



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:**

**TECNÓLOGO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA**

Mejora para la distribución de cartón en el proceso de comercialización y exportación de banano de la empresa EXPORSWEET S.A. para el ejercicio económico del año 2018.

**Autor: Rodríguez Cunalata Jorge Fernando**

**Tutor: MSc. Ismelis Castellanos López**

**Guayaquil, Ecuador**

**2020**

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
Resumen.....	viii
CAPITULO I. ....	1
PROBLEMA .....	1
1 planteamiento del problema.....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Formulación del problema.....	5
1.3 Variables de investigación.....	5
1.3.1 Variable Independiente .....	5
1.3.2 Variable Dependiente .....	5
1.4 Delimitación:.....	5
1.5 Objetivos de la Investigación.....	6
1.5.1 Objetivo general.....	6
1.5.2 Objetivos específicos .....	6
1.6 Justificación de la investigación .....	6
CAPITULO II .....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 fundamentación Teórica.....	8
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	14
2.1.2 Antecedentes referenciales .....	39
2.2 Fundamentación Legal.....	42
2.3 Variables de la Investigación.....	44
2.3.1 Variable Independiente, distribución del cartón.....	44
2.3.2. Variable Dependiente, satisfacción del cliente. ....	47
CAPÍTULO III .....	51
METODOLOGÍA.....	51
3.1 Información de la Empresa.....	51
3.1.1 Misión y Visión. ....	51

3.1.2 Estructura Organizativa.....	52
3.1.3 Principales áreas de la empresa. –.....	53
3.1.4 La Organización. –.....	53
3.1.5 Descripción del cargo. –.....	53
3.1.6 Productos. -.....	54
3.1.6 Principales competidores .....	55
3.1.7 Principales mercados. –.....	56
3.1.8 Rotación de inventario .....	57
3.1.9 Proveedores. –.....	58
3.2 Diseño de la investigación.....	58
3.2.1 Tipos de Investigación. –.....	58
3.2.2 Investigación cualitativa. – .....	59
3.2.3 Investigación empírica. –.....	59
3.2.4 Investigación científica. – .....	59
3.3 Población y muestra.....	59
3.3.1 Población. – .....	59
CAPITULO IV .....	66
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	66
4.1 Desarrollo de la encuesta. ....	67
Análisis costo beneficio.....	79
Bibliografía .....	i

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 PROCESO DE COMPRAS.....	13
Gráfico 2 CARTÓN CORRUGADO .....	45
Gráfico 3 LOGOTIPO .....	51
Gráfico 4 ORGANIGRAMA.....	52
Gráfico 5 PRINCIPALES DESTINOS.....	56
Gráfico 6 PORCENTAJE DE VENTAS POR DESTINOS.....	57

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 EXPORTACIONES DE BANANO 1910-1963 .....	16
Tabla 2 EVOLUCIONES DE EXPORTACIONES DE BANANO .....	35
Tabla 3 EXPORTACIONES AÑO 2018 EXPORSWEET S.A. ....	37
Tabla 4 EXPORTACIONES DE BANANO POR COMPAÑIAS, PERIODO 2018..	38
Tabla 5 ÁREAS DE LA COMPAÑIA .....	53
Tabla 6 PRINCIPALES COMPETIDORES.....	55
Tabla 7 PRINCIPALES DESTINOS .....	56
Tabla 8 VENTAS EXPORSWEET S.A. 2018 .....	56
Tabla 9: PRODUCTORES.....	60
Tabla 10: PRODUCTORES.....	63
Tabla 11: MUESTRA ESTRATIFICADA.....	66
Tabla 12: CALIDAD DE SERVICIO .....	67
Tabla 13: INQUIETUDES RESUELTAS .....	68
Tabla 14: CALIFICACIÓN EN LA ENTREGA DE LOS MATERIALES .....	69
Tabla 15: CALIDAD DE MATERIALES .....	70
Tabla 16: PROCEDIMIENTO LOGÍSTICO.....	71
Tabla 17: ATENCION AL CLIENTE .....	72
Tabla 18: MANEJO DE LLAMADAS .....	73
Tabla 19: POLÍTICAS COMERCIAL .....	74
Tabla 21: PLAN DE MEJORAS.....	77
Tabla 22: TABLA SALARIAL .....	79

# CAPITULO I.

## PROBLEMA

### 1 planteamiento del problema

Mejora para la distribución de cartón en el proceso de comercialización y exportación de banano de la empresa EXPORSWEET S.A. para el ejercicio económico del año 2018.

#### 1.1 Antecedentes

Según la página xerdioban nos relata un poco sobre la historia de cómo llega a ocupar un lugar importante el banano en el comercio de nuestro país: “Según las más antiguas estadísticas, que se conoce en el Ecuador se inició la exportación de banano alrededor del año 1910, así mismo es en el que se informa se exporto alrededor de 71.617 racimos que pesaban más de 100 libras.

Así como indica la historia que la verdadera comercialización bananera se inicia en la década de los 50, aunque en una de las más importantes representantes de Banano a nivel Nacional como es la Provincia de El Oro se tiene registro de su producción desde 1925 comercializando hacia otros mercados.

En los inicios de la comercialización del banano se veía amenazada por un riesgo el cual era la carencia de las vías de comunicación, no se disponía de carreteras adecuadas para la transportación, lo poco que se recolectaba de las fincas procedentes de cultivos de carácter domestico se lo transportaba en acémilas hasta las estaciones ferroviarias y por vía fluvial hasta los puertos de embarque.

Sin embargo, el Ecuador a pesar de todo lo difícil que era la logística de esta fruta, se logró conseguir una posición de liderazgo en el mercado internacional, llegando a representar el veinticinco por ciento del total del volumen comercializado. El crecimiento acelerado de la producción y exportación

bananera se explica por las altas ventajas competitivas como lo era la calidad que ofreció el país frente, a Centroamérica cuando se presenciaba el mal de Panamá y de huracanes causaron estragos en las plantaciones de estas zonas. En el Ecuador la incidencia de las plagas y enfermedades sea incipiente por el bajo desarrollo de la producción. Las ventajas naturales que ofreció el Ecuador se fortalecieron con la intervención del Estado con medidas que apoyaban la actividad privada. El impulso más importante fue seguramente la construcción vial y portuaria necesaria para transportar un producto rápidamente perecedero. Se construyeron grandes vías de comunicación que unían las zonas bananeras que inicialmente estaban aisladas, como el caso de carreteras Santo Domingo – Quevedo; Santo Domingo – Esmeraldas; Duran – Tambo; Boliche – Naranjal – Machala, y unas tantas carreteras más de segundo orden que poco a poco fueron formando la gran red vial que actualmente tiene el Ecuador a lo largo de la costa, donde se encuentran sembradas las plantaciones de banano.

En el año 1955 se crea la Asociación Nacional de Bananeros del Ecuador (ANBE) con sede en Guayaquil, con la finalidad de dar atención y resolución a todos los problemas relativos a la producción, comercio e industrialización del banano. Entre otras de las funciones encomendadas fueron, determinar las áreas aptas para el cultivo, construcción de drenajes en las zonas bananeras, apertura de vías de comunicación control fitosanitario contra plagas y enfermedades, y defensa de los precios tanto en el país como en el extranjero, a través de las compañías exportadoras. Para entonces a finales del año 1955 se registraba una exportación de 808.600 T.M. que representa el 28% de la exportación de esta fruta a nivel mundial.

La enfermedad de la sigatoka que desde el año 1950 había llegado a la provincia de Esmeraldas se fue propagando descontroladamente, lo que preocupó mucho a los bananeros y acudieron al Estado con el fin de crear lo que fue Campaña de Defensa del Banano, Institución adscrita a ANBE, que se

encargaría a través de su personal técnico del control de plagas y enfermedades del banano; fue financiada a través de una tasa que se cobraría por racimo exportado.

En este año se inicia un registro exacto de las áreas de banano sembradas en el país con el fin de poder planificar las campañas fitosanitarias. En ese entonces y hasta el año 1966, sólo producíamos la variedad Gros Michel y fue extraordinario el desarrollo de ese cultivo, que a esa fecha llegaron a tener registradas 163.772 Has. En plena producción, sembradas a lo largo y ancho de nuestro litoral, desde la Provincia de Esmeraldas en la frontera con Colombia, hasta la Provincia de El Oro en la frontera con el Perú, con una producción en no menos de 80 millones de racimos, de los cuales sólo exportamos más o menos el 43%, el resto en mínimos porcentajes se destinaba para el consumo interno de nuestra población, para alimento animal o materia prima para una incipiente industrialización, más de un 40% se perdió en las bananeras.

A mediados de los años 70 es cuando recién el Estado Interviene directamente, cuando se crea el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuaria (INIAP) donde empiezan con el estudio de las enfermedades que bajaban la producción del banano, teniendo como una base de estudio la ciudad de Machala ya que esta era donde se encontraban la mayor cantidad de plantaciones. (XEIDIORBAN, n.d.)

Es a partir de esta década en donde el Ecuador, cuenta con todo el respaldo gubernamental para poder posesionar y convertirse esta actividad como es la exportación de banano en una de las principales fuentes de ingresos para nuestro país.

Con toda la trayectoria dio lugar al posicionamiento convirtiéndose así, como el proveedor más importante del mercado mundial, desde 1954 por la principal característica que es la calidad de nuestro Banano, es así que nos mantenemos dentro de los primeros lugares a nivel mundial de los países exportadores.

La producción de banano a nivel mundial asciende a 145 millones de toneladas año. Los mayores productores son India, Uganda y China, y en latino América son en su orden Ecuador, Brasil y Colombia.

La venta de banano ecuatoriano superó las expectativas durante el ejercicio económico del año 2017. La Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE) según sus estadísticas indica que se exportó 334.8 millones de cajas de 18.14 kilos, para un crecimiento de 21 millones de cajas, equivalente a un aumento del 6%.

A inicios de este año, el pronóstico de exportación era de 330 millones, tomando en consideración el pronóstico de embarque de los últimos 3 años. El resultado se debe al buen desempeño de las exportaciones hacia la unión europea.

Frente a estos crecimientos, tres mercados obtuvieron un desempeño negativo: Rusia (-1.09%), Cono Sur (-7.63), EFTA (-15.68) y Oceanía (-6.73%) En Ecuador hay muchas exportadoras las cuales presentan innumerables situaciones en cuanto a la distribución de cartón que son utilizados para realizar las exportaciones, se tomara un caso puntual como es el de la compañía EXPORSWEET S.A.

Es una compañía que comercializa y exporta banano, en este caso la distribución de cartón se convierte en un proceso vital en el empaque para la exportación de la fruta, así de esta manera poder satisfacer a sus clientes, no obstante, como en la gran mayoría de los procesos se han presentado problemas en cuanto al requerimiento y abastecimiento del cartón, a continuación, mencionamos los más relevantes:

- Los pedidos que realizan los clientes del exterior llegan con un corto tiempo de anticipación, esto no nos permite solicitar con antelación el



abastecimiento de materiales de empaque en el caso específico el cartón.

- Los proveedores sus despachos presentan atrasos en la llegada del cartón a las bodegas, por lo tanto, este desencadena un problema ya que no se puede entregar al productor a tiempo para el corte de fruta respectivo.
- La entrega de materiales de cartón que es realizada por parte de los proveedores es en horarios nocturnos en algunas ocasiones los cuales representan un incremento en el rubro económico de la mano de obra, y por ende aumenta el costo de venta.

## **1.2 Formulación del problema**

¿De qué manera afecta el proceso de distribución de cartón actualmente en la satisfacción del cliente de la compañía EXPORSWEET S.A. durante el periodo 2018?

## **1.3 Variables de investigación**

### **1.3.1 Variable Independiente**

Proceso distribución del cartón.

### **1.3.2 Variable Dependiente**

Satisfacción de los clientes

## **1.4 Delimitación:**

**Campo:** Administrativo Logístico

**Aspecto:** Proceso de Distribución

**Área:** Exportaciones

**Periodo:** 2018

## **1.5 Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1 Objetivo general**

Plantear mejoras en el proceso logístico de distribución de cartón en la compañía EXPORSWEET S.A. en el periodo 2018.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Fundamentar aspectos teóricos sobre distribución.
- Diagnosticar la incidencia que tiene en la satisfacción de los clientes, la distribución del cartón.
- Proponer mejoras en el proceso de distribución de cartón para la comercialización y exportación de banano.
- Analizar el proceso actual de logística en la distribución de cartón de la empresa EXPORSWEET S.A.
- Presentar un plan mediante el cual se pueda mejorar el proceso de la logística de la distribución de materiales de cartón para de esta manera los principales problemas detectados, sean corregidos.

## **1.6 Justificación de la investigación**

La investigación propone creación de políticas internas que puedan ser aplicadas al proceso de distribución de cartón lo cual justifica que:

- La elaboración de la propuesta es beneficiosa para la compañía, ya que de esta forma se logrará mejorar la situación actual con respecto a la distribución.
- Es muy importante a nivel general en el ámbito exportador ya que la presente propuesta ayudara a EXPORSWEET S.A. como parte del conglomerado de empresas ecuatorianas destinadas a este tipo de actividades, a realizar una obtención de mejores rendimientos y resultados en el desempeño de sus áreas administrativas, operativas, tácticas y estratégicas.

- Metodológica propone presentar a la empresa las herramientas necesarias para garantizar las mejoras en el proceso de la distribución de cartón, siendo el punto de partida para mejorar los procesos en el resto de las áreas de la empresa ya que a su vez se proyecte de manera externa a otras empresas.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 fundamentación Teórica

El factor económico a nivel mundial está atravesando un proceso importante, ya que de una u otra forma los países se encuentran relacionados; y esto a su vez conlleva a que seamos más competitivos y por lo tanto mejorar la calidad de nuestros productos.

De acuerdo con lo antes mencionado podemos darnos cuenta la real importancia de mejorar; para así poder llegar a la satisfacción de nuestros clientes.

Cabe recalcar que la imagen que proyectamos con nuestro producto no es a nivel local sino en el exterior; representando no solo a una marca o empresa sino a un país como tal, y así poder ganar un espacio propio a nivel internacional.

La logística es un conjunto de medios los cuales son considerados como parte de un proceso complicado; con el fin de llegar al objetivo esperado, buscando la mejor forma de optimizar los recursos para llegar a la máxima organización e integración de estos.

Podemos mencionar que la parte de la logística comprende la relación que existe entre la información, la solicitud de los productos; y la distribución de estos.

La distribución es parte fundamental en el proceso del ciclo logístico ya tiene objetivos muy relevantes como son la optimización de los recursos utilizados, y de esta forma el factor económico que interviene sea el adecuado.

El proceso de distribución tiene como finalidad que los materiales sean entregados en el tiempo, lugar y cantidad, solicitada para de esta forma no incumplir con los requerimientos planificados, estimados, y las condiciones

acordadas, ya que forma parte directa del producto en el último proceso que es la exportación y por ende la satisfacción del cliente.

## **Actividades de la distribución**

### **Logística**

Es el proceso el cual se va a llevar a cabo de manera eficiente la actividad de una empresa u organización en lo que respecta a la distribución de aquello que la empresa produce.

Las oportunidades comerciales son el resultado de la innovación de la logística y renovación de la infraestructura de los medios de transporte que permite la movilidad de persona, productos y servicio. (Díaz, 2014).

### **Cadena logística**

La cadena logística está basada en mejorar las necesidades que requiere el cliente y así ofrecer un buen servicio, la cadena tiene varias fases como es el transporte, el mercadeo que ayuda que la producción sea más eficiente, de acuerdo con su canal de información que posee la empresa (Pinzón, 2015).

Todos los resultados de una excelente cadena logística se ven reflejado las en la rentabilidad empresarial, económica y social, generando empleos al momento de realizar la gestión logística, por su óptima coordinación de distribución de los productos o servicios que produzca la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes (Adarme, Arango, & Cárdenas, 2014).

Finalmente se determina que la logística es la planificación tanto interna como externa de la empresa para distribuir sus productos, en tiempos establecidos y de una manera adecuada.

### **Proceso de logística**

El proceso logístico es un sistema de distribución que tiene un punto partida y otro de llegada. (...)

### **Ruta logística**

La ruta logística es la planificación de la distribución o transportación de mercancías desde un punto de origen hasta el punto de destino, en esta planificación se considera los costos del personal que interviene más los costos de transporte internos y externos. Se considera la modalidad de los transportes y la distancia que se va a recorrer, siempre pensando en la satisfacción del cliente.

### **Terminal portuario marítimo**

“Los puertos representan un conjunto de instalaciones y servicios que permiten la realización del intercambio de mercancías, entre medio terrestre y acuático a nivel nacional e internacional, son, además, parte de la cadena de transporte internacional y del comercio mundial” (Munguía, Quiroz, & Rodríguez, 2013).

Ecuador cuenta con varios puertos marítimos a continuación se detallan los más importantes:

1. Puerto de esmeraldas
2. Puerto de Manta
3. Puerto Contecon de Guayaquil
4. Puerto Yilport - Machala

### **Transporte**

El transporte son los diferentes medios que se utiliza para el traslado de mercancías, de una forma planificada desde un punto de origen aun punto de destino.

Dentro de “la planificación de una ruta de transporte comprende conocer qué se va a transportar: la tipología de la mercancía; cuándo se va a transportar: el plazo; cuál es el punto de origen y cuál es el punto de destino; las posibles rutas de transporte; el tiempo estimado de transporte: el plazo; las restricciones en peso y volumen y otros condicionantes: mercancías peligrosas, inflamable, etc.; las restricciones en las rutas (peajes, abastecimiento, climatología); la disponibilidad de los medios de transporte” (González, 2016).

### **Tipos de transporte**

Los transportes se han desarrollado con el pasar de los años y la globalización, ya que cada día hay más actividad comercial y económica a nivel mundial tanto productos y servicios ofertados.

Cuando se “habla de transporte en logística es hablar del movimiento de carga en todas sus formas conocidas: aérea, marítima y terrestre, mediante las cuales se trasladan insumos, materias primas y productos terminados de un punto a otro según una planificación de la demanda” (González, 2016).

Existen tres tipos de transportes aéreo, marítimo y terrestre o de carretera, los cuales son “modos efectivos de transporte, incluyendo calidad de los caminos, vías férreas, puertos y transporte aéreo permiten a los emprendedores hacer llegar sus bienes y servicios a los mercados en forma segura y a tiempo facilitando el movimiento de los trabajadores hacia mejores empleo” (Zamora & Pedraza, 2013). (...)

### **Tipos de transportes Internacional**

Transporte aéreo internacional. Es el más veloz y costoso.

Transporte marítimo Medio de transporte más utilizado a nivel mundial para transportar cargas. En diferentes contenedores.

Transporte por carretera o terrestre Más utilizado en Europa y es el más económico.

“Los sistemas de transporte están evolucionando dentro de un conjunto de relaciones entre la oferta de servicios de transporte, dependiente de la infraestructura y la capacidad operativa de la red, y la demanda, que responde a las necesidades de movilidad y accesibilidad de bienes, servicios y recursos físicos y humanos” (Díaz, 2014).

La pluralidad de fuentes normativas reguladoras del contrato de transporte marítimo de mercancías, unas provenientes del ámbito nacional y otras del ámbito internacional, hacen que el tratamiento de este tipo de contratos resulte complejo (Jiménez, 2015).

### **Estrategias de logística**

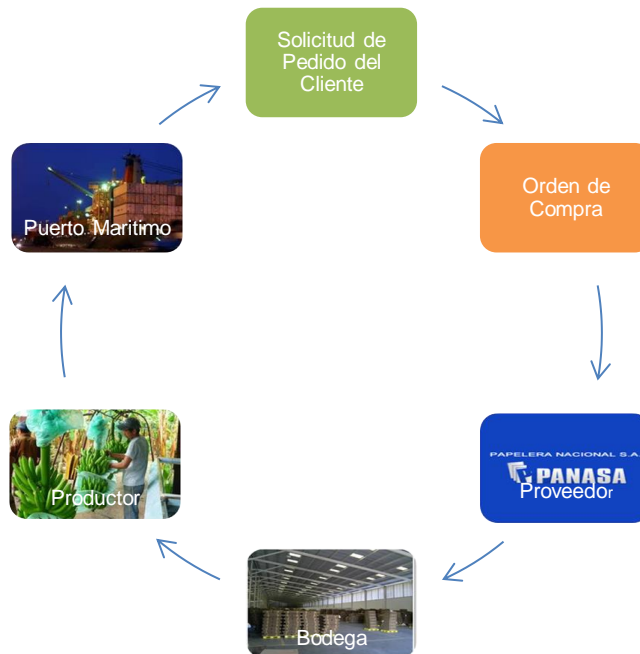
La empresa al definir su estrategia competitiva debe identificar en sus procesos los generadores de costos y valor. “De ahí que un aspecto importante consiste en identificar la cadena de valor y encaminar todas las acciones necesarias para su fortalecimiento, a través de la logística integral” (Villarreal F. J., 2012).

Dentro de las estrategias utilizadas en la actualidad es “El GPS es un sistema de tecnología de vanguardia que permite ubicar un objeto receptor de señales de radio sobre la superficie de la tierra gracias a una red de 24 satélites que orbitan el planeta. (Elizalde, Rojas, & Tejeida, 2013).

(PEDREROS, 2018, pp. 14,15,16,17,18)



Gráfico 1 PROCESO DE COMPRAS



*Elaborado: (Rodríguez 2018)*

En muchas empresas a nivel general consideran como la distribución a una actividad netamente como es el transporte de cualquier tipo de mercancía la cual va a distribuirse a diversos clientes. Pero en nuestro caso específico nos referimos a los materiales de cartón los cuales van a ser utilizados para el proceso de exportación de nuestro producto que son las cajas de banano, como podemos observar en el grafico el proceso comienza con la solicitud de parte del cliente con las cantidades de cajas de banano, el siguiente paso es la orden de compra que la exportadora realiza al proveedor del cartón, una vez impreso este es despachado a la bodega, el cartón es retirado por (el productor) es decir el dueño de la finca donde se procederá a realizar el corte de la fruta para ser empacada en la respectivas cajas. Y así terminar con el proceso al momento embarcarlas al contenedor, el cual es exportado al país de destino (cliente).

El desafío de la empresa sería mejorar el proceso de la logística de distribución de los materiales de cartón para así poder cumplir con los objetivos de la compañía, ya que es muy amplio el sector bananero y por lo tanto existe competitividad y exigibilidad en cuanto al cumplimiento.

Esto quiere decir que los proveedores de cartón deben llegar a tiempo, para así cumplir con periodos de entrega al cliente. Ya que la innovación en el negocio del banano es bastante complicada, porque su cadena depende de cada término de negociación que el exportador pacte con su cliente. En el momento en que lo hace, uno de los primordiales acuerdos es la marca que es requerida la cual tiene especificaciones, según el mercado de destino esto es que a pesar de que la forma y el material sea el mismo sus diferencias están dadas por la presentación (colores, logo, etc.), el texto que se manejan en las diferentes cajas de cartón lo que comúnmente las cartoneras le denominan “corrida”, hasta llegar al diseño deseado y solicitado.

Fabricando las cartoneras las cajas de cartón en base a la demanda de las compañías exportadoras, fabrican en sus plantas y tratan de despachar rápidamente a las bodegas.

### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

El proveedor inicial de banano en el mundo fueron las Islas Canarias desde 1875, exportaba a Estados Unidos y a Europa. Con el advenimiento de la primera guerra mundial, la exportación de la fruta fue muy difícil; por lo que, Estados Unidos comenzó a buscar otros proveedores, en Costa Rica, Honduras y Guatemala a través de las compañías transnacionales. La Unión Europea siguió el ejemplo de Estados Unidos a medida que el negocio resultaba altamente rentable.

Los productores de cacao en el Ecuador plantaron banano para darle sombra a sus árboles mientras eran pequeños. Por las balsas se transportaban pilas de racimos de banano de Ecuador que se exportaba en pequeñas cantidades

a Perú y Chile en 1877. A finales del siglo XIX, se utilizaban barcos de carga general que no tenía sistemas de refrigeración, por lo que, los racimos eran colocados en la cubierta.

Las devastadoras enfermedades de la planta del cacao fueron la causa del fin del largo periodo de prosperidad cacaotera del país, sumando el desbarajuste comercial producido por la Primera Guerra Mundial. Sin embargo, la era del cacao marcò muchos precedentes y dotó a Guayaquil de una larga experiencia en exportaciones agrícolas. Los empresarios del puerto incluían aquellos de las casas exportadoras que conocían de transportación marítima y de seguros, y a los banqueros que había moldeados sus instituciones para adaptarlas a los negocios internacionales.

En 1910, se inician las exportaciones del Ecuador hacia Perú y Chile, siendo Ecuador un productor marginal de exportación con alrededor de 71.617 racimos de banano de más de 100 libras; no fue, sino hasta 38 años más tarde que se dio auge bananero de 1948 a 1965, el cual, tuvo sus inicios en la postguerra cuando el presidente Galo Plaza promulgó la Ley de

Promoción de siembra y desarrollo del banano, que consistía en la atracción de capital externo, crédito y colonización.

José Luis Tamayo asumió la Presidencia en 1920, tenía claro que el Ecuador producía banano, pero no podía vender en los países del norte de Panamá, por lo que Tamayo trató de convencer a United Fruit Company de que viniera al Ecuador a comprar tierras, sembrar banano con tecnología adecuada y proporcione transporte marítimo adecuado para las exportaciones, así como, enseñar a los ecuatorianos cómo sembrar banano.

La Gran Depresión se apoderó de la economía mundial en 1929, acabando con todas las esperanzas del gran influjo de préstamos extranjeros; cayeron

las exportaciones y luego las importaciones, así como, los ingresos por impuestos y la posibilidad de que lleguen inversionistas a invertir en banano.

A inicios de la década de 1930, varias firmas navieras estaban interesadas en la exportación de banano del banano ecuatoriano; todas eran de Estados Unidos. Por eso entonces, las mejores áreas bananeras se ubicaban a lo largo de las vías férreas, especialmente en el tramo Durán – Tambo y Bucay; se producía un banano de baja calidad. Sin embargo, la producción y exportación continuaron subiendo; así destacamos que, en 1934, se exportaron 1.45 millones de racimos, muy superior a los 432 mil racimos exportados en 1933; y de ahí fueron creciendo hasta el año 1938 cuando se exportaron 2.16 millones de racimos.

*Tabla 1 EXPORTACIONES DE BANANO 1910-1963*

<b>EXPORTACIONES DE BANANO 1910-1963</b>					
<b>Año</b>	<b>Nùm. De Racimos</b>	<b>Valor en Sucres</b>	<b>Año</b>	<b>Nùm. De Racimos</b>	<b>Valor en Sucres</b>
1910	71,617	\$ 59,989	1937	1,874,595	\$ 5,695,430
1911	72,817	\$ 74,585	1938	2,163,027	\$ 7,558,625
1912	65	\$ 67,644	1939	2,011,793	\$ 7,005,794
1913	99,741	\$ 100,568	1940	1,839,699	\$ 6,447,507
1914	77,047	\$ 82	1941	1,333,753	\$ 4,658,279
1915	61,226	\$ 68,962	1942	880,445	\$ 4,658,279
1916	45,092	\$ 46,048	1943	615,707	\$ 3,106,860
1917	53,215	\$ 62,837	1944	540,974	\$ 1,897,921
1918	65,347	\$ 66,219	1945	693,651	\$ 2,871,759
1919	39,562	\$ 38,467	1946	1,301,409	\$ 7,382,275
1920	112,973	\$ 82,388	1947	2,686,870	\$ 23,179,404
1921	139,161	\$ 106,079	1948	3,894,839	\$ 37,132,725
1922	161,332	\$ 129,715	1949	5,377,554	\$ 66,252,565
1923	186,898	\$ 219,176	1950	6,619,489	\$ 106,495,513
1924	189,916	\$ 230,815	1951	9,604,613	\$ 170,274,484
1925	352,434	\$ 448,566	1952	16,755,066	\$ 320,773,951
1926	364,759	\$ 475,486	1953	15,836,425	\$ 354,960,467
1927	554,956	\$ 721,826	1954	19,225,057	\$ 415,066,328
1928	953,795	\$ 719,088	1955	23,874,310	\$ 551,406,955
1929	921,309	\$ 670,629	1956	23,087,996	\$ 560,666,658
1930	1,181,710	\$ 775,133	1957	26,074,170	\$ 517,802,823
1931	607,334	\$ 458,510	1958	27,891,491	\$ 507,724,608
1932	324,387	\$ 224,477	1959	34,511,918	\$ 663,914,232
1933	432,713	\$ 326,312	1960	34,884,370	\$ 679,000,381

<b>1934</b>	1,452,230	\$ 2,150,044	<b>1961</b>	32,993,366	\$ 796,145,335
<b>1935</b>	1,770,172	\$ 3,075,039	<b>1962</b>	34,221,462	\$ 1,116,440,470
<b>1936</b>	2,220,573	\$ 6,020,821	<b>1963</b>	43,257,868	\$ 1,292,874,240

Fuente: Libro Empresarios ecuatorianos del banano por Lois J. Roberts

Parte de este crecimiento se debe a que, en 1934, los buques de Grace Line que iban a Nueva York con banano, se les habían instalado refrigeración en 1 o 2 compartimientos de sus bodegas.

La empresa chilena Compañía Frutera Sudamericana (SAFCO: South Fruit Company), en la década del 30 era propietaria de dos cargueros refrigerados de bandera noruega que hacían recorrido entre Guayaquil y Valparaíso, llevaban entre 2 mil y 10 mil racimos.

En 1933, el banano ecuatoriano casi no tenía historia de enfermedades y las plantaciones ecuatorianas no eran afectadas por vientos fuertes.

El 30 de enero de 1934, la compañía Bananera del Ecuador (subsidiaria de United Fruit), estableció un servicio regular bisemanal para enviar banano desde el Ecuador comprado en su totalidad a productores ecuatorianos, pagando más que SAFCO; Y, exportando a través de Grace Line 375.273 racimos hasta noviembre de ese año. United Fruit por su gran tamaño y confiabilidad respecto a compromiso de fletes navieros, obtuvo preferencias indirectas de Grace, afectando la operación de SAFCO.

La SAFCO adquirió 5 haciendas en Ecuador entre 1933 y 1935 con más de 30 mil hectáreas. Por otro lado, United Fruit tenía plantaciones de banano en cinco países caribeños, y el 27 de marzo de 1934, United Fruit compró la hacienda Tenguel de 42.677 hectáreas en el sur de la provincia del Guayas.

El dictador Federico Páez asumió la Presidencia de la República el 26 de septiembre de 1935, quien promovía la inversión extranjera, y se enfrentó a un congreso y público preocupado por la adquisición de tierras de extranjeros. La compañía señaló al presidente que no tenía intenciones de monopolizar la

industria bananera del Ecuador y trajo de Centroamérica expertos bananeros para dar ayuda técnica a los productores de contrato, en mejores técnicas de cultivo y métodos de transporte; sin embargo, la mayor parte de la fruta que compraban y exportaban provenían de productores sin contratos, e igual recibían asistencia, para mejorar la producción.

A pesar de las hostilidades de la II Guerra Mundial, 1940 fue un buen año para el banano, las exportaciones llegaron a 1.839.669 racimos. En septiembre de 1940, Carlos Arroyo del Río, amigo personal y abogado de Juan X. Marcos, se convirtió en presidente del Ecuador. La II Guerra Mundial generó un auge arrocero en el campo costeño, que trajo mejoras en los sistemas de transporte fluvial y ganancias para algunos exportadores de la gramínea, que luego se invertirían en cultivos de banano. Luis Noboa Naranjo probablemente ganó su primer millón de dólares.

Antes que los Estados Unidos entraran a la II Guerra Mundial, los peruanos atacaron la provincia de El Oro el 5, 6 y 7 de julio de 1941, bombardeando Arenillas, Machala, Santa Rosa; el Ecuador carecía de defensas militares y fue obligado a firmar el Protocolo de Río de Janeiro.

Cuando Estados Unidos entra a la Segunda Guerra Mundial en 1941, el estado requisó parte de la flota de la compañía United Fruit para servicios considerados esenciales al esfuerzo de la guerra, de los cuales, al fin de ese año, habían sido hundidos 15 barcos y 13 barcos de la subsidiaria británica Elders y Fyffes.

La exportación de banano fue el evento que mayor impacto tuvo en la economía ecuatoriana, inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial, al conectar un sistema campesino con los mercados internacionales y las nacientes economías capitalistas. Esto promovió una migración masiva desde los Andes a la región Costa, debido a la alta demanda de mano de obra

en las plantaciones. Ese movimiento de trabajadores incrementó el proceso de urbanización en el Ecuador.

Al terminarse la Segunda Guerra Mundial en 1945, se reinició la disponibilidad de barcos y los guayaquileños esperaban ansiosos una nueva era en el comercio internacional. La producción de banano se expandió al unirse el gobierno y los empresarios guayaquileños para apoyar el desarrollo de miles de hectáreas de cultivo de propiedad de los pequeños agricultores; al mismo tiempo que se iniciaba la construcción de una red de vías y puentes necesarios para el transporte de la fruta al puerto de Guayaquil.

Esteban Quirola llegó al sur del país para impulsar la producción y la exportación desde la provincia de El Oro y hacerse presente entre los grandes del del banano. En 1946, un agente de Standard Fruit llegó a Ecuador y firmó un convenio de la sociedad Juan X. Marcos y Luis Noboa Naranjo, por el cual, estos proveerían el banano y Standard se encargaría de llevarlo a Nueva Orleans y venderlo.

El Ecuador inició la producción de bananas en grandes cantidades entre los años de 1944 y 1948. Al mismo periodo, la producción de países centroamericanos, controlados principalmente por United Fruit y la Standard Fruit, fue severamente afectada por los huracanes y además por la conocida enfermedad del mal de Panamá.

Para satisfacer la demanda de más barcos, el Ecuador se unió a la Flota Mercante Gran Colombiana durante el gobierno de Velasco Ibarra en 1947. Después de la Segunda Guerra Mundial, la United Fruit reanudó sus compras junto con otras compañías entre ellas Tropical Fruit de Simón Cañarte Barvero y el norteamericano Charles Fisher.

En 1948, los ecuatorianos eligieron presidente a Galo Plaza Lasso, quien llegó a modernizar el Ecuador y su ministro de economía Clemente Yerovi Indaburu,

apuntaron a incrementar la producción y a diversificar la economía, con la aprobación de leyes para liberar a los exportadores de restricciones excesivas. Los mayores productores de banano empezaron sus operaciones en la presidencia de Galo Plaza (1948-1952) quien decretó a la producción de banano como la prioridad nacional, creando el Programa de Fomento del banano, sobre todo en Esmeraldas y Santo Domingo, siendo uno de los mayores productores en Esmeraldas Folke Anderson con más de 6.000 hectáreas de banano. En el año de 1948, Ecuador exportaba cerca de 3.8 millones de racimos de bananas.

Durante la década de los 50's el Ecuador incrementó su producción en un 400 % y llegó a ocupar el primer puesto entre los exportadores de banano a partir del año 1952 con 16.7 millones de racimos exportados, participando Esmeraldas con el 31%.

El auge bananero fue un periodo de gran crecimiento de las exportaciones que dio lugar a un prolongado crecimiento sostenido en el Ecuador, de este modo, el PIB evaluado a precio constantes entre el 1948 y 1954 ascendió en 5.6% acumulativo anual, entre 1954 y 1965 en 4.8% y entre 1965 y 1970 en 5.2%.

El crecimiento vertiginoso de la producción y exportación bananera se explica por altas ventajas competitivas que ofreció el país frente a Centroamérica, cuando se presenciaba el mal de Panamá y de huracanes que causaron estragos en las plantaciones de esta zona. En el Ecuador la incidencia de las plagas y enfermedades sea incipiente por el bajo desarrollo de la producción y el clima es mucho más benigno. Las ventajas naturales que ofreció Ecuador se fortalecieron con la intervención del Estado con medidas que apoyaban la actividad privada.

El impulso más importante fue seguramente la construcción vial y portuaria, necesaria para transportar un producto rápidamente perecedero.



Se construyeron grandes vías de comunicación que unían las zonas bananeras que inicialmente estaban aisladas como el caso de carreteras Santo Domingo – Quevedo; Santo Domingo – Esmeraldas; Durán – Tambo; Boliche – Naranjal – Machala, y unas tantas carreteras más de segundo orden que poco a poco fueron formando la gran red vial que actualmente tiene Ecuador a lo largo de la costa, donde se encuentran sembradas las plantaciones de banano.

Los principales efectos que se presentaron durante este periodo fueron: la migración masiva de la sierra a la costa, la urbanización acelerada, la alta propagación regional en la dotación de factores, demanda intensiva de mano de obra, el fortalecimiento del estado, la disolución de las relaciones precapitalistas en el agro y el proceso de sustitución de importaciones a inicios de los años sesenta.

Desafortunadamente, el efecto sobre condiciones de vida de los sectores mayoritarios de la población fue reducido. Durante los primeros años de este periodo, su principal mercado de exportación fue los Estados Unidos con una participación del 50% casi todos los años y bordeó el 80% hasta 1954; la diferencia fue cubierta por las ventas a Europa Occidental, especialmente a Alemania, Según el Censo Agrícola de 1954, la costa tenía en producción alrededor de 60.703 hectáreas con una exportación de 19.225.057 racimos.

En 1955, se crea la Asociación Nacional de Bananeros del Ecuador (ANBE) con sede en Guayaquil con la finalidad de dar atención y resolución a todos los problemas relativos a la producción, comercio e industrialización del banano, pero, sobre todo, para el control de la Sigatoka Amarilla que había afectado plantaciones en Esmeraldas, Santo Domingo de los Colorados, Guayas y Los Ríos.

La United Fruit enfrentó en juicio antimonopolio con el Departamento de Justicia de los Estados Unidos, el cual argumentaba que la compañía estaba

impidiendo la competencia y controlando el precio de banano, violando así, una ley antimonopólica conocida como Sherman Antitrust; y en 1958, ambas partes llegaron a un acuerdo firmando un Decreto de Consentimiento, según el cual, United Fruit debía cesar la venta directa de banano en el mercado estadounidense y debía vender las empresas de ferrocarriles y deshacerse de sus tierras en el trópico, entre esas en el Ecuador y entre ellas la hacienda Tenguel.

United Fruit en el año 1961, vende al Estado todas sus tierras por 24 millones de sucres, encabezado por Velasco Ibarra, sin embargo, por problemas políticos el vicepresidente Carlos Julio Arosemena reemplazó a Velasco Ibarra en la Presidencia y suspendió las negociaciones con la compañía y no se realizó el pago, El sindicato de trabajadores aupados por comunistas. reclamaban las tierras de la hacienda y el 27 de marzo de 1962, secuestraron a Ed Taylor, segundo a cargo de United Fruit en Ecuador, y exigieron la nacionalización del ferrocarril y del hospital de Tenguel y que la compañía se aleje de plantación, y destruyeron las instalaciones de la hacienda.

Después de lo anterior, y sin recibir el pago del Estado por [a venta United Fruit, entrega temporalmente la hacienda Tenguel en manos de Asociación Nacional de Bananeros: sin embargo, fue invadida y estuvo a merced de extremistas hasta julio de 1963, cuando la Junta Militar Provincial derrocó al presidente, fueron expulsados y entregada la propiedad al Instituto Nacional de colonización. Luego, la dictadura de Castro Jijón estableció la primera Ley de Reforma Agraria en 1964, creando el Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización (IERAC) para implementarla entregándole la administración de Tenguel

Por otro lado, PAPELERA NACIONAL S.A. se constituyó el 28 de febrero de 1961 y tuvo como socios fundadores a las compañías norteamericanas W.R. Grace INC., International Paper CO., Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos

S.A, y a la Organización Noboa, El inicio de las operaciones arrancó en 1968, con una producción de papel Kraft de 10.000 toneladas métricas por año y el montaje de una planta de pulpa de bagazo de caña de azúcar, para aprovechar las materias primas fibrosas generales del azúcar del Ingenio San Carlos, y utilizarlas en las fabricaciones de papel para cajas de cartón de banano de exportación.

La salida de United Fruit no tuvo un efecto notorio en los otros productores extranjeros, y la estructura de las propiedades en la costa nunca pareció cambiar, a pesar de la presión de las Leyes de Reforma Agraria, En las 27 mil hectáreas de Balao Chico, de propiedad de los chilenos y adyacente a Tenguel sembraron banano. cacao y criaron ganado, Folke Anderson en su enclave bananero sueco en Esmeraldas, era propietario de una de las tres firmas verticalmente integradas que existían en el Ecuador en 1963 hasta que fue asesinado en 1967 Los alemanes cie UBESA en septiembre de 1962, Willy Bruns instaló en Pascuales. en las riberas del Guayas al norte de Guayaquil una instalación para bodegas y embarques de banano Los exportadores del Grupo Alemán EFFE, con 7 barcos refrigerados además ayudaron contratos a levantar de compra, el comercio bananero a sus productores y traja técnicos para darles asistencia técnica, sobre todo en Quevedo, donde concentraban sus operaciones, luego en Los Ríos y El Oro, Los dueños de la Hacienda Clementina. la familia sueca Wallemberg instalaron costosos equipos técnicos durante los años 60, pero esta hacienda nunca fue enclave bananero.

En 1964, el Ecuador abastecía el 25% de la oferta mundial, superando levemente a los cuatro países exportadores centroamericanos juntos (Costa Rica, Honduras, Panamá y Guatemala), considerado el mayor proveedor de banano del mundo. Un factor que favoreció esta situación fue la propagación del Mal de Panamá en América Central como se mencionó anteriormente lo que trajo como consecuencia que, dos transnacionales norteamericanas: United Fruit y Standard Fruit operaran en Ecuador. United Fruit desarrolló

nuevos cultivos y Standard Fruit se abastecía de productores independientes: ella también introdujo una nueva variedad de banano. el "Cavendish (anteriormente se cultivaba la variedad Gross Michel),

La integración del Ecuador en el mercado mundial fue posible, debido a la convergencia de factores ecológicos (menor incidencia de las plagas y ausencia de daños ocasionados por ciclones), socioeconómicos (salarios inferiores a los centroamericanos) y políticos (leyes expedidas que benefician al banano. como, por ejemplo, la ley dictada en la presidencia de Galo Plaza). Esto colocó al Ecuador con ventajas comparativas superiores a los países centroamericanos, pese a ciertas ventajas que ellos tienen sobre el Ecuador, como son: la ubicación geográfica (estos países se encuentran más cerca de los principales mercados) y la tecnología (manejan una alta tecnología, lo que permite una mejor calidad de la fruta y mayor productividad) Pero, en el Ecuador tenía altos rendimientos, bajos costos de operación de las plantaciones, buen clima, tierras ricas, poca presencia del mal de Panamá y los trabajadores ecuatorianos ganaban mucho menos en comparación de los trabajadores centroamericanos. Estas ventajas compensaban las ventajas como las malas instalaciones portuarias, la distancia de los puertos de destino y los peajes del canal de Panamá.

El final de la producción del Gross Michel en el Ecuador comenzó a finales de los años 50, por la Mal de Panamá (*Fusarium Raza 1*), y para 1960 la enfermedad se había propagado desde El Oro hasta Los Ríos y en Esmeraldas 2 haciendas habían dejado de producir por este mal.

Standard Fruit resembró todas sus plantaciones de banano por Cavendish Gigante desde mediados de los años 50 hasta 1960, jugando nuevamente un rol importante historia del banano del Ecuador, al difundir los resultados de su investigación y distribuir cepas del Cavendish (planta robusta que no era tan susceptible de ser tumbada por el viento como sí lo era el Gross Michell), a productores ecuatorianos que habían sido afectados por el Mal de Panamá.

Standard Fruit, descubrió que la nueva variedad Cavendish era susceptible a magullarse si se empacaba en racimo, por lo que, descubrió y aconsejó que el Cavendish se desmana y se embala en cajas, lo que representó una ventaja: si una mano del racimo estaba dañada podría ser desechada, cuando antes, todo el racimo sido descartado. Finalmente, Standard Fruit también fue pionera en implementar los cuartos de maduración para los vendedores.

Había diferentes variedades de Cavendish, Standard sembraba Cavendish Grande en Centroamérica United Fruit se inclinaba por el Valery; en Ecuador, Luis Noboa plantaba Cavendish Grande y/o Gran Enano: mientras que, UBESA plantaba el Poyo o Valery El primer racimo en el ciclo de producción era pequeño y defectuoso, mientras que, en el segundo ciclo, el racimo era más pesado y mejor formado.

Las cajas para contener banano tendrían consecuencias inesperadas, pues, los países importadores las aceptaron mayoritariamente. La caja se podía comprar y trasladar desde el puerto de llegada hasta la tienda de la esquina, con mucha menor pérdida de calidad que los racimos. Por otro lado, las cajas de cartón corrugado incrementaron la necesidad de capital para el productor/exportador. Tenía que construir las fábricas de cajas, y añadir 35 centavos o más por el cartón de 40 libras al momento de exportar

Luis Noboa construyó su fábrica de cartón corrugado en 1961 empacando Gross Michel, junto con el embalaje, vino la creación de los logos de las marcas para aumentar la participación en el mercado a través de la lealtad del consumidor. La imagen "Chiquita Banana" era bien conocida y Luis Noboa introdujo su propia marca "Bonita".

Un punto para destacar es la estructura oligopólica del mercado de abastecimiento o de compra del banano, ante una oferta concurrencia que permite al grupo de empresas exportadoras regular el precio de compra de la fruta, lo que ocasiona que se mantenga limitada la ganancia de los productores

Los precios relativos del banano ascendieron desde la posguerra hasta 1954. para luego declinar continuamente a una tasa media anual del 2.1%.

En 1963. el Gobierno estableció la Asociación Nacional de Bananeros (ANB), para que funcionara bajo el Ministerio de Fomento. a través del cual. el gobierno estableció precios mínimos de exportación para productores. hizo un registro de los hacendados para efectuar inspecciones fitosanitarias y estableció controles para plantar variedades.

La introducción de esta nueva variedad hizo que disminuyera la ventaja comparativa del Ecuador, ya que. esta variedad es resistente al Mal de Panamá. Así tenemos que, los costos de producción en Honduras disminuyeron de US\$ 2,53 a US\$ 1,4 por caja durante los años 60s. Los salarios en el Ecuador en esa época eran extremadamente bajos, el jornal diario era de US\$ 1.90 en comparación de Guatemala que era de US\$ 3.2, Costa Rica US\$ 3,30

En 1963. en el Ecuador se crea el Programa Nacional del Banano (PNB), y prohibió las nuevas plantaciones de banano de Gross Michel A partir de 1967, se introduce esta variedad Cavendish en el Ecuador por iniciativa propia, llegando al año 1970 a más de 50 mil hectáreas de banano Cavendish: siendo en el año 1968, cuando se hizo la mayor parte de transición. Los pequeños productores de la provincia de El Oro enviaron cantidades sin precedentes de Cavendish, superando durante muchos años las exportaciones de las provincias de Los Ríos y Guayas.

Durante el cambio al Cavendish, el Ecuador mantuvo su nivel de primer exportador mundial de banano y mantuvo su estructura de numerosas haciendas pequeñas: mientras que, en Costa Rica, la mayoría tenía más de 100 hectáreas: en cambio en el Ecuador, el tamaño promedio era de 40 hectáreas.

Más tarde, el Estado promueve el cambio, que en 1973 se había operado casi por completo, pero ello, no revirtió la relación de costos comparativos.

Adicionalmente a esto, los rendimientos por hectárea del Cavendish duplican a los del Gross Michell lo que condujo a una reducción de la superficie plantada, teniendo en cuenta que los volúmenes de exportación se encontraban estancados.

También se cambió el empaque para la exportación, antes de la introducción de esta variedad se realizaba en racimos, después en cajas, lo que demandó mayor cantidad de mano de obra e innovación en tecnología. Con la introducción de esta variedad trajo un cambio en el uso de los recursos ahora se necesitará mayor capital, menos mano de obra (disminuye mano de obra en las plantaciones y aumenta en la empacadora) y menor uso de tierra.

El cambio de empaque también produjo la diferenciación entre el tipo de cajas que se exportan, los de primera, segunda, tercera y cuarta calidad, clasificándolos por marcas.

El periodo comprendido entre 1965 y 1976, fue la crisis bananera, que tuvo su origen por una caída pronunciada en las importaciones estadounidenses, con una reducción del 50% entre 1964 y 1973, seguida por el estancamiento del mercado europeo occidental. No obstante, se pudo mantener la exportación por la expansión del mercado japonés y por los mercados no tradicionales. Todo esto llevó a una situación de estancamiento en el volumen exportable, pérdida de la capacidad adquisitiva e inestabilidad a corto plazo.

Otro hecho que favoreció a la crisis fue la acelerada expansión de exportaciones provenientes de los países centroamericanos, desde 1965 que casi triplicaron su volumen hasta 1971, generando un desplome de los precios internacionales del banano. Por otro lado, en ese mismo año, las transnacionales expandieron sus operaciones a las Filipinas, impulsando la exportación de dicho país a Japón, desplazando al banano ecuatoriano de los mercados asiáticos. Todos estos cambios que se dieron en el ámbito internacional, obedecieron a un cambio en la estructura de costos comparativos que se derivaron de la introducción masiva de la variedad

Cavendish (por su mayor resistencia a las enfermedades), de esta manera, la estructura de costos relativos perjudicó al Ecuador.

En 1974. hubo una reapertura en el mercado estadounidense, debido al conflicto político entre las transnacionales y los países miembros de la UPE (Unión de País Exportadores de Banano). Este organismo intentó establecer un impuesto a la exportación de banano. También influyó la destrucción provocada por el volcán Fifi en Honduras. Por este hecho, el papel del país cambia a nivel internacional; ahora es abastecedor de reservas, Toda esta situación perjudicó la rentabilidad de los productores (especialmente a los medianos y pequeños). no solo por la declinación del precio sino también por la inestabilidad del mercado y la sobreproducción, lo que dificultó la venta de fruta y benefició principalmente a la Exporta Noboa en desmedro de las empresas medianas y pequeñas.

En 1976, los bananeros ecuatorianos todavía afrontaban el problema de la competencia centroamericana. Las tres transnacionales, United Fruit, Standard Fruit y Del Monte, con sus plantaciones más cercanas a los mercados de Estados Unidos y Europa, estaban empezando a participar con precios más competitivos, tenían haciendas altamente tecnificadas con la que obtenían altos rendimientos por hectárea. Las multinacionales tenían la ventaja de su integración vertical, ya que eran propietarios de todas las operaciones desde las plantaciones hasta los barcos. Estos factores determinaban que Ecuador continuara siendo dentro el mercado mundial un “proveedor residual”

Desde 1977. con el apoyo de Standard Fruit y Del Monte, Ecuador vuelve a tomar su posición como proveedor estable de fruta de primera calidad en el mercado norteamericano, en cantidades superiores a las que se exportaron en el auge bananero ecuatoriano. Por otro lado, es importante anotar que, las condiciones políticas tienen una elevada influencia en las decisiones a largo plazo de las empresas transnacionales. Bajo dos dictaduras militares (1972-1979), el petróleo desplazó definitivamente al banano a segundo lugar. Incluso



el “petrolerismo” fue la euforia de los primeros años, para decaer después. Cuando sobrevino la creciente y progresiva “crisis del petróleo”, paradójicamente, el país entró en su más larga fase constitucional (1979-hoy), al mismo tiempo que, en la más expansiva crisis económica de la historia republicana.

En 1978 Luis Noboa Naranjo, en Machala anunció la apertura del primer negocio naviero nacional con barcos refrigerados capaces de cruzar el mundo. A finales de los años 70, compró dos de las plantaciones más grande de la costa: Los Álamos y Clementina. Pero su principal actividad fue la promoción y comercialización del banano, para esto, tenía oficinas en los Estados Unidos, Japón, Argentina, Holanda, Bélgica, Francia e Italia.

Con respecto de los mercados a los cuales el Ecuador exporta, ha existido una expansión en el mercado norteamericano, acompañada por tendencias declinantes en la mayor parte de los restantes mercados: así pues, Alemania Federal, luego de una etapa de reducción de sus importaciones desapareció como mercado regular en 1980, y otros países de Europa Occidental, principalmente Bélgica, Italia e Irlanda han mantenido una tendencia declinante. El único mercado nuevo e importante que se abrió a mediados de la década de los ochenta fue el de Argentina y Uruguay. (ACORBANEC, ESPECIAL DE ANIVERSARIO NOVIEMBRE 2019, 2019)

Ecuador le debe a Clemente Yerovi Indaburo el impulso que lo convirtió en el primer exportador de banano en el mundo. Entre 1948-1950 fue el Ministro de Economía en el gobierno de Galo Plaza Lasso. Luego de una época de inestabilidad política, Plaza estaba dispuesto a que el país aumentara su producción y tuviera un crecimiento económico. 68 años después James Neale Yerovi recibió la presea que la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE) le entregó a su abuelo. En una ceremonia en Guayaquil, el 10 de octubre del 2016, durante el Congreso Mundial de Banano. Él habló en nombre de la familia del entonces ministro de Economía y posterior presidente

del Ecuador, cuya “ambición fue cumplida”. “Basta decir que fue durante esa gestión (de ministro) y por iniciativa suya que nuestro país pasó a ocupar el lugar de liderazgo internacional, que aún hoy ocupa en la exportación de banano”, decía Neale. Yerovi tenía una vinculación innata al campo y a las zonas agrícolas de la Costa. Por el lado materno, su familia era dueña de empresas navieras a vapor que atravesaban el río Guayas. En esa época ya había sido dirigente de la Sociedad de Agricultores de Los Ríos y de la Cámara de Agricultura del Litoral. Y desde el Ministerio aplicó de lo que tenía convicción: que el país podía sembrar banano y competir con Centroamérica. Para esa época sus plantaciones habían sido destruidas por un huracán. El historiador Melvin Hoyos dice que Plaza y Yerovi fueron dos visionarios audaces. “Lo novedoso de esta historia fue la manera en que el Ecuador entra casi como catapulta, como un trampolín gigantesco de pequeño exportador a convertirse en el líder mundial”. Hace unos meses Hoyos empezó la investigación para el guion museológico de lo que se convertirá en el Museo del Banano Ecuatoriano. Un sueño de Eduardo Ledesma, presidente de los Exportadores. “¿Por qué Ecuador no tiene un museo del banano, si es el producto más representativo del país?”. Se pregunta, mientras cuenta que el plan es que funcione en una de las casonas antiguas de las calles Panamá y Mendiburo, en el centro de Guayaquil. En esa zona el Municipio proyecta montar una red de museos, incluido el del cacao. La AEBE presentará una propuesta al alcalde Jaime Nebot para el museo. “La gente cree que el banano se corta, se mete en una funda y se exporta”, dice Ledesma. Pero detrás hay muchas historias de visionarios que el país debe conocer. De cómo la fruta pasó de pudrirse en los muelles y en naves a vapor a transportarse en barcos refrigerados, del control de las transnacionales a las exportadoras locales. De exportarse en racimos a la caja de cartón en 1960, cuando se la usó como estrategia para reducir los costos y evitar que se estropeará en los hombros de los estibadores. Ana Lema investigó un año para la producción del documental 'El Banano en Ecuador'. Ella dice que lo que más le impresionó

son los emprendedores de desarrollo que surgieron, después del ocaso del cacao. “El punto de vista empresarial e innovador”, como la genialidad de Luis Noboa Naranjo, que llegó a ser el principal exportador de banano del país, considerado uno de los empresarios más importantes del siglo XX y construyó un imperio económico. Además, Segundo Wong Mayorga quien abrió el mercado de China. Simón Cañarte Barbero quien compró barcos estadounidenses que quedaron en desuso después de la Segunda Guerra Mundial y los adaptó a buques refrigerados para exportar la fruta. Esteban Quirola Figueroa empresario orense. Hay otros nombres que desaparecieron como el sueco Folke Anderson, que compró extensas tierras en Esmeraldas y generó una riqueza local que solo fue temporal, según Hoyos. Cuyo nombre ahora queda en un estadio de fútbol. La historia del ‘boom’ banano estaría incompleta sin Tenguel, la mayor hacienda bananera. Fue comprada por la United Fruit, en los años 50. Ubicada en Guayas, se calcula que tenía más de 42 000 hectáreas, con pistas de aterrizaje. Era una época de esplendor, se dice que ahí llegaron los primeros equipos de sonido para las grandes fiestas de los obreros. Lois J. Roberts en su libro 'Empresarios Ecuatorianos del Banano', reseña que la primera fruta exportada por Ecuador salió de las haciendas de la familia Valdez que plantó caña de azúcar y construyó un ingenio en 1880. Sembraba la variedad Gros Michel en parcelas de 15 y 30 hectáreas en medio de caña de azúcar. Muchas tierras dejaron de ser cacaoteras, a raíz del azote de la plaga de la Escoba de la bruja. En los 70 ‘el mal de Panamá’ causó la desaparición de esa variedad y la introducción de la Cavendish. Cuando Plaza asumió el poder, en 1948, Ecuador exportaba 3,8 millones de racimos de banano (las cifras no se expresaban en toneladas métricas sino en racimos), según la AEBE. En 1952 llegaron a 16,7 millones, un crecimiento de 421%. La historia recoge una frase de Plaza que marcó un hito: “En mi gobierno hubo Planificación. Prueba de eso, por ejemplo, el caso del banano. En 1948, Ecuador ocupaba el puesto 27. Para el año 1951 nos convertimos en el primer exportador del mundo”. En el 2015 el país vendió

USD 2,700 millones, 5,76 millones de toneladas métricas, que representan el 30% del mercado de exportación en el mundo. Y se mantiene como el principal producto de exportación no petrolero del país. Se calcula que el sector genera 220,000 empleos. Hasta el año pasado estaban registradas en el Ministerio de Agricultura 162,236 hectáreas de (MENDOZA, 2016)

Ecuador se ubica en quinto lugar del 'ranking' de productores de banano en el mundo, pero es el número uno en exportaciones. En el 2018 vendió 6,5 millones de toneladas métricas. Eso significó que el 30% de toda la fruta que se consumió en el mundo salió de las plantaciones ecuatorianas. Filipinas se ubica segundo, con casi la mitad del volumen. En el 'top ten' de los mayores exportadores están ocho países latinoamericanos. Las ventas de América Latina y el Caribe fueron 15,3 millones de t, el 2018. Según Raúl Villacrés, director ejecutivo (e) de la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE), eso equivale a que la región aportó con el 80% de todas las ventas mundiales. "Eso está en juego". Por eso se encendieron las alertas en América Latina a partir del julio pasado, cuando se conoció de la sospecha del hongo *Fusarium Raza 4 Tropical (Foc R4T)* en Colombia. En agosto se confirmó que la plaga estaba en el continente y comenzó una cruzada para detenerla. Ecuador activó los protocolos de bioseguridad y contención para evitar que traspase las fronteras un mal que destruye plantaciones en otras partes del mundo. La primera vez que se detectó el Raza 4 fue en 1989 en Malasia. Fabricio Espinosa, presidente del Directorio de AEBE, espera que los colombianos "logren contenerla". Dice que lo fundamental como país es tener una disciplina en la aplicación de los protocolos de Agrocalidad y el trabajo conjunto entre el Estado, productor, exportador y academia. La sostenibilidad, manejo de la plaga y tendencias del mercado están en la agenda de la XVI Convención Internacional de Banano 2019 que inauguró, el 30 de septiembre del 2019, AEBE, en Guayaquil. El 95% de la producción de fruta ecuatoriana se exporta a 71 naciones. Un 5% se consume en hogares y se vende en supermercados. El resto de banano se usa para elaborar 'snacks', chifles, puré

y harina, un segmento que crece en emprendimientos e industrias. Todos los países de la región producen banano, a excepción de Chile, explica Villacrés. Ecuador es su abastecedor. En naciones como Brasil, el 95% sirve para autoconsumo y el 5% se exporta por temporadas a Argentina o España. México cosecha más para su consumo y exporta menos a EE. UU. En toda la región se cosecharon 983 379 hectáreas, en el 2018. Ecuador aportó con 173 000 hectáreas, que se concentran en Los Ríos, El Oro, Guayas y Santa Elena. Hay países que consumen todo lo que producen, como India y China, e importan para cubrir su demanda. Ecuador es el segundo proveedor al gigante asiático; de enero a julio del 2019 registró un aumento de 137%, con relación al 2018, según la Aduana china. El país tiene más de 60 años exportando la fruta, desde que se hacía en racimos y no se usaba la caja de cartón, recuerda Espinosa. Entre el 2012 y el 2018, la venta de banano creció 30,67% en volumen y 54,16% en divisas. Aporta con 2% al Producto Interno Bruto (PIB); demanda el 80% de la producción nacional de cartón; y ocupa el 60% de la actividad portuaria. Se calcula que en toda la cadena productiva y de empaque circulan USD 42 millones por semana y genera más de 500 000 empleos directos e indirectos. Pero Ecuador enfrenta desafíos. En los últimos 15 años ha perdido posicionamiento en el mercado estadounidense y hasta julio de este año dejó de vender 12,18% a la UE. Guatemala ha ganado presencia en EE. UU., por distancia logística, mayor productividad y precios más competitivos. Pero los envíos a Medio Oriente, África, Asia y Europa del Este aumentaron. “La única forma de ganar mercado es siendo competitivos” y uno de los caminos es firmar acuerdos comerciales, señala Espinosa. Ecuador ya tiene fortalezas: una fruta con más vida en percha (tarda en madurar), menos carga química (se fumiga 25 ciclos/año) y tiene mejor sabor. Eso debe estar acompañado de una promoción que lo posicione como ‘el banano más sano del mundo’ ante los consumidores.

(MENDOZA, Un mapamundi bananero dominado por Ecuador, 2019)  
Las ventas internacionales del **banano** ecuatoriano crecen menos. Las

exportaciones ecuatorianas de enero a noviembre del 2019 se ubicaron en 322,75 millones de cajas, un 1,67% mayor con relación a lo exportado en el 2018 en el mismo periodo. Pero muy por debajo del incremento en el 2018 (6,79%), en el 2017 (2,64%), debido a la reducción de compra de mercados importantes como la **Unión Europea**, Cono Sur, Rusia, y también por la baja en parte de la producción de banano afectada por inundaciones en el invierno y en el verano por el frío.

Sin embargo, los productores ecuatorianos destacan el alto crecimiento en **China**, Argelia, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Europa del Este y el EFTA.

En las exportaciones de banano a la Unión Europea se evidencia una reducción del 13,12 % con relación al mismo periodo del 2018. Lo anterior se debe a que, en países como Italia, Alemania, Bélgica, Polonia y Reino Unido, sobre todo, han reducido considerablemente sus compras, debido a que países **centroamericanos** (Guatemala) reaccionaron ante la recuperación de mercado que tuvo el Ecuador por el Acuerdo Comercial en el 2017 y 2018, y redujeron los precios en promedio 0,50 centavos de dólar por caja, más barato que el Ecuador.

Aunque hay incrementos de exportaciones en Holanda, Grecia, Eslovenia y Suecia, explica la Asociación de Comercialización y Exportación de Banano (**Acorbanec**).

Tabla 2 EVOLUCIONES DE EXPORTACIONES DE BANANO

EVOLUCIONES DE EXPORTACIONES DE BANANO				
De enero a noviembre (de 2018 a 2019) por destinos Valores expresadas en cajas de 18,14 Kg				
DESTINOS	2018	2019	Var.	%
UE	103,607,211	90,009,349	-13,597,862	-13.12%
RUSIA	70,354,895	68,629,909	-1,724,986	-2.45%
EE. UU.	32,852,229	33,337,023	484,794	1.48%
M. ORIENTE	44,176,305	48,914,896	4,738,591	10.73%
CONO SUR	23,951,508	21,106,267	-2,845,241	-11.88%
ASIA ORIENTAL	18,935,313	27,913,889	8,978,576	47.42%
EUROPA ESTE	12,999,288	15,490,461	2,491,173	19.16%
AFRICA	6,109,406	12,397,292	6,287,886	102.92%
OCEANIA	3,283,460	3,408,784	125,324	3.82%
EFTA	1,191,120	1,543,779	352,659	29.61%
<b>TOTAL</b>	<b>317,460,735</b>	<b>322,751,649</b>	<b>5,290,914</b>	<b>1.67%</b>

Fuente: Acorbanec/Datacomex

EXPRESO

En el caso de Rusia el gremio dijo que la reducción de compra de banano ecuatoriano se debe sobre todo a la pérdida del poder adquisitivo del rublo, ocasionada por las sanciones económica de Estados Unidos y la Unión Europea, y por otro lado porque los importadores rusos están cuidando el mercado, comprando menos para evitar que el precio caiga.

Los 5 puntos que el gremio considera que se debe trabajar urgentemente

**1.- Preocupa la pérdida de los mercados importantes como la Unión Europea y Estados Unidos** que en conjunto representan de enero a octubre del 2019 el 38,22 %; en 2018 representaron el 43,74 % y hace 21 años cuando se expidió la Ley del Banano, el 90 %.

La Unión Europea dejó de ser el mercado más remunerador para el banano, y ya los consumidores cada vez demandan banano más barato; a pesar de que hay desgravación arancelaria por el Acuerdo Comercial se ha presionado a los proveedores a ofrecer banano más barato, y este 2019 Guatemala lo ofreció

alrededor de 0,50 de dólares más barato, y por el contrario el Ecuador subió el precio de la caja de banano al productor en \$ 0,10 para este 2019.

**2.-** El 61,78 % de las exportaciones totales de banano de enero a noviembre del 2019 se exportan a otros mercados muy diferentes unos de otros, que compran en contratos, spot y otros en ciertas épocas del año. Muchos de ellos vienen sufriendo problemas por sanciones económicas y/o por **devaluaciones** altas de sus monedas afectando la demanda de la fruta, es decir, son mercados inestables. "En resumen estamos exportando más banano a mercados inestables que algunos pagan menos precio por la fruta", dice Acorbanec.

**3.-** "Hemos venido siendo desplazados por la competencia internacional, sobre todo por Guatemala, Costa Rica y Colombia de mercados importantes (Estados Unidos y Unión Europea), por tener precios más bajos, estar más cerca de los mismo y tener una mayor productividad que **Ecuador**".

**4.-** Parte de ese desplazamiento se debe a la camisa de fuerza que tiene el Ecuador que es la Ley de Banano, expedida hace 21 años y enfocada a la realidad de esa época y no a la actual.

**5.-** Por otro lado, Filipinas, a pesar de sus problemas fitosanitarios, sigue recuperando su producción e incrementando la exportación mayoritariamente a China a bajo precio. Guatemala, Colombia y México siguen sembrando banano para "seguirnos desplazando de la Unión Europea". (ZAMBRANO, 2020)

Bago nombre comercial de EXPORSWEET S.A. fue creada en 1993 y significa Bananeras Grande del Norte, se ha dedicado a la exportación de frutas tropicales, tales como: banano, orito, morado, plátano y piña.

Exporta el mejor banano del mundo hacia el cono sur, europa, asia y medio oriente, sus oficinas se encuentran ubicadas en Guayaquil, en las calles Victor Manuel Rendòn 401 y General Cordova, edificio Amazonas, piso 4, teniendo su sede principal en Santiago de Chile.



Tabla 3 EXPORTACIONES AÑO 2018 EXPORSWEET S.A.

<b>EXPORTACIONES AÑO 2018 EXPORSWEET S.A.</b>		
<b>PAIS</b>	<b>CAJAS EXPORTADAS</b>	<b>RANKING</b>
CHILE	2,256,072	1
RUSIA	1,186,603	2
ARGENTINA	725,360	3
ALEMANIA	683,895	4
CHINA	542,078	5
TURQUIA	507,258	6
URUGUAY	280,829	7
VENTA LOCAL	264,863	8
ARABIA SAUDITA	212,519	9
POLONIA	186,659	10
MONTENEGRO	129,463	11
EMIRATOS ARABES	46,200	12
UCRANIA	24,000	13
INGLATERRA	21,746	14
ITALIA	21,600	15
IRAK	18,000	16
VENTA FAS	17,280	17
GEORGIA	10,800	18
ESTADOS UNIDOS	7,680	19
PANAMÁ	1,008	20
<b>TOTAL CAJAS EXPORTADAS</b>	<b>7,143,913</b>	

*Elaborado: (Rodríguez 2018)*

Hasta el 2010 sus exportaciones eran netamente para países del cono sur, siendo los más importantes Chile y Argentina, a partir del 2011 empiezan las exportaciones hacia Rusia y más adelante se expanden al resto de los mercados antes mencionados teniendo un aceptable crecimiento y ocupando en el 2018 el puesto 11 entre las exportadoras con mayor volumen de exportación del Ecuador que equivale al 1.72% de participación del mercado bananero.

EXPORSWEET S.A. cuenta con 4 bodegas distribuidas estratégicamente por la costa ecuatoriana, como son: Quevedo, San Juan, Triunfo y Machala, desde donde se distribuye el material para los respectivos procesos de cajas de banano.

**Visión.-** Exportar banano y otras frutas tropicales bajo los más altos estándares de calidad, brindando la mejor atención a nuestros proveedores, contribuyendo al desarrollo del país.

**Misión.-** Convertir nuestra marca Bagno en una marca líder en los mercados mundiales, cumpliendo con todas las exigencias de nuestros clientes asegurando un permanente crecimiento de nuestras operaciones.  
(EXPORSWEET, 2019)

*Tabla 4 EXPORTACIONES DE BANANO POR COMPAÑÍAS, PERIODO 2018*

<b>EXPORTACIONES DE BANANO POR COMPAÑÍAS (30 PRIMERAS) PERIODO 2018</b>			
<b>Valores expresadas en TM</b>			
<b>PUESTO</b>	<b>EXPORTADORES</b>	<b>TM</b>	<b>PARTICIPACIÓN %</b>
1	UBESA	680,680	10.49%
2	REYBANPAC	333,149	5.13%
3	ASOAGRIBAL	269,468	4.15%
4	TRUISFRUIT	246,319	3.79%
5	COMERSUR CIA. LTDA.	223,468	3.44%
6	SABROSTAR	220,779	3.40%
7	FRUTADELI S.A.	203,078	3.13%
8	ASISBANE	199,805	3.08%
9	ECUAGREENPRODEX S.A.	197,680	3.05%
10	AGZULASA	168,219	2.59%
11	TROPICALFRUIT S.A.	143,905	2.22%
12	EXPORTSWEET S.A.	111,743	1.72%
13	FRUTICAL	109,288	1.68%
14	TUCHOCK S.A.	99,684	1.54%
15	GINAFRUIT S.A.	98,934	1.52%
16	EXBAORO CIA. LTDA.	98,853	1.52%
17	DON CARLOS FRUIT S.A.	87,096	1.34%
18	SOPRISA S.A.	81,689	1.26%
19	LUDERSON	80,991	1.25%
20	BANACALI S.A.	77,095	1.19%
21	CABAQUI S.A.	74,387	1.15%
22	ASOPROAGRO	69,456	1.07%
23	ORO BANANA S.A.	66,461	1.02%
24	FRUTA RICA S.A.	66,313	1.02%
25	FIRESKY S.A.	62,662	0.97%
26	MENDOEXPORT S.A.	61,996	0.96%

27	SENTILVER S.A.	61,549	0.95%
28	DAMSCOSWEET S.A.	55,370	0.85%
29	DELINDECSA S.A.	55,166	0.85%
30	OTROS	2,186,352	33.68%
	<b>TOTAL</b>	<b>6,491,635</b>	<b>100.00%</b>

FUENTE: Banana market Review 2018/2017/2016 FAO/UN COMTRADE/TRADEMAP/Banco Central del Ecuador/DATACOMEX/ACORBANEC

*Elaborado: (ACORBANEC, 2019)*

## 2.1.2 Antecedentes referenciales

### **Manual de procesos logísticos para la exportación de banano (Valery cavendish) a florida, estados unidos para agrícolas Falquez.**

La necesidad de crecimiento de las compañías incurre en la generación de nuevas oportunidades y la exportación es una buena salida. Ésta requiere de un procedimiento arriesgado pero que bien ejecutado, beneficiará a la organización y al país. Para iniciar con el proceso de internacionalización es necesario analizar nuestro mercado meta, esta información oportuna puede ser encontrada en informes, estudios, redes de negocios y le brindarán una mejor visión de acceso a plazas internacionales. Cuando el objetivo principal de la empresa es satisfacer las necesidades del cliente, la distribución logística eficaz tiene vital importancia, porque a través de este proceso la compañía garantiza su credibilidad y reconocimiento en el medio, y para lograrlo es imprescindible contar con un manual que detalle los procedimientos a seguir. De acuerdo con publicaciones del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones [PROECUADOR] (2016, p. 7), el Ecuador representa el 30% de la oferta mundial de banano, convirtiéndolo en el mayor exportador del mundo. Asimismo, el banano figura como el 15% del total de las exportaciones ecuatorianas y es el segundo producto de exportación del país. (MATA, 2017)

### **Análisis de los procesos logísticos y su incidencia en la exportación del banano ecuatoriano**

En el ámbito local, se ven inmersas ciertas fallas en los procesos a seguir en las etapas de empaque, estiba y transporte para obtener el fruto de banano para exportarlo.

En la etapa de estiba al colocar las cajas de banano en los contenedores para la exportación, surge la situación del correcto manipuleo de las cajas, para poder acomodarlas en los pallets sin maltratar la fruta y adherir eficientemente los demás materiales como los zunchos y esquineros en los pallets, si los cartones o los pallets conteniendo los bananos son maltratados causan que la fruta se estropee y pueda radicar en una pronta maduración del banano durante el viaje.

Como resultado llegará a destino a manos del importador madura o en una mala presentación. Por ende, esto ocasionará que se hagan efectivas las sanciones según las cláusulas de los contratos correspondientes entre exportador e importador, desencadenando en multas, descuentos o pérdidas para ambas partes.

En base a las circunstancias explicadas, se concretó la necesidad de realizar un análisis a los diferentes procesos logísticos llevados a cabo para la exportación del banano, que permita conocer las distintas falencias en el desarrollo de las operaciones logísticas y de esta manera aportar recomendaciones para soluciones y constatar cual es la incidencia que pueden llegar a generar las fallas técnicas operativas en las exportaciones de banano. (GURUMENDI, 2018)

### **Cadena logística de exportación de banano del Ecuador**

Ecuador es el principal exportador de bananos. Esta actividad genera divisas y empleo para todas las personas que están directa e indirectamente involucradas en esta actividad. Este documento tiene como objetivo sensibilizar sobre las características y la importancia de la cadena logística para la exportación de bananos de sus explotaciones al consumidor final, ya que existen algunas dificultades que impiden el desarrollo eficiente de sus diversos procesos, este análisis consistirá en variables directamente

relacionadas con la exportación de bananos, analizando no sólo el mercado del plátano , reflejando tanto el estado de la oferta como la de la demanda, pero la evolución de los precios por caja comparando tanto el precio que se paga al productor como el oficial mínimo. También se analizará la evolución de las exportaciones ecuatorianas que identifican a los países de destino. Dentro del marco reglamentario se debatirán las reglamentaciones no arancelarias y arancelarias. Posteriormente se analizará la identificación de las zonas de productividad y calificación, los costes internos y de transporte y la situación actual internacional del plátano de la red de carreteras. (MOREIRA, OLIVO, MARTINEZ, & COELLO, 2009)

### **Similitudes y diferencias entre los trabajos antes mencionados y nuestro proyecto**

El denominador común que refleja una similitud con los trabajos antes mencionados, es que coincidimos en la importancia de la cadena logística del banano, desde su cosecha hasta su destino final, si bien los otros han fijado el tema netamente en la logística de exportación del producto, nosotros estamos haciendo incapie en la distribución del material de empaque, concretamente en el cartón.

Desde lo antes expuesto, podemos tomar como punto referencial que nuestro proyecto se basa básicamente en lo que implica la distribución de cartón desde la cartonera a vuestras bodegas y al productor.

Donde el principal objetivo es minimizar costos de transportes y evitar cualquier contratiempo que se presenten a la hora de iniciar un proceso en las diferentes fincas en las que se ha realizado la negociación.

Por lo que estamos sugiriendo mantener un stock de seguridad con los productores que mantenemos contratos, con el fin de tener material para iniciar los procesos en caso de que hayamos tenido problemas con la llegada del cartón al productor, para asegurarnos que las cantidades que mantengamos como stock de seguridad sean reales, se realizará una toma física de

inventario al cierre de semana, para corroborar que el material queda completo en finca y bajo la responsabilidad del productor.

## **2.2 Fundamentación Legal**

Para poder iniciar con el tema de la distribución de cartón debemos tener en consideración que debe existir una normativa la cual determina los estándares y regulación de la producción, comercialización y exportación como a continuación lo citamos:

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP), que es el ente regulador de la producción, comercialización y producción de banano según el acuerdo ministerial # 316 como lo indican los artículos:

*Art. 1.- Objeto. – Normal la producción y comercialización del banano destinado a la exportación, de conformidad con lo estipulado en el Reglamento a la Ley para estimular y Controlar la Producción y Comercialización del Banano y otras musáceas a fines destinadas a la exportación.*

*Art. 2.- Ámbito. - las disposiciones contenidas en este instructivo se aplicarán en todo el territorio nacional, y en los siguientes ámbitos;*

*1.- Sembríos de banano dentro del territorio nacional;*

*2.- Productores de banano;*

*3.- Exportadores de banano*

*4.- Comercializadores de banano; y,*

*5.- Calidad de la fruta*

*Art. 3.- Principios. - Para la aplicación de este instructivo, se observarán los principios de la legalidad, trato justo, igualdad, calidad, vigencia tecnológica,*

*oportunidad, concurrencia, inclusión económica y social, soberanía alimentaria y transparencia.*

*Así también los establece la Ley para estimular y controlar la producción y comercialización del banano, plátano (barraganete) y otras musáceas afines destinadas a la exportación.*

*“Art. 9.- Prohibición de comercialización. - Se prohíbe comercializar banano, plátano (barraganete) y otras musáceas afines, destinadas para exportación de plantaciones que no estén debidamente escritas ni registradas en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, acuacultura y pesca.*

*Quienes incumplan estas disposiciones serán multados con el valor equivalente a los trescientos por ciento (300%) del valor de la fruta que haya comprado.*

*Art. 12.- Calificación de comerciantes bananeros. - Para ejercer la actividad de comercialización de banano, plátano (barraganete) y otras musáceas afines destinadas para exportación en el Ecuador, toda persona natural o jurídica deberá calificarse como tal ante el Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca.*

*Incurrirá en el delito contemplado en el artículo 563 del código penal vigente, toda aquella persona natural o jurídica, que compre o comercialice para la exportación. Sin previamente estar calificada como tal, para ejercer dicha actividad en el Ecuador.” (ACORBANEC, 2013)*

## 2.3 Variables de la Investigación

### 2.3.1 Variable Independiente, distribución del cartón.

**Concepto de distribución.** - La logística de distribución también conocida como logística de salida, es una etapa o fase de la cadena de suministro que se encarga de gestionar las actividades relacionadas con la distribución de productos hacia los compradores, incluyendo almacenaje y entrega. Distribución es un término empleado en la producción y el comercio para describir la etapa de la cadena de abastecimiento, que se encarga de las actividades relacionadas con el movimiento de los productos terminados desde el final de la fabricación hasta el consumidor. (Granada)

**El embalaje.** - Es todo aquello necesario en el proceso de acondicionar los productos para protegerlos, y/o agruparlos de manera temporal pensando en su manipulación, transporte y almacenamiento. (Rajapack, rajapack.es, 2017)

**Tipos de embalaje.** - Los tipos de embalaje se diferencian según el producto al que embalan y, podemos definir tres tipos de embalaje diferentes; embalaje primario, secundario y terciario, siendo el primero el que está en contacto directo con el producto, el secundario una envoltura externa que agrupa los primarios, y el terciario el que contiene una gran cantidad de productos permitiendo su almacenamiento. (embalaje, 2017)

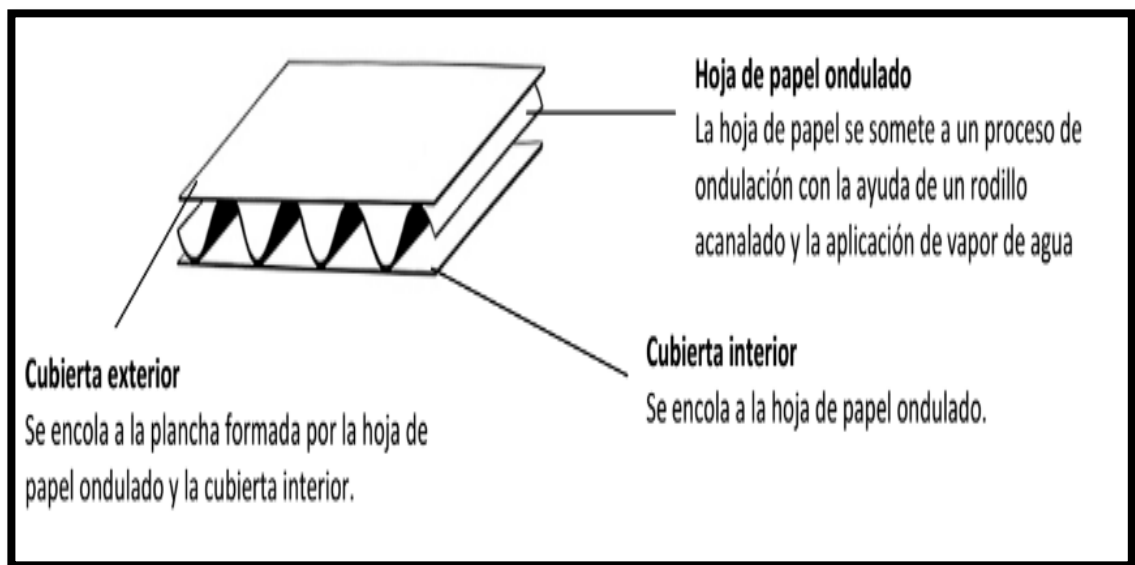
**El cartón corrugado.** - El cartón corrugado, también denominado cartón ondulado, se caracteriza por combinar dos elementos en su estructura:

- Una (o varias) lámina de papel de ondulado, también conocida como flauta o *medium*, que ejerce como nervio central y que aporta al cartón corrugado un extra de resistencia. Si utilizamos el símil de un sándwich, este componente sería el jamón o el embutido que colocamos en el interior



- **Planchas de cartón liso** (o *liners*), que se colocan en el exterior o que funcionan como separadores de distintas capas de flautas. Siguiendo con el ejemplo del bocadillo, los *liners* serían el pan. (Rajapack, rajapack.es, 2018)

Gráfico 2 CARTÓN CORRUGADO



(Rajapack, rajapack.es, 2018)

**Cartón.-** el cartón corrugado que se utiliza para el embalaje del banano, comprende de tres componentes, tapa, fondo y cartulina.

Tenemos 2 tipos de medidas para estas necesidad:

- Cartón tipo 22XU
- Cartón tipo 209
- Cartón tipo 208

**Cartón 22XU.-** Este tipo de cartón se lo utiliza generalmente para todos los destino que el Ecuador exporta, son cajas diseñadas para embalar cluster de

bananos con pesos que van desde 41 lbs hasta 46 lbs de fruta, y tienen las siguientes medidas:

Largo: 519 mm.

Ancho: 382 mm.

Alto: 231 mm.

**Cartòn 209.-** son casi de similares características que el cartòn 22xu y también se lo utilizar para embalaje tipo cluster que van desde 41 a 43 lbs de fruta, sus medidas son las siguientes

Largo: 489 mm.

Ancho: 394 mm.

Alto: 238 mm

**Cartòn 208.-** este cartòn esta diseñado practicamente para el mercado asiatico, y su embalaje es por manos màs no por cluster, son cajas pequeñas que pueden llevar hasta 32 lbs de fruta, a continuación detallamos sus medidas

Largo: 510 mm.

Ancho: 338 mm.

Alto: 208 mm.

El cartòn corrugado, para cualquier uso que se necesite vienen embalados en láminas. En lo que respecta al banano vienen en bultos de 25 o 30 tapas, 20 fondos y 100 cartulinas, se los cubica en pallet de hasta 15 bultos de alto en nuestra bodega con el fin de ganar espacio físico.

Al momento de ser despachados de las cartoneras se lo hacen en camiones con capacidad de 1000 hasta 7000 cartones, ellos se ajustan a la necesidad

de los clientes, trabajan 24/7 para que el material llegue a su destino que puede ser cualquier lugar del territorio ecuatoriano.

### **2.3.2. Variable Dependiente, satisfacción del cliente.**

Hoy en día la satisfacción al cliente es esencial para las empresas, no importa el rubro al que pertenezcas, ya no basta con llegar primero al mercado o con contratar al artista de moda. Los tiempos han cambiado y con ello la forma en la que los consumidores piensan, y esto nos lleva a que hemos modificado los hábitos de compra.

El consumidor actualmente tiene una elección difícil a la hora de adquirir un producto o servicio, delante de él se encuentran 50 marcas del mismo tipo que buscan su preferencia, pero, ¿cómo lograr que consuman tu producto o servicio? la respuesta es sencilla: Lograr la satisfacción del cliente.

Para lograr la tan anhelada satisfacción verifica paso a paso lo que sucede con tu producto o servicio desde que está dentro de la empresa, hasta que llega al consumidor. Debes considerar 3 elementos:

**Producto o servicio:** En este punto debemos hacer un análisis profundo sobre lo que nosotros ofrecemos. Antes de querer saber qué piensan tus clientes de tu empresa asegúrate de saber que piensas tu de lo que ofreces.

**Calidad del producto o servicio:** Pon atención a lo que ofreces, en el caso de un producto, aún si piensas que lo conoces bien, vuelve a tenerlo en tus manos, revisa cada aspecto detenidamente. Si es un servicio, úsalo, y busca a alguien de tu confianza que pueda usar el servicio por ti, al final pide su opinión.

**Clima laboral:** Un empleado feliz en su trabajo lo proyecta a la gente, dale importancia a mejorar las relaciones entre ellos. (questionpro, 2017)

## 2.4 GLOSARIO

**Sigatoka negra:** Es considerada la enfermedad foliar más destructiva y de mayor valor económico en los cultivos de banano y plátano y que puede causar pérdidas de hasta un 50% en el rendimiento. (american, 2015)

**INIAP:** El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, INIAP, es la entidad oficial del Ecuador que realiza actividades de investigaciones agropecuarias. Fue creado en 1959. Cuenta con siete estaciones experimentales a nivel de todo territorio ecuatoriano en donde se desarrolla investigación básica y aplicada. (INIAP, 2016)

**AEBE:** nace como necesidad del mayor sector exportador agrícola de unirse y conformar el gremio al que se lo denominó Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, AEBE. Convocados por el Economista Paúl Trauger, por encargo de la Comisión organizadora. Se reunieron en la ciudad de Guayaquil, el 21 de enero de 1999 (Infopowerecuador, 2020)

**Mal de Panamá:** La enfermedad denominada Mal de Panamá, Fusariosis del banano o Fusarium, es una enfermedad provocada por el hongo *Fusarium oxysporum* f. sp. *cubense* que ataca algunas variedades de banano (*Musa x Paradisiaca*). La dificultad de su control ha hecho de esta enfermedad la mayor plaga de la historia del cultivo del banano, exterminando por completo algunos cultivares particularmente susceptibles a esta enfermedad. (Infoagro, 2012)

**Cavendish:** El banano Cavendish representa el 99% de las exportaciones mundiales de banano y casi la mitad de todos los bananos cultivados. Es su plátano de todos los días y está siendo atacado por una enfermedad amenazante.

Hoy en día, el mercado mundial del banano está dominado principalmente por Cavendish, pero no siempre fue así. Desde la década de 1830 hasta la de

1960, otro cultivar de banano gobernó el mundo, y su nombre era Gros Michel, cariñosamente llamado "Big Mike". (thefuturemarket, n.d.)

**ACORBANEC:** La Asociación de Comercialización y Exportación de Banano "ACORBANEC", es una organización civil de derecho privado y sin fines de lucro, estrictamente gremial, constituida mediante Resolución Nro. MCE-CJAJ-2016-0004-R. (Acorbanec, 2017)

**EFTA:** La Asociación Europea de Libre Cambio o Acuerdo Europeo de Libre Comercio es un bloque comercial creado el 4 de enero de 1960 por la Convención de Estocolmo como alternativa a la Comunidad Económica Europea e integrada por Austria, Dinamarca, Reino Unido, Noruega, Portugal, Suecia y Suiza. (Wikipedia, 2017)

**Logística:** Del inglés *logistics*, la logística es el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio. La logística empresarial implica un cierto orden en los procesos que involucran a la producción y la comercialización de mercancías. (Julián Pérez Porto, 2009)

**Exportación:** El concepto de exportación es el conjunto de bienes y servicios comercializados por un país a otro estado o territorio extranjero. Desempeña una labor muy importante en la economía de los países junto con las importaciones.

Ampliando la definición de exportación se puede decir que se trata de cualquier servicio o bien que un país productor o emisor envía a un tercero para su utilización o compra. (García, 2017)

**Contenedores:** Los contenedores o containers son los recipientes de carga que permiten almacenar la mercancía para transportarla tanto en camiones, trenes y barcos, posibilitando así el transporte intermodal. Habitualmente se

utilizan para transportar materiales pesados o mercancía paletizada. (Sertrans, 2016)

**Terminal Portuario:** Como su mismo nombre indica, una terminal portuaria es una infraestructura situada en un puerto y que se destina al transporte de pasajeros y a las mercancías que se importan o exportan para su comercialización posterior. Para que el conjunto de actividades sea posible se deben organizar una serie de servicios, como la coordinación de tráfico marítimo, servicios de vigilancia, remolque portuario, carga y descarga de equipajes y vehículos, almacenamiento de mercancías, etc. (Navarro, 2017)

**Paletizado:** El paletizado o paletización es la acción y efecto de disponer mercancía sobre un palé para su almacenaje y transporte. (Wikipedia, 2012)

**Estiba:** Se define estiba de una carga a la colocación, distribución, protección y fijación adecuada en el interior del vehículo de una mercancía que ha sido entregada al porteador convenientemente embalada, si procede, para que vaya segura hasta su destino. (Perez, 2020)

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 Información de la Empresa.

*Gráfico 3 LOGOTIPO*



Bagno con su razón social Exporsweet s.a. fue creado en el año 1993 para satisfacer el mercado chileno de frutas de calidad mundial, en la condición de madurez ansiada por nuestros clientes y consumidores, logrando alcanzar un sano y constante crecimiento.

Desde hace 25 años se ha dedicado al mercado de la fruta, exportando bananos desde Ecuador a distintos países e importando y distribuyendo en Chile donde se encuentra la sede principal.

#### 3.1.1 Misión y Visión.

##### a. Misión

Exportar banano y otras frutas tropicales bajo los más altos estándares de calidad, brindando la mejor atención a nuestros proveedores, contribuyendo al desarrollo del país.

##### b. Visión

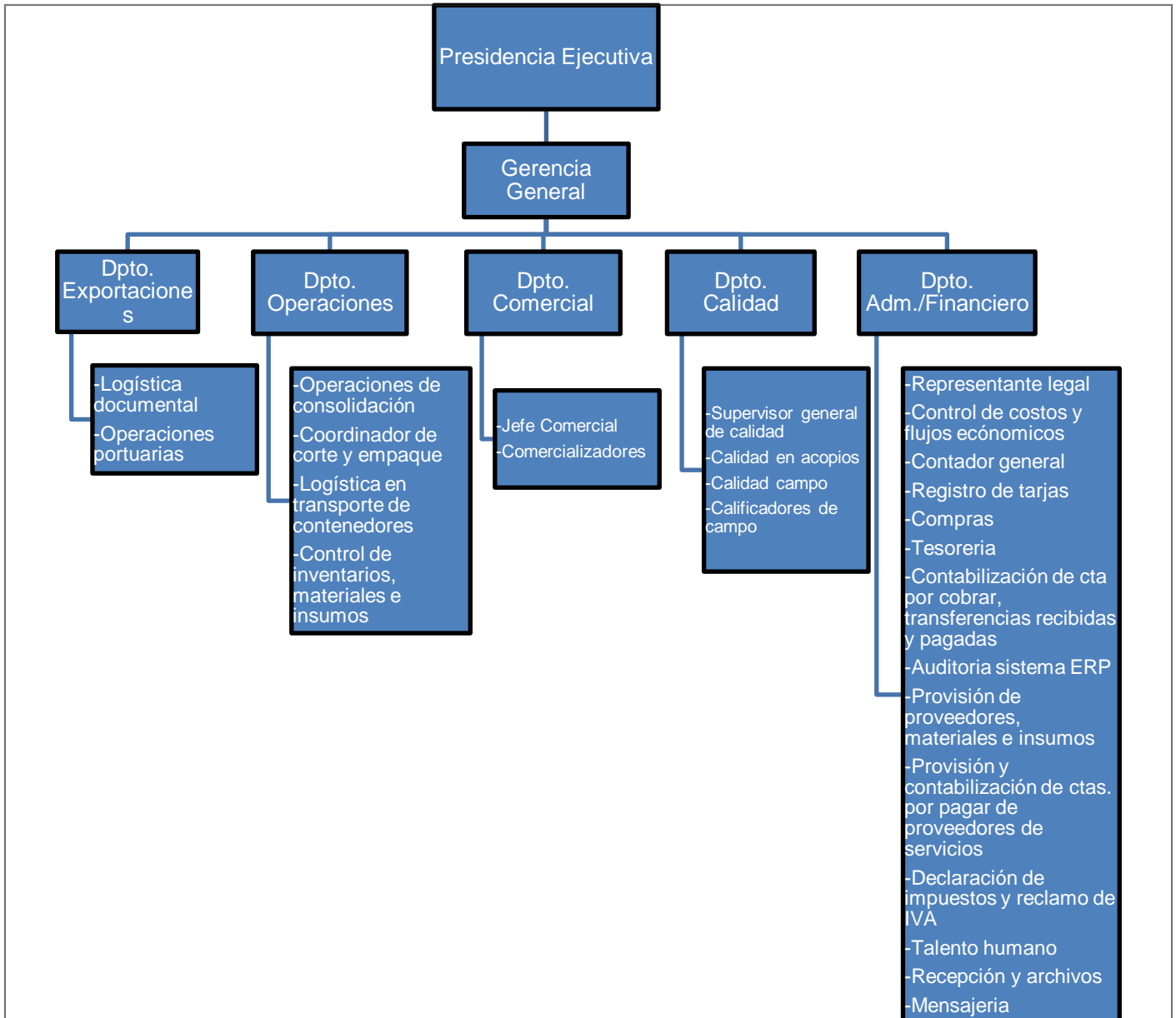
Convertir nuestra marca Bagno en una marca líder en los mercados mundiales, cumpliendo con todas las exigencias de nuestros clientes asegurando un permanente crecimiento de nuestras operaciones. (EXPORSWEET, 2019)

### 3.1.2 Estructura Organizativa

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE FUERZA LABORAL Y RESPONSABILIDADES 2018

Gráfico 4 ORGANIGRAMA

### XPORSWEET - BAGNO



Fuente: Elaboración propia



### 3.1.3 Principales áreas de la empresa. –

Tabla 5 ÁREAS DE LA COMPAÑIA

Presidencia	1
Gerencia General	1
Dpto. de Exportaciones	9
Dpto. de Operaciones	9
Dpto. Comercial	4
Dpto. de Calidad	12
Dpto. Adm. y Financiero	19
<b>Total de nómina</b>	<b>55</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.4 La Organización. –

Exporsweet s.a. se ha dedicado, desde su creación en el año 1993, a satisfacer los mercados de todo el mundo logrando alcanzar un sostenido y constante crecimiento.

Gracias a nuestro verdadero compromiso con el medio ambiente y la comunidad, más la constante innovación de nuestros procesos, hemos logrado posicionarnos como uno de los principales exportadores de Ecuador. (EXPORSWEET, 2019)

### 3.1.5 Descripción del cargo. –

**Nombre del puesto:** Coordinador de corte y empaque

**Supervisado por:** Gerencia comercial

**Jefe inmediato:** jefe de operaciones

**Personas a cargo:** bodegueros

**Objetivo del puesto:** el coordinador de corte y empaque es el encargado de velar por el cumplimiento de pedidos hacia el exterior, así como de la cadena logística de la compañía.

**Funciones generales:**

- Recepción de pedidos para la semana por parte de clientes del exterior.
- Asignación de cupos a los jefes de zona
- Revisión diaria de cumplimientos de cupos por parte de los jefes de zona.
- Reportar novedades acerca del cumplimiento diario de los cupos asignados
- Revisión de inventarios en bodegas.
- Autorizar a bodegueros la entrega de cartón y marcas.
- Aseguramiento de ingresos de contenedores a puerto
- Reportar a clientes cantidades embarcadas, por marca, tipo de estiba y numeración de contenedores.

### 3.1.6 Productos. -

Exporsweet s.a. exporta al mundo bananos, orito, plátanos y piña



**BAGNO PREMIUM**



**EDEN RED**



**BAGNO PLANTAINS**



**BAGNO PINEAPPLE**

### 3.1.6 Principales competidores

A continuación, se detalla principales competidores de la compañía, en base TM y participación de mercado en el año 2018

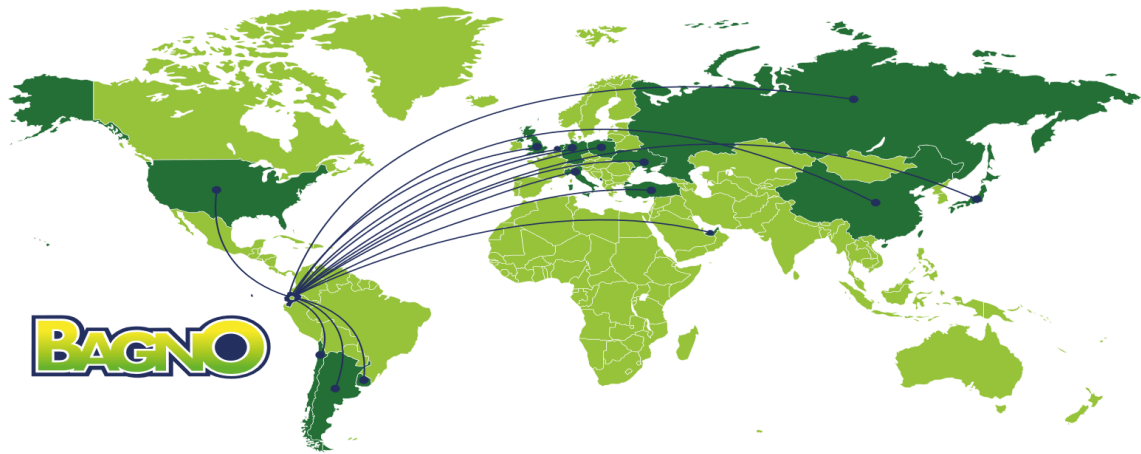
*Tabla 6 PRINCIPALES COMPETIDORES*

COMPAÑÍA	TM	PARTICIPACIÓN
AGZULASA	168.219	2.59%
TROPICALFRUIT S.A.	143.905	2.22%
EXPORSWEET S.A.	111.743	1.72%
FRUTICAL	109.288	1.68%
TUCHOCK S.A.	99.684	1.54%

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.7 Principales mercados. –

Gráfico 5 PRINCIPALES DESTINOS



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 PRINCIPALES DESTINOS

Alemania	Emiratos Árabes Unidos	Italia	Rusia
Argentina	Estados Unidos	Japón	Turquía
Chile	Holanda	Montenegro	Ucrania
China	Inglaterra	Polonia	Uruguay

Fuente: Elaboración propia

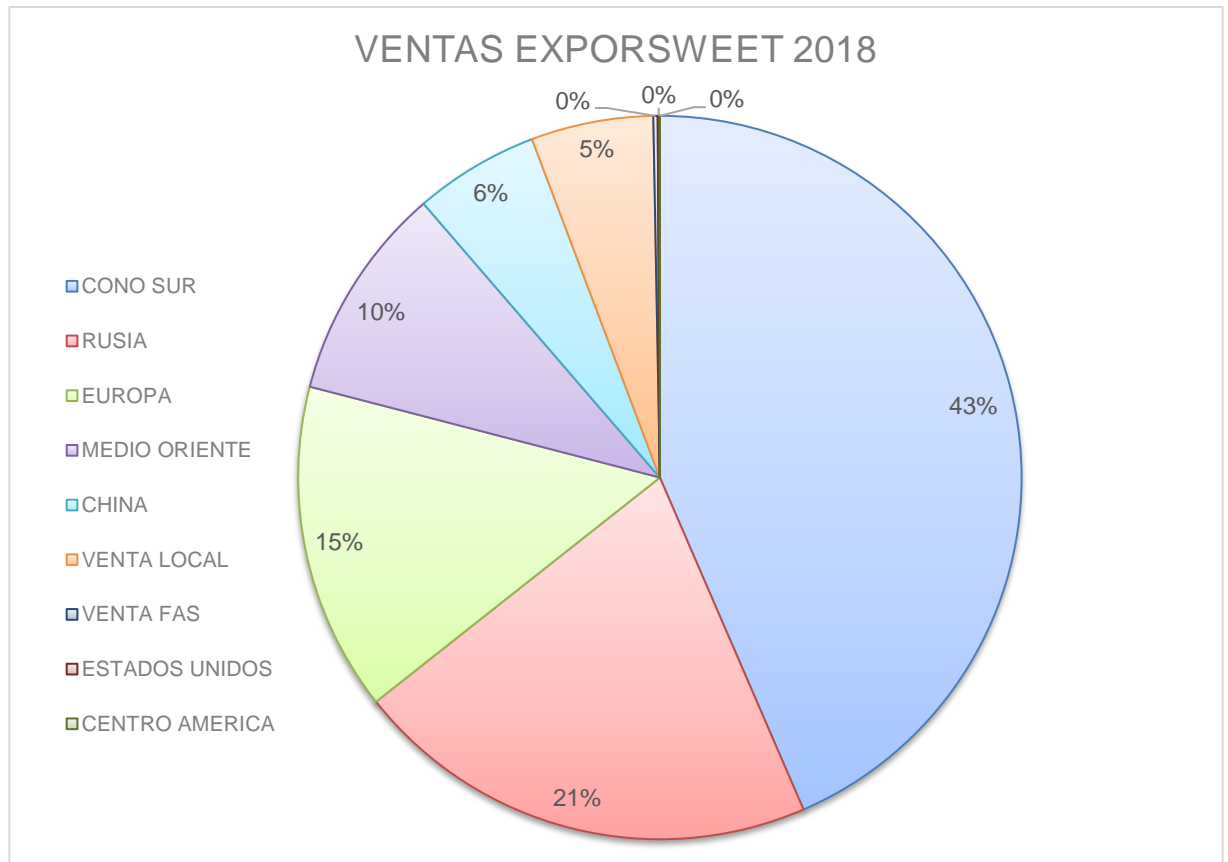
Tabla 8 VENTAS EXPORSWEET S.A. 2018

#### VENTAS EXPORSWEET 2018

DESTINO	VALORES
CONO SUR	\$18.323.047,06
RUSIA	\$ 8.786.327,28
EUROPA	\$ 6.183.064,05
MEDIO ORIENTE	\$ 4.055.316,46
CHINA	\$ 2.351.162,93
VENTA LOCAL	\$ 2.298.913,11
VENTA FAS	\$ 81.647,10
ESTADOS UNIDOS	\$ 36.099,07
CENTRO AMERICA	\$ 4.555,80
<b>TOTAL</b>	<b>\$42.120.132,86</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6 PORCENTAJE DE VENTAS POR DESTINOS



Fuente: Elaboración propia

### 3.1.8 Rotación de inventario

Detallamos rotación de inventario de los tres principales ítems de la compañía durante el ejercicio 2018

$$\text{rotación de inventario} = \frac{\text{costo de venta del periodo}}{\text{inventario promedio}}$$

**Cartón completo BAGNO NEGRO**

Costo de venta del periodo: \$2.755.402,68  
Inventario promedio: \$ 288.100,00

rotación de	$\frac{\$ 2.755.402,68}{\$ 288.100,00}$	9,6
inventario		

### **Cartón completo BAGNO PLÁTANO**

Costo de venta del periodo: \$ 71.155,00  
Inventario promedio: \$ 6.650,00

rotación de	$\frac{\$ 71.155,00}{\$ 6.650,00}$	10,7
inventario		

### **Cartón completo BAGNO PIÑA**

Costo de venta del periodo: \$ 192.720,00  
Inventario promedio: \$ 21.220,00

rotación de	$\frac{\$ 192.720,00}{\$ 21.120,00}$	9,1
inventario		

#### **3.1.9 Proveedores. –**

A continuación, se detalla los principales proveedores de la compañía Grupasa, Panasa, Procarsa, Plastivill, Supralive, Insplasban, Interoc, Ecuaquimica, Patrivest, Agronpaxi, JW asociados, Sumufa, Risk Protection, Transpoint, Blasti, Maersk, MSC, CMA-CGM, CSAV.

### **3.2 Diseño de la investigación**

#### **3.2.1 Tipos de Investigación. –**

De acuerdo con el proyecto presentado, hemos utilizado los siguientes tipos de investigación:

- Investigación cualitativa
- Investigación empírica
- Investigación científica

### **3.2.2 Investigación cualitativa. –**

La investigación cualitativa, conocida también con el nombre de metodología cualitativa, es un método de estudio que se propone evaluar, ponderar e interpretar información obtenida a través de recursos como entrevistas, conversaciones, registros, memorias, entre otros, con el propósito de indagar en su significado profundo. (Significados, 2019)

### **3.2.3 Investigación empírica. –**

La investigación empírica es cualquier estudio donde las conclusiones se extraen estrictamente de pruebas empíricas concretas y verificables.

Esta evidencia puede ser recopilada utilizando estudios de mercado cuantitativos y métodos de investigación cualitativos de investigación de mercado. (Questionpro, s.f.)

### **3.2.4 Investigación científica. –**

La investigación científica es un proceso ordenado y sistemático de indagación en el cual, mediante la aplicación rigurosa de un conjunto de métodos y criterios, se persigue el estudio, análisis o indagación en torno a un asunto o tema, con el objetivo subsecuente de aumentar, ampliar o desarrollar el conocimiento que se tiene de este.

El objetivo fundamental de la investigación científica es buscar soluciones a problemas específicos: explicar fenómenos, desarrollar teorías, ampliar conocimientos, establecer principios, reformular planteamientos, refutar resultados, etc. (Significados, 2019)

## **3.3 Población y muestra**

### **3.3.1 Población. –**

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de

tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

Entre éstas tenemos:

**Homogeneidad** - que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.

**Tiempo** - se refiere al período de tiempo donde se ubicaría la población de interés. Determinar si el estudio es del momento presente o si se va a estudiar a una población de cinco años atrás o si se van a entrevistar personas de diferentes generaciones.

**Espacio** - se refiere al lugar donde se ubica la población de interés. Un estudio no puede ser muy abarcador y por falta de tiempo y recursos hay que limitarlo a un área o comunidad en específico.

**Cantidad** - se refiere al tamaño de la población. El tamaño de la población es sumamente importante porque ello determina o afecta al tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar, además que la falta de recursos y tiempo también nos limita la extensión de la población que se vaya a investigar. (JWIGODSKI, 2010)

**Tipo de población.** – la población que vamos a utilizar para vuestra investigación son los productores de fruta.

*Tabla 9: PRODUCTORES*

PRODUCTOR	CAJAS
AGROINDUSTRIAL ROOSLET S.A.	24.038
ASO. AGROP. UNIDOS POR LA ESPERANZA ASCUPOESPE	10.513
COOPROCLEM	2.224.978
LUDERSON	159.548
PEREIRA BOANERGES	1.686.197
RODRIGUEZ ALEX	34.046
VILEMA ALAN	31.799



Fuente: Elaboración propia

### **3.3.2. Muestra. –**

Se entiende por muestra al "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (Ob. cit. p. 83). Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones.

Para Castro (2003), la muestra se clasifica en probabilística y no probabilística. La probabilística, son aquellas donde todos los miembros de la población tienen la misma opción de conformarla a su vez pueden ser: muestra aleatoria simple, muestra de azar sistemático, muestra estratificada o por conglomerado o áreas. La no probabilística, la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla. La forma de obtener este tipo de muestra es: muestra intencional u opinática y muestra accidentada o sin norma.

Por otro lado, Ramírez (1999), indica que "la mayoría de los autores coinciden que se puede tomar un aproximado del 30% de la población y se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad". (p. 91).

Por su parte Hernández citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69). (tesis de investigadores, 2012)

**Tipos de muestras.** - La muestra estadística puede clasificarse en muestra probabilística y no probabilística.

**Muestra probabilística.** - El muestreo probabilístico es el tipo más utilizado durante las investigaciones. En este, todos los elementos de la población o universo tienen la posibilidad de ser parte de la muestra.

Dentro de la muestra probabilística podemos encontrar los siguientes tipos de muestreo:

**Muestreo aleatorio simple:** método de selección más básico, en el que cada sujeto posee un número de identificación y, mediante un sorteo aleatorio, algunos son seleccionados para la muestra. Para realizarla se debe conocer la cantidad de individuos que serán necesarios para completar toda la muestra.

**Muestreo sistemático:** con este método se enumera la población a trabajar y los investigadores se encargan de listar a cada individuo en grupos de 10, de forma aleatoria. Luego se elige a uno de los primeros de cada grupo al azar, formando de esta manera la muestra.

**Muestreo estratificado:** consiste en dividir a la población en estratos o grupos que compartan características similares. Luego se seleccionan proporcionalmente algunos individuos de cada grupo.

**Muestreo por conglomerados:** se da cuando la población ya se encuentra dividida de forma natural en grupos, por lo que se seleccionan individuos aleatoriamente de cada conglomerado para conformar la muestra.

**Muestra no probabilística.** -En la muestra no probabilística, los elementos se seleccionan a través de procesos que no brindan, a todos los individuos de la población, la misma posibilidad de ser elegidos para la muestra.

A su vez, esta deriva en los siguientes tipos de muestreo:

**Muestreo por cuotas:** los investigadores forman la muestra partiendo de determinadas características, con el fin de lograr la misma distribución de características en la muestra que en la población. Por ejemplo, si en una

población hay 70% hombres y 30% mujeres, los individuos de la muestra deberán estar distribuidos de la misma manera.

**Muestreo por conveniencia:** aquí el investigador suele elegir a los individuos de su muestra solo por su proximidad. Generalmente, el investigador no reconoce esta muestra como una representación de toda una población, sino que la realiza para conocer opiniones, datos e información de manera rápida.

**Muestreo por bola de nieve:** se utiliza cuando el investigador requiere que un sujeto de su muestra ayude a identificar a otro con las mismas características y, a su vez, estos a otros, para formar la muestra deseada.

**Muestra discrecional:** también conocida como muestreo por juicio o criterio, se da cuando el investigador selecciona los individuos de su muestra en base a determinado conocimiento de la población. Por ejemplo, si desea realizar una investigación de personas con problemas psicológicos en el embarazo, seleccionará aquellas mujeres que hayan pasado por la experiencia del embarazo. (ENCICLOPEDIA ECONOMICA, 2018)

*Tabla 10: PRODUCTORES*

PRODUCTOR	CAJAS
AGROINDUSTRIAL ROOSLET S.A.	24.038
ASO. AGROP. UNIDOS POR LA ESPERANZA ASCUPOESPE	10.513
COOPROCLEM	2.224.978
LUDERSON	159.548
PEREIRA BOANERGES	1.686.197
RODRIGUEZ ALEX	34.046
VILEMA ALAN	31.799

Fuente: Elaboración propia

### **3.3.3. Pasos o procedimientos de la investigación. –**

El procedimiento de la investigación que vamos a seguir es el de investigación cualitativa, considerando la poca cantidad de productores que tenemos, a quienes mediante una serie de preguntas pretendemos medir o tener sugerencias para la mejora del proceso logístico de la compañía Exporsweet S.a.

### **3.3.4. Técnicas y herramientas de investigación. -**

Las técnicas que vamos a utilizar para esta investigación son: la entrevista y encuesta.

**Entrevista.** - La entrevista es definida como una conversación que se da entre dos personas, que está basada en una serie de preguntas o afirmaciones que plantea aquel que está entrevistando, y sobre las que la persona entrevistada otorga su respuesta u opinión. Dentro de una entrevista, se le llama entrevistador a la persona que concierta la cita y realiza las preguntas, y entrevistado a quien las responde. (Ejemplo de, 2016)

**Encuesta.** - La encuesta es una técnica que se lleva a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de personas. Las encuestas proporcionan información sobre las opiniones, actitudes y comportamientos de los ciudadanos.

La encuesta se aplica ante la necesidad de probar una hipótesis o descubrir una solución a un problema, e identificar e interpretar, de la manera más metódica posible, un conjunto de testimonios que puedan cumplir con el propósito establecido. (question pro, 2020)

ENTREVISTA

**Entrevistador: ¿Cuál es su nombre, apellido y cargo en la organización?**

Entrevistado: Jorge Cevallos, soy el representante legal de la compañía Exporsweet S.A.

**Entrevistador: en sus años de experiencia, la logística del banano, exclusivamente en la entrega de materiales, ¿ha visto mejoras?**

Entrevistado: definitivamente la parte logística en la entrega de los materiales, es muy delicada, pero que con el pasar de los años ha venido mejorando, sin embargo, aún queda mucho por mejorar, ya que el negocio da para que constantemente estemos buscando la mejora continua.

**Entrevistador: ¿en lo que va del tiempo, las cartoneras han tenido mejoras en los tiempos de entregas del cartón?**

Entrevistado: definitivamente ha habido mejoras significantes en los tiempos de entregas del cartón, desde mejoras en maquinarias, transportes y carreteras, se ha reducido significativamente los tiempos de entregas.

**Entrevistador: ¿en Exporsweet S.A. hay planes de mejoras continuas para agilizar los tiempos de entrega de materiales a los productores?**

Entrevistado: sí, constantemente venimos trabajando en este punto, ya que muchas veces nos encontramos con los llamados cuellos de botellas, a la hora de entregar los materiales, los cuales generan costos extras a la compañía.

**Entrevistador: ¿cómo ve Ud. el trabajo de tesis que se está realizando en el área logística de la compañía?**

Entrevistado: me es grato saber que se está haciendo esta investigación para mantener una mejora continua en la compañía, y valga la redundancia mejorar un área delicada como es la cadena logística en las exportaciones de banano.

Entrevistador: muchas gracias, es todo

Entrevistado: gracias a ti

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

En el capítulo anterior se puntualiza que el diseño de investigación utilizada es la cualitativa, mientras que para la recolección de datos se utilizó la encuesta descriptiva, estas fueron autorizadas por el encargado del área de logística.

En cuanto al desarrollo del marco teórico y las variables de esta investigación, se elabora un cuestionario de preguntas con el fin de obtener información directamente de los productores de Exporsweet S.A. regional costa pertenecientes a las provincias de Los Ríos y Guayas, que sirva el mismo para poder determinar los motivos de las falencias que existen en el proceso de logística de la empresa, lo que ha generado bajo desempeño en el proceso logístico del periodo 2018

A continuación, el análisis, síntesis e interpretación con respecto a la investigación, se presenta con cuadros y gráficos ilustrando los resultados obtenidos de la encuesta, determinando la situación real del problema.

La muestra tomada de 7 encuestados de un tipo de población estable de 7 productores, equivalen a una muestra total del 100%. Donde este es el tipo de muestra aleatoria estratificada seleccionada para esta investigación de las provincias ya antes mencionadas.

*Tabla 11: MUESTRA ESTRATIFICADA*

Provincia	Población	100% Muestra
Guayas	4	4
Los Ríos	3	3
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia

**Fórmula utilizada:**

$$N = \frac{n_1}{N} * \frac{x}{7}$$

## 4.1 Desarrollo de la encuesta.

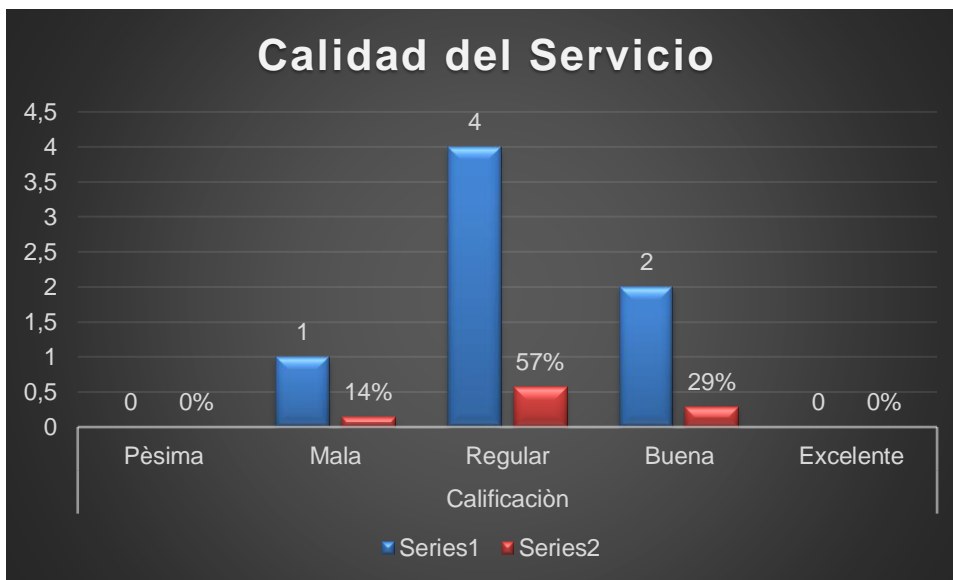
### 4.1.1 Calidad del servicio que recibió en las bodegas.

Tabla 12: CALIDAD DE SERVICIO

Calificación	Pésima	0	0%
	Mala	1	14%
	Regular	4	57%
	Buena	2	29%
	Excelente	0	0%
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7: CALIDAD DE SERVICIO



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** En cuanto al servicio prestado por el personal que labora en las bodegas podemos observar que, el 57% consideran que la atención es regular, seguido por el 29% que dicen que es buena pero así también un porcentaje considerable del 14% indican que es mala la atención.

**Interpretación:** Podemos así determinar con la encuesta que la mayoría de los productores consideran que Exporsweet tiene una atención regular en las bodegas por parte de su personal, dejando un importante aporte para nuestro proyecto.

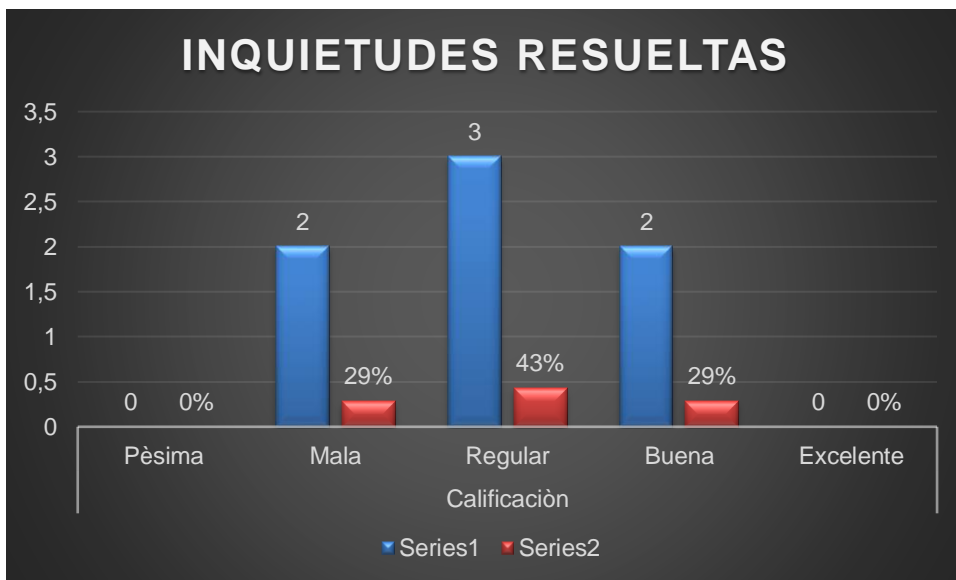
#### 4.1.2 Sus inquietudes fueron resueltas de una manera:

Tabla 13: INQUIETUDES RESUELTAS

Calificación	Pésima	0	0%
	Mala	2	29%
	Regular	3	43%
	Buena	2	29%
	Excelente	0	0%
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8: INQUIETUDES RESUELTAS



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** En lo que respecta a las inquietudes de los productores si estas fueron resueltas, se determina que el 43% la consideran como de una manera regular y el resto dividen en porcentajes iguales de un 29% entre buena y mala.



**Interpretación:** Es decir que tenemos como resultado final a esta pregunta que en su gran mayoría los productores consideran regular la solución a sus inquietudes.

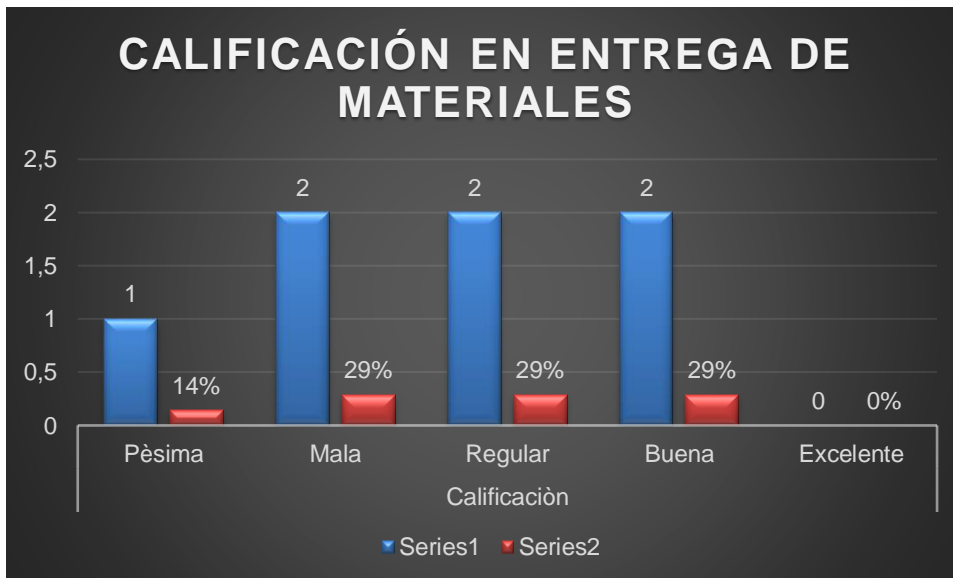
#### 4.1.3 Como califica la entrega de materiales para los procesos de las cajas de banano

Tabla 14: CALIFICACIÓN EN LA ENTREGA DE LOS MATERIALES

Calificación	Pésima	1	14%
	Mala	2	29%
	Regular	2	29%
	Buena	2	29%
	Excelente	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10: CALIFICACIÓN EN ENTREGA DE MATERIALES



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** De acuerdo con los datos obtenidos correspondientes a esta pregunta podemos tomar en consideración que se encuentran divididas las

opiniones en porcentajes iguales correspondiendo a un 29% mala, regular y buena así dejando un 14% como pésima.

**Interpretación:** Según la información obtenida se demuestra que los productores consideran que la entrega de materiales de acuerdo a sus criterios está dividida en: buena mala y regular.

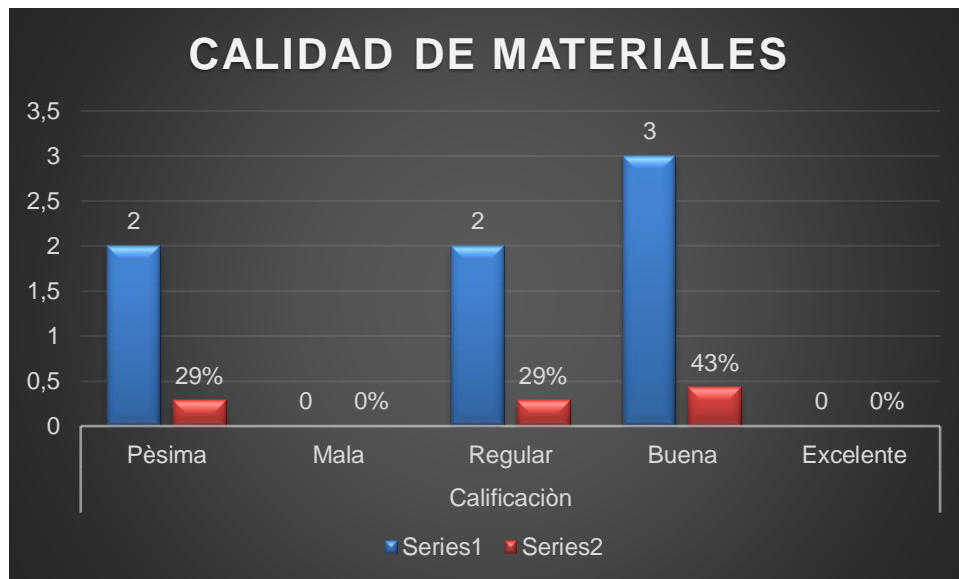
#### 4.1.4 Como califica la calidad de los materiales para los procesos de las cajas de banano

Tabla 15: CALIDAD DE MATERIALES

Calificación	Muy Insatisfecho	2	29%
	Insatisfecho	0	0%
	Normal	2	29%
	Conforme	3	43%
	Muy satisfecho	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11: CALIDAD DE MATERIALES



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** De los datos obtenidos se refleja la siguiente información, 29% en porcentajes iguales entre pésima y regular, predominando un porcentaje bastante considerable de un 43% calificando como buena.

**Interpretación:** Como podemos notar que en su gran mayoría los productores consideran que es buena la calidad de los materiales utilizados.

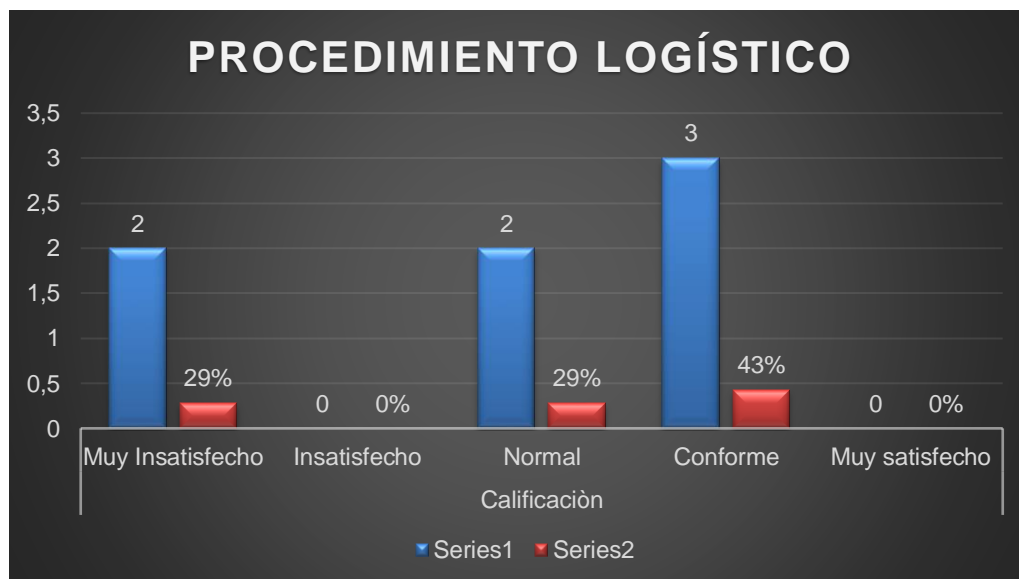
**4.1.5 Ahora por favor piense acerca del procedimiento logístico que maneja Exporsweet s.a. ¿Qué tan satisfecho está usted con el proceso:**

Tabla 16: PROCEDIMIENTO LOGÍSTICO

Calificación	Totalmente de acuerdo	0	0%
	De acuerdo	1	14%
	Neutral	4	57%
	Discrepar	2	29%
	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12: PROCEDIMIENTO LOGÍSTICO



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Con la información podemos detallar que el 29% de los productores están muy insatisfechos, así mismo, el 29% lo califican como normal, y con un alto porcentaje llegando a un 43% están conformes.

**Interpretación:** como lo muestra la tabla, se evidencia que el mayor número de productores se encuentran conformes con el proceso que se está llevando, pero así también se encuentran divididas las opiniones con un porcentaje igualitario entre los muy insatisfechos y los que estiman como normal.

#### 4.1.6 El representante de Exporsweet s.a. fue muy cortés

Tabla 17: ATENCION AL CLIENTE

Calificación	Totalmente de Acuerdo	0	0%
	De acuerdo	2	29%
	Neutral	3	43%
	Discrepar	2	29%
	Muy en Desacuerdo	0	0%
	Total	7	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13: ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** De los datos obtenidos podemos indicar que el Representante Comercial al momento de la atención a los productores recibieron por parte de él, una atención cortés, pero en su mayoría es un trato neutral en un 57% para el 14% solo estuvo de acuerdo y el 29% existieron discrepancias.

**Interpretación En** un porcentaje bastante considerable indican que el representante comercial es neutral, pero sin dejar a un lado, que de la misma forma discrepan al respecto sobre el mismo tema en referencia al trato.

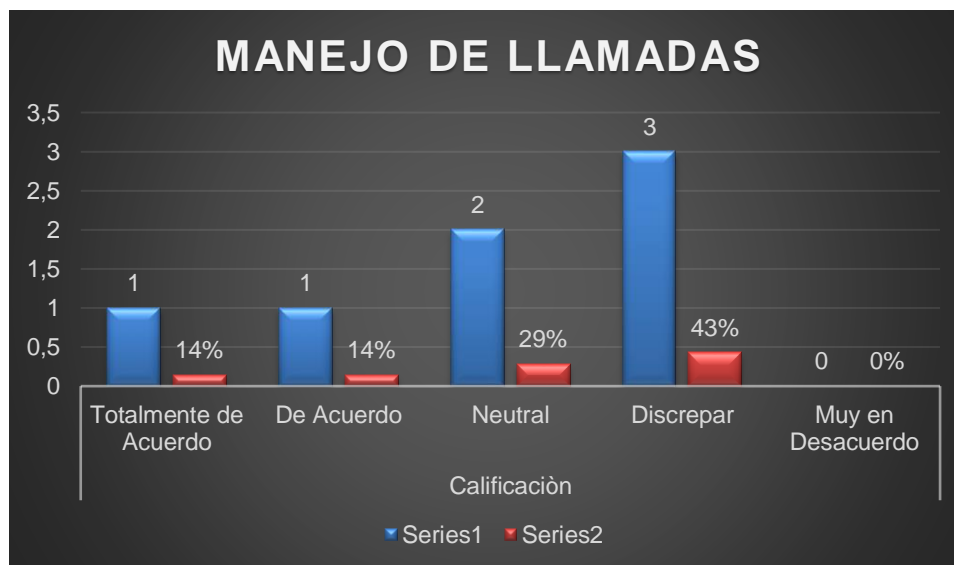
#### 4.1.7 El representante de Exporsweet s.a. maneja mi llamada rápida

Tabla 18: MANEJO DE LLAMADAS

Calificación	Totalmente de Acuerdo	1	14%
	De Acuerdo	1	14%
	Neutral	2	29%
	Discrepar	3	43%
	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14: MANEJO DE LLAMADAS



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** La información que se detalla en la tabla señala que el 43% de los productores consideran discrepante al momento de resolver las llamadas de parte de la Gerencia comercial y opiniones diversas distribuidas entre los siguientes con 14% Totalmente de Acuerdo, 14% De acuerdo, 29% Neutral.

**Interpretación:** De los datos recabados en esta encuesta, se puede indicar que casi en su mayoría discrepan, los productores no están satisfechos.

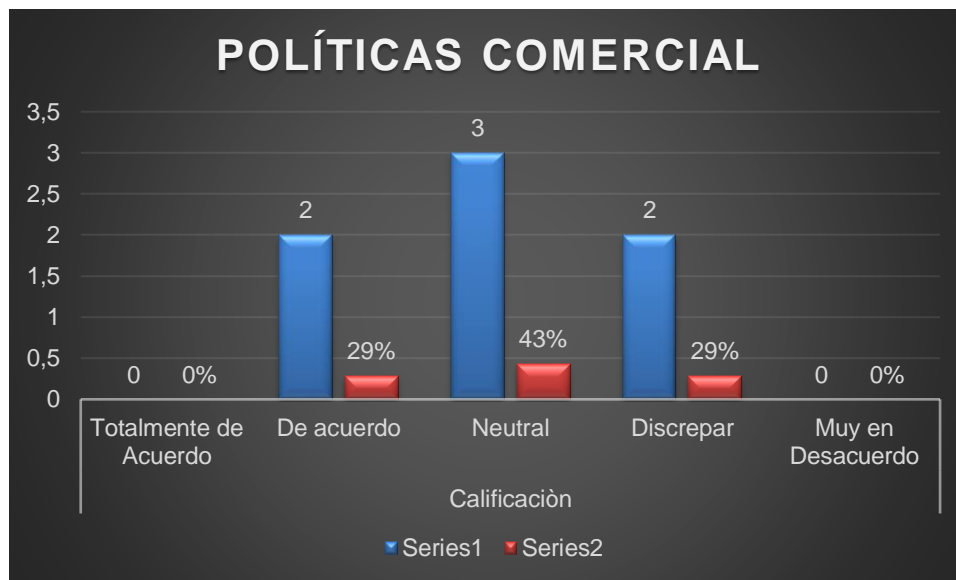
#### 4.1.8 El representante de Exporsweet s.a. estaba bien informado acerca de las políticas de comercialización

Tabla 19: POLÍTICAS COMERCIAL

Calificación	Pésima	0	0%
	Mala	2	29%
	Regular	3	43%
	Buena	2	29%
	Excelente	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15: POLÍTICAS COMERCIAL

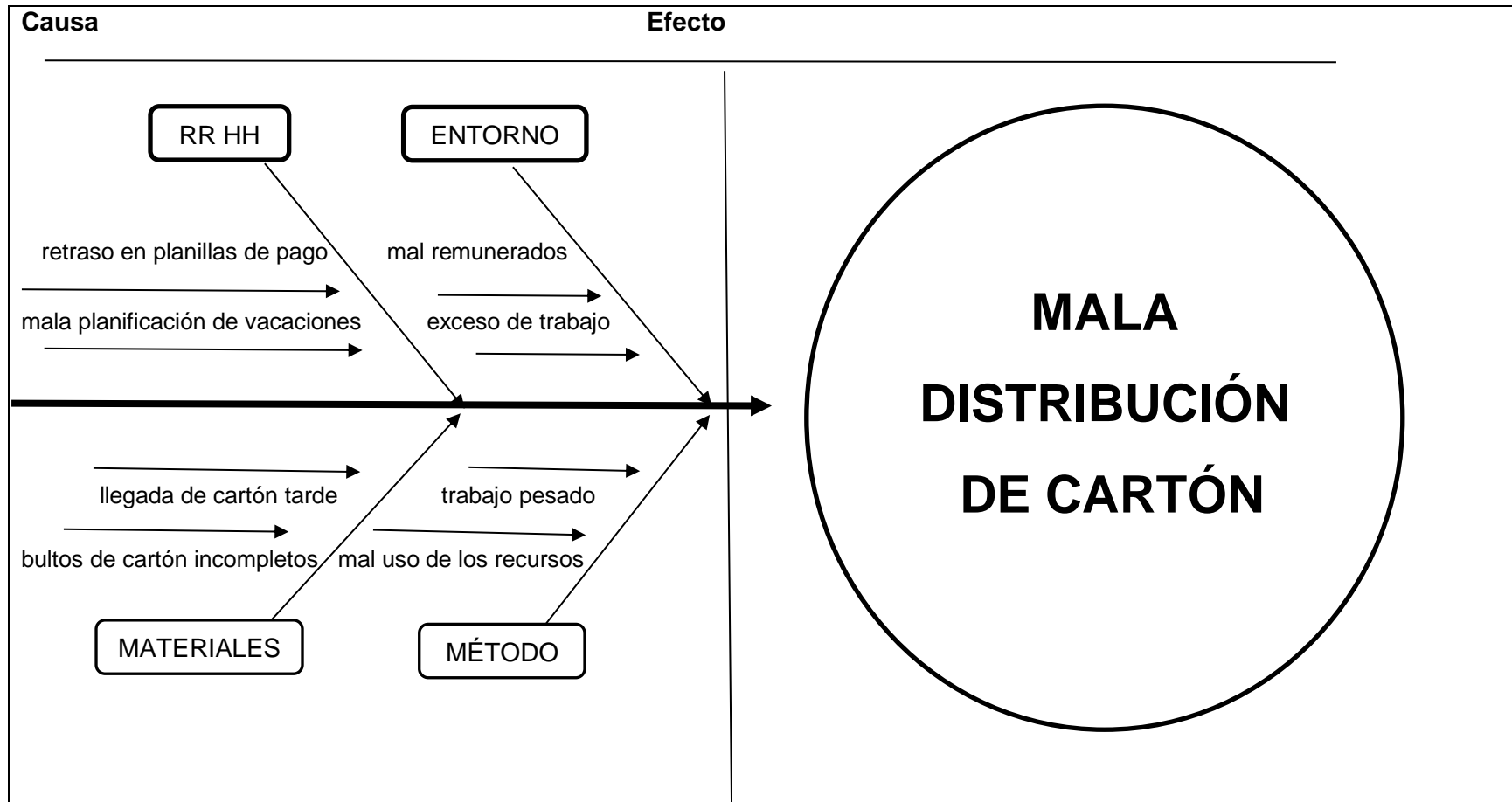


Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Resultado de la pregunta obtenemos la siguiente información, grado de importancia que tiene el productor para el gerente comercial al conocer sus inquietudes así un 43% como neutral, y en porcentajes iguales en un 29% entre de acuerdo y discrepan.

**Interpretación:** Con estos datos nos podemos dar cuenta que la mayoría de los productores consideran de una manera neutral el conocimiento de políticas de comercialización por parte de la gerencia.

Gráfico 1: DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fuente: Elaboración propia



## 4.2 Plan de mejoras

Tabla 20: PLAN DE MEJORAS

¿Qué?	¿Dónde?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Cuánto?
1.- Estructurar un departamento de compras y logística que se reporte directamente a la gerencia de operaciones	En el departamento de operaciones ya establecido, buscando las mejores opciones para poder cumplir el objetivo	Para acortar los tiempos de aprobación de órdenes de compras, de esta forma puedan fluir de una manera más dinámica	La estructuración estará liderada por el jefe de operaciones	Debe de ser de carácter inmediato para empezar a minimizar errores a la hora de las entregas de los materiales	Reportándose directamente a una sola gerencia, y que ella a su vez tenga la facultad de dar visto a bueno	No costaría nada, ya que el personal lo tenemos, solo es cuestión de realizar un manual de funciones
2.- Contratar personal calificado para el manejo de las bodegas	Zona norte, quevedo. zona centro, triunfo.	Con el personal adecuado con los conocimientos y experiencia se dará un mejor servicio	Los encargados de las zonas serían quienes recluten al personal	Sería ideal empezar una vez que la estructuración sea aprobada	Al tener personal calificado y con experiencia se podrán tomar decisiones ágiles	El costo sería de acuerdo a la experiencia
3.- Capacitar al personal que	Las capacitaciones	Debemos mantener una	Se las puede solicitar a las	Lo ideal sería cuatrimestralmente	Presentando el manual de	Al ser asumidas por

esté a cargo de las bodegas	Pueden ser en las mismas bodegas de Exporsweet s.a. sin necesidad de movilizarlos de sus lugares.	constante actualización de conocimientos	compañías proveedoras de material las cuales cuentan con programas de educación continua.		funciones a la gerencia para su aprobación	el proveedor no generaría gastos
4.-Mejoras salariales	En el personal que labora directamente en el área de bodega.	Incentivaría al personal que muchas veces trabaja fuera del horario establecido	Bodegueros y estibadores	Inmediato	Aumento de sueldo, pago de horas extras, o bono por cumplimiento	Dependiendo del cumplimiento de objetivos mensuales
5.- Plan de carrera en la compañía	Aplicaría para todos los departamentos de la compañía	Evitaríamos rotación de personal	La gerencia general y RR HH serían los indicados en planificar este plan de carrera	Debe de ir de la mano, con la estructuración del departamento	Los empleados tendrían un mejor desempeño al saber que hay posibilidad de acenso dentro de la compañía.	A corto plazo no existiría, este se verá reflejado cuando ocurra el acenso.

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis costo beneficio**

Dentro del plan de mejoras, para lograr una optimización en la entrega del cartón a los productores, tenemos un rango establecido de sueldo, que dependerán: de su experiencia, estudios y cumplimientos de objetivos.

Para el cargo de bodegueros el personal deberá tener estudios tecnológicos o cursando educación superior.

Para el cargo de estibadores el personal deberá tener estudios de bachillerato completo.

Si bien no tenemos montos definidos de cuanto nos costaría la implementación, a continuación, se detalla una tabla salarial que serviría como referencia a los cargos antes mencionados:

*Tabla 21: TABLA SALARIAL*

<b>Tabla Salarial</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Bono por cumplimiento</b>	<b>Horas extras</b>
Técnicos	\$ 600,00	\$ 200,00	\$ 2,50
Cursando estudios superiores	\$ 500,00	\$ 150,00	\$ 2,08
Bachiller	\$ 400,00	\$ 100,00	\$ 1,66

Fuente: [Elaboración propia](#)

### **Conclusiones**

- Después del estudio realizado, hemos llegado a determinar que existen deficiencias en el departamento de logística tales como: la distribución de los materiales a productores, inconformidad al momento de la entrega, debido a que no se contaba con el material completo, y esto retrasa el proceso.
- La política que refiere a las órdenes de compras está muy burocratizada, se debe pasar por algunos filtros para que le misma sea

aprobada, ya que es un requisito indispensable para que los proveedores procedan con los despachos.

- El personal encargado no tiene claro la diferenciación de los materiales que se deben entregar por cliente, destino o marca, esto causa retrasos.

### **Recomendaciones**

- Se debería realizar manuales de procedimientos, en donde se defina cada proceso adecuado para agilizar los despachos y así evitar retrasos con los productores.
- Crear una política más flexible para agilizar las compras de los materiales y así optimizar los recursos de la compañía.
- El departamento de RRHH debería tener un perfil establecido para la contratación de personal idóneo que ocuparía estos cargos ya que es imprescindible el talento humano dentro de cualquier ente.

## **Bibliografía**

(s.f.).

ACORBANEC. (2013). *ACORBANEC.COM*. Obtenido de Ley para estimular y controlar la producción y comercialización del banano, plátano (barraganete) y otras musáceas afines destinadas a la exportación.:  
<http://www.acorbanec.com/descarga/LEY%20BANANO.pdf>

Acorbanec. (2017). *acorbanec.com*. Obtenido de Quienes somos:  
<http://www.acorbanec.com/somos.html>

ACORBANEC. (2019). ESPECIAL DE ANIVERSARIO NOVIEMBRE 2019.  
*ACORBANEC*, 23-30.

american, C. I. (5 de Enero de 2015). *Sigatoka Negra*. Obtenido de [www.croplifela.org](http://www.croplifela.org): <https://www.croplifela.org/es/plagas/listado-de-plagas/sigatoka-negra>

Ejemplo de. (31 de Mayo de 2016). © 2009 - 2021 *www.ejemplode.com* - Todos los derechos reservados. Obtenido de <https://www.ejemplode.com>:  
[https://www.ejemplode.com/53-conocimientos\\_basicos/4344-ejemplo\\_de\\_entrevista.html](https://www.ejemplode.com/53-conocimientos_basicos/4344-ejemplo_de_entrevista.html)

embalaje, I. I. (17 de Febrero de 2017). *iem.es*. Obtenido de Tipos de Embalaje y sus Diferencias: <https://www.iem.es/embalaje/tipos-de-embalaje-y-sus-diferencias/>

ENCICLOPEDIA ECONOMICA. (2018). *Enciclopedia Económica ©2017 - 2021*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/>:  
<https://enciclopediaeconomica.com/muestra-estadistica/>

EXPORSWEET. (2019). *WWW.BAGNO.EC*. Obtenido de MISION, VISION:  
<https://bagno.ec/nosotros.html>

Garcia, I. (2017 de Noviembre de 2017). *economiasimple.net*. Obtenido de Definición de Exportación:  
<https://www.economiasimple.net/glosario/exportacion>

Granada, U. N. (s.f.). *accioneduca.org*. Obtenido de Facultad de estudios a distancia:  
[http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/distribucion\\_1563828733.pdf](http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/distribucion_1563828733.pdf)

GURUMENDI, D. T. (23 de FEBRERO de 2018). *ANÁLISIS DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y SU INCIDENCIA EN LA EXPORTACIÓN DEL BANANO*

- ECUATORIANO*. Obtenido de EUMED.NET:  
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/02/exportacion-banano-ecuador.html>
- Infoagro. (Noviembre de 2012). *www.infoagro.go.cr*. Obtenido de Mal de Panama:  
<http://www.infoagro.go.cr/Infoagro/HojasDivulgativas/Mal%20de%20Panam%C3%A1.pdf>
- Infopowerecuador. (25 de marzo de 2020). *www.infopowerecuador.ec*. Obtenido de AEBE unidos por un Ecuador mejor: <http://www.infopowerecuador.ec/aebe-unidos-por-un-ecuador-mejor/>
- INIAP, I. N. (15 de Junio de 2016). *es.wikipedia.org*. Obtenido de Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias de Ecuador:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Instituto\\_Nacional\\_de\\_Investigaciones\\_Agropecuarias\\_de\\_Ecuador](https://es.wikipedia.org/wiki/Instituto_Nacional_de_Investigaciones_Agropecuarias_de_Ecuador)
- Julián Pérez Porto, A. G. (2009). *definicion.de*. Obtenido de Definición de Logística:  
<https://definicion.de/logistica/>
- JWIGODSKI. (14 de Julio de 2010). <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com>. Obtenido de Metodología de la Investigación:  
<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>
- Lopez, P. (2004). <http://www.scielo.org.bo/>. Obtenido de POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO:  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)
- MATA, C. G. (FEBRERO de 2017). *MANUAL DE PROCESOS LOGISTICOS PARA LA EXPORTACION DE BANANO (VALERY CAVENDISH) A FLORIDA, ESTADOS UNIDOS PARA AGRICOLAS FALQUEZ*. Obtenido de EUMED.NET: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/falquez.html>
- MENDOZA, M. (11 de DICIEMBRE de 2016). *Un viaje al origen del 'boom' bananero*. Obtenido de EL COMERCIO:  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/banano-boom-produccion-exportacion-planetaeideas.html#:~:text=Prueba%20de%20eso%20por%20ejemplo,de%20exportaci%C3%B3n%20en%20el%20mundo.>
- MENDOZA, M. (2 de OCTUBRE de 2019). *Un mapamundi bananero dominado por Ecuador*. Obtenido de REVISTALIDERES.EC:  
<https://www.revistalideres.ec/lideres/mapamundi-banano-ecuador-exportaciones-produccion.html>

- MOREIRA, M., OLIVO, C., MARTINEZ, Z., & COELLO, W. (22 de ABRIL de 2009). *Cadena logística de exportación de banano del Ecuador*. Obtenido de DSPACE.ESPOL.EDU.EC:  
<http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/4872>
- Navarro, J. (Enero de 2017). *definicionabc*. Obtenido de Definición de Terminal Portuaria: <https://www.definicionabc.com/economia/terminal-portuaria.php>
- PEDREROS, E. D. (2018). *ANÁLISIS DE LA CADENA LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN DE BANANO, DE LA EMPRESA AGRORGANICA S.A. DE LA PROVINCIA DE EL ORO*. Obtenido de repositorio.utmachala.edu.ec:  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12359/1/TTUACE-2018-CI-DE00059.pdf>
- Perez, C. (11 de Mayo de 2020). *es.scribd.com*. Obtenido de Tarea 1 Manejo de Carga: <https://es.scribd.com/document/460825363/Tarea-1-Manejo-de-Carga>
- question pro. (4 de Enero de 2020). © 2021 Software para encuestas QuestionPro. Obtenido de <https://www.questionpro.com>:  
<https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>
- questionpro. (25 de Julio de 2017). <https://www.questionpro.com/>. Obtenido de Satisfaccion al cliente: <https://www.questionpro.com/es/satisfaccion-al-cliente.html>
- Questionpro. (s.f.). *www.questionpro.com*. Obtenido de ¿Qué es la investigación empírica?: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-empirica/>
- Rajapack. (2 de Octubre de 2017). *rajapack.es*. Obtenido de Carton Corrugado tipos y usos: <https://www.rajapack.es/blog-es/productos/carton-corrugado-tipos-usos-embalaje/>
- Rajapack. (11 de Octubre de 2018). *rajapack.es*. Obtenido de Carton Corrugado: <https://www.rajapack.es/blog-es/productos/carton-corrugado-tipos-usos-embalaje/#:~:text=El%20cart%C3%B3n%20corrugado%2C%20tambi%C3%A9n%20denominado,corrugado%20un%20extra%20de%20resistencia.>
- Sertrans. (25 de Julio de 2016). *sertrans.es*. Obtenido de Tipos de contenedores y sus usos: <https://www.sertrans.es/transporte-de-mercancias/tipos-de-contenedores-y-su-uso/>
- Significados. (10 de Diciembre de 2019). *www.significados.com*. Obtenido de Significado de Investigación cualitativa:  
<https://www.significados.com/investigacion-cualitativa/>

- Significados. (28 de Septiembre de 2019). *www.significados.com*. Obtenido de Significado de Investigación científica:  
<https://www.significados.com/investigacion-cientifica/>
- Teresa Canive, B. R. (s.f.). <https://www.sinnaps.com/>. Obtenido de Definición de Investigación Cualitativa: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa#:~:text=Metodolog%C3%ADa%20cualitativa&text=La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa%20es%20la,la%20posterior%20interpretaci%C3%B3n%20de%20significados.>
- tesis de investigadores. (1 de Sept de 2012). *Tesis de Investigacion*. Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/>:  
<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/01/poblacion-y-muestra.html>
- thefuturemarket. (s.f.). *www.thefuturemarket.com*. Obtenido de Una carrera para salvar el plátano: <http://thefuturemarket.com/biodiversity-banana>
- Toledo, M. e. (11 de Oct de 2016). <https://core.ac.uk>. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/80531608.pdf>
- Wikipedia. (22 de Mayo de 2012). *es.wikipedia.org*. Obtenido de Paletizado: <https://es.wikipedia.org/wiki/Paletizado#:~:text=El%20paletizado%20o%20paletizaci%C3%B3n%20es,de%20carga%2C%20descarga%20y%20manipulaci%C3%B3n.&text=mientras%20est%C3%A9n%20paletizados.>
- Wikipedia. (15 de Junio de 2017). *es.wikipedia.org*. Obtenido de La Asociación Europea de Libre Comercio: [https://es.wikipedia.org/wiki/Asociaci%C3%B3n\\_Europea\\_de\\_Libre\\_Comercio](https://es.wikipedia.org/wiki/Asociaci%C3%B3n_Europea_de_Libre_Comercio)
- XEIDIORBAN. (s.f.). *HISTORIA DEL BANANO*. Obtenido de XEIDIORBAN.COM: <http://xeidiorban.com/historia-del-banano-ecuador/>
- ZAMBRANO, L. (2 de ENERO de 2020). *Se desaceleró el crecimiento de las exportaciones de banano en 2019*. Obtenido de EXPRESO.EC: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/desacelero-crecimiento-exportaciones-banano-2019-2511.html>