		63.928.762,43	
Pasivo						
Pasivo corriente	39.271.395,30		44.436.441,23		61.378.610,33	
Cuentas por pagar	38.344.425,70	93,4%	43.342.787,40	93,4%	22.630.386,09	
Otras cuentas por pagar	-	0,0%	-	0,0%	-	
Deuda a corto plazo	-	0,0%	-	0,0%	-	
Otros pasivos corrientes	926.969,60	2,3%	1.093.653,83	2,4%	38.748.224,24	
Pasivo no corriente	-	0,0%	-	0,0%	397.926,00	
Total pasivo	39.271.395,30		44.436.441,23		61.776.536,33	
Patrimonio	1.767.215,90	4,3%	1.987.597,87	4,3%	2.152.226,10	
Total pasivo más patrimonio	41.038.611,20		46.424.039,10		63.928.762,43	

Tabla 27

Ciclo de conversión del efectivo Sabrostar Fruit 2016 - 2018

Ciclo del efectivo	2016	2017	2018	Ponderado
Rotación cuentas por cobrar	21	7	39	22
Rotación cuentas por pagar	112	127	73	104
Rotación de inventario	1,21	1	3,33	2
Ciclo operativo	22	7	43	24
Ciclo de conversión del efectivo	- 90	- 120	- 31	- 80

Tabla 28
Razones financieras Sabrostar Fruit 2016 - 2018

	2016	2017	2018	Ponderación
Razón corriente	0,99	1,00	1,01	1,00
Prueba ácida	0,98	0,99	0,99	0,99
Endeudamiento	0,96	0,96	0,97	0,96
Calidad de la deuda	1,00	1,00	0,99	1,00
ROE	162,62%	146,04%	121,24%	143,30%
ROA	7,00%	6,25%	4,08%	5,78%

Una vez analizada la competencia se pudo observar que solo Dole ha tenido ingresos crecientes en los periodos de estudio y que el costo de venta promedio es del 90.5% y en los gastos el 9.5% con lo que respecta al estado de resultado integral. En relación al estado de situación inicial, la concentración de las cuentas por cobrar promedio fue del 30.8%, inventarios 8.4% y cuentas por pagar 61.7%, información que sirve de referencia para poder comparar el análisis financiero que se realizó de la empresa Ceinconsa, el cual se detalla a continuación.

Análisis Financiero CEINCONSA

La posición financiera de la empresa Ceinconsa presenta las siguientes particularidades: en el estado de resultado integral se pudo observar que los ingresos de la organización han ido creciendo en los periodos del 2016 al 2018, lo que es indicativo que el mismo ha ido ganando participación de mercado; en relación al costo de venta ha tenido un comportamiento similar representando un promedio del 97.8% y los gastos del 1.8%.

En el estado de situación financiera inicial las cuentas que más concentración tuvieron en relación al total de activos fueron los activos no corrientes seguido de las cuentas por cobrar; mientras que en los pasivos las cuentas por pagar. Las cuentas por pagar han tenido un comportamiento adecuado debido a que estas han ido disminuyendo en el periodo de estudio, mismo resultado que se pudo apreciar en las cuentas por pagar; desde el punto de vista de la aceleración de las cobranzas es adecuado, pero en los

pagos debería de aumentarse o mantenerse para tener una adecuada conversión del ciclo del efectivo.

Una vez analizado los estados financieros principales se revisaron las variables que intervienen en la liquidez de la organización como son la rotación de las cuentas por cobrar, rotación de las cuentas por pagar y la rotación del inventario. Las cuentas por cobrar han tenido un comportamiento decreciente lo que indica que se está cobrando más rápido las cuentas a los clientes, lo que es adecuado; mientras que las cuentas por pagar también han decrecido, esto indica que se está pagando más rápido a los proveedores lo que no es óptimo para la empresa.

En relación a la rotación del inventario ha sido decreciente. Como resultado al panorama presentado se pudo concluir que el ciclo operativo ha ido disminuyendo de forma satisfactoria, pero al tener una aceleración en el pago a proveedores se ve comprometido el ciclo de conversión del efectivo que puede ser por una mala política de cuentas por pagar, que en caso de seguir a este ritmo podría presentar problemas de liquidez en la empresa Ceinconsa.

La posición financiera de la organización presentada por las razones financieras principales denotó que al inicio del periodo de estudio el año 2016 registró unos indicadores favorables teniendo una liquidez, endeudamiento, calidad de deuda, retorno para los accionistas y retorno de la inversión realizada adecuada, lo cual se fue mermando en los periodos 2017 y 2018 presentando malos indicadores de liquidez. Esto refiere que no puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, mala calidad de la deuda y de endeudamiento lo que se refleja en la rentabilidad al accionista y retorno de la inversión. Por tanto, al momento de evaluar esta situación la organización tiene inconvenientes al momento de generar beneficios para los accionistas y organización en

general. Es decir, para mejorar el panorama empresarial se debe aumentar el ROA lo que permitirá incrementar el ROE de Ceinconsa.

En función de la información obtenida en el comportamiento financiero de los últimos tres años de la empresa objeto de estudio, se puede concluir que ha tenido un mal manejo debido a que en el 2016 por cada generación de beneficio tenía para cubrir la deuda a corto plazo tres veces, llegando al 2018 teniendo la incapacidad de dar frente a la misma por la inadecuada generación de beneficios en relación a las obligaciones contraídas a corto plazo, lo que se constata con respecto al decrecimiento del ROE y el ROA.

Tabla 29
Estado de resultado integral Ceinconsa 2016 - 2018

	Año 2016		Año 2017		Año 2018	
Ingresos	13.796.281,10		17.942.866,10		21.399.328,40	
Costo de venta	13.397.560,53	97,11%	17.697.461,10	98,63%	20.899.370,60	97,66%
Margen bruto	398.720,57	2,89%	245.405,00	1,37%	499.957,80	2,34%
Gastos	269.796,67	1,96%	243.884,27	1,36%	498.294,67	2,33%
Utilidad	128.923,90	0,93%	1.520,73	0,01%	1.663,13	0,01%

Tabla 30
Estado de situación financiera Ceinconsa 2016 - 2018

	Año 2016		Año 2017		Año 2018	
Activo						
Activo corriente	2.749.591,05		1.660.266,82		1.793.345,24	
Efectivos y equivalentes	11.762,94	0,2%	221.147,62	8,5%	174.177,61	4,3%
Cuentas por cobrar	2.035.270,28	40,5%	919.351,20	35,4%	825.614,88	20,4%
Otras cuentas por cobrar	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Inventarios	79.155,89	1,6%	139.112,04	5,4%	5.894,13	0,1%
Otros activos corrientes	623.401,94	12,4%	380.655,96	14,6%	787.658,62	19,5%
Activo no corriente	2.275.942,48	45,3%	939.079,34	36,1%	2.255.245,50	55,7%
Total activo	5.025.533,53		2.599.346,16		4.048.590,74	
Pasivo						
Pasivo corriente	911.139,41		1.860.264,38		2.874.732,19	
Cuentas por pagar	827.115,29	16,5%	1.715.840,28	66,0%	851.383,97	21,0%
Otras cuentas por pagar	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Deuda a corto plazo	72.257,09	1,4%	-	0,0%	151.700,90	3,7%
Otros pasivos corrientes	11.767,03	0,2%	144.424,10	5,6%	1.871.647,32	46,2%
Pasivo no corriente	2.506.707,45	49,9%	-	0,0%	129.144,62	3,2%
Total pasivo	3.417.846,86		1.860.264,38		3.003.876,81	
Patrimonio	1.607.686,67	32,0%	739.081,78	28,4%	1.044.713,93	25,8%
Total pasivo más patrimonio	5.025.533,53		2.599.346,16		4.048.590,74	

Tabla 31
Ciclo de conversión del efectivo Ceinconsa 2016 - 2018

Ciclo del efectivo	2016	2017	2018	Ponderado
Rotación cuentas por cobrar	53	18	14	28
Rotación cuentas por pagar	22	35	15	24
Rotación de inventario	2,13	3	0,10	2
Ciclo operativo	55	21	14	30
Ciclo de conversión del efectivo	33	- 14	- 1	6

Tabla 32
Razones financieras Ceinconsa 2016 - 2018

	2016	2017	2018	Ponderado
Razón corriente	3,02	0,89	0,62	1,51
Prueba ácida	2,93	0,82	0,62	1,46
Endeudamiento	0,68	0,72	0,74	0,71
Calidad de la deuda	0,27	1,00	0,96	0,74
ROE	8,02%	0,21%	0,16%	2,79%
ROA	2,57%	0,06%	0,04%	0,89%

En este capítulo se desarrolló el diagnóstico de la empresa Ceinconsa en el cual se abordó información acerca de la misma para posteriormente presentar la matriz EFE, EFI y FODA para posteriormente establecer las estrategias a realizar, después de aquello se analizó la competencia principal de la industria para ver el desenvolvimiento financiero que han tenido para poder compararlos y presentar soluciones en la propuesta.

Capítulo V

Propuesta

En el presente capítulo se hizo la comparación de los indicadores financieros obtenidos en el capítulo anterior entre la competencia y la organización objeto de estudio, para verificar cuáles son los problemas que la institución tiene y así poder implementar estrategias empresariales que fortalezcan a la misma.

Para ello se hizo uso del modelo de dirección estratégica propuesta por Fred y Forest (2016), donde se parte del análisis de la industria en la cual se desenvuelve la organización para posteriormente analizar el entorno interno y externo de la empresa para que una vez realizado el estudio se pueda determinar las falencias existentes para aplicar estrategias que aporten a su resolución a corto y largo plazo. Esto también fue desarrollado en un trabajo de postgrado de la Universidad de Trujillo (Santos, 2016).

En relación a la estructura utilizada por el autor se partió del análisis de la industria del banano, para pasar al diagnóstico situacional de la organización por medio de la aplicación de la matriz EFI, EFE, FODA, distinción de la competencia y evaluación de los estados financieros de los tres principales competidores de la industria. Después de dicho estudio se propuso estrategias para dar solución a la problemática a corto y largo plazo por medio de la tecnificación de la producción, políticas de cuentas por pagar, alianza estratégica y compras de banano al pequeño productor. Con esto se está poniendo en práctica los conocimientos adquiridos durante la ejecución de la maestría en Finanzas y Economía Empresarial en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo general

Analizar el comportamiento de los principales competidores de la industria bananera, con la finalidad de comparar su posición financiera para establecer políticas que mejoren la situación actual de la empresa Ceinconsa.

Objetivos específicos

Comparar la posición financiera de la empresa Ceinconsa en relación a los principales competidores.

Establecer cuáles son los problemas principales que tiene la empresa Ceinconsa.

Proponer un plan financiero de mejora para fortalecer las estrategias empresariales de la empresa Ceinconsa.

Justificación

De acuerdo a la problemática encontrada al momento de valorar la situación financiera de la empresa Ceinconsa, la cual se basó en problemas de políticas de pago, incapacidad de poder afrontar las obligaciones contraídas a corto plazo y la incapacidad de generar beneficios para sus accionistas; la justificación está dada ya que al momento de implementar políticas para fortalecer las estrategias empresariales se tendrá como beneficio generar rentabilidad para los accionistas y por ende mayores ingresos económicos para el Estado ecuatoriano vía tributos, así como también que la empresa tenga una posición financiera sólida, evitando inconvenientes de liquidez y poder afrontar las obligaciones contraídas con terceros.

Beneficiarios

Los beneficiarios en la aplicación de las políticas financieras para fortalecer las estrategias empresariales de la bananera Ceinconsa S.A. son por un lado la organización, debido a que al sanear las finanzas de la empresa podrá generar valor, lo

que resulta en el incremento de los beneficios empresariales en función de la inversión realizada y retorno para los inversionistas. Otro beneficiado serán los colaboradores, ya que al momento de tener una mejor posición económica podrán poner en marcha procesos de expansión, esto repercute en el aumento de los beneficios, lo cual se distribuye vía pago de utilidades a los trabajadores que forman parte de la organización.

Otro beneficiado es el gobierno, ya que al incrementar los beneficios empresariales recibirá el Estado mayor participación vía recaudación tributaria pudiendo con ello financiar adecuadamente el Presupuesto General del Estado y los proveedores e instituciones financieras, puesto que se limitará el riesgo de que la organización pueda cumplir con las obligaciones contraídas con los mismos.

Análisis Comparativo

Con respecto al análisis de los principales rubros que conforman el estado de resultado integral y estado de situación financiera se partió con la revisión del costo de venta, del cual la competencia tiene en promedio un peso en relación a los ingresos del 90.5%; mientras que la empresa objeto de estudio el 97.8%, lo que refleja que a la empresa Ceinconsa S.A. le resulta más costoso el proceso de transformación del producto detectando que existe un problema en ese rubro el particular.

En relación a los gastos incurridos en la actividad económica de la industria del banano, la industria tiene un promedio de gastos del 9.5% en relación del 1.8% de la organización estableciendo que se tiene una ventaja en función de ese rubro. Con respecto al peso que tienen en sus activos las cuentas por cobrar, en promedio la competencia representa el 30.8% a diferencia del 32% que tiene la institución por lo cual es necesario tomar en consideración este aspecto.

La rotación del inventario de las principales empresas en promedio es del 8.4%, lo cual es inferior a lo realizado por Ceinconsa que tiene una rotación del 2.3%; es decir,

vende más rápido su producto terminado y finalmente la concentración de las cuentas por pagar estuvieron aproximadamente en el 61.7%, lo cual representa un valor superior a lo que tiene la empresa que es el 34.5%.

Tabla 33
Comparativa de estados financieros

	Ceinconsa Ponderado 2016- 2018	Dole Ponderado 2016- 2018	Reybanpac Ponderado 2016- 2018	Sabrostar Fruit Ponderado 2016- 2018
Costo de venta	97,80%	96,46%	80,13%	94,97%
Gastos	1,88%	1,57%	24,29%	2,80%
Cuentas por cobrar	32,09%	74,89%	3,30%	14,49%
Inventarios	2,36%	6,18%	18,11%	1,03%
Cuentas por pagar	34,50%	80,28%	30,81%	74,07%

Para poder contrastar la información general obtenida de los estados financieros principales se hace una comparativa de las variables que intervienen en la liquidez de la organización como son la rotación de las cuentas por cobrar, rotación de cuentas por pagar y rotación de inventarios. Con respecto a la rotación de las cuentas por cobrar la organización objeto de estudio tiene una manera más eficaz de realizar las cobranzas a los clientes lo que refleja una fortaleza en la misma.

Las políticas de cuentas por pagar de la competencia son mejores que la de la empresa; es decir, Ceinconsa paga más rápido las obligaciones contraídas con terceros lo que representa un inconveniente en la liquidez de la misma y con respecto a la rotación de inventarios lo hace de manera más rápida que la competencia.

Tabla 34
Comparativa de ciclo de conversión del efectivo

Ciclo del efectivo	Ceinconsa Ponderado 2016-2018	Dole Ponderado 2016- 2018	Reybanpac Ponderado 2016- 2018	Sabrostar Fruit Ponderado 2016- 2018
Rotación cuentas por cobrar	28	56	23	22
Rotación cuentas por pagar	24	62	251	104
Rotación de inventario	2	5	148	2
Ciclo operativo	30	60	171	24
Ciclo de conversión del efectivo	6	1	80	80

El comportamiento de las razones financieras en promedio mostró que la posición financiera de liquidez de la organización tuvo un mejor comportamiento ponderado que la competencia, así como también el endeudamiento y la calidad de la deuda, pero al llegar a la rentabilidad del negocio y de los accionistas por medio del ROE y ROA se notó que el comportamiento fue muy inferior a la competencia de la industria del banano.

Por tanto, este deterioro de los beneficios es indicio a que existen inconvenientes en el manejo de la operación de Ceinconsa S.A., ya que por más que en promedio sea superior a la competencia la reducción de esa ventaja financiera ha repercutido en el poder dar frente, al cumplimiento de las obligaciones contraídas a corto plazo como se pudo demostrar en el análisis previo. Por tanto, se deben realizar estrategias que aporten valor a la resolución de los problemas de la organización descritas en el transcurso de la elaboración del trabajo de investigación.

Tabla 35
Comparativa de razones financieras

	Ceinconsa Ponderado 2016- 2018	Dole Ponderado 2016- 2018	Reybanpac Ponderado 2016- 2018	Sabrostar Fruit Ponderado 2016- 2018
Razón corriente	1,51	1,03	0,76	1,00
Prueba ácida	1,46	0,96	0,24	0,99
Endeudamiento	0,71	0,83	0,47	0,96
Calidad de la deuda	0,74	1,00	0,74	1,00
ROE	2,79%	51,61%	-6,78%	143,30%
ROA (ROI)	0,89%	9,80%	-3,47%	5,78%

Una vez analizadas las comparativas con la competencia de la industria se pudo observar que la empresa tiene problemas en el costo de venta, ya que es superior al promedio de la competencia; las cuentas por cobrar tienen mayor peso, pero al tener un comportamiento decreciente la rotación de la misma se puede concluir que en este rubro se está trabajando de forma adecuada. Un factor preocupante está dado en la rotación de las cuentas por pagar, donde las políticas están muy por debajo de la competencia, lo

que resulta en que tenga problemas de liquidez a corto plazo, ya que realiza el pago a los proveedores de manera más acelerada.

Por tanto, se propone realizar una propuesta que esté en función de mejorar la tecnificación de los procesos de transformación de la materia prima a producto final para ser colocado en el mercado nacional como internacional, con esto se logrará reducir los costos de venta en el proceso. Realizar una calificación de proveedores y evaluar los actuales para renegociar las políticas de pago para liberar liquidez en la empresa y finalmente realizar alianzas estratégicas para colocar producto de exportación a otros sectores del mundo; para pasar el filtro de la limitante del cupo se le comprará al pequeño productor, con esto se incrementarán los ingresos, ampliará la captación de mercado, mejorará la liquidez de la empresa y aumentará el rendimiento de la inversión realizada, lo que se traduce en tener un ROE superior.

Descripción de Actividades

Para mejorar la situación financiera de la empresa Ceinconsa S.A. se propone unas políticas para fortalecer las estrategias empresariales, las cuales están en función de mayor tecnificación de producción de banano, mejorar las políticas de cuentas por pagar a los proveedores, realizar alianzas estratégicas con empresas que tengan presencia de marca en el extranjero para captar más mercado y comprar producción de banano del pequeño productor con la finalidad de poder ofrecer más producto al mercado internacional y así lograr un crecimiento en la organización.

Tecnificación de producción

La tecnificación de la producción del banano está dada en el incremento de la productividad en los cultivos, los cuales se centran en dos etapas principales por un lado la etapa de la cosecha y por otra la de selección y empaque; por tanto, lo que se busca es lograr la automatización del proceso para mejorar la recolección, transporte y empaque

del banano, con la finalidad de incrementar los indicadores de productividad, lo que da como resultado la reducción de los costos. A continuación, se presentan las soluciones a aplicar para incrementar la productividad en el banano.

- Aplicar un proceso cuya finalidad sea realizar un sistema motorizado por medio de la utilización de cable riel, lo que permitirá mejorar satisfactoriamente el proceso de traslado, sumado a que se lo realizará de forma más ágil y segura.

- Otro paso para mejorar el proceso está en función de rediseñar las piscinas con la finalidad de que las mismas sean más eficientes

- Adherir al proceso un sistema que tenga la finalidad de controlar el peso del producto.

- Para el adecuado transporte aplicar un sistema en base a rodillos con la finalidad de que hagan la función de transportadores por medio de bandejas en las etapas de selección, pesaje, empaque y paletizado.

- Para la etapa de empaquetado para una mayor rapidez del proceso se propone implementar una máquina que tenga como fin el armado automático y acelerado de las cajas.

- Y finalmente el proceso de paletizado también se propone automatizarlo por medio de una máquina autónoma o de tipo asistido.

Por lo expuesto lo que se busca con esta estrategia es tecnificar el proceso de tener listo la caja del banano para su exportación o venta a directa en el país, por medio de la automatización de los procesos, lo que permite acelerar el sistema en conjunto dando como resultado el incremento satisfactorio de los indicadores de productividad de la empresa Ceinconsa S.A. A continuación, se presenta la representación gráfica del proceso en general:

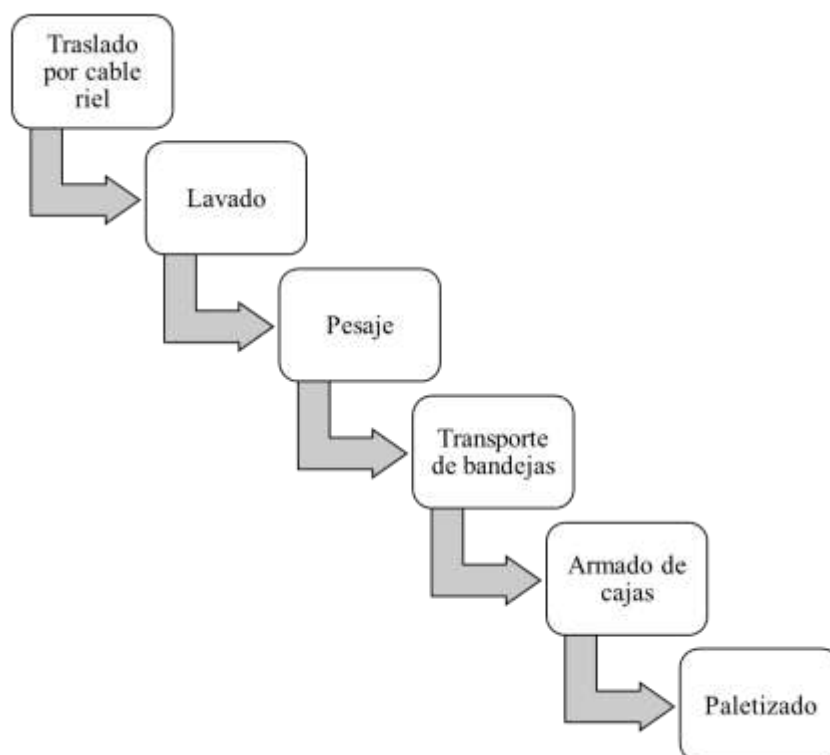


Figura 3. Tecnificación de producción

Políticas de cuentas por pagar

Las cuentas por pagar son obligaciones adquiridas al momento de realizar una compra de un bien o servicio y constituyen un generador de liquidez de la organización al momento de que brindan el crédito. Estos promedios de días de crédito deben de ser superiores al promedio de días en el cual la organización cobra a sus clientes las cuentas por cobrar; por tanto, el tener una política en función de que se cumpla esta condición es fundamental para evitar padecer de problemas de liquidez al corto y mediano plazo.

La empresa Ceinconsa S.A. tiene una política de crédito adecuada, pero para mejorar la conversión del efectivo se desea mejorar la rotación ponderada de las cuentas por pagar de 24 días; por tanto, se propone una política de cuentas por pagar enfocada a seleccionar proveedores que estén en la capacidad de otorgar un crédito entre 30 a 45 días. Para ello se necesita la implementación del proceso de calificación de proveedores, el cual se basará en las siguientes políticas y pasos a cumplir para que sea seleccionado el proveedor principal y alternativo:

- La calidad del producto o servicio debe de estar acorde por lo exigido por la empresa Ceinconsa y a la altura de los estándares de la industria.

- El financiamiento mínimo que deberá otorgar es de 30 días para ser considerado como proveedor de la institución.

- Los despachos de las órdenes de compras solicitadas deben de hacerse en función de las condiciones pactadas previamente sin que exista en el proceso desviación no informada con antelación.

- Se debe de tener un proveedor principal y uno secundario por rubro de costo o gasto para garantizar el flujo continuo de las necesidades de la empresa bananera Ceinconsa.

- Estar atentos a las políticas de pronto pago si las hubiera por parte del proveedor para incrementar el margen del producto final.

- Revisión del cumplimiento de las obligaciones con las instituciones competentes del Estado.

- Llenar el formulario de licitud de fondos para examinar los riesgos involucrados en el lavado de activos.

- Contener certificaciones que garantice la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

- Revisión de las referencias, tanto de clientes como de proveedores.

- Análisis de información financiera, tributaria y referencias bancarias.

Sumado a lo expuesto también se califica ciertos parámetros claves que van relacionados a mitigar el riesgo del proveedor, tales como se presenta a continuación:

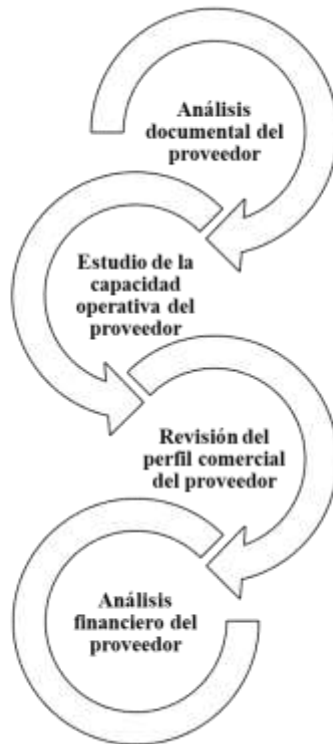


Figura 4. Calificación de proveedores

Con respecto a la propuesta de la política de cuentas por pagar se seleccionará proveedores que cumplan con la calidad y días de crédito entre 30 a 45 días para ser considerados como principal o secundario. La viabilidad de la propuesta está debido a que el promedio de crédito de la industria es de más de 60 días; por tanto, los proveedores aceptarán las condiciones de la empresa Ceinconsa, ya que se les pagará más rápido que las empresas que poseen el poder del mercado.

Por lo expuesto, durante la elaboración de esta actividad las fuentes de diferenciación que tendrá la empresa Ceinconsa S.A., están dadas en su eficiencia operativa en el cobro oportuno de las cuentas por cobrar, seguido de unas cuentas por pagar que se cancelan más rápido que la industria en general evitando el endeudamiento excesivo. Para mejorar la posición financiera en cuanto a la capacidad de pago de la organización, el excedente que se tiene por tener un fondo maniobra superior a las necesidades operativas de fondo, será utilizado para reducir la deuda acumulada para

tener un índice de solvencia satisfactorio y así mejorar la salud financiera de la compañía. Es decir, la eficiencia operativa es la principal fuente de diferenciación.

Alianza estratégica

Para tener mayor alcance en los mercados internacionales se buscará alianza estratégica con una empresa la cual tenga como característica experiencia en mercados internacionales y pueda realizar la distribución de manera más acelerada, llegando a la conclusión que el aliado comercial será el Grupo Noboa con su marca Bonita, debido a su vasta trayectoria en la comercialización de frutas a nivel global.

El aliado estratégico tiene como particularidad ser uno de los principales distribuidores de frutas en el mercado europeo, lo cual es satisfactorio debido a que toma mayor relevancia el último tratado realizado entre Ecuador y la Unión Europea, lo que da paso a reducir a cero el impacto arancelario y así poder maximizar las ganancias al tener una distribución adecuada de la fruta producida en el Estado ecuatoriano. Otro factor a resaltar es que la marca Bonita ha perdido poder de negociación desde que el gobierno nacional le arrebató la hacienda Clementina pudiendo con ello ser de impulso para la empresa Ceinconsa S.A., para conocer de buena mano cómo fue construido el imperio de la marca anteriormente mencionada para poderlo replicar y activar planes de expansión del negocio.

Para poder realizar la expansión del negocio se partirá de hacer conocer la marca a nivel internacional a todos los rincones del mundo que sea apetecido el banano, escogiendo siempre los rincones del mundo más rentables para exportar la fruta por medio de actividades en ferias internacionales para que el consumidor pueda deleitar el sabor, la calidad de la fruta que otorga la empresa objeto de estudio y así poder conocer de buena mano las opiniones acerca del banano, lo que servirá de retroalimentación para mejorar cualquier punto a destacar dentro del proceso del negocio.

Para poder optar por la política de expansión del negocio una vez conocido de buena mano la forma en que trabaja la marca Bonita, se debe de tener la capacidad de brindar la cantidad de banano requerida para atender el nuevo mercado; por tanto, esto se transforma en una limitante al existir en Ecuador restricciones a las nuevas cosechas y solo poder exportar el monto contratado, por ello a continuación se presenta la estrategia a realizar para poder cumplir con este filtro y así poder realizar el proceso de expansión del negocio para generar mayores ingresos y por ende incremento de beneficios para el negocio y los accionistas.

Compras de banano a pequeño productor

Para poder cumplir con la ampliación de mercado internacional se realizará una gestión que está en función de comprar la producción de banano del pequeño productor; para ello se firmará un contrato entre el productor y la empresa Ceinconsa S.A., con la finalidad de pasar el filtro estipulado por el gobierno nacional que describe que para poder exportar cajas de banano se debe de tener un documento firmado de compra venta y así poder efectuar la transacción internacional.

Para poder tener un panorama claro acerca de los pequeños productores, la empresa mandará a un delegado para recabar información de los mismos en las asociaciones de bananeros y poder hacer una selección de los productos a adquirir, garantizando que estos cumplan con las especificaciones técnicas necesarias para ser considerados como productos de exportación. Por tanto, el proceso de cosecha y cuidado de la plantación es fundamental para garantizar la calidad del banano y puede ser considerado para la exportación.

Una vez seleccionado el abanico de pequeños productores que sean calificados para adquirir su producción de banano en función de la calidad que debe de tener para poder ser exportados, la organización realizará el uso de contrato de tipo legales para

garantizar que la producción no sea vendida a otro exportador y que las condiciones de la fruta en cuanto a la calidad sean las pactadas al momento de firmar el mismos.

Con lo expuesto con anterioridad, la empresa Ceinconsa S.A. garantizará tener el producto disponible para poder desarrollar su expansión de mercado a nivel global, ya que contará con una capacidad instalada superior y podrá realizar mayores exportaciones al cumplir con la restricción realizada por el gobierno nacional en cuanto a las nuevas siembras y los cupos de exportación por medio de la firma de contratos de compra venta.

Conclusiones

El banano se ha caracterizado por ser uno de los frutos más consumidos a nivel mundial debido a su alto contenido nutritivo lo que ocasiona mejoras importantes en la salud de las personas que lo consumen, la característica que tiene su cultivo es que es apto para la región costa del Ecuador teniendo la mayor parte de la producción en las provincias de El Oro, Guayas y Los Ríos. Con respecto a la exportación, esta se concentra en la de tipo Cavendish Valery, la cual es conocida como banano tradicional, aunque también se comercializa la de tipo orgánico. Con respecto a su producción, esta fruta lo puede realizar de forma continua, ya que en el país se cuenta con tierras fértiles que aportan valor a la calidad del producto en las regiones anteriormente mencionadas.

En la actualidad, la industria del banano está pasando por una serie de inconvenientes provenientes por las condiciones desfavorables impuestas por el Estado ecuatoriano, como el impuesto único al banano que se aplica al producto por la venta de la fruta y no por la rentabilidad como se lo realiza en otras industrias del Ecuador; así como también la regulación excesiva que implementa el gobierno condicionando los sistemas de cupos y la prohibición de realizar siembras nuevas.

En relación al objetivo específico dos, la competitividad constituye uno de los principales indicadores con el cual se mide la prosperidad de un sector. Para que se aplique de forma satisfactoria se debe alcanzar la productividad en todos los procesos y recursos utilizados, principalmente en la administración del capital, talento humano y trabajo de la tierra por medio de la aplicación constante de la innovación para alcanzar la mejora continua. Es por ello que se debe de partir de un diagnóstico situacional para conocer a profundidad los aspectos a nivel interno y externo de la organización para poder implementar estrategias que aporten valor a la corrección de falencias o mejoras en el proceso del negocio.

Una vez realizado el diagnóstico situacional, la empresa tendrá las herramientas que necesita para alcanzar un mayor nivel de competitividad y productividad del proceso empresarial. No obstante, para finalizar el proceso del negocio se debe ejecutar un diagnóstico financiero por medio del análisis de los estados financieros con la finalidad de determinar la rentabilidad del negocio y los indicadores claves que permitan evaluar la salud económica del proyecto.

En el tercer objetivo se estableció la realización del diagnóstico situacional de la industria y empresa objeto de estudio; por tanto, se partió del estudio del banano el cual es considerado como uno de los principales productos de exportación no petrolero del Ecuador, el cual permite dinamizar la economía de forma satisfactoria por medio de los ingresos constantes que inyecta a la economía. Estos ingresos inyectados son provenientes en mayor proporción por las exportaciones las cuales se encuentran concentradas en la Unión Europea, Rusia y Estados Unidos con el 25%, 21% y 17% respectivamente. Entre los principales exportadores de la industria bananera se encuentran las empresas Ubesa, Reybanpac y Sabrostar Fruit, finalizando los aspectos generales con la existencia de las asociaciones principales del banano AEBE, ASISBANE y AGROBAN.

Con respecto al proceder de las exportaciones de banano en el Ecuador, tomando como partida el año 2009 han tenido un comportamiento creciente, lo cual ha sido a causa del aumento de la aceptación del producto en los países vecinos; por tanto, se pudo apreciar al analizar la información histórica de la industria que la posición financiera es adecuada, concluyendo que en caso de mantenerse este comportamiento se prevé crecimiento en la industria del banano en los próximos años. Cabe recalcar que, este panorama puede verse comprometido por las imposiciones impuestas por el gobierno nacional como la restricción a cosechas nuevas, regulación a cupos de

exportación y el impuesto único al banano. En este último se está trabajando a nivel político para ser erradicado, lo que sería un alivio para la industria bananera potenciando sus beneficios empresariales pudiendo invertir en mejorar el negocio.

En relación a la empresa Ceinconsa S.A. es uno de los principales participantes del mercado bananero ecuatoriano y se dedica a la producción y comercialización de plátanos frescos de alta calidad a nivel nacional e internacional. Entre las fortalezas que tiene la empresa está tener personal capacitado, plantaciones en las tierras más fértiles del Ecuador y tener una cadena de producción que se realiza de forma continua para poder abastecer los requerimientos del mercado nacional e internacional.

Para el análisis realizado a la empresa objeto de estudio se hizo uso del modelo de dirección estratégica propuesta por Fred y Forest (2016), el cual tenía como particularidad analizar la industria para posteriormente enfatizar los esfuerzos en determinar el entorno interno y externo, con el fin de establecer las falencias y aplicar estrategias que aporten a su resolución. Por tanto, bajo ese esquema se evaluó la situación financiera de la empresa Ceinconsa S.A., donde se pudo establecer que en el estado de resultado el costo de venta tiene un peso importante; mientras que con respecto al estado de situación financiera las cuentas que mayor peso tuvieron fueron las cuentas por cobrar en los activos y las cuentas por pagar en los pasivos. Cabe recalcar que, las cuentas por cobrar han tenido un comportamiento decreciente al igual que las cuentas por pagar, lo que podría considerarse como un perjuicio para la liquidez de la organización en caso de que los pagos a los proveedores tengan una aceleración superior a los cobros.

En relación al análisis de la liquidez y la posición financiera de la organización se pudo conocer que la rotación de las cuentas por cobrar ha tenido un comportamiento decreciente, lo cual es adecuado para los intereses de la organización; seguido de la

rotación de las cuentas por pagar que ha tenido igual conducta reduciendo la ventaja que tenía la empresa en el ciclo de conversión del efectivo de la empresa; mientras que la rotación de los inventarios fue satisfactoria. Por tanto, se pudo establecer que existe un ciclo operativo decreciente lo cual se considera satisfactorio para los intereses de la empresa, pero al haber tenido una reducción en la rotación de cuentas por pagar por cancelar de forma más acelerada a sus proveedores ha causado la reducción de la ventaja que tenía en el año 2017 con respecto al 2018.

En cuanto a la posición financiera de la empresa Ceincosa S.A. se pudo apreciar que tiene problemas para cubrir sus necesidades operativas de fondos, ocasionando deficiencias en las finanzas e incumplimiento de los pagos de sus obligaciones en caso de no solucionarse esta situación, sumado a la mala calidad de deuda ya que el pasivo es financiado en gran proporción por la deuda a corto plazo repercutiendo de esta manera en los resultados de rentabilidad de la inversión realizada por los accionistas de la organización.

Para definir la propuesta para mejorar la situación financiera de la empresa Ceinconsa S.A., se partió de la comparación financiera con los principales competidores, notándose con eso cuáles son las necesidades de la organización, dando paso a las recomendaciones a realizar entre las que resaltaron: la tecnificación de la producción, implementar políticas de cuentas por pagar para calificar adecuadamente a los proveedores, realizar una alianza estratégica con una empresa con presencia importante a nivel global y proceso de compra de producción de banano a los pequeños productores, para poder satisfacer la mayor demanda de la fruta a nivel internacional.

Recomendaciones

Establecer los antecedentes de la industria del banano orgánico con la finalidad de establecer su situación actual y su atractivo para analizar el ingreso al mercado de la empresa Ceinconsa S.A.

Revisar fuentes bibliográficas que aporten valor al funcionamiento de otras frutas en el Ecuador para que constituyan una fuente de diversificación de ingresos a la empresa Ceinconsa S.A., con la finalidad de medir su atractivo para el ingreso al mismo.

Realizar un análisis situacional, el cual incorpore un análisis financiero más a profundidad por medio de la aplicación de la valoración mediante múltiplos para identificar el valor de la empresa Ceinconsa S.A. en relación a sus competidores y explotar esa ventaja competitiva por medio de la cotización en bolsa de valores, para adquirir mayor financiamiento y poder financiar de una manera más económica un proyecto de expansión de la empresa.

Implementar la propuesta brindada en la presente investigación para posteriormente realizar un análisis situacional para conocer el impacto que tuvieron las mismas en la compañía, para determinar si las estrategias empresariales descritas mejoraron el desenvolvimiento de Ceinconsa S.A.

En base a la alianza estratégica que se propone en la presente realizar un estudio de mercado con la finalidad de conocer los gustos y preferencias de los mercados globales en función del banano y como puede aportar a mejorar la calidad de vida de los consumidores.

Se recomienda implementar estrategias agresivas de penetración del mercado, ya que de acuerdo a la información levantada en el presente trabajo de investigación la

empresa Ceinconsa S.A. tiene un producto de alta calidad lo que le permite tener un margen de maniobra satisfactorio.

Referencias

- Aduana del Ecuador (2016). *Procedimiento para la exportación de Banano Orgánico y Convencional*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/boletines/procedimiento-para-la-exportacion-de-banano-organico-y-convencional-183543/>
- Agrocalidad (2014). *Resoluciones*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Resoluci%C3%B3n-0168-Manual-de-Procedimientos-para-la-Certificaci%C3%B3n-de-Unidades-de-Producci%C3%B3n-de-BPA-Banano.pdf>
- Andrade, P. y Meza, A. (2017). Acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea: El caso del sector bananero ecuatoriano. *Espacios*, 38(58).
- Arredondo, S. y Hernández, D. (2012). La integración productiva como factor de competitividad en el sector agropecuario colombiano. *Libre Empresa*, 17, 83-97.
- Asamblea Nacional Constituyente (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Asamblea Nacional Constituyente (2011). *Reglamento a la Ley para Estimular y Controlar la Producción y Comercialización del Banano*. Obtenido de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu165517.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente (2015). *Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/2f052de7-67ff-43b0-bfe2-65f42db24c93/REGLAMENTO+APLICACION+DE+LA+LEY+DE+REGIMEN+TRIBUTARIO+INTERNO.pdf>
- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (2017). *Una mirada al sector bananero ecuatoriano*. Obtenido de <http://www.aebe.com.ec/2017/09/una-mirada-al-sector-bananero-ecuadoriano/>

- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (2019). *El banano: un producto con muchos beneficios*. Obtenido de <http://www.aebe.com.ec/2019/02/el-banano-un-producto-con-muchos-beneficios/>
- Asociación de Pequeños Productores Bananeros (2019). *Presentación*. Obtenido de <http://asoguabo.com.ec/espanol/presentacion.html>
- Bananotas (2018). Crecimiento débil de las exportaciones del banano. *Revista Bananotas*, 1-54.
- Banco Central del Ecuador (2015). *Metodología para medir la Vulnerabilidad Financiera de las entidades financieras privadas mediante un Sistema de Alertas Tempranas*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuadernos/Cuad135.pdf>
- Banco Central del Ecuador (2019). *Información Estadística Mensual*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Brand, F., Cardinale, A. y Omaña, J. (2016). Análisis estructural sectores estratégicos. Sector textil “insumos sintéticos”. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 1(1), 66-85.
- Bravo, M. (2015). Propuesta de una metodología para establecer el precio de sustentación del banano ecuatoriano de exportación. (Tesis de grado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil .
- Cabrera, L. (2019). Estudio de Factibilidad para el Desarrollo Agroindustrial del Rechazo de Banano en la Provincia de El Oro. (Tesis de maestría). Repositorio de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Campi, I., Font, M. y Lazcano, C. (2017). La competitividad en América Latina: el caso Ecuador. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 71-81.

- Cardona, J., Martínez, A., Velásquez, S. y López, Y. (2015). Análisis de indicadores financieros del sector manufacturero del cuero y marroquinería: un estudio sobre las empresas colombianas. *Informador Técnico*, 79(2), 156-168.
- CEINCONSA S.A. (2019). *Nuestra compañía*. Obtenido de <https://www.guimun.com/ecuador/secciones/3563/banana-exporters-machala-ceinconsa-machala-banana-companies/informacion>
- Corporación Financiera Nacional (2017). *Ficha sectorial banano y plátanos*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/09/Ficha-Sectorial-Banano.pdf>
- De los Ángeles, K. y Calderón, P. (2008). El capital intelectual en la competitividad de las empresas exportadoras del Estado de Oaxaca. (Tesis doctoral). Instituto Tecnológico de Oaxaca.
- Díaz, V. y Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencia de la Salud*, 14(1), 115-121.
- Dole (2019). *Bienvenido a Dole Ecuador*. Obtenido de <http://www.dole.com.ec/>
- Elías, J. (2016). El Banco Bananero del Magdalena (Colombia) y el Holding gremial: Iniciativa sectorial regional imperiosa, práctica empresarial fallida, 1958-1977. *Revista Digital de Historia y Arqueología desde el Caribe*(28), 263-303.
- Fornero, R. (2019). *Formulación de proyecciones financieras*. Obtenido de http://economicas.unsa.edu.ar/afinan/dfe/trabajos_practicos/afic/AFIC%20Cap10%20Proyecciones%20financieras.pdf
- Fred, D. y Forest, D. (2016). *Gestión estratégica: un enfoque de ventaja competitiva, conceptos y casos, edición global*. México DF: Pearson Education Limited.

- Gómez, D. (2019). *Efecto de la aplicación de auxinas y calcio a las últimas manos del racimo del banano para mejorar calibración y largo de dedos de la fruta*.
Obtenido de Repositorio de la Universidad de Guayaquil
- Gutiérrez, C. y Abad, J. (2014). ¿Permitían los estados financieros predecir los resultados de los tests de estrés de la banca española? Una aplicación del modelo logit. *Revista de contabilidad*, 17(1), 58-70.
- Gutiérrez, M. (2015). Propuesta de una metodología para establecer el precio de sustentación del banano ecuatoriano de exportación . (Tesis de grado).
Repositorio de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Haro, M. y Espinoza, D. (2017). Impuesto a la renta único al sector productor de banano en el Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-7.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Ibarra, M., González, L. y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130.
- Leyva, M., Hechavarría, J., Batista, N., Alarcón, J. y Gómez, B. (2018). Un marco para el análisis PEST basado en mapas de decisión difusos. *Revista Espacios*, 39(16).
- Liquid Capital (2016). *Utilice esta fórmula para determinar el ciclo de conversión de efectivo de su compañía*. Obtenido de <https://liquidcapitalcorp.com/es/blog-es/utilice-esta-formula-para-determinar-el-ciclo-de-conversion-de-efectivo-de-su-compania/>
- López, A. (2017). Análisis de la cadena de producción y comercialización del banano en Ecuador periodo 2013-2015. Superintendencia de Control del Poder de Mercado.

- López, D., Méndez, J. y Auces, M. (2017). Diagnóstico Situacional en un Centro de Capacitación para el Trabajo en México: Desafíos para Atender a la Diversidad. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 11(1), 265-281.
- López, L. (2017). Plan de negocios empresa Pavlova. (Tesis de maestría). Repositorio de la Universidad Internacional de la Rioja.
- Millán, E., Torrealba, A. y Ortiz, M. (2015). Formulación de Indicadores de Gestión como herramienta de desarrollo empresarial. Para la empresa de transporte, Inversiones Los Chabalos, C.A. *Revista Espacios*, 36(17).
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2008). *Procedimientos internos*. Obtenido de http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/normativa_lotaip.pdf
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2019a). *El Ministerio*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/el-ministerio/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2019b). *MAGAP inicia sanciones por siembras nuevas de banano*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/magap-inicia-sanciones-por-siembras-nuevas-de-banano/>
- Ministerio de Comercio Exterior (2017). *Informe Sector Bananero Ecuatoriano* . Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/12/Informe-sector-bananero-esp%C3%B1ol-04dic17.pdf>
- Moreno, A. (2014). El banano, principal producto de exportación en el Ecuador: en busca de una cadena logística eficiente y competitiva, a través del Puerto de Guayaquil. (Tesis doctoral). Repositorio de la Universidad San Francisco de Quito.

- Nikulin, C. y Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(1), 127-144.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2020). *Avances tecnológicos*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/y5102s/y5102s07.htm>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2017). *Manejo de pesticidas en la industria bananera*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i6840s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2019). *Certificación orgánica para bananos*. Obtenido de <http://www.fao.org/world-banana-forum/projects/good-practices/organic-certification/es/>
- Parra, J. y La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Negotium*, 13(38), 33-48.
- Peñaranda, S. (2015). Diseño de un plan estratégico para la empresa QS consultores. (Tesis de maestría). Repositorio de la Universidad Industrial de Santander.
- Pinzón, Y. (2018). Plan de negocios para la exportación de banano a través de la asociación ASODHAON ubicada en el cantón Valencia de la provincia de Los Ríos. (Tesis de grado). Repositorio de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo.
- Quinde, J., Morejón, C. y Rugel, C. (2018). Efecto de la aplicación del impuesto único al banano en las compañías Pymes. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-13.
- Quiñónez, M. (2012). Estudio de la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (pymes) comerciales. Caso Esmeraldas, República del Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*(175), 1-18.

- Reybanpac (2019). *Quiénes Somos*. Obtenido de <https://www.reybanpac.com/quienes-somos>
- Reyes, D., Gaibor, L. y Molina, C. (2018). Ciclo de conversión del efectivo y su relación con la posición financiera. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-14.
- Ricci, M. (2016). Análisis estratégico de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la provincia de Córdoba en el ámbito del turismo de eventos. V Congreso de Administración del Centro de la República.
- Romero, F., Melgarejo, Z. y Vera, M. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Colombia. *Suma de negocios*, 6(13), 29-41.
- Santos, C. (2016). Propuesta de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa de transportes Ave Fénix Sac. (Tesis de maestría). Universidad de Trujillo.
- Senplades (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Sepúlveda, C., Restrepo, A. y Moscoso, J. (2017). Diagnóstico financiero de las empresas en etapa temprana en Antioquia. *Criterio libre*, 15(26), 131-155.
- Song, J., Sun, Y. y Jin, L. (2017). Análisis de PESTEL sobre el desarrollo de la industria de incineración de conversión de residuos en energía en China. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 80, 276-289.
- Taipe, J. y Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(2), 163-183.

- Trademap (2019). *Lista de los productos exportados por Ecuador 0803*. Obtenido de https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c0803%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1
- Trejo, N., Trejo, E. y Zúñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 2(4), 8-22.
- Zibell, M. (2019). *Crisis en Ecuador: el histórico poder de los grupos indígenas (y qué buscan con la gran marcha de este miércoles en Quito)*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49983047>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Jimmy Patricio Ordóñez Procel, con C.C: # 0704167840 autor del trabajo de titulación: ***“Propuesta de un plan financiero para fortalecer las estrategias empresariales de Ceinconsa S.A.”*** previo a la obtención del grado de MAGÍSTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, mayo de 2020

Nombre: Jimmy Patricio Ordóñez Procel,
C.C: 0704167840



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	"Propuesta de un plan financiero para fortalecer las estrategias empresariales de Ceinconsa S.A."		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ordóñez Procel Jimmy Patricio		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Econ. López Vera Juan, Mgs., Ing. Quim. María Josefina Alcívar Avilés, Ph. D. Econ. Chávez García Jack Alfredo, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	septiembre 2020	No. DE PÁGINAS:	91
ÁREAS TEMÁTICAS:	Finanzas.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Diagnóstico situacional, cuentas por pagar, competencia, industria del banano, análisis financiero.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El plan financiero tiene la particularidad de recabar información financiera por medio del diagnóstico situacional para posteriormente en función de los resultados implementar propuestas que aporten a la resolución de los problemas en una organización determinada. La metodología de la investigación tuvo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y explicativo, el diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal. En el diagnóstico de la industria bananera se estableció que el sector ha tenido un crecimiento importante a través del tiempo y que en caso de seguir así se espera crecimiento en el futuro, pero esto puede verse estancado por imposiciones estatales como las restricciones a siembras nuevas y regulación del cupo de exportación sumado al impuesto único al banano, sobre lo cual en la actualidad se está trabajando para erradicarlo a nivel de Estado. Al analizar a la empresa Ceinconsa se estableció que tiene problemas puntuales en la rotación de cuentas por pagar, costo de venta, incapacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo y la no generación de beneficio empresarial para sus accionistas. Por tanto, luego de un análisis de la situación en relación a la competencia, se propuso la tecnificación de la producción, implementar políticas de cuentas por pagar para mejorar la calificación de los proveedores, realizar una alianza estratégica con una empresa que tenga posición y experiencia en distribución en los mercados globales y realizar compras a los pequeños productores de banano.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-84910325	E-mail: jim_9_my@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Econ. Ma. Teresa Alcívar		
	Teléfono: 0990898747		
	E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			