Maestría en Managment Estratégico

Proyecto Integrador Caso de Negocio

Implementación estratégica para la reactivación de ventas de una exportadora de banano y relaciones comerciales con clientes del exterior.

Erick Richard NARANJO MEDINA [a] y Oscar Fabián ORTIZ ELIZALDE [b] bajo la dirección de Campoverde Aguirre Ronald Enrique

a Ingeniero en contabilidad y auditoría. E-mail erick.naranjo@uees.edu.ec
b Licenciado en hotelería y turismo E-mail oortiz2018@uees.edu.ec
c Phd. Administración Estratégica de Empresas Profesor Universidad Espíritu Santo. E-mail rcampoverdea@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	Debido a la pérdida de clientes a nivel internacional el caso de negocio busca la reactivación de ventas de exportación por medio de la aplicación de la metodología se analizan tres alternativas desde una perspectiva financiera y estratégica.
DESCRIPCIÓN:	Debido a la afectación de las ventas en el mercado internacional se busca la reactivación de las ventas y relaciones comerciales con clientes del exterior.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	Aplicar plan de ventas y marketing. Documentación legal y aseguramiento de cartera. Fidelización de clientes con desarrollo tecnológico.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Ser empresa líder en la exportación de banano, con la responsabilidad e integridad en sus negociaciones internacionales por medio de su producto de extraordinaria calidad gracias a sus aliadas agrícolas bananeras.
	Se concluye que la mejor alternativa es la fidelización del cliente (*Statu Quo)*, donde se revisarán

ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	metodologías y técnicas para una buena relación y que sea duradera con la implementación de tecnología.

1. Oportunidad o problema

Introducción

La exportación de banano representa el segundo rubro no petrolero de la oferta exportable del Ecuador, teniendo a miles de productores agrícolas de las diferentes provincias del país como lo son: El Oro, Guayas y Los Ríos, las mismas que abarcan el 41%, 34% y 16% de los productores, respectivamente. En la provincia de El Oro se sitúan la mayor parte de los pequeños productores de banano del país (aproximadamente 42%), mientras que los grandes productores principalmente en las provincias de Guayas y Los Ríos (Macaroff, 2022).

La mayoría de esos predios está en manos de los pequeños y medianos productores. Para los agricultores de El Oro, el cultivo del banano ha sido favorecido por las excelentes condiciones climáticas de la región, los principales cultivos están en los cantones Santa Rosa, Arenillas, Machala, Pasaje y El Guabo. Hoy en día, El Guabo cuenta con 350 miembros y emplea a más de 2.000 personas, además tiene como objetivo principal satisfacer las demandas de sus clientes con productos de alta calidad, bajo el sistema de comercio justo, con el objetivo de mejorar las condiciones de sus socios junto con su entorno social y laboral (MAGAP, 2017).

Según los registros estadísticos más antiguos, se conoce que el Ecuador inicia las exportaciones de banano en 1910, año en que se exportaron 71.617 racimos con un peso de más de 100 libras cada uno (Holguín, 1995).Entre los años 1930 – 1950, se sembraron las primeras plantas de banano para dar sombra a las huertas de cacao, cultivo predominante del occidente ecuatoriano. Por su sabor y grandes racimos, la variedad Gros Michel inicio la expansión del cultivo de banano en tierras locales (AEBE, 2021).

Ecuador es el principal exportador de banano a nivel mundial. Este negocio es uno de los sectores más importantes para la economía del país y el PIB agrícola. Junto con el camarón, el banano constituye el primer rubro de exportaciones agropecuarias tradicionales, empleando una enorme cantidad de trabajadores: se estiman más de 200 000 trabajadores directos y 2 millones de indirectos. Además, desde la década de 1950, se convirtió en el producto insignia del proceso de modernización y democratización de la sociedad ecuatoriana (Macaroff, 2022).

En el análisis de datos comerciales relativos del año en donde indican que el volumen de las exportaciones a nivel mundial se redujo alrededor de 1,7 millones de toneladas en 2021, siendo una de las principales caídas en las exportaciones de bananos registradas hasta la fecha (Fruticola, 2022).

Dentro de estas revisiones de la historia se han indicado varios hitos para la exportación del banano en Ecuador y ha estado en el comercio mundial con buena acogida de muchos países tal como lo se reportan las estadísticas del BCE por eso se dice que "el banano ha aportado significativamente a la economía del país, su producción orgánica representa casi el 10% de las ventas totales de la fruta (Cacao, 2023).

La exportadora de banano inicio sus actividades hace 25 años, donde cuenta con aliados estratégicos como lo son empresas agrícolas bananeras productoras que son relacionadas, dándole así la oportunidad de competir en el mercado bananero, su principal actividad es la venta del banano no orgánico de manera local e internacional, dentro de sus objetivos empresariales está el ser una de las mejores exportadoras de banano del Ecuador brindando productos de primera calidad gracias a sus relacionadas productoras.

La empresa ha venido presentando hasta el año 2023 resultados positivos para sus accionistas y colaboradores, pero a nivel de ventas exportadas la realidad ha sido otra, solo en los años 2018 al 2020 antes de la pandemia se obtuvieron resultados muy buenos con relación a las exportaciones logrando la venta de 15 a 20 contenedores mensuales, que para una empresa familiar representan buenos números financieros, pero en estos últimos años y para puntualizar este 2024 la realidad es otra se ha desplomado la venta internacional debido a múltiples factores externos e internos donde solo se puede exportar de 1 a 2 contenedores mensuales y lo que ha mantenido a la compañía ha sido la venta local.

El proyecto integrador, se fundamenta en la metodología propuesta de caso de negocio de Harvard. diseñado para implementar estrategias empresariales y análisis realista de acuerdo al entorno de la empresa, se fundamenta en 5 pasos a seguir: Identificación de Problema, Declaración de Oportunidad, Identificar Objetivos del negocio, Establecimiento de Prioridades y Asignar Indicadores (ManageMentor, 2021).

Dentro de la problemática de la exportadora bananera en mención de este proyecto, internamente ha presentado afectaciones por temas de pocos clientes que se mantengan en la operación comercial, disminución de sus ventas exportadas falta de controles, además de tener una cartera incobrable por clientes del exterior que asciende a los 4 millones de dólares, lo cual ha sido un impacto muy fuerte para que la empresa se pueda recuperar, debido a que asumió costos y gastos de producción y exportación con clientes de Argelia y Arabia Saudita, debido a la informalidad de las relaciones comerciales en temas contractuales que aún no definen para estandarizar dentro de la organización.

Se presenta a continuación un detalle de ventas de la exportadora de los 3 últimos años:

Tabla *1*

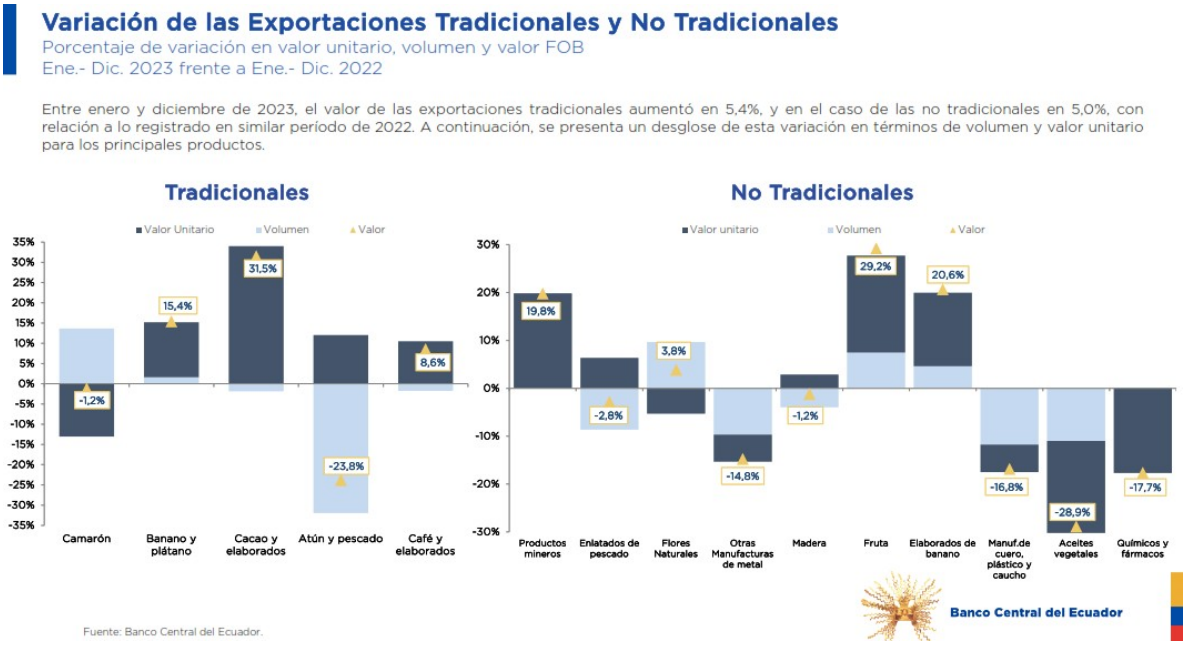
Ventas al exterior

	2021	2022	2023	Total general
América	$ 75,387.11	$1,742,204.30	$1,157,526.34	$ 2,975,117.75
Sudamérica	$ 37,693.56	$ 609,353.84	$ 404,856.72	$ 1,051,904.11
Europa	$ -	$3,455,789.53	$2,296,038.07	$ 5,751,827.60
Asia	$ -	$2,903,673.83	$1,929,210.57	$ 4,832,884.40
Total general	**$113,080.67**	**$8,711,021.50**	**$5,787,631.70**	**$14,611,733.87**

Según data del Banco central del Ecuador en la balanza comercial el banano en el año 2022 ocupo el segundo lugar como el producto no petrolero más vendido en ese año alcanzando un 19.3% de participación sobre las exportaciones no petroleras del Ecuador a diferencia del año 2023 que tuvo una participación del 24.3% esto evidencia un crecimiento en las exportaciones del banano y a pesar de la pérdida del mercado para la exportadora que es parte de este proyecto de Ecuador (BCE, 2023).

Figura *1*

Variación de Exportaciones 1



Dados estos valores estadísticos podemos identificar la problemática que atravesó el Ecuador en el comparativo del año 2020 al 2022 en su sector bananero a causa de factores externos, pandemia, guerras, estándares de calidad. (BCE, 2023)

Pero en este último año (2023) se puede notar el crecimiento de las exportaciones y se evidencia de esta forma la importancia de realizar el proyecto, con el cual permita posicionar de una mejor manera la exportadora de Banano, para esto tendrá que realizar inversiones y cambios en la forma que realiza su gestión de ventas y relaciones comerciales que maneja actualmente con sus clientes, su principal objetivo como empresa es:

- Ser empresa líder en la exportación de banano, con la responsabilidad e integridad en sus negociaciones internacionales por medio de su producto de extraordinaria calidad gracias a sus aliadas agrícolas bananeras.

Por ello el siguiente caso de negocio busca determinar la viabilidad de las alternativas a plantear, por lo que es necesario realizar los análisis financieros y estratégicos para obtener resultados y escoger los lineamientos necesarios que nos llevaran a tomar una decisión y que el estudio de este caso sea un éxito.

Identificación de Objetivos y Métricas

De acuerdo con el detalle de los objetivos empresa se realizó una reunión con el Gerente comercial, Gerente financiero, Contador y el encargado de tecnología/sistemas, enfocados en el Caso de Negocio presentado se priorizaron los de mayor alcance, los cuales son:

1. Aplicar plan de ventas y marketing para el incremento de las ventas y por ende el margen de utilidad de la empresa.
2. Aplicar documentos contractuales legales sobre las ventas y asegurar la cartera de clientes.
3. Fidelizar clientes, aplicando *Customer lifetime value*. Evaluando los clientes de mayor valor para la empresa que influyen en los márgenes de ganancias y desarrollo de App con IA. (*Statu Quo*)

Tabla *2*

Objetivos y métricas del proyecto 1

Objetivo:	Métrica:
- Realizar plan de ventas y marketing	- Incremento en ventas - Efectividad de las estrategias de marketing
- Porcentaje de cartera de clientes asegurada	- Mayor porcentaje de clientes con cartera asegurada
- Fidelizar clientes (Statu *Quo)*	- Tasa de retención de clientes - Frecuencia de compra

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

Generación de Alternativas

Toda alternativa, es no solo contar con una idea innovadora para llevarla al plano real; hace falta estudiar y evaluar entre las distintas alternativas que parten de la oportunidad de negocio (Martínez, 2020), las que permitirán tomar la mejor decisión para llegar al objetivo planteado, que no es otra sino, el desarrollo del proyecto de inversión (Medina, 2021). Se consideran los objetivos planteados del caso de negocio realizando una revisión de informes financieros e indicadores a nivel contable, por parte colaboradores de la empresa, quienes responden a los cargos de Gerente Comercial, Gerente Financiero, Contador y Jefe de Sistemas abordando la técnica del *brainstorming* (Koblin, 2020), con la que surgieron 17 ideas innovadoras que permitirán tomar una decisión acerca de la oportunidad de negocio en el sector exportador de banano. Se realiza un diagrama de afinidad, como método para

usar cuando se desea dar sentido a un gran volumen de información y datos en una tormenta de ideas, opiniones y necesidades de usuarios; agrupando la información de manera organizada (Izar, 2019) y, por lo tanto, ayudar a sintetizar el conocimiento con el fin de seleccionar 3 alternativas más idóneas para la oportunidad del negocio.

Afinidad 1

- Realizar planificación de ventas con el área comercial.
- Diseñar y desarrollar un equipo de ventas altamente calificado.
- Implementar un plan estratégico de Marketing.
- Desarrollar alianzas estratégicas y relaciones comerciales
- Crear un área de marketing

Afinidad 2

- Asegurar los inventarios.
- Asegurar la cartera de crédito.
- Desarrollar un área legal para temas contractuales.
- Implementar políticas y procedimientos operacionales y comerciales

Afinidad 3

- Tratar de recuperar la venta con los mercados internacionales.
- Implementar tecnología IA mediante una aplicación que permita fidelizar clientes.
- Realizar descuentos por pronto pago.
- Realizar descuentos por cantidad comprada mediante la fidelización de clientes.

Afinidad 4

- Realizar refinanciamientos con las entidades bancarias.
- Apalancarse con los proveedores aumentando días de crédito.
- Generar ahorros por reducciones de gastos y costos.
- Emitir acciones para capitalizar la empresa

Las afinidades se asociaron de acuerdo con los enfoques comunes de cada planteamiento y en virtud de los beneficios similares según se presentan en el siguiente diagrama:

Tabla *3*

Diagrama de Afinidad 1

Afinidad 1					
I2	I6	I13	I15	I16	I18
Realizar un plan de ventas y marketing					

Afinidad 2			
I7	I9	I10	I11
Aplicar documentos contractuales legales y asegurar la cartera de clientes			

Afinidad 3		
I3	I5	I17
Fidelizar clientes		

Afinidad 4				
I1	I4	I8	I14	I12
Realizar estrategias de financiamiento y refinanciar deudas				

Las tres primeras afinidades serán las alternativas para evaluar el caso de negocio, se descarta las propuestas de la afinidad 4 porque estratégicamente no se considera al cliente porque es una parte netamente financiera de la empresa y eso se aleja de la idea u objetivo principal del caso de negocio.

Para explorar, limitar y formalizar las alternativas que contribuyan a la sostenibilidad del negocio, es importante tener en cuenta los objetivos de la empresa y cómo cada alternativa se alinea con estos objetivos. A continuación, se detalla algunas de ellas.

1. Realizar un plan de ventas y marketing

Detalle:

Desarrollar una estrategia de marketing digital para llegar a nuevos clientes en mercados específicos.

Realizar campañas promocionales en puntos de venta clave.

Mejorar la presentación del producto y la comunicación de la marca para diferenciarse de la competencia.

2. Aplicar documentos contractuales legales y asegurar la cartera de clientes

Detalle:

Contratar un equipo legal para redactar y revisar los contratos con los clientes.

Implementar un sistema de seguimiento de pagos para garantizar la recuperación de la cartera

Establecer políticas claras de crédito y cobranza para reducir el riesgo de incumplimiento.

3. Fidelizar clientes mediante un programa de recompensas y desarrollo tecnológico *(Statu Quo)*

Detalle:

Implementar un programa de recompensa para clientes recurrentes.

Ofrecer descuentos o promociones para clientes de alto valor

Desarrollo de aplicación con el programa de recompensa con IA.

3. Analizar y valorar las alternativas

Este apartado establece la revisión y evaluación de las alternativas y sus implicaciones, a fines de cerrar la brecha para la elección de la alternativa definitiva (Ley-Chong, Pérez, & Zuorro, 2021). De estas tres alternativas, se realizó un análisis y evaluaron con los principales grupos de interés (área contable, financiera y comercial), planteando aquellas consideradas como innovadoras y convenientes, cuya acción de la empresa queda referida al valor empresarial en función del propósito, alineado a los intereses de clientes,

empleados, accionistas, y sociedad en general en la búsqueda del beneficio común (CFA Institute, 2022).

Descripción Alternativa 1: Realizar un plan de ventas y marketing

La alternativa 1 se basa en implementar planes de ventas y marketing para impulsar el área comercial de la empresa la cual no posee una estructura fuerte dentro del plan de negocios afinando de esta manera la parte financiera para generar proyecciones más reales acorde a la necesidad de la empresa.

Supuesto: Aplicación de plan de ventas y marketing para impulsar la marca de la exportadora, con crecimiento de ventas en 50% y reducción de costos del 5% más inversiones con una TIR del 12%

Tabla *4*

Flujo alternativa 1 Optimista

Flujo de caja proyectado						
Análisis Optimista		**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas reales		$5.787.631,70	$5.787.631,70	$5.787.631,70	$5.787.631,70	$5.787.631,70
Ventas crec.	Crec. 50%	$ 578.763,17	$ 636.639,49	$ 642.427,12	$ 643.005,88	$ 643.063,76
Total Ventas		**$6.366.394,87**	**$6.424.271,19**	**$6.430.058,82**	**$6.430.637,58**	**$6.430.695,46**
Costos reales		$5.871.411,18	$5.871.411,18	$5.871.411,18	$5.871.411,18	$5.871.411,18
Costos reducción	Reducc 5%	$ 58.714,11	$ 58.714,11	$ 58.714,11	$ 58.714,11	$ 58.714,11
Total Costos		**$5.812.697,07**	**$5.812.697,07**	**$5.812.697,07**	**$5.812.697,07**	**$5.812.697,07**
Margen esperado		**$ 553.697,80**	**$ 611.574,12**	**$ 617.361,75**	**$ 617.940,51**	**$ 617.998,39**
Egresos operativos						
Comercialización	Inversión 3%	$ 16.610,93	$ 18.347,22	$ 18.520,85	$ 18.538,22	$ 18.539,95
Plan de Mkt	Inversión 25%	$ 138.424,45	$ 152.893,53	$ 154.340,44	$ 154.485,13	$ 154.499,60
Impuestos	Inversión 25%	$ 99.665,60	$ 110.083,34	$ 111.125,12	$ 111.229,29	$ 111.239,71
Flujo libre realizado		**$ 298.996,81**	**$ 330.250,02**	**$ 333.375,35**	**$ 333.687,88**	**$ 333.719,13**

Supuesto: Aplicación de plan de ventas y marketing para impulsar la marca de la exportadora, con crecimiento de ventas en 25% y reducción de costos del 2.5% más inversiones con una TIR del 12%

Tabla *5*

Flujo alternativa 1 Conservador

Flujo de caja proyectado						
Análisis Conservador		**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas reales		$5.787.631,70	$5.787.631,70	$5.787.631,70	$5.787.631,70	$5.787.631,70
Ventas crec.	Crec. 25%	$ 289.381,59	$ 303.850,66	$ 304.574,12	$ 304.610,29	$ 304.612,10
Total Ventas		**$6.077.013,29**	**$6.091.482,36**	**$6.092.205,82**	**$6.092.241,99**	**$6.092.243,80**
Costos reales		$5.871.411,18	$5.871.411,18	$5.871.411,18	$5.871.411,18	$5.871.411,18

Costos reducción	Reducc 2.5%	$ 29.357,06	$ 29.357,06	$ 29.357,06	$ 29.357,06	$ 29.357,06
Total Costos		**$5.842.054,12**	**$5.842.054,12**	**$5.842.054,12**	**$5.842.054,12**	**$5.842.054,12**
Margen esperado		**$ 234.959,16**	**$ 249.428,24**	**$ 250.151,69**	**$ 250.187,87**	**$ 250.189,68**
Egresos operativos						
Comercialización	Inversión 3%	$ 7.048,77	$ 7.482,85	$ 7.504,55	$ 7.505,64	$ 7.505,69
Plan de Mkt	Inversión 25%	$ 58.739,79	$ 62.357,06	$ 62.537,92	$ 62.546,97	$ 62.547,42
Impuestos	Inversión 25%	$ 42.292,65	$ 44.897,08	$ 45.027,30	$ 45.033,82	$ 45.034,14
Flujo libre realizado		**$ 126.877,95**	**$ 134.691,25**	**$ 135.081,91**	**$ 135.101,45**	**$ 135.102,42**

Supuesto: Aplicación de plan de ventas, sin crecimiento de ventas ni reducción de costos, con inversión del 3% al área comercial más inversiones con una TIR del 12%

Tabla *6*

Flujo alternativa 1 Pesimista

Flujo de caja proyectado						
Análisis Pesimista		**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas reales		$5.787.631,70	$5.787.631,70	$5.787.631,70	$5.787.631,70	$5.787.631,70
Ventas crec.	Crec. 0%	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Total Ventas		**$5.787.631,70**	**$5.787.631,70**	**$5.787.631,70**	**$5.787.631,70**	**$5.787.631,70**
Costos reales		$5.871.411,18	$5.871.411,18	$5.871.411,18	$5.871.411,18	$5.871.411,18
Costos reducción	Reducc 0%	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Total Costos		**$5.871.411,18**	**$5.871.411,18**	**$5.871.411,18**	**$5.871.411,18**	**$5.871.411,18**
Margen esperado		**$ -83.779,48**	**$ -83.779,48**	**$ -83.779,48**	**$ -83.779,48**	**$ -83.779,48**
Egresos operativos						
Comercialización	Inversión 3%	$ -2.513,38	$ -2.513,38	$ -2.513,38	$ -2.513,38	$ -2.513,38
Plan de Mkt	Inversión 0%	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Impuestos	Inversión 25%	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Flujo libre realizado		**$ -86.292,86**	**$ -86.292,86**	**$ -86.292,86**	**$ -86.292,86**	**$ -86.292,86**

En resumen, el margen de beneficios promedio entre las tres alternativas representa un potencial de aproximadamente de $ 445.737,28 para un análisis de retorno a 5 años plazo.

Tabla *7*

Resumen de resultados 1

	Escenario Optimista	**Escenario Conservador**	**Escenario Pesimista**	**Valor Económico Esperado**

VAN	**USD$ 1´168.950**	**USD$479.327**	**USD$-311.066**	**USD$445.737**

Con este resultado se espera la recuperación de clientes e incremento exponencial de las ventas internacional en el sector exportador del banano logrando tener un mayor posicionamiento en el mercado.

Desde la perspectiva estratégica de esta alternativa implica una inversión de manera inmediata de 100k promediando los 2 escenarios alternativa 1 y 1.1. permitirá tener un mejor rendimiento financiero por sus crecimientos exponenciales de ventas y reducción de costos y gastos operativos, contribuyendo a maximizar el margen de utilidad de la empresa. La aplicación estratégica de marketing y una planificación adecuada de ventas puede generar mayor confianza para el trabajo operativo y productivo de la compañía.

Descripción Alternativa 2: Aplicar documentos contractuales legales y asegurar la cartera de clientes

La alternativa 2 es un planteamiento administrativo de lo que la empresa carece y es necesario para un funcionamiento con sus procesos internos los cuales son de mucha importancia para el manejo de los activos con implementaciones de políticas y controles.

El sistema de control de una empresa es una pieza fundamental que mantiene la seguridad de las operaciones estables y confiables. Se incorpora a una compañía para evitar errores y fraudes y para el control sistemático **de las actividades comerciales.** (Lenis, 2023)**.**

Supuesto: Contratación de seguros sobre el inventario y cartera de cuentas por cobrar a clientes, con el desarrollo e implementación de políticas y procesos, con un crecimiento de ventas del 25% y reducción de costos del 5% más inversiones con una TIR del 12%

Tabla *8*

Flujo alternativa 2 Optimista

Flujo de caja proyectado

Análisis Optimista		**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas reales		$5,787,631.70	$5,787,631.70	$5,787,631.70	$5,787,631.70	$5,787,631.70
Ventas crec.	Crec. 25%	$ 289,381.59	$ 303,850.66	$ 304,574.12	$ 304,610.29	$ 304,612.10
Total Ventas		**$6,077,013.29**	**$6,091,482.36**	**$6,092,205.82**	**$6,092,241.99**	**$6,092,243.80**
Costos reales		$5,871,411.18	$5,871,411.18	$5,871,411.18	$5,871,411.18	$5,871,411.18
Costos reducción	Reducc 5%	$ 58,714.11	$ 58,714.11	$ 58,714.11	$ 58,714.11	$ 58,714.11
Total Costos		**$5,812,697.07**	**$5,812,697.07**	**$5,812,697.07**	**$5,812,697.07**	**$5,812,697.07**
Margen esperado		**$ 264,316.22**	**$ 278,785.30**	**$ 279,508.75**	**$ 279,544.92**	**$ 279,546.73**
Egresos operativos						
Comercialización	Inversión 3%	$ 7,929.49	$ 8,363.56	$	$ 8,386.35	$ 8,386.40

				8,385.26		
Seguros y servicios legales	Inversión 35%	$ 92,510.68	$ 97,574.85	$ 97,828.06	$ 97,840.72	$ 97,841.36
Impuestos	Inversión 25%	$ 40,969.01	$ 43,211.72	$ 43,323.86	$ 43,329.46	$ 43,329.74
Flujo libre realizado		**$ 122,907.04**	**$ 129,635.16**	**$ 129,971.57**	**$ 129,988.39**	**$ 129,989.23**

Supuesto: Contratación de seguros sobre el inventario y cartera de cuentas por cobrar a clientes, con el desarrollo e implementación de políticas y procesos, con un crecimiento de ventas del 12.5% y reducción de costos del 2.5% más inversiones con una TIR del 12%

Tabla *9*

Flujo alternativa 2 Conservador

Flujo de caja proyectado						
Análisis Conservador		**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas reales		$5,787,631.70	$5,787,631.70	$5,787,631.70	$5,787,631.70	$5,787,631.70
Ventas crec.	Crec. 12.5%	$ 144,690.79	$ 148,308.06	$ 148,398.49	$ 148,400.75	$ 148,400.81
Total Ventas		**$5,932,322.49**	**$5,935,939.76**	**$5,936,030.19**	**$5,936,032.45**	**$5,936,032.51**
Costos reales		$5,871,411.18	$5,871,411.18	$5,871,411.18	$5,871,411.18	$5,871,411.18
Costos reducción	Reducc 2.5%	$ 29,357.06	$ 29,357.06	$ 29,357.06	$ 29,357.06	$ 29,357.06
Total Costos		**$5,842,054.12**	**$5,842,054.12**	**$5,842,054.12**	**$5,842,054.12**	**$5,842,054.12**
Margen esperado		**$ 90,268.37**	**$ 93,885.64**	**$ 93,976.07**	**$ 93,978.33**	**$ 93,978.39**
Egresos operativos						
Comercialización	Inversión 3%	$ 2,708.05	$ 2,816.57	$ 2,819.28	$ 2,819.35	$ 2,819.35
Seguros y servicios legales	Inversión 35%	$ 31,593.93	$ 32,859.97	$ 32,891.62	$ 32,892.42	$ 32,892.44
Impuestos	Inversión 25%	$ 13,991.60	$ 14,552.27	$ 14,566.29	$ 14,566.64	$ 14,566.65
Flujo libre realizado		**$ 41,974.79**	**$ 43,656.82**	**$ 43,698.87**	**$ 43,699.92**	**$ 43,699.95**

Supuesto: Contratación de seguros sobre el inventario y cartera de cuentas por cobrar a clientes, con el desarrollo e implementación de políticas y procesos, con un crecimiento de ventas del 6% y reducción de costos del 1% más inversiones con una TIR del 12%

Tabla *10*

Flujo alternativa 2 Pesimista

Flujo de caja proyectado						
Análisis Pesimista		**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas reales		$5,787,631.70	$5,787,631.70	$5,787,631.70	$5,787,631.70	$5,787,631.70
Ventas crec.	Crec. 6%	$ 69,451.58	$ 70,285.00	$ 70,295.00	$ 70,295.12	$ 70,295.12
Total Ventas		$5,857,083.28	$5,857,916.70	$5,857,926.70	$5,857,926.82	$5,857,926.82
Costos reales		$5,871,411.18	$5,871,411.18	$5,871,411.18	$5,871,411.18	$5,871,411.18

Costos reducción	Reducc 1%	**$ 11,742.82**	**$ 11,742.82**	**$ 11,742.82**	**$ 11,742.82**	**$ 11,742.82**
Total Costos		$5,859,668.36	$5,859,668.36	$5,859,668.36	$5,859,668.36	$5,859,668.36
Margen esperado		$ -2,585.08	$ -1,751.66	$ -1,741.66	$ -1,741.54	$ -1,741.54
Egresos operativos						
Comercialización	Inversión 3%	$ -77.55	$ -52.55	$ -52.25	$ -52.25	$ -52.25
Seguros y servicios legales	Inversión 35%	$ -931.92	$ -631.47	$ -627.87	$ -627.82	$ -627.82
Impuestos	Inversión 25%	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Flujo libre realizado		$ -3,594.55	$ -2,435.68	$ -2,421.77	$ -2,421.61	$ -2,421.61

En resumen, el margen de beneficios promedio entre las tres alternativas representa un potencial de aproximadamente de $ 202.709,47 para un análisis de retorno a 5 años plazo.

Tabla *11*

Resumen de resultados 2

	Escenario Optimista	Escenario Conservador	Escenario Pesimista	Valor Económico Esperado
VAN	**USD$ 461.963**	**USD$ 155.953**	**USD$ -9.787**	**USD$202.709**

Con este resultado se espera el aseguramiento de la cartera e implementación de contratos y papeles comerciales legales que permitan respaldar las transacciones de ventas exportadoras en el sector bananero.

Desde el punto de vista estratégico esta alternativa busca aplicar procesos y políticas que permitan maximizar los beneficios dentro de los procesos comerciales y operativos incluyendo un aseguramiento de inventarios y cartera dando así mayor confianza de operatividad al departamento comercial e incluso genere nuevas inversiones dentro de sus procesos administrativos. Cabe indicar que controlar y estandarizar los procesos retribuye y colabora al cuidado del patrimonio y las inversiones de la compañía dándole así una mayor sostenibilidad.

Descripción Alternativa 3: Fidelizar clientes mediante un programa de recompensas y desarrollo tecnológico (Statu Quo)

La alternativa 3 se basa en tratar de tener una permanencia y buena relación duradera con el cliente aplicando metodologías como *customer lifetime value* la cual es una métrica que sirve para medir el valor o ganancia que puede generar un cliente para la empresa durante un periodo determinado. (Rizo M., 2019).

Supuesto: Aplicación de fidelización de clientes, promociones y descuentos del 3% sobre acuerdos de pagos, con el desarrollo de una aplicación con IA, con un crecimiento de ventas del 25% y reducción de costos del 5% más inversiones con una TIR del 12%

Tabla *12*

Flujo alternativa 3 Optimista

Flujo de caja proyectado						
Análisis Optimista		**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas reales		$5,787,631.70	$5,787,631.70	$5,787,631.70	$5,787,631.70	$5,787,631.70
Ventas crec.	Crec. 25%	$ 289,381.59	$ 303,850.66	$ 304,574.12	$ 304,610.29	$ 304,612.10
Descuentos Ventas	Dscto 3%	$ 182,310.40	$ 182,744.47	$ 182,766.17	$ 182,767.26	$ 182,767.31
Total Ventas		**$5,894,702.89**	**$5,908,737.89**	**$5,909,439.64**	**$5,909,474.73**	**$5,909,476.49**
Costos reales		$5,871,411.18	$5,871,411.18	$5,871,411.18	$5,871,411.18	$5,871,411.18
Costos reducción	Reducc 5%	$ 58,714.11	$ 58,714.11	$ 58,714.11	$ 58,714.11	$ 58,714.11
Total Costos		**$5,812,697.07**	**$5,812,697.07**	**$5,812,697.07**	**$5,812,697.07**	**$5,812,697.07**
Margen esperado		**$ 82,005.82**	**$ 96,040.83**	**$ 96,742.58**	**$ 96,777.66**	**$ 96,779.42**
Egresos operativos						
Comercialización	Inversión 3%	$ 2,460.17	$ 2,881.22	$ 2,902.28	$ 2,903.33	$ 2,903.38
Fidelización y APP IA	Inversión 20%	$ 16,401.16	$ 19,208.17	$ 19,348.52	$ 19,355.53	$ 19,355.88
Impuestos	Inversión 25%	$ 15,786.12	$ 18,487.86	$ 18,622.95	$ 18,629.70	$ 18,630.04
Flujo libre realizado		**$ 47,358.36**	**$ 55,463.58**	**$ 55,868.84**	**$ 55,889.10**	**$ 55,890.11**

Supuesto: Aplicación de fidelización de clientes, promociones y descuentos del 1.5% sobre acuerdos de pagos, con el desarrollo de una aplicación con IA, con un crecimiento de ventas del 12.5% y reducción de costos del 2.5% más inversiones con una TIR del 12%

Tabla *13*

Flujo alternativa 3 Conservador

Flujo de caja proyectado						
Análisis Conservador		**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas reales		$5,787,631.70	$5,787,631.70	$5,787,631.70	$5,787,631.70	$5,787,631.70
Ventas crec.	Crec. 12.5%	$ 144,690.79	$ 148,308.06	$ 148,398.49	$ 148,400.75	$ 148,400.81
Descuentos Ventas	Dscto 1.5%	$ 88,984.84	$ 89,039.10	$ 89,040.45	$ 89,040.49	$ 89,040.49
Total Ventas		**$5,843,337.66**	**$5,846,900.67**	**$5,846,989.74**	**$5,846,991.97**	**$5,846,992.02**
Costos reales		$5,871,411.18	$5,871,411.18	$5,871,411.18	$5,871,411.18	$5,871,411.18
Costos reducción	Reducc 2.5%	$ 29,357.06	$ 29,357.06	$ 29,357.06	$ 29,357.06	$ 29,357.06
Total Costos		**$5,842,054.12**	**$5,842,054.12**	**$5,842,054.12**	**$5,842,054.12**	**$5,842,054.12**
Margen esperado		**$ 1,283.53**	**$ 4,846.54**	**$ 4,935.62**	**$ 4,937.84**	**$ 4,937.90**
Egresos operativos						
Comercialización	Inversión 3%	$ 38.51	$ 145.40	$ 148.07	$ 148.14	$ 148.14
Fidelización y APP IA	Inversión 20%	$ 256.71	$ 969.31	$ 987.12	$ 987.57	$ 987.58

Impuestos	Inversión 25%	$	247.08	$	932.96	$	950.11	$	950.53	$	950.55
Flujo libre realizado		**$**	**741.24**	**$**	**2,798.88**	**$**	**2,850.32**	**$**	**2,851.60**	**$**	**2,851.64**

Supuesto: Aplicación de fidelización de clientes, promociones y descuentos del 0% sobre acuerdos de pagos, con el desarrollo de una aplicación con IA, con un crecimiento de ventas del 6% y reducción de costos del 1% más inversiones con una TIR del 12%

Tabla *14*

Flujo alternativa 3 Pesimista

Flujo de caja proyectado

Analisis Pesimista		**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas reales		$5,787,631.70	$5,787,631.70	$5,787,631.70	$5,787,631.70	$5,787,631.70
Ventas crec.	Crec. 6%	$ 69,451.58	$ 70,285.00	$ 70,295.00	$ 70,295.12	$ 70,295.12
Descuentos Ventas	Dscto 0%	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Total Ventas		**$5,857,083.28**	**$5,857,916.70**	**$5,857,926.70**	**$5,857,926.82**	**$5,857,926.82**
Costos reales		$5,871,411.18	$5,871,411.18	$5,871,411.18	$5,871,411.18	$5,871,411.18
Costos reducción	Reducc 1%	$ 11,742.82	$ 11,742.82	$ 11,742.82	$ 11,742.82	$ 11,742.82
Total Costos		**$5,859,668.36**	**$5,859,668.36**	**$5,859,668.36**	**$5,859,668.36**	**$5,859,668.36**
Margen esperado		**$ -2,585.08**	**$ -1,751.66**	**$ -1,741.66**	**$ -1,741.54**	**$ -1,741.54**
Egresos operativos						
Comercialización	Inversión 3%	$ -77.55	$ -52.55	$ -52.25	$ -52.25	$ -52.25
Fidelización y APP IA	Inversión 20%	$ -532.53	$ -360.84	$ -358.78	$ -358.76	$ -358.76
Impuestos	Inversión 25%	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Flujo libre realizado		**$ -3,195.16**	**$ -2,165.05**	**$ -2,152.69**	**$ -2,152.54**	**$ -2,152.54**

En resumen, el margen de beneficios promedio entre las tres alternativas representa un potencial de aproximadamente de $ 64.383,23 para un análisis de retorno a 5 años plazo.

Tabla *15*

Resumen de resultados 3

	Escenario Optimista	**Escenario Conservador**	**Escenario Pesimista**	**Valor Económico Esperado**

VAN	**USD$ 193.497**	**USD$** 8.352	**USD$ -8.700**	**USD$64.383**

Con este resultado de una inversión mínima se espera tener un retorno viable logrando fidelizar clientes mediante planes de recompensas y desarrollo de aplicaciones con IA para la obtención de información relevante de la empresa.

Desde el punto de vista estratégico esta alternativa es conservadora para la aplicación y automatización de procesos de la empresa su inversión inmediata es viable para los empresarios y su costo beneficio es bajo teniendo una inversión aproximada de 20k promediando los escenarios 2 y 2.1 se hace muy atractiva la propuesta para la parte comercial por la tecnología.

Tabla *16*

Pros y contras de cada una de las alternativas

Alternativa 1: Realizar un plan de ventas y marketing	
Pros	**Contras**
• Ventas medibles • Objetivos financieros alcanzables • Posicionamiento del mercado • Pronto retorno de la inversión	• Incurrir en gastos excesivos de ventas • Bajo control de operaciones debido a la bonanza • Competencia agresiva con el resto del mercado • No hay capital para inversiones fuertes
Alternativa 2: Aplicar documentos contractuales legales y asegurar la cartera de clientes	
Pros	**Contras**
• Formalidad en las transacciones comerciales • Legalidad de instrumentos y documentos financieros • Seguridad financiera y de capital	• Clientes no son formales • Documentos no son legales para países del exterior • Aumentar el precio de venta para cubrir el gasto administrativo
Alternativa 3: Fidelizar clientes mediante un programa de recompensas y desarrollo tecnológico *(Statu Quo)*	
Pros	**Contras**
• Mayor rentabilidad financiera • Poca inversión para implementación. • Expansión del mercado • Automatización comercial	• Clientes quieren descuentos altos. • Exceso de demanda por parte de clientes. • Fallas técnicas de la APP con IA.

El reconocimiento de las ventajas y desventajas de cada alternativa permite seleccionar la de mejor impacto de gestión estratégica y financiera para la empresa (Borysowich, 2016). Además de generar valor hacia el cliente y en cara a la sostenibilidad de la relación cliente/empresa en el mediano y largo plazo.

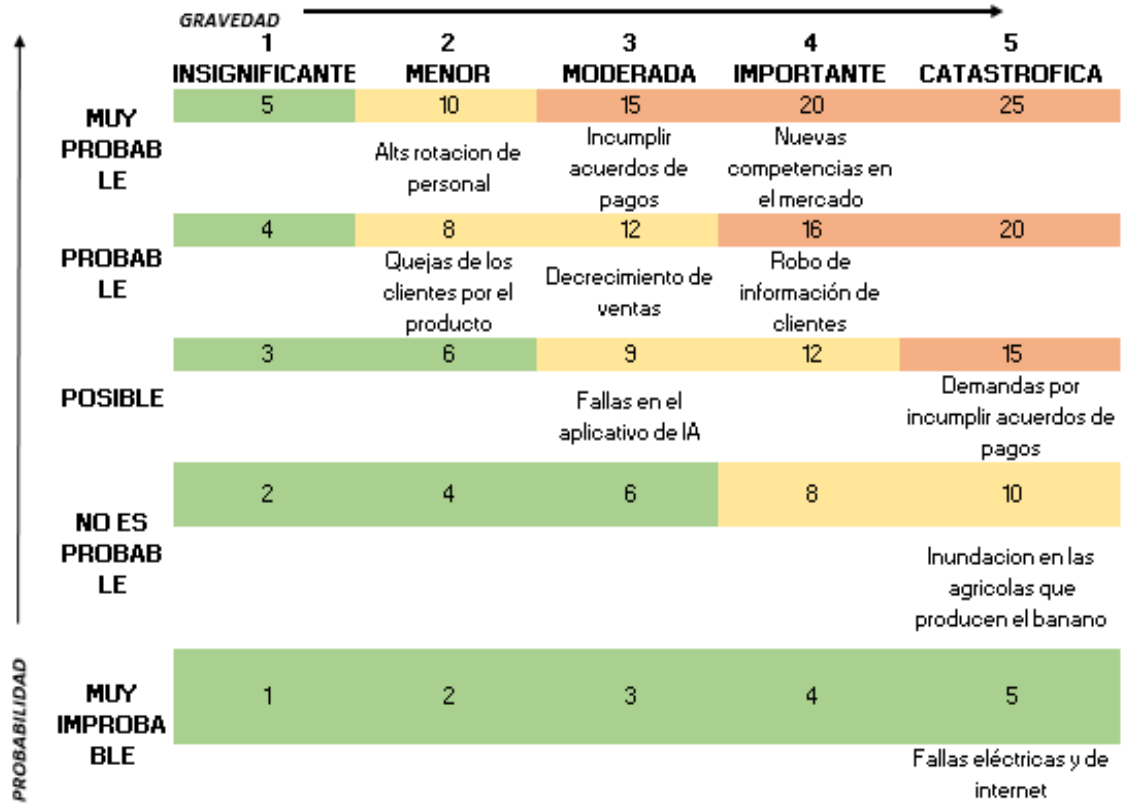
Toma de decisión

Luego de la evaluación tanto de los aspectos estratégicos como financieros, con el grupo participativo de expertos, se toma la decisión de implementar la alternativa 3 que se basa en el fortalecimiento del Statu Quo, que responde a la fidelización de los clientes y la implementación de tecnologías para uso comercial, basados en los fundamentos principales considerados:

- Se incrementa la cobertura mediante la aplicación/página web para llegar a nuevos mercados internacionales.
- Se podrán implementar políticas y procedimientos de acuerdos de pagos con los clientes.
- Optimiza los recursos para la gestión de recuperar mercado.
- Crecimiento importante de ventas y de margen de utilidad para la empresa.
- Genera mayor utilidad a los accionistas sobre el pasivo actual

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

El desarrollo de ideas en un negocio de inversión requiere el análisis de los riesgos que influyen en la ejecución de los proyectos (Brunstein, 2021), con el fin de establecer controles de mitigación, transferirlos o evitarlos; permitiendo tomar las decisiones más acertadas (Velasco, 2020). Para este apartado se realiza una matriz de riesgo de la plataforma ASANA, con sus ejes de probabilidad y gravedad realizando una puntuación desde los riesgos más complejos y los que no causarían daño al proyecto y su implementación.



Matriz de riesgo 1

Figura *2*

Tabla *17*

Plan de Riesgos y Mitigación

Riesgo	Planificación
• La propuesta no se ajuste a las necesidades y/o preferencias del cliente.	• Diferenciar a los clientes nacionales e internacionales para conocer sus necesidades.
• Incumplir acuerdos de pagos.	• Generar documentos legales vigentes para respetar los acuerdos de pagos mediante instrumentos financieros efectivos.
• Nueva competencia en el mercado.	• Realizar estudios de mercado y adquirir bases de estadísticas de exportaciones para gestión y control de nuevos competidores.

Riesgo	Planificación
• Demandas y procesos legales.	• Contratar personal calificado para gestionar procesos legales y asesorías en acuerdos comerciales.
• Robo de información de clientes.	• Realizar acuerdos de confidencialidad con el personal que labora en la empresa para mitigar fugas de información.
• Inundaciones en las haciendas en el sector agrícola bananero.	• Dotar de equipos necesarios para precautelar la producción de banano y cumplir con los pedidos de los clientes.

Se consideraron los riesgos mas altos para definir un plan de acción de mitigación de estos riesgos que pueden afectar a la ejecución del proyecto de la alternativa escogida para la implementación dentro del caso de estudio realizado, puntualizando los diferentes puntosa estratégicos a seguir.

5. Plan de implementación

Un plan estratégico o plan de implementación estratégica describe los pasos necesarios para la ejecución de una estrategia, táctica o cambio dentro de una organización o proyecto (Malsam, 2022). Este plan brinda una descripción detallada de los objetivos del proyecto, los entregables finales y las actividades que se llevarán a cabo para lograr el proyecto. En pocas palabras, comprende cada pequeño paso que debe dar para lograr los objetivos de implementación del proyecto (Palacios, Soler, & Colón, 2020). La predisposición de las jefaturas y gerencias es buena y prevalece la apertura para ejecutarlo de cara al propósito de la empresa aliado hacia lo estratégicamente viable por encima de lo financiero. No quiere decir que se trabaje para perder recursos sino, todo contrario; con un retorno que genera valor. Para la implementación de la alternativa seleccionada: “Fortalecer el Statu Quo”, se definieron 4 fases a seguir en un plazo de acción de 3 meses, de los cuales el mes inicial, serán dedicados a las tres primeras fases y periodicidad mensual de forma permanente para la cuarta fase; a saber:

1) Diseño de la operación

Esta fase contempla toda la normativa, política, mapeo de proceso y condiciones necesarias y suficientes para la fidelización de los clientes, con el objetivo de establecer un marco de acción para la correcta ejecución que permita a su vez mitigar cualquier tipo de errores o fallos al procedimentales. Se establecen los responsables por áreas y cargos cuyas acciones serán parte de la gestión del área.

Tabla *18*

Fase 1

Resultado	Plazo final	Dptos./Roles responsables
Capacitar al área comercial	3 días luego de iniciado la planificación del Plan Estratégico 2024-2028	Gerente Comercial
Elaboración de estrategia para fidelizar al cliente	3 días luego de Finalizado el Plan Estratégico	Gerente Comercial
Diseñar y Coordinar el Plan de Acción para la dinámica de fidelización	Una semana posterior a la entrega de la Oferta Comercial	Gerente comercial y financiero
Elaborar el Esquema financiero de la implementación	2 días posteriores a la entrega del Plan de Acción	Gerencia financiera y contador
Realizar la política y mapeo del procedimiento	2 días posterior a tener los resultados previos	Gerente comercial y asesor.
Implementación sistémica e integral de la operación	Una semana de desarrollo e implementación en sistema	Tecnologías y Ventas
Recursos necesarios		
Asesoría para Implementación del proyecto en Pla Estratégico Personal Operativo y Gerencial para ayudar en todas las etapas de la fase		
Nivel esperado de beneficios		
Contar con Plan de Acción, esquematización en política y viabilidad sistémica		

2) Socialización del Esquema

En esta fase se busca que a nivel empresa se conozca de la implementación; otorgar las capacitaciones necesarias, empoderar a los actores directos y colaterales necesarios para la obtención de los objetivos planteados, además de ajustar los lineamientos en caso de encontrar inconsistencias o vacíos del proceso que sean planteados por los usuarios, operativos y gestores de acciones.

Tabla *19*

Fase 2

Resultado	Plazo final	Dptos./Roles responsables
Capacitación al personal sobre las técnicas comerciales	2 días de trabajo	Dpto. Comercial y Dpto. de Tecnología
Capacitación sobre la operatividad financiera y comercial	3 días de trabajo	Dpto. Comercial
Socialización de políticas/procedimientos	Una semana de trabajo	Dpto. Comercial y Dpto. Financiero

Recursos necesarios
Espacio de capacitación Físico y/o Virtual; además de los Recursos. Horas/Hombres de los Roles y Dptos. Responsables.

Nivel esperado de beneficios
Personal capacitado y entrenado para la puesta en marcha.

3) Ejecución del Plan de Acción

Esta es la fase de puesta en marcha, donde se generan las acciones que dan lugar al trabajo operativo diario y continuo que le permita a la empresa tener el contacto con los clientes y comenzar a obtener acuerdos de reactivación con ellos. En esta fase se depura y clasifica la información, se activan los medios de comunicación con los clientes y se generan los registros de los negocios recuperados.

Tabla *20*

Fase 3

Resultado	Plazo final	Dptos./Roles responsables
Segmentación de la base para diferenciar a los clientes de mayor valor para la empresa	3 días de trabajo	Dpto. Comercial

Resultado	Plazo final	Dptos./Roles responsables
Realizar/diseñar acciones por segmento de valor de cliente	2 días de trabajo	Dpto. Comercial
Actualización externa de base de datos	3 días de trabajo en función de proveedor	Dpto. Comercial
Acciones tecnológicas para captación de los clientes mediante la IA	1 semana de trabajo previa la consecución de los resultados anteriores	Dpto. tecnología
Recursos necesarios		
Instalaciones, sistema informático, Costo de Proveedor, trabajo de redes.		
Nivel esperado de beneficios		
Número de Clientes fidelizados por mes y monto de ventas obtenido.		

4) Medición y Control

La fase de medición y control se establece como continua a partir de las primeras gestiones de captación para gestionar los resultados obtenidos previo el diseño de la herramienta de medición. Esta fase es la que les permitirá a los actores de la gestión operativa medir progresivamente el alcance de los desafíos propuestos, tomar acciones correctivas en caso de no obtener los resultados deseados y potenciar acciones que generen mayor beneficio.

Tabla *21*

Fase 4

Resultado	Plazo final	Dptos./Roles responsables
Diseñar Dashboard de Control	2 días de trabajo	Asesor
Parametrizar automatización de resultados	3 semanas de trabajo	Asesor
Informe mensual sobre	Continuo de revisión	Gerente comercial y

Resultado	Plazo final	Dptos./Roles responsables
métricas y resultados alcanzados	semanal y mensual a partir de los resultados anteriores	financiero

Recursos necesarios

Horas de trabajo continuas del asesor y de los evaluadores del resultado.

Nivel esperado de beneficios

La consecución de las métricas establecidas.
Alcance monetario en recaudación.
Alcance en productividad obtenida.

Cronograma de Implementación

La ruta de actividades generales de las 4 fases que se desarrollarán para la implementación del proyecto, se presenta a continuación.

Tabla *22*

Cronograma general de Implementación.

	Semanas Calendario											
Hitos Principales	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Fase 1: Diseño de la Operatividad												
Fase 2: Socialización del Esquema												
Fase 3: Ejecución del Plan de Acción												
Fase 4: Medición y Control												

Nota: Duración de implementación 9 semanas, más 3 semanas de medición y control.

6. Conclusiones y recomendaciones

Se concluye que la mejor alternativa es la fidelización del cliente (*Statu Quo)*, donde se revisarán metodologías y técnicas para una buena relación y que sea duradera con la implementación de tecnología.

La finalidad del estudio de este caso se ha centrado en identificar cual es la mejor alternativa para que la empresa pueda generar reactivación de ventas exportadoras y relaciones comerciales con sus clientes del exterior mediante la metodología de caso de negocio de Harvard, generando un mayor beneficio para la misma, implementando

estrategias innovadoras y creativas para resolver las diferentes problemáticas que se presentan en el giro del negocio del exportador del banano.

Llevando a cabo un análisis financiero y estratégico que permita tomar decisiones asertivas, dentro de la cual se pudo identificar la alternativa de fidelizar clientes mediante un programa de recompensas y desarrollo tecnológico *(Statu Quo)*. Para aquello se generó un proceso de implementación de 4 fases que abarcan 12 semanas (3 meses) donde se indica el diseño, socialización, ejecución y seguimiento del mismo.

Dentro de las conversaciones con los actores directos de este caso Gerentes, contador y sistemas se evidenció el gran interés de poder gestionar proyectos para la mejora del rendimiento financiero, comercial, operacional y legal, a esto se debe la gran apertura para su resolución y datos reales junto con proformas acerca de las posibles inversiones a realizar de las alternativas planteadas,

Finalmente se recomienda a los directivos de la compañía que diseñen el modelo comercial a seguir usando como referencia el caso de negocio estudiado en este proyecto que le permita en medida de lo posible cubrir cada aspecto financiero donde se pueda estrechar relaciones con clientes nuevos y fortalecer las relaciones con los clientes que ya trabajan con ellos, bajo la figura de automatización y desarrollo que permita contribuir al crecimiento exponencial de la empresa, creando una cultura de atención y servicio al cliente de excelencia gestionando mediciones con indicadores de la gestión y rendimiento financieros para el giro del negocio lo cual los llevará a cumplir de manera eficaz con este proyecto de negocio.

Se recomienda que este proyecto llegue a más empresas del sector que están atravesando la misma problemática y les ayude como guía de implementación y mejora continua de sus procesos para contribuir a la excelencia dentro del producto que representa tanto a nuestro país, y que podamos seguir creciendo en los mercados internacionales con productos de calidad. "Tienes que construir una marca que sea sobre más que solo un producto." (Moreno, 2023)

Referencias

AEBE. (2021). *Guía culinaria del banano.* Obtenido de Imprenta Mariscal: https://www.aebe.com.ec/_files/ugd/f4cd67_21aef8d33457473f997eea1dc297f638.pdf?index=true

BCE. (2023). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Informe de resultados cuentas nacionales trimestrales 2023: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt65/InformeIT_2023.pdf

Borysowich, C. (24 de 11 de 2016). *Pros & Cons of Alternative Evaluation Matrix.* Obtenido de Tool Box: https://www.toolbox.com/tech/enterprise-software/blogs/pros-cons-of-alternative-evaluation-matrix-112406/

Brunstein, N. (09 de 03 de 2021). *Diseño, evaluació y gestión de proyectos.* Obtenido de UNTREFF: https://proyectosuntref.wixsite.com/proyectos/profile/brunstein24144/profile

Cacao, V. (2023). *GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN PARA EMPRESAS DEL SECTOR BANANERO*. Obtenido de ULVR: http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/6315/1/TM-ULVR-0601.pdf

CFA Institute. (2022). *Asset Allocation to Alternative Investments.* Obtenido de https://www.cfainstitute.org/en/membership/professional-development/refresher-readings/asset-allocation-alternative-investments

Fruticola, P. (2022). Exportación de Banano. *Publicaciones Portal Fruticola*, 1.

Holguín. (1995). *El Cultivo de Banano en el Ecuador: Cultivo, Plagas y Enfermedades.* Guayaquil: CCC.

Izar, J. (2019). Diagramas de Afinidad. *Instituto Tecnológico Superior de Rioverde*, 91-102. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/328979571_Diagrama_de_Afinidad

Koblin, J. (30 de 11 de 2020). *Brainstorming Techniques: How to Innovate in Groups.* Obtenido de Sprouts Schools: https://sproutsschools.com/brainstorming-techniques/

Lenis, A. (2023). *Hubspot*. Obtenido de ¿Qué es un sistema de control interno y cómo implementarlo?: https://blog.hubspot.es/marketing/sistema-control-interno

Ley-Chong, N., Pérez, O., & Zuorro, A. (2021). Procedimiento para la formulación de oportunidades de negocios. Estudios de casos en la industria, de Villa Clara, Cuba. *Revista Universidad y Sociedad*, 319-329.

Macaroff, A. &. (2022). *Estado del banano en Ecuador: Acumulación, desigualdad y derechos laborales.* Quito: Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) Ecuador.

MAGAP. (Diciembre de 2017). *Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca*. Obtenido de https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/Informe-sector-bananero-espa%C3%B1ol-04dic17.pdf

Malsam, W. (18 de 02 de 2022). *What Is an Implementation Plan & How Do I Create One? (Example Included).* Obtenido de Planning Project Management: https://www.projectmanager.com/blog/implementation-plan

ManageMentor, H. (2021). *Business Case Development.*

Martínez, E. (09 de 09 de 2020). *Cómo identificar nuevas oportunidades de negocio.* Obtenido de IEBS: https://www.iebschool.com/blog/oportunidades-de-negocio-creacion-empresas/

Medina, R. (28 de 08 de 2021). *¿En qué consiste el método de negociación de Harvard?* Obtenido de Branch: https://branch.com.co/marketing-digital/en-que-consiste-el-metodo-de-negociacion-de-harvard/

Moreno, J. (2023). *Hubspot*. Obtenido de Estrategia de branding: 7 elementos esenciales para crear una marca sólida: https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-branding-elementos-esenciales-marca-solida

Palacios, A., Soler, A., & Colón, W. (2020). *Actualización e implementación del plan para la prevención y preparación de respuesta antes una emergencia en la Cooperativa de Servicios Funerarios de Barrancabermeja (COSERFUN) Los Olivos.* Barrancabermeja: Universidad ECCI. Obtenido de https://repositorio.ecci.edu.co/handle/001/893

Rizo M., V. D. (2019). *Redalyc*. Obtenido de ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE VENTAS EN LA EMPRESA PORCINO SANTIAGO DE CUBA: https://www.redalyc.org/journal/1813/181358738014/

Southern New Hampshire University. (22 de 03 de 2022). *La importancia de la gestión de riesgos en proyectos.* Obtenido de La importancia de la gestión de riesgos en proyectos

Velasco, C. (01 de 10 de 2020). *Análisis de riesgo: ¿cómo influye en la toma de decisiones acertadas?* Obtenido de Cercal Group: https://cercal.cl/analisis-de-riesgo-como-influye-en-la-toma-de-decisiones-acertadas/