

**Plan estratégico de exportación de banano en la empresa Banorpal S.A de Machala hacia Alemania**

**Banana export strategic plan in the company Banorpal S.A. from Machala to Germany**

**Ronald Paul Castillo-Gonzaga<sup>1</sup>**  
Universidad Técnica de Machala - Ecuador  
rcastillo3@utmachala.edu.ec

**Ana Tais Valiente-Morán<sup>2</sup>**  
Universidad Técnica de Machala - Ecuador  
avaliente1@utmachala.edu.ec

**Luis Ramiro Aguilar-Ordoñez<sup>3</sup>**  
Universidad Técnica de Machala - Ecuador  
lraguilar@utmachala.edu.ec

**[doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1699](https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1699)**

V8-N3 (may-jun) 2023, pp. 245-256 | Recibido: 19 de enero de 2023 - Aceptado: 27 de febrero de 2023 (2 ronda rev.)

---

1 Egresado en Comercio Internacional en la Universidad Técnica de Machala

2 Egresada en Comercio Internacional en la Universidad Técnica de Machala

3 Magister En Negocios Internacionales Y Gestión En Comercio Exterior. Docente en la Universidad Técnica de Machala  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0564-0934>

#### Cómo citar este artículo en norma APA:

Castillo-Gonzaga , R., Valiente-Morán, A., & Aguilar-Ordoñez, L., (2023). Plan estratégico de exportación de banano en la empresa Banorpal S.A de Machala hacia Alemania. 593 Digital Publisher CEIT, 8(3), 245-256 <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1699>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

El banano es uno de los dos principales productos de la balanza comercial no petrolera y para la empresa Banorpal S.A. del cantón Machala significa una importante oportunidad de expansión y crecimiento a través de la incursión en el mercado de Alemania, el cual se vuelve más llamativa por las condiciones de consumo per cápita y su rol en la comercialización como intermediarios. La capacidad directiva, operativa y financiera son aspectos de interés en el desarrollo de un Plan de exportación, por lo tanto, esta investigación planteó como objetivo analizar la capacidad y cultura organizacional para la optimización de su proceso de exportación. La metodología empleada fue descriptiva de tipo mixta y corte transversal, se utilizó la Revisión documental y la Entrevista como técnicas para el levantamiento de información primaria y secundaria, entregando entre los principales resultados un nivel aceptable de capacidad directiva y operativa para exportar banano “Cavendish”, con aspectos a mejorar como el compromiso y formación del talento humano. La empresa objeto de estudio sí tiene la capacidad para realizar esta actividad.

**Palabras clave:** banano; mercado de Alemania; Plan de exportación; capacidad directiva y operativa

## ABSTRACT

Bananas are one of the two main products in the non-oil trade balance and for the company Banorpal S.A. of the Machala canton means an important opportunity for expansion and growth through the incursion into the German market, which becomes more striking due to the conditions of per capita consumption and their role in marketing as intermediaries. The managerial, operational and financial capacity are aspects of interest in the development of an Export Plan; therefore, this research raised the objective of analyzing the capacity and organizational culture for the optimization of its export process. The methodology used was descriptive of a mixed type and cross-sectional, the documentary Review and the Interview were used as techniques for the collection of primary and secondary information, delivering among the main results an acceptable level of managerial and operational capacity to export "Cavendish" bananas, with aspects to improve such as the commitment and training of human talent. The company under study does have the capacity to carry out this activity.

**Key words:** banana; German market; export plan; managerial and operational capacity

## Introducción:

La planificación estratégica de una empresa integra diversos proyectos que se enfocan en organizar los objetivos a alcanzar, así como cumplir su misión a futuro; además, a lo largo de su desarrollo señala las bases para un óptimo, eficaz y eficiente funcionamiento. En otras palabras, la planeación estratégica definirá las acciones que de forma secuencial se ejecutarán, también contribuye a afrontar los obstáculos que vayan presentándose y finalmente conseguir los propósitos planteados inicialmente.

Por otro lado, uno de los países con los niveles más altos de biodiversidad alimentaria en el mundo es Ecuador, pero esta distinción no es solo el resultado de la gran variedad de productos tradicionales de los pequeños productores, sino también su gran producción bananera. Fundamentando lo expresado, el Ministerio de Comercio Exterior (2017, como se citó en Acaro-Chamba et al., 2021) realiza un análisis de la aportación del sector bananero a la economía ecuatoriana:

La exportación bananera representa el 2% del PIB general y aproximadamente el 35% del PIB agrícola. Según el registro del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Ecuador tiene alrededor de 162.236 hectáreas sembradas de Banano y posee 4.473 productores de la fruta, por lo que solo el 78% de los productores bananeros son representados por pequeñas empresas, las medianas 18%, y las pequeñas empresas el 4%. (p. 261)

El banano de Ecuador también es conocido en todo el mundo por su alta calidad y sabor, ocupando los primeros lugares en las importaciones de Europa, Asia y América del Norte. Comparativamente hablando, la provincia de El Oro tiene una ventaja sobre su principal exportación, el banano. Estos se otorgan debido al clima favorable, el buen estado del suelo y la baja prevalencia de enfermedades y parásitos. Desde la perspectiva del consumidor la importancia del plátano, el cual es una fruta dulce, radica en que tradicionalmente ha sido ingerida directamente, sin embargo, existen otras

formas de consumir plátanos a través de derivados como jalea, fritos, tostados, secos o en hojuelas.

El objetivo de esta investigación es analizar la capacidad y cultura organizacional de la empresa Banorpal S.A de Machala para la optimización de su proceso de exportación de banano hacia Alemania. En lo que respecta a la organización objeto de estudio, esta ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años gracias a la experiencia, conocimiento y vinculación con la industria bananera de su gerente, permitiéndole incrementar sus niveles de producción, calidad de la fruta y rentabilidad. La provisión de soluciones efectivas para el control de la empresa Banorpal S. A. sobre sus asuntos financieros y tributarios no solo representa una alternativa al desafío que enfrenta el negocio para operar, sino que también favorece a la estabilidad económica de los involucrados en su actividad. Por lo que, el propósito de este trabajo es la definición de un plan estratégico de exportación de banano.

## Desarrollo:

El banano es una fruta que se desarrolla en racimos y se produce en países tropicales, así también, se conoce que la calidad de esta depende de su desarrollo en la etapa de crecimiento e incluso el sabor tiene relación con la condición del suelo donde se cultiva y el clima de la región. Sin embargo, estos cultivos son vulnerables a diferentes plagas que al desarrollarse causan fuertes estragos afectando su calidad e inocuidad alimentaria.

Por otro lado, se puede definir al sector bananero como la segunda industria más importante de Ecuador, solamente superada por el petróleo, siendo entonces una importante fuente de generación de riquezas, y, según Galarza (2019), el 40% de sus exportaciones tiene como destino la Unión Europea, además, agrega que históricamente el banano ecuatoriano ha sido considerado el principal referente a nivel mundial, sin embargo, algunos países como Filipinas y Costa Rica han ganado protagonismo durante las últimas décadas.

Para Villaseñor et al. (2020), la ventaja competitiva se obtiene a través de las características que tienen los factores de producción como el trabajo, el capital, la tierra, las habilidades de los empresarios, la tecnología de producción y los recursos energéticos. En contraste, el libre comercio es ventajoso para los países que participan en él. Se ha autorizado que el comercio internacional del banano sirva de centro para la integración del sector exportador y de los productores nacionales, produciendo a su vez un efecto multiplicador sobre las exportaciones que estimule a la estructura económica y social del país.

### **Evolución de la exportación del banano**

A lo largo de los años ha aumentado notablemente la producción mundial de banano, especialmente porque se ha destinado una mayor cantidad de tierra para el cultivo de la variedad “Cavendish” la cual puede ser considerada la más comercial. En el período de 2012 a 2019, las exportaciones de Ecuador, Colombia y Costa Rica representaron el 70% del consumo del mercado de la Unión Europea, y desde 2016 a 2018 el banano ecuatoriano se posicionó como el segundo más exportado de Latinoamérica (Scott, 2021).

Sin embargo, los dos principales destinos hacia donde se exporta el banano ecuatoriano continúan siendo Rusia y Estados Unidos (Prado-Ocampo y Garzón-Montealegre, 2022). En contraste, esto significa que el sector bananero se ha visto favorecido por el crecimiento exponencial de los países receptores de esta fruta, pues la Unión Europea aporta una cuota significativa a raíz de la firma del Protocolo de Adhesión al Acuerdo Comercial, significando a su vez que el producto ofrece garantías en materia de calidad e inocuidad alimentaria.

### **Exportación del banano ecuatoriano**

El banano es el principal producto de la balanza comercial no petrolera, aunque en los últimos cinco años ha intercalado posiciones con el camarón. Según Prado-Ocampo y Garzón-Montealegre (2022), el sector bananero tuvo una evolución económica

y productiva positiva durante la década del 2011 al 2020, donde la tendencia de toneladas métricas exportadas fue mayor a la cantidad de producto puesto a bordo en transporte marítimo.

Muñoz et al. (2022), informan que la industria ha lanzado una campaña para incentivar a sus agricultores y puedan expandirse e incrementar su eficiencia a través de economías de escala. Según la organización gubernamental para el comercio Pro-Ecuador, Ecuador tiene 5.000 productores de banano, que varían en tamaño desde pequeños agricultores hasta medianos, que están organizados a través de 300 cooperativas y 200 exportadores, con 176.000 hectáreas plantadas en Guayas, Los Ríos, y El Oro.

Para Serrano et al. (2020), las asociaciones que exportan y plátano captan la mayor cantidad de productores ecuatorianos, quienes en el año 2020 lograron enviar 17,5 millones de cajas de banano desde Ecuador a China, sin embargo, esta se redujo a 10,9 millones de cajas en 2021 representando un decremento del 37,7%. Pero, por otra parte, según Serrano (2022) en un análisis realizado para un diario local, el sector bananero está preparado para hacer frente y recuperar su cuota de participación internacional a través de la firma de un Tratado de libre comercio promovido por el Clúster Bananero y Platanero del Ecuador.

### **Requerimientos para la Exportación de Banano**

El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (s.f., como se citó en Legal Agro, s.f.) presenta un listado de seis requisitos donde se especifica más detalladamente las acciones que corresponden a cada uno:

**1) Verificación de estatus fitosanitario o en Agrocalidad:** Verificar si existen requisitos fitosanitarios en el país de destino, en el caso de no existir, deberán establecer un estatus fitosanitario que consiste en la información que detalla la situación sanitaria y fitosanitaria en el Ecuador, para revisión y aprobación del país destino.

**2) Obtención del título de propiedad de la marca en el SENADI:** Llenar la solicitud

en el formato único de registro de signos distintivos y solicitud de pago de tasa de título.

**3) Registro e inscripción de exportador en el MAG:** Entregar solicitud dirigida al MAG. Requisitos: RUC, copia de cédula, constitución de la empresa y nombramiento del representante legal (persona jurídica), título de la propiedad emitido por el SENADI, adjuntar los contratos de compraventa anual de la fruta.

**4) Registro de contrato con productores y/o comercializadores en MAG:** Entregar solicitud dirigida al MAG.

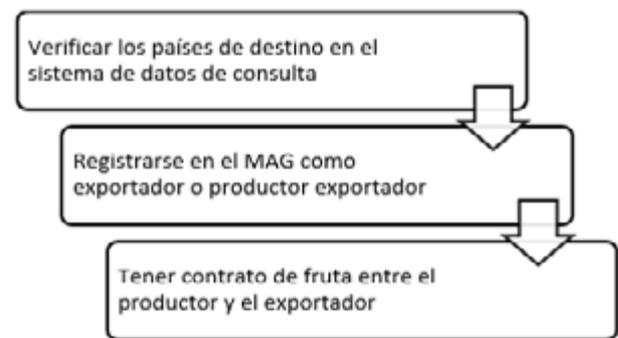
**5) Presentación del plan de embarque provisional y definitivo en el MAGAP:** Presentar el plan de embarque provisional ante el MAGAPA, 48 horas previo al embarque, el mismo que contendrá el nombre del productor, nombre del predio agrícola, superficie sembrada y la zona en que se encuentra ubicada. Dentro de las 72 horas de efectuado el embarque, el exportador deberá presentar el plan de embarque definitivo.

**6) Licitar certificado fitosanitario en Agrocalidad:** Previo al embarque de banano el exportador debe acercarse a Agrocalidad para solicitar la emisión del Certificado Fitosanitario de Exportación, este proceso involucra una inspección de banano con la emisión de un informe, que establezca el cumplimiento de los requisitos sanitarios del país de destino en el establecimiento antes de que se dirija al puerto, aeropuerto o puesto fronterizo.

En lo que respecta a este último requisito, de acuerdo con la información presentada por la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario AGROCALIDAD (s.f.), éste a su vez involucra los siguientes requisitos:

**Figura 1**

*Requisitos para la exportación de banano*



Nota: En el caso de los exportadores, estos tienen como requisito adicional estar inscritos en el sistema GUIA.

### **Plan de exportación**

El Plan de exportación es un documento donde se registra el procedimiento y la información necesaria requerida para que una empresa pueda trasladar su producción a un país extranjero (Sozoranga et al., 2019), permitiéndole así definir la ruta que le permita posicionarse en dicho mercado (Aguilar et al., 2019).

De entre todos los aspectos que considera el Plan de exportación se destaca que es necesario identificar los gastos operativos, productivos y de comercialización que están relacionados y condicionan la capacidad financiera de la empresa exportadora, por ende, es imperante realizar la proyección financiera y determinar los flujos de efectivo para identificar si se cuenta con la disponibilidad de recursos financieros para poder exportar (Ibarra-Morales et al., 2016). Es decir, este documento sirve de insumo para los procesos estratégicos de la dirección al proveer información para la toma de decisiones.

Por otra parte, para el desarrollo de un Plan de exportación se deben tomar en cuenta las particularidades del producto como la constitución nutricional, bienes suplentes en el mercado, competitividad directa, certificaciones de eficacia, etc. (Robles et al., 2021). Por consiguiente, en un apartado más adelante se presenta el análisis del banano

en Alemania. Montañó (2019, como se citó en De Armas et al., 2022) agrega que así es posible identificar los factores y determinas cuáles representan una ventaja o desventaja.

Y, respecto a la elaboración del documento del Plan de exportación, Garzón (2020), quien desarrolla un modelo para su redacción, expone una situación donde diferentes organizaciones tanto gubernamentales como otras del sector privado de Colombia disponen una estructura en particular a manera de guía. Esto significa que no existen restricciones para la elaboración de un Plan de exportación, y, caso contrario, se dispone de diferentes guías que se pueden adaptar en razón de las necesidades del exportador, o, así mismo, dependiendo del ente regulador se puede utilizar el formato que éste disponga.

### **Riesgos de la exportación**

La exportación de banano, así como provee beneficios, también puede generar perjuicios a los productores de los riesgos inherentes de esta actividad. El primero identificado hace referencia a la presión incremental del mercado que apegada de la consolidación de la agricultura bajo contrato representa un grave riesgo para los pequeños productores a quienes les puede significar incluso el abandono de sus cultivos (Galarza, 2019), sobre todo cuando persiste la pugna por un precio justo por la caja de banano (Acevedo y Múnera, 2021; Erazo et al., 2021; León et al., 2020).

Por otra parte, Saltos et al. (2020) manifiestan que la exportación de banano también contempla los riesgos ambientales e invitan a profundizar a través de una analogía que describe el aumento del uso de recursos contaminantes adicionales a los propios del cultivo, como por ejemplo en la cadena logística a través del consumo de combustibles fósiles que generan una huella de carbono.

Así también, a raíz de la COVID-19 en el área logística surgió el riesgo de contagios no deseados, lo que consecuentemente incrementó el costo respecto a los servicios de transporte de la fruta (Poveda et al., 2021), y, a pesar de que ya han pasado aproximadamente tres

años desde que se declaró esta pandemia, los estragos persisten y aún no se retoma la normalidad, es decir, este riesgo puede haber disminuido, pero continúa latente y condiciona las exportaciones de banano por la rigurosidad de los requerimientos que los mercados internacionales establecen para la cadena logística de los productores bananeros ecuatorianos.

### **Empresa Banorpal S.A**

Banorpal S.A. es una empresa ecuatoriana que tiene su sede principal en Machala, provincia de El Oro. Esta organización se fundó en 1996 y en sus últimos reportes presentados en 2021 se constató que su estructura organizacional se conformaba por veinticuatro trabajadores, por otra parte, sus ingresos netos han caído un 11.55%, al igual que sus activos totales en 24.58%, pese a haber incrementado su margen neto en 0.29% (EMIS, 2022).

Actualmente Banorpal S.A. se ha planteado como objetivo exportar banano hacia Alemania en miras de incursionar en este nuevo mercado considerado altamente potencial, sin embargo, antes necesitan identificar qué tan preparados se encuentran para efectivizarlo y conocer a mayor detalle los beneficios que le puede representar. Por lo tanto, a continuación, se presenta un análisis del mercado alemán como punto de partida para la sustentación del Plan de exportación.

### **Análisis de mercado alemán**

Alemania es un país que fue constituido en 1993 a través del Tratado de Maastricht y se encuentra ubicado en Europa Central, cuenta con 357.376 Km<sup>2</sup> de territorio donde acoge 79.8 millones de habitantes, volviéndolo el más poblado de la Unión Europea, quienes tienen entre sus principales características baja tasa de natalidad y prevalencia de población adulta, indicando la estadística que el 27% de esta labora en empresas del sector industrial el cual es considerado el más importante de esta nación al representar el 28% de su PIB, mientras que, en contraste el sector agrícola aporta el 0.7% de este indicador y provee empleo al 1% de su población en lo

que respecta a producción de lácteos, porcinos, remolacha azucarera, trigo, cebada y cereales, entre los destacados (Palestina et al., 2021).

Además, el mercado alemán demuestra una tendencia hacia el consumo de productos provenientes de empresas que hayan incorporado la Responsabilidad social en su sistema de gestión (PROECUADOR, s.f.). En contexto con la data histórica, durante cinco años, en el período desde 2014 hasta 2018, Alemania fue el tercer principal mercado hacia donde se dirigía el banano ecuatoriano, y luego no volvió a integrar este podio (Prado-Ocampo y Garzón-Montealegre, 2022), permitiendo inferir que el sector bananero de Ecuador necesita adoptar un modelo de producción socialmente responsable para recuperar su cuota de participación en Alemania.

El consumo per cápita de banano en Alemania es de 12.4 kg (Palestina et al., 2021); sin embargo, este país también figura junto a Bélgica como los dos más grandes exportadores de este producto en Europa convirtiéndolos también en intermediarios en la comercialización de banano ( Friedrich-Ebert-Stiftung Ecuador, 2022). Por otra parte, los supermercados Lidl y Aldi recientemente manifestaron el interés por compartir el incremento de los costos de producción que afectó principalmente a los productores ecuatorianos (Ekos, 2022), demostrando así la preferencia del banano ecuatoriano y un alto sentido de compromiso en las relaciones comerciales.

### **Logística de exportación**

El proceso de logística de exportación es obligatorio para todo producto o materia prima que se desee trasladar de un país a otro. Se abordan puntos importantes desde el transporte hasta los pagos, el embalaje de los productos y su entrega. Los principales puertos de recepción de productos en Alemania son el de Hamburgo y de Bremen, como lo indica el perfil logístico de Ecuador – Alemania (2018), y para llegar a estos puertos la fruta recorrerá en un contenedor a través de transporte marítimo, debidamente empaquetada para su preservación hasta la llegada a su destino.

## **P r e c i o s**

El MAG (2020, como se citó en Erazo et al., 2021), se encarga de fijar un precio referencial por caja de banano, y en los registros históricos de los últimos años los cambios de precio correspondientes en el año 2020 fueron en aumento, entre \$6,26 de su precio y \$6,20, lo que equivale a -0,96%. El mejor resultado lo tuvieron en 2020 a un precio de \$6,40, el cual hasta 2022 disminuiría hasta \$6,25.

## **I N C O T E R M S**

El Incoterms ayuda en el proceso de negociación global, definiendo los derechos y obligaciones tanto del comprador como el vendedor, donde es necesario además establecer los riesgos, costos y tareas que deben realizar al momento de entregar la mercancía a su destino, todo esto estipulado en el contrato de compraventa. El Incoterms que se utilizará en la empresa Banorpal S.A. para cerrar sus contratos de forma exitosa con el mercado alemán es (FOB) “Free on Board” ya que el vendedor es el encargado de pagar los costos de transporte y carga para la exportación. De esta manera, este se asegura de cargar los bienes dentro del buque, una vez realizada esta acción, los riesgos y costos se dividen entre vendedor y comprador.

### **Metodología**

En esta investigación se empleó una metodología de tipo descriptiva de carácter mixto, es decir, cualitativa y cuantitativa, siendo necesario en primera instancia utilizar la técnica de la Revisión documental para el levantamiento de información desde fuentes de investigación secundaria con relevancia académica como lo son revistas indexadas, repositorios universitarios, páginas web gubernamentales, entre otras, y aplicando el proceso de razonamiento lógico analítico-sintética para el procesamiento de esta información. Además, fue necesaria la aplicación de una Encuesta a todo el universo muestral debido a que era relativamente corto; sin embargo, es necesario recalcar que las conclusiones de esta investigación no son extrapolables como ley general.

En primera instancia se atravesó por una fase exploratoria la cual tuvo una duración de dos semanas donde se realizó una Observación directa no estructurada a los procesos de Banorpal S.A., iniciando en septiembre de 2022, y luego se plantea como tiempo límite para la conclusión de la fase descriptiva en el mes de marzo de 2023, por lo tanto, la investigación es de corte transversal. Y en cuanto a las herramientas tecnológicas necesarias se utilizaron los utilitarios de Microsoft Office para la redacción del documento y procesamiento de los datos, y el software IBM SPSS Statistics 26.

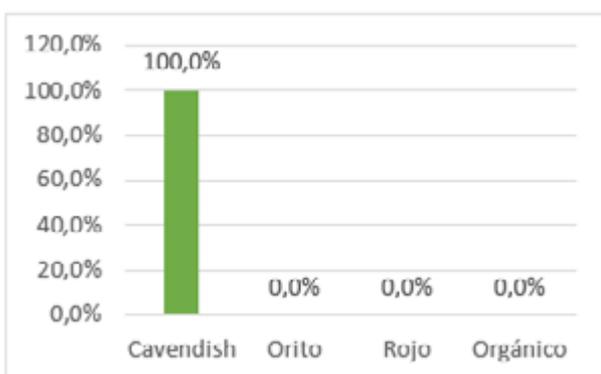
No se presentaron limitaciones durante el proceso de levantamiento de información y tampoco se registró conflicto de intereses entre los autores y la entidad objeto de estudio, la cual estuvo siempre presta para colaborar con la misma. A continuación, se presentan los resultados:

### Resultados

De la encuesta aplicada se conoció que Banorpal S.A. exporta únicamente banano de la variedad Cavendish (Ver Figura 2) y la mayor parte de su talento humano de lleva trabajando en esta empresa entre 4 y 5 años (Ver Figura 3):

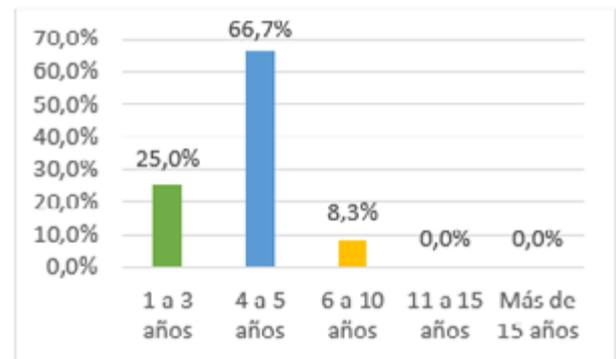
**Figura 2**

*Variedad de banano exportado por Banorpal S.A.*



**Figura 3**

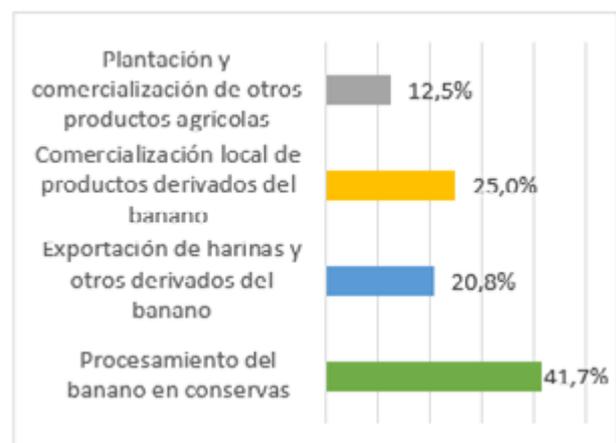
*Cantidad de años del talento humano trabajando en Banorpal S.A.*



Esta empresa presenta únicamente dos inconvenientes, ambos en razón de los costos siendo los logísticos más representativos (87.5%) en comparación de los del talento humano (12.5%). Por otra parte, todos concuerdan en que la variación del precio de la caja de banano representa la reducción de utilidades, y respecto a los servicios que desea implementar se obtuvieron los siguientes resultados presentados en la Figura 4:

**Figura 4**

*Servicios a implementar en Banorpal S.A.*



Por otra parte, todo el talento humano considera que Banorpal S.A. no posee la capacidad para cubrir un aumento de la demanda internacional, la exportación de banano es rentable y Alemania es un mercado ideal para este acometido, y que actualmente sí tienen la capacidad para ingresar en este mercado.

Para lograr este último objetivo fijado por la propia empresa, todo su talento humano propone optimizar el área de almacenamiento de la fruta (Ver Figura 5), además, hacen énfasis en que la calidad del producto es el aspecto que le permitiría posicionarse (Ver Figura 6), pero difieren en los aspectos en que podría intervenir el gobierno para impulsar la exportación de banano (Ver Figura 7).

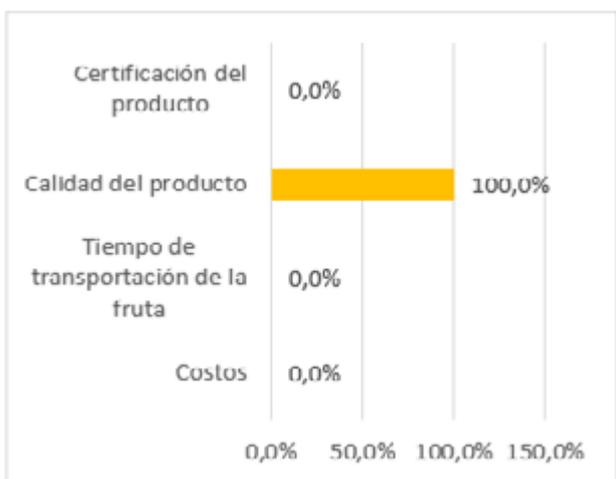
**Figura 5**

*Propuestas para una óptima exportación de Banorpal S.A.*



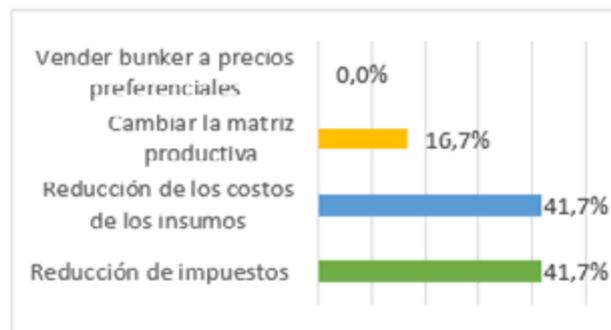
**Figura 6**

*Factores que permitirían el posicionamiento de Banorpal S.A. en Alemania*



**Figura 7**

*Intervención del gobierno para promover las exportaciones de Banorpal S.A. hacia Alemania*



**Discusión**

El modelo de negocio de Banorpal S.A. refuerza la sentencia de Scott (2021) al poseer como único producto de exportación banano “Cavendish”. Su talento humano conoce y comprende los requisitos para la exportación de banano solicitados por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (s.f., como se citó en Legal Agro, s.f.), lo que concuerda con el tiempo de trabajo que llevan en la empresa conociendo este proceso.

Sin embargo, la situación en esta empresa expone riesgos diferentes a los identificados por Saltos et al. (2020) y Poveda et al. (2021), pues no se hacen consideraciones en materia ambiental o respecto a la pandemia. Esto permite inferir que el problema de las exportaciones hacia Alemania se enmarca en la ausencia de prácticas socialmente responsables que según PROECUADOR (s.f.) describe como factor influyente en la decisión de compra de su población.

Por otra parte, los resultados concuerdan con las afirmaciones de Acevedo y Múniera (2021), Erazo et al. (2021), Ibarra-Morales et al. (2016) y León et al. (2020), pues en el talento humano prima la auto percepción de incapacidad operativa y financiera ante la alta presión que puede ejercer el mercado alemán, aunque, al igual que Galarza (2019) y Palestina et al. (2021), lo consideran como ideal para incursionar.

Es llamativo observar cómo esta empresa posee una cultura organizacional bien encaminada hacia el cumplimiento cabal de los requisitos del proceso exportador, necesario según Aguilar et al. (2019), concordando con los aspectos clave de aseguramiento de la calidad mencionados por Robles et al. (2021); pero, se debe trabajar en la consolidación del Plan de exportación ya sea con un formato de referencia existente o el diseño de uno propio, siendo cualquiera de estas dos alternativas, de acuerdo con Garzón (2020), viables y factibles.

Por lo tanto, se concluye que los acuerdos comerciales mencionados en la publicación de Ekos (2022), especialmente el de Aldi con quien manifestaron ya han existido acercamientos, favorecen a este Plan de exportación de banano “Cavendish”, y se recomienda emprender acciones hacia el mejoramiento del compromiso y formación del talento humano puesto que tienen una percepción tergiversada de las capacidades de Banorpal S.A. siendo esta una barrera que puede frustrar el éxito de la incursión en este nuevo mercado europeo.

### Referencias bibliográficas

- Friedrich-Ebert-Stiftung Ecuador. (2022). *Estado del banano en Ecuador: acumulación, desigualdad y derechos laborales* (segunda ed.). ASTAC. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/19562-20220927.pdf>
- Acaro-Chamba, L., Córdova-Montoya, A., Vega-Granda, A., & Sánchez-Quezada, T. (2021). Evolución en las exportaciones de banano e impacto del desarrollo económico, provincia de El Oro 2011 - 2020, pre-pandemia, pandemia; aplicando series de tiempo. *Polo del Conocimiento*, 6(8), 257-277. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042589>
- Acevedo, G., & Múnera, R. (2021). Aproximación a un sistema asociativo de comercialización para productos agrarios de pequeños y medianos productores. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(2), 162-176. <https://doi.org/https://doi.org/10.22507/rli.v17n2a12>
- AGROCALIDAD. (s.f.). *Información para la exportación de banano*. Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario - AGROCALIDAD: <https://www.agrocalidad.gob.ec/informacion-para-la-exportacion-de-banano/#>
- Aguilar, B., Sánchez, P., & Tigua, J. (2019). Plan de exportación de mermelada de uvilla al mercado de Alemania. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-20. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/12/exportacion-mermelada-alemania.pdf>
- De Armas, R., Martín, P., & Rangel, J. (2022). Gulupa (*Passiflora edulis* Sims), su potencial para exportación, su matriz y su firmadematuración: unarevisión. *Ciencia y Agricultura*, 19(1), 15-27. <https://doi.org/https://doi.org/10.19053/01228420.v19.n1.2022.13822>
- Ekos. (11 de octubre de 2022). *Dos supermercados de Alemania dispuestos a apoyar al banano ecuatoriano*. Ekos: <https://ekosnegocios.com/articulo/dos-supermercados-de-alemania-dispuestos-a-apoyar-al-banano-ecuatoriano>
- EMIS. (11 de enero de 2022). *BANORPAL S.A. (ECUADOR)*. [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Banorpall\\_SA\\_es\\_4124284.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Banorpall_SA_es_4124284.html)
- Erazo, M., Prado, E., Cervantes, A., & Vite, H. (2021). Análisis de regulación del precio de la caja de banano en Ecuador período 2015-2020. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(S1), 210-217. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/download/429/449>
- Galarza, L. (2019). Tierra, trabajo y tóxicos: sobre la producción de un territorio bananero en la costa sur del Ecuador. *Estudios Atacameños*(63), 341-364. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.22199/issn.0718-1043-2019-0034>

- Ganaderia, M. d. (2021). Ministerio de Agricultura y Ganadería establece el precio mínimo de sustentación del banano en USD \$6.25 para 2022. <https://www.agricultura.gob.ec/ministerio-de-agricultura-y-ganaderia-establece-el-precio-minimo-de-sustentacion-del-banano-en-6-25-para-2022/#:~:text=%2D%20E1%20Ministerio%20de%20Agricultura%20y,31%20de%20diciembre%20de%202022.>
- Garzón, A. (2020). Oportunidad de exportación de aguacate Hass a Francia. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 2(1), 78-102. <https://cipres.sanmateo.edu.co/ojs/index.php/rcca/article/view/164/145>
- Ibarra-Morales, L., Blanco-Jiménez, M., & Alarcón-Martínez, G. (2016). La calidad y la capacidad financiera de la Empresa Industrial Sonorense y su efecto en el desempeño exportador. *Vinculatégica EFAN*, 2(1), 18-40. [https://www.researchgate.net/publication/324805452\\_LA\\_CALIDAD\\_Y\\_LA\\_CAPACIDAD\\_FINANCIERA\\_DE\\_LA\\_EMPRESA\\_INDUSTRIAL\\_SONORENSE\\_Y\\_SU\\_EFECTO\\_EN\\_EL\\_DESEMPEÑO\\_EXPORTADOR](https://www.researchgate.net/publication/324805452_LA_CALIDAD_Y_LA_CAPACIDAD_FINANCIERA_DE_LA_EMPRESA_INDUSTRIAL_SONORENSE_Y_SU_EFECTO_EN_EL_DESEMPEÑO_EXPORTADOR)
- Jumbo Armijos, P. (2019). PLAN DE EXPORTACIÓN PARA AMPLIAR LA COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA INDULOJA DE LA BEBIDA FORESTEA EN POPAYÁN. *Otavalo. UO. Comercio Exterior y Finanzas*, 92. Retrieved 26 de 12 de 2022, from <https://repositorio.uotavalo.edu.ec/bitstream/52000/224/1/UO-PG-COM-2019-46.pdf>
- Legal Agro. (s.f.). *¿Cómo exportar banano desde Ecuador?* <https://legalagro.com/como-exportar-banano-desde-ecuador/>
- León, A., Saltos, J., & Villagrán, E. (2020). Estado actual de los procesos de comercialización del sector bananero en la provincia de Los Ríos, Ecuador. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 24(99), 11-16. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/download/290/514/>
- Meza, A. D. (2019). Acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea: El caso del sector bananero ecuatoriano. 5. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n58/a17v38n58p26.pdf>
- Ministerio de producción, c. e. (2020). Protocolo técnico, logístico, y de seguridad para la exportación del banano. 195. [http://logistica.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/PTLS-Banano\\_2019\\_compressed.pdf](http://logistica.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/PTLS-Banano_2019_compressed.pdf)
- MSc., L. U., Grazzo Soto, T., & Valladares Valle, C. (2022). Acuerdo comercial multipartes y su incidencia en las exportaciones de banano ecuatoriano. 6(2), 35-55. <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/302-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1178-1-10-20220421.pdf>
- Muñoz Carine, L., & et al. (2022). Acuerdo comercial multipartes y su incidencia en las exportaciones de banano ecuatoriano al mercado alemán. *Espíritu Emprendedor TES, Vol 6, No. 2*, 36-55. <https://doi.org/10.33970/eetes.v6.n2.2022.302>
- Palestina, D., Parra, R., & Reyes, E. (2021). *Red de Exportación para la Comercialización de Plátano Dominicano a Alemania*. Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/eace/files/2022/10/Red-de-Exportacion-para-la-Comercializacion-de-Platano-Dominico-a-Alemania.pdf>
- Ponce, J., Pastor, J., & Miño, G. (2020). Propuesta metodológica para la exportación de productos artesanales en Pymes ecuatorianas, caso de estudio. *Revista Espacios*, 41(14), 1-6. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n14/a20v41n14p25.pdf>

- Poveda, G., Cabrera, C., Carrera, J., & Sambonino, B. (2021). Afectación a las exportaciones de banano ecuatoriano a causa de la pandemia por el covid 19. *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3200-3212. <https://doi.org/https://doi.org/10.46932/sfjdv2n2-158>
- Prado-Ocampo, J., & Garzón-Montealegre, V. (2022). Evolución económica y productiva del sector bananero de la provincia de El Oro en el período 2011 – 2020. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(2), 260-270. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1035>
- PROECUADOR. (s.f.). *Supermercados en Alemania pelean por el Banano de comercio justo*. PROECUADOR: <http://www.proecuador.gob.ec/supermercados-en-alemania-pelean-por-el-banano-de-comercio-justo/>
- Robles, R., Gardi, V., & Moreno, R. (2021). Oferta exportable de la algarrobina y sus derivados al mercado de Estados Unidos. *Espíritu Emprendedor TES*, 5(1), 89-109. <https://doi.org/https://doi.org/10.33970/eetes.v5.n1.2021.247>
- Romero Suárez, D., Pertuz, V., & Orozco Acosta, E. (2020). Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. *Información Tecnológica Vol. 31(5)*, 21-32. Retrieved 26 de 12 de 2022, from <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v31n5/0718-0764-infotec-31-05-21.pdf>
- Salto, M., Capa, L., & Carchi, K. (2020). Análisis de riesgos ambientales en negocios de exportación, desde la perspectiva de las ciencias administrativas. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 330-336. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-330.pdf>
- Scott, G. J. (2021). A review of root, tuber and banana crops in developing countries: past, present and future. *International Journal of Food Science and Technology*, 56(3), 1093–1114. <https://doi.org/1114doi:10.1111/ijfs.14778>
- Serrano, D. (14 de febrero de 2022). Sector bananero espera duplicar exportaciones en acuerdo con China. *El Comercio*, pág. En línea. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/sector-bananero-duplicar-exportaciones-china.html>
- Serrano, L. A., Arcaya Sisalima, M., Barbotó Velásquez, N., & Bermeo Pineda, Y. (2020). Ecuador: Análisis comparativo de las Exportaciones de banano orgánico y convencional e incidencia en la Balanza Comercial, 2018. 7(2), 38-46. <https://doi.org/10.26423/rctu.v7i2.521>.
- Sozoranga, H., Parrales, W., & Pineda, M. (2019). Plan de exportación de chocolate con cerezas de la empresa Euroluz hacia el mercado de Hamburgo - Alemania. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-13. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/exportacion-chocolate-euroluz.html>
- Vásquez Castillo, W., & et al. (diciembre de 2019). Calidad del fruto y pérdidas poscosecha de banano orgánico (*Musa acuminata*) en el Ecuador. *Enfoque UTE, V.10-N.4*, 57-66. Retrieved 26 de 12 de 2022, from <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/enfoqueute/v10n4/1390-6542-enfoqueute-10-04-00057.pdf>
- Villaseñor, D., Noblecilla Romero, Y., Luna Romero, E., Molero Naveda, R., Barrezuela Unda, S., & Huarquilla Henríquez, W. (2020). Respuesta óptima económica de la fertilización potásica sobre variables productivas del banano (*Musa spp.*). *Chilean journal of agricultural & animal science*, 36(2), 161-170. <https://doi.org/https://doi.org/10.29393/CHJAA36-14RODV80014>