



10

10

Pequeñas y medianas empresas familiares del sector bananero. Un análisis situacional

Small and medium family enterprises of the banana sector: a situational analysis

MSc. María José Pérez Espinoza¹

E-mail: mjperez@umet.edu.ec

MSc. Vismar Gonzalo Flores Tabara¹

MSc. Javier Solano Solano¹

¹Universidad Metropolitana del Ecuador, Sede Machala

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Pérez-Espinoza, M.J., & Flores-Tabara, V.G. & Solano-Solano, J. (2017). Pequeñas y medianas empresas familiares del sector bananero. Un análisis situacional. *Revista científica Agroecosistemas*, 5 (2), 81-90. Recuperado de <http://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/index>

RESUMEN

El presente trabajo de investigación analiza la situación a la cual se enfrentan las pequeñas y medianas empresas familiares pertenecientes al sector bananero, las cuales dependen de una serie de factores, tanto internos como externos, atribuibles a la propia volatilidad del sector agrícola. Para la realización de dicho análisis se buscó información referida a los inicios de la actividad bananera en Ecuador hasta la actualidad, y se hizo una descripción general del mercado en lo que respecta a condiciones, productores, características generales. Esto permitió la comprensión más exacta de las condiciones del mercado en la actualidad. Además, se presenta la estructura vertical del mercado y sus actores más relevantes, lo que posibilita el estudio de la evolución de las exportaciones en Ecuador, así como aquellos destinos donde la fruta es más solicitada y la perspectiva internacional del país con respecto a la región. Finalmente se presentan los conflictos familiares, propios de empresas de este tipo, que muchas veces, sin importar el tamaño o el sector en el cual se encuentran, repercuten directamente en su productividad y competitividad.

Palabras clave:

Pequeñas y medianas empresas, sector bananero, competitividad, empresa familiar

ABSTRACT

This investigation analyzes the situation that small and medium enterprises have to face due to the nature of the banana sector to which they belong, conditions that depend on an endless of internal and external factors assigned to the volatility of the agricultural sector in which they are. To realize this analysis, first of all was researched all the respective information that enable to know the initial events of the banana activity in the country until actual times, as well as a general description of the market taking into account conditions, producers, general characteristics, because it was necessary to understand with more exactitude which are the conditions of the actual market. After that, it was presented the market vertical structure and its more relevant actors that enable to study the exportation evolution in Ecuador, as those destinations where the fruit is more required and the international perspective of the country respect to the region. Finally, this investigation presents the family conflicts that are part of the enterprises with this type of nature, that many times, without caring about the size or the sector in which the organization belongs, has repercussions directly in its productivity and competitiveness.

Keywords:

Small and medium enterprises, banana sector, competitiveness, family business

INTRODUCCIÓN

El banano es una fruta que se cultiva sobre todo en países con condiciones agrícolas adecuadas para su buen crecimiento y calidad, para lo cual debe cumplir ciertas características, como el clima, la temperatura, las técnicas de sembrío, los fertilizantes que se utilizan, así como el seguimiento de todo el proceso productivo que se desarrolla hasta la distribución de la fruta para su comercialización. Es muy común que la mayor cantidad de producción se realice en zonas tropicales, por lo que países como Costa Rica, Honduras, Nicaragua, Colombia, Ecuador, entre otros, se mencionan como los más representativos dentro de la extensa lista de productores, pues cuentan con las condiciones necesarias para producir esta fruta a gran escala y aportar directamente a las economías en vías de desarrollo de dichos países (PRO Ecuador, 2017).

Tanto en Latinoamérica como en el Ecuador, el sector agropecuario es una parte vital y dinámica de la economía, de acuerdo a estadísticas del Banco Central del Ecuador (BCE) (2017) para el año 2015, este sector generó alrededor de un 26% de empleos dentro de la economía, así como un aporte de 0,12% al mejoramiento del PIB (Producto Interno Bruto), lo cual demuestra la representatividad que tiene para el país un adecuado manejo de este sector económico, de la mano de modelos agrícolas que mejoren aún más la calidad del producto final, reduzcan la pobreza y fortalezcan los lazos comerciales con los diferentes países con los que el Ecuador mantiene relaciones comerciales (Robles, 2017).

Ecuador ha sido considerado en el año 2014 como el cuarto mayor productor de banano en el mundo y el primer exportador de esta fruta en el mundo; generó el 30% de la oferta total de banano que se encuentra en mercados internacionales (Mosquera & Espinoza, 2016), lo cual representa el afianzamiento de un país en un mercado completamente conocido, cumpliendo con los estándares internacionales que se requieren y destacando su participación de tal manera que lleva a todo un mercado a mejorar sus niveles de competitividad, calidad y tratamiento de la fruta hasta sus consumidores finales. Si se detallan los factores que se encuentran vinculados con la competitividad del Ecuador dentro del sector agrícola, se pueden tener en cuenta los aspectos económicos, tecnológicos, ecológicos, socio-políticos, los cuales siempre se verán influenciados por las políticas de mercados tanto locales como internacionales, que de una manera u otra conducen el rumbo de las empresas que se encuentran dentro de este sector.

Como se mencionó anteriormente en el Ecuador, todo lo concerniente al banano representa un importante rubro dentro de las exportaciones que realiza el país alrededor del mundo, por lo que es considerada como una de las principales industrias agrícolas, sobre todo en las regiones de la costa del país, destacándose así las provincias de El Oro, Los Ríos, Guayas y Manabí (Montalvo, 2008). Hoy en día la firma de tratados de libre comercio, preferencias arancelarias o cualquier tipo de acuerdo comercial que realiza el Ecuador con cualquier país del mundo, obliga al sector agrícola a mejorar su nivel de competitividad, lo cual se ve reflejado directamente en el comportamiento de las empresas que se encuentran en dicho sector de la economía y que deben tomar las oportunidades y potenciarse conforme el mercado se lo exija, o simplemente adoptar un tipo de comportamiento conservador que les permita mantenerse en el nivel que se encuentran. Por mencionar un ejemplo reciente, la firma del acuerdo comercial con la Unión Europea abre un mercado muy importante para el país, sin embargo, la pregunta a realizar sería si las PYMES (principales integrantes del mercado ofertante de la ciudad de Machala) se encuentran en plena capacidad de aprovechar esta oportunidad de mejorar calidad, producción, productividad, eficiencia, entre otros y destacar con mayor fuerza en el mercado por el producto final que venderán (Troncoso & Lobos, 2004).

Tal como lo menciona Robles (2017), el sector agrícola a pesar de ser fundamental para el desarrollo de la economía de un país porque genera gran cantidad de divisas a través de las exportaciones, es una imagen de promoción para el mundo y representa una solución para la alimentación de la población, ha perdido dinamismo a causa del mal manejo de los gobiernos de turno, ha decaído la calidad de las fuentes de empleo que ofrece y genera menos ingresos para los productores. Por tal razón el empresario agrícola debe buscar opciones que mejoren sus niveles de competitividad y calidad de sus productos indiferentemente del tamaño de sus empresas.

La importancia del sector agrícola y en especial del banano en Ecuador, justifica la realización del presente artículo, el cual tiene como objetivo realizar un análisis que establezca de una manera clara el contexto en el cual se están desarrollando las pequeñas y medianas empresas familiares en la ciudad de Machala, para lo cual se ha dividido en tres secciones. La primera de ellas hace referencia a los inicios de la explotación bananera en el país, seguido de un análisis de los participantes activos de este tipo de mercado y finalmente aquellos desafíos en los

cuales están inmersas las empresas familiares que se encuentran en este tipo de mercado.

DESARROLLO

Evolución cronológica de la producción bananera en el Ecuador

Para un mejor entendimiento acerca de los periodos de tiempo que se han desarrollado en el mercado bananero ecuatoriano, se ha dividido el desarrollo cronológico de su historia en cuatro periodos:

El primero de ellos se da en la década de 1940, donde Clemente Yerovi Indaburu junto con Galo Plaza Lasso empezaron con la actividad económica de la explotación bananera, debido a la falta de producción de la fruta por los desastres naturales que habían azotado a Centroamérica, pioneros en la producción de la misma. El inicio de la producción bananera le permitió al país tener en esta fruta el principal ingreso de su cartera de productos agrícola, situación que cambió cuando posteriormente se desarrolla el conocido *boom* petrolero (Mendoza, 2016).

En la década de 1950, específicamente entre 1953 a 1956, el país experimenta un aumento de la producción de banano en alrededor de 1247 000 toneladas métricas, lo cual representó un mejoramiento del 421% de lo producido por el país, dándose lo que se conoce hasta la actualidad como el *boom* bananero y obteniéndose cifras que no han vuelto a presentarse hasta la actualidad, por lo que el banano se convirtió en la primera fuente de ingresos no petroleros privados del país (Larrea, Espinosa, & Sylva, 1987).

En el transcurso de los años considerados entre 1960 al 2000 se dieron varios eventos relevantes que de igual manera marcaron el desarrollo de la historia del banano, entre ellos se da la volatilidad del monto de exportación, el mismo que en el año 1966 llegó por primera vez a sostenerse en un millón de toneladas métricas exportables, posteriormente en 1993 aumentó la producción de 3,1 a 4 millones de toneladas y en el año 2000 fue de 5,5 a 6,5 toneladas. En medio de este periodo se dio el desarrollo del fenómeno de El Niño, que destruyó grandes extensiones de tierra y dejó a varios agricultores y empresarios sin producción; así también se empezó a regular el monto y la calidad de la fruta que se quedaba en el país para consumo local y de esta manera aumentar la cantidad exportada (Baquero & Mielles, 2017).

Finalmente entre los años 2000 al 2016, el sector bananero ha tenido un despunte sumamente notorio

para el país, la región y el mundo en general, ya que las exportaciones ecuatorianas representan el 87,14% de las toneladas exportadas mundialmente, así también el banano representa el 26% del producto interno bruto agrícola, 2% del PIB general, 8% de las exportaciones generales, 27% de las exportaciones agropecuarias y 20% de las exportaciones no petroleras (BCE, 2017). En la actualidad existen 214 mil hectáreas de tierra cosechada con esta fruta aproximadamente, más de ocho industrias dependen en más de un 60% del banano, empresas como navieras, certificadoras, plásticos, agroquímicas, fumigación, abonos, fertilizantes, transporte terrestre, cartoneras, lo que ha generado más de 2,5 millones de plazas de trabajos para familias que viven principalmente en zonas rurales (INEC, 2017).

La empresa privada y pública ha invertido alrededor de 4000 millones de dólares, las cuales se encuentran en aspectos de producción como infraestructura, puertos, empacadores y plantaciones cultivadas, lo cual le permite mantener un monto de exportaciones que fluctúan entre los 2,5 millones de dólares equivalentes a 5 millones de toneladas métricas. El banano ecuatoriano en la actualidad cumple con normas de calidad internacional como lo son la ISO, GLOBALGAP, HACCP (Análisis de Riesgos y control de puntos críticos), así como la certificación Rainforest Alliance, normas exigidas por países importadores como Estados Unidos, Rusia, y países de la Unión Europea como Alemania, España, Italia, entre otros.

Recientemente se firmó en Ecuador un acuerdo comercial con la Unión Europea, que supone la apertura de un nuevo mercado para los diferentes tipos de banano ecuatoriano, como el cavendish, el banano rojo y el orito o baby banana, que de la mano de los avances tecnológicos la industria mejora y evoluciona cada vez con mayor fuerza, para producir productos procesados derivados como banano deshidratado en hojuelas, bebidas alcohólicas y etanol a partir de banano, mermeladas, compotas y bocadillos de banano, harina y polvo de banano, jugos, néctares, y bebidas de banano, rodajas fritas de banano, puré de banano, entre otros.

Descriptivo general

La producción local se encuentra beneficiada por la excelente ubicación del país; con condiciones climáticas y ecológicas favorables, el Ecuador produce banano los 365 días del año sin ningún tipo de dificultad (Bardomiano, 2014). Las principales provincias en donde se cultiva el banano son las provincias del Guayas, Los Ríos y El Oro, siendo esta última la responsable de más de dos millones de

toneladas al año de producción, contribuyendo así a la exportación de dicho producto a otros países del mundo.

Actualmente en el país existen tres tipos de productores bananeros, los pequeños, medianos y grandes, los cuales son clasificados por la extensión de las hectáreas que poseen; es decir, los pequeños productores manejan una producción de banano comprendida entre 0 y 30 hectáreas de tierra, los medianos de 30 a 100 hectáreas y los grandes con más de 100 hectáreas, siendo la gran mayoría, el 79% de productores pequeños (INEC, 2016).

Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, se observa un comportamiento ascendente en la producción de banano del país, con un crecimiento promedio de un 3% desde hace nueve años, que representa aproximadamente un 10% de la superficie total agrícola del país (MAGAP, 2017).

A pesar de que en la actualidad la provincia de Los Ríos es la mayor productora de esta fruta a nivel nacional, es muy poca la diferencia con la provincia de El Oro en lo que a cantidad se refiere, sin embargo lo más importante es que dicha producción cumple con los estándares de calidad exigidos por los mercados internacionales, donde no solamente se exporta la fruta en su estado natural, sino que también en este sector se encuentran incluidos el plátano, una variación del banano llamado orito y también la fruta seca o deshidratada (Vásquez, 2007). Estas cuatro presentaciones han hecho de la producción nacional una de las más cotizadas en mercados internacionales, como se mencionó anteriormente, no solo por su calidad, sino también por su tamaño, por el uso controlado de pesticidas y químicos que hacen daño a la salud, lo cual garantiza una producción mucho más responsable con el medio ambiente, con los agricultores que tratan la tierra y con los consumidores finales del producto.

Con una exportación aproximada de un 87,14% a nivel mundial, el Ecuador se ubica entre los países con mayor producción exportada en el mundo, lo cual denota la inminente ventaja competitiva que tiene con respecto a otros países, sin embargo, se han presentado ciertas situaciones: por ejemplo, Filipinas ha sido un país que ha desplazado un poco al Ecuador en lo que respecta a exportaciones hacia China, ya que poseen la ventaja geográfica de estar más cerca del país asiático y pueden reducir el precio de venta; también Costa Rica y Guatemala se han beneficiado de su cercanía con los Estados Unidos y han empezado a exportar en mayores cantidades a este país. Sin embargo, el banano ecuatoriano lidera las exportaciones mundiales debido

a su calidad, tamaño y sabor (Mendoza, 2016). Si bien es cierto que varios países cuentan con el clima adecuado para sembrar este tipo de frutas, son muy pocos aquellos en los cuales el banano forma parte de su cultura e idiosincrasia como lo es en el Ecuador, principalmente en la ciudad de Machala. Fue en Machala donde las familias empezaron con este negocio y lo han mantenido por muchos años a flote, con la ayuda del gobierno central, de empresas exportadoras dispuestas a garantizar los pedidos enviados al extranjero y por el trabajo de una familia entera (Larrea, Espinosa, & Sylva, 1987).

Participantes y estructura del mercado

Según Montalvo (2008) existe una estructura particular en el mercado bananero del Ecuador, el cual funciona de manera vertical (Figura 1).

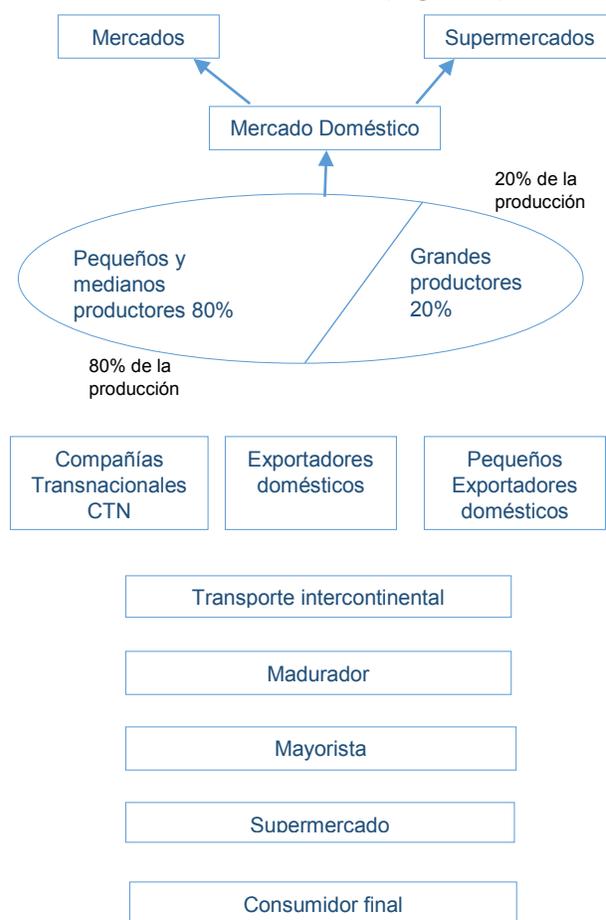


Figura 1. Modelo vertical de la cadena de producción y distribución del banano ecuatoriano. Fuente: (Montalvo, 2008)

La verticalidad radica en el proceso sucesorio que debe pasar el producto (banano) desde su producción agrícola hasta su distribución y posterior comercialización o consumo. Es importante destacar que este proceso se desarrolla en un mercado de competencia imperfecta, donde ciertos actores poseen

más poder económico que otros y pueden influir en ciertas situaciones, como el establecimiento de precios o la cantidad de producto a adquirir, entre otros. Para un mejor entendimiento a continuación se detallará la función que desempeñan los actores principales que conforman el mercado bananero del Ecuador.

Los productores son aquellas personas propietarias de hectáreas de tierras destinadas exclusivamente a la producción de la fruta, en el Ecuador existe un número bastante grande de productores independientes que llegó a un número aproximado de 7000 (MAGAP, 2017) y aunque las autoridades exigen que las personas dedicadas a esta actividad mantengan un registro en los organismos de control, existe un gran número que no figura en ningún registro oficial, por lo que la cantidad anteriormente mencionada podría aumentar.

Los productores son responsables de toda la composición de la fruta, es decir de su tratamiento con fertilizantes, pesticidas, calidad, tamaño, entre otros y sus obligaciones para con el cuidado de la fruta

se acaban cuando estas son entregadas en puerto para su traslado a otros países (Valencia, Tróchez, Vanegas, & Restrepo, 2016).

Las fincas medianas y pequeñas poseen una extensión de tierra entre 10 y 50 hectáreas, los cuales representan aproximadamente un 80% del total de los productores existentes en el mercado, pero ocupan solo un 36% de la tierra sembrada, situación contraria a lo que sucede con los grandes productores que ocupan el 64% de la tierra (INEC, 2016) (Tabla 1, Figura 2).

Tabla 1. Distribución de tierras que se manejan en la actualidad en las fincas productoras de banano.

Descripción	Total	Hasta 5 Ha.	5,1 a 20 Ha.	20,1 a 100 Ha.	>a 100 Ha.
# de UPAs	23,619	6,230	9,570	10,634	2,186
% de UPAs	100%	22%	34%	37%	7%
Area	180,331	5,618	25,933	64,712	84,068
% Área	100%	3%	14%	36%	47%

Fuente: (INEC, 2016)
UPAs: Unidades de producción agrícola

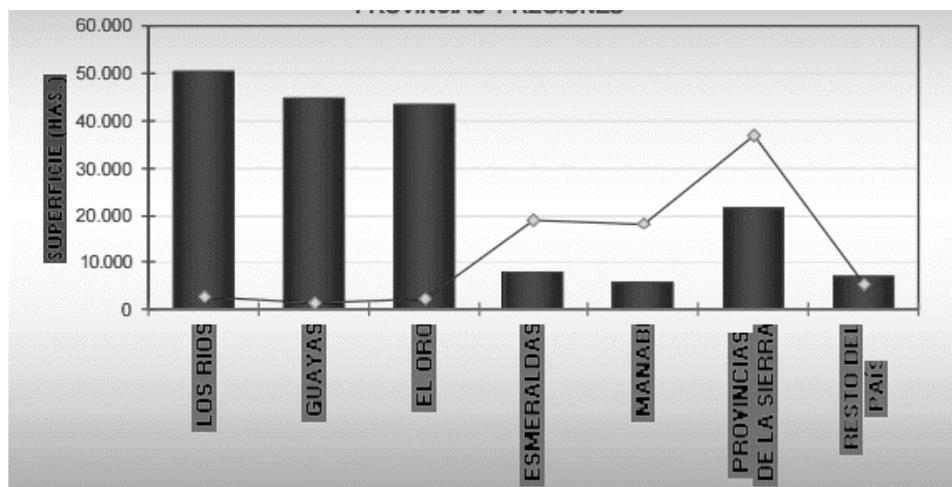


Figura 2. Distribución de la superficie plantada sola y asociada, según principales provincias y regiones productoras de banano (INEC, 2017).

Los exportadores representan otro sector de este mercado vertical, y su función se centra en la intermediación entre los productores y los diferentes países importadores de la fruta en mercados internacionales (Capa, Alaña, & Benítez, 2016). Entre los exportadores se encuentran las compañías transnacionales y los exportadores domésticos, tanto grandes como pequeños, entre los cuales se puede mencionar al Grupo Wong, Bananera Noboa, Costa Trading, entre otros.

Normalmente las compañías transnacionales son las que realizan las negociaciones con los países más representativos y en grandes cantidades, sin embargo, en el caso de los exportadores domésticos grandes o pequeños compran la fruta para exportarla a mercados menos tradicionales, en donde

dependiendo del caso puede aumentar el riesgo dentro del proceso de transportación (García, Juca, & Juca, 2016). Una situación que se debe destacar dentro de los exportadores es que por el poder que poseen frente a los productores en la mayoría de los casos no respetan el precio de la caja establecido por el gobierno central, adquiriendo de esta manera un producto más económico, yendo en contra de lo establecido por ley.

Finalmente, los comercializadores o distribuidores locales son aquellos que se encargan de adquirir la fruta destinada para consumo local (porque no cumple con los estándares internacionales) y la distribuyen a las diferentes cadenas de supermercados del país.

Exportaciones bananeras: Un mercado en potencia

Los mercados internacionales cotizan en gran escala el banano ecuatoriano por la calidad que este tiene, sumado al cumplimiento de estándares de calidad tanto en el tratamiento del medio ambiente como de la fruta misma por la reducción de uso de químicos (Rosero, 2001), que puede tener efectos secundarios en la salud de sus consumidores. Países como Reino Unido, Estados Unidos, Bélgica, Argentina, Chile, entre otros, adquieren gran parte de la producción (PRO Ecuador, 2017) (Figura 3).

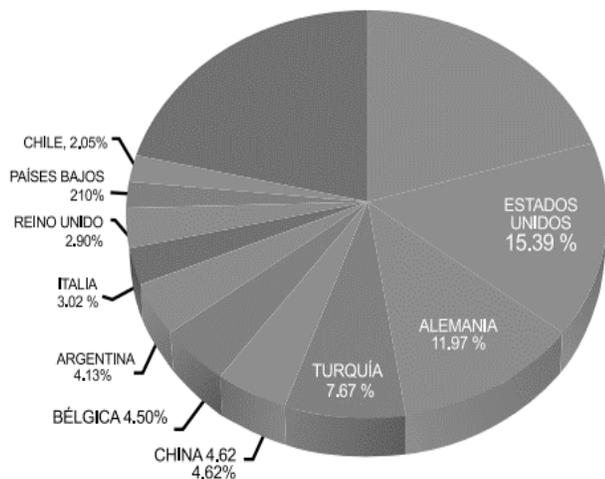


Figura 3. Distribución de las exportaciones de banano en el año 2016.

Fuente:(PRO Ecuador, 2017)

Estados Unidos es uno de los países que adquiere una gran proporción de la producción de banano ecuatoriano, sin embargo, países como Costa Rica representan un gran riesgo para el Ecuador, ya que como en el caso de Filipinas que se mencionó anteriormente, por una ventaja geográfica, posee mayor cercanía y un efecto inmediato en el precio final para los consumidores (Villagómez, 2011).

Con el actual acuerdo comercial firmado con la Unión Europea se prevé un aumento considerable aún mayor que el que se ha estado teniendo durante los últimos dos años (Figura 4, Tabla 2), que beneficiará al país y permitirá a los productores continuar mejorando sus prácticas empresariales (Acosta, 2006), tanto desde el área agrícola, como de talento humano, estrategia, gestión comercial, productividad, etcétera.

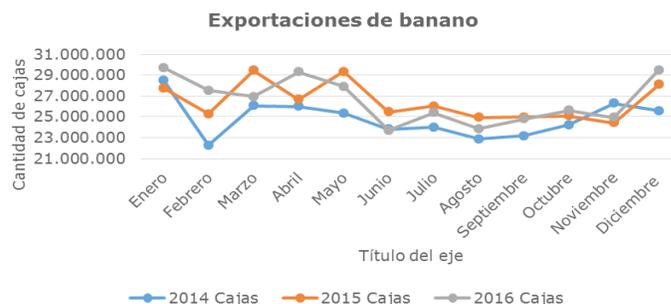


Figura 4. Evolución de las exportaciones por cajas exportadas en los últimos tres años.

Fuente: (AEBE, 2016)

Tabla 2. Comportamiento de las exportaciones por cajas exportadas en los últimos tres años.

Mes	2014 Cajas	2015 Cajas	Cre./Decre.	2016 Cajas	Cre./Decre.
Enero	28 485,404	27 766,976	0	29 699,827	0,00
Febrero	22 255,599	25 284,665	-8,94	27 534,692	-7,29
Marzo	26 066,618	29 453,120	16,49	26 943,641	-2,15
Abril	25 992,013	26 646,680	-9,53	29 281,484	8,68
Mayo	25 339,676	29 334,822	10,09	27 906,485	-4,70
Junio	23 795,859	25 441,699	-13,27	23 703,226	-15,06
Julio	23 999,735	26 023,866	2,29	25 376,214	7,06
Agosto	22 875,129	24 914,798	-4,26	23 861,544	-5,97
Septiembre	23 184,910	24 980,085	0,26	24 780,016	3,85
Octubre	24 200,918	25 084,019	0,42	25 628,339	3,42
Noviembre	26 297,487	24 421,456	-2,64	24 914,861	-2,78
Diciembre	25 567,399	28 084,854	15,00	29 461,799	18,25
Total	298 060,747	317 437,040		319 092,128	
Promedio mensual	24 838,396	26 453,087		26 591,011	

Fuente: (AEBE, 2016)

El banano ecuatoriano de cara al mundo

Las condiciones actuales del banano ecuatoriano en mercados internacionales, es muy favorable. Con base en un incremento constante de la producción, las exportaciones crecen y el mercado se diversifica en la misma proporción (Figura 5).

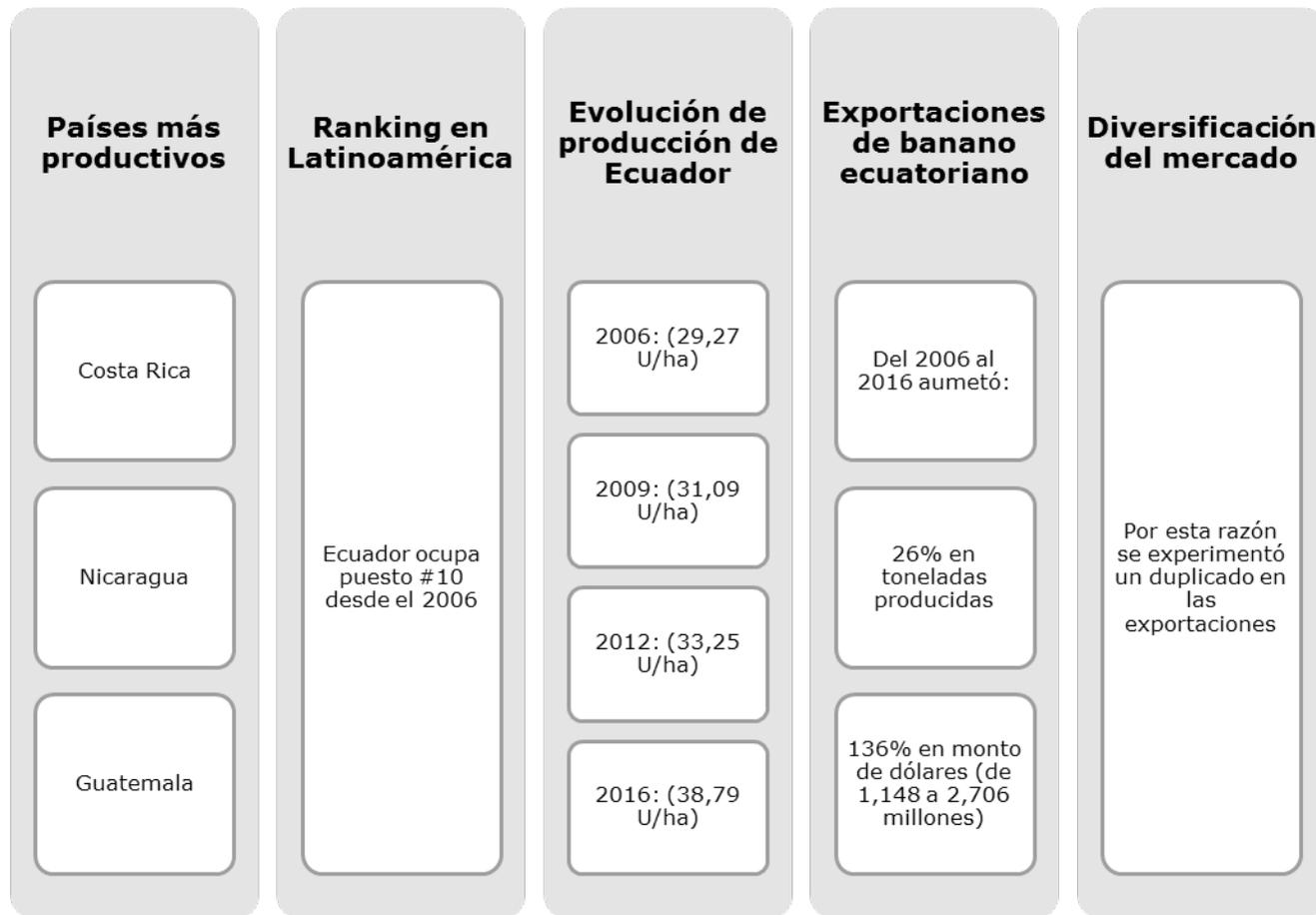


Figura 5. Esquema de la producción y exportación de banano en Ecuador en los últimos diez años. Fuente: Elaboración propia con base en (INEC, 2017).

Conflictos presentes en las empresas familiares agrícolas

En todos los sectores de la economía se encuentran presentes las empresas familiares, y el sector agrícola no es la excepción, en países como Ecuador donde los empresarios son muy tradicionalistas y tratan de trabajar en familia para sacar adelante el negocio juntos, se puede presentar un gran aprendizaje que permita desarrollar notables ventajas competitivas, o que, dado al trato diario propio del negocio cree un sin número de conflictos que repercuten directamente en los niveles de competitividad de la organización. Entre los conflictos más comunes se pueden dar:

Conflictos estructurales: derivados de la existencia de los tres círculos o subsistemas (propiedad, empresa y familia) de la empresa familiar (Rodríguez Alcaide, Rodríguez Zapatero, & Rodríguez Jiménez, 2007).

Conflictos generacionales: que pueden darse entre padres e hijos, tíos y sobrinos, e incluso entre empleados familiares y no familiares de distintas generaciones (Martínez, 2010).

Dichos conflictos surgen por múltiples motivos: falta de voluntad por parte de la generación anterior para renunciar en el momento oportuno, incapacidad de atraer y retener a sucesores competentes y motivados (Rok, Zahra, & Yoshika, 2015), la falta de profesionalización de los protocolos y políticas de cambio generacional, en fin, los conflictos pueden aparecer en cualquier momento y de la manera más inesperada para los propietarios. A manera de síntesis se presenta la siguiente tabla (Tabla 3) que consolida los problemas más comunes presentes en las empresas familiares, así como sus causas probables.

Tabla 3. Problemas familiares con sus respectivas causas

Problemas	Causas probables
Disgustos entre padres e hijos	El padre se entromete demasiado. El padre rompe las reglas. El hijo no es escuchado al nivel que lo desea.
“Choques” entre hermanos	Los pioneros ponen en competencia a los hermanos. Existen preferencias por uno u otro hijo y estas son trasladadas a la empresa.
Sucesión inadecuada o inexistente	Falta de objetividad en la evaluación a hijos o familiares. No se prepara a los potenciales sucesores. No hay protocolo familiar.
Estados críticos de fluidez económica y limitación de ganancias	Se tiene a la empresa como una herencia de familia y no como una responsabilidad profesional. Hay ausencia de planeación en la operación del negocio.
Desmotivaciones de miembros familiares o de empleados no familiares	No se remunera adecuadamente. No se brindan espacios para la capacitación. Existe poca libertad para trabajar con creatividad.
Tensiones entre miembros ajenos y miembros de la familia	Existencia de nepotismo. Contratación de familiares sin preparación.
La empresa no crece	La empresa no invierte en tecnologías recientes. No se actualizan los procesos administrativos.
Conflictos con socios no familiares	Desacuerdo en el destino de las ganancias. Diferencias en las políticas de vinculación, remuneración y ascensos.
Comunicación inadecuada	Coincidencia entre la propiedad y las estructuras de poder. Dilatación en la resolución de conflictos del pasado entre miembros o empleados.

Fuente: (Lozano, 2000)

Cuando la familia controla una empresa familiar, en esta se hacen más palpables los conflictos y tensiones, a la vez que se puede generar un mayor grado de armonía y cohesión en la familia, la clave sin embargo radica en la prevención y en la planificación que tenga la familia con respecto a los procesos futuros que afronte, como la sucesión, el retiro del fundador, cambio de directivos, entre otros.

En el caso de que estos conflictos no sean resueltos, la empresa puede llegar a ser un verdadero campo de batalla que se desarrollará siempre sobre el mismo terreno: la organización (Arena & Rico, 2014); una guerra de desgaste que puede durar años, privando a la compañía de sus energías, su vitalidad y su competitividad.

CONCLUSIONES

El banano ha sido para el Ecuador una de sus principales fuentes de ingreso desde el siglo pasado, lo cual ha llevado a los gobiernos de turno a potenciar cada vez más a los terratenientes que se dedican a esta actividad, ya sea por la flexibilización de políticas monetarias para el financiamiento de mejoras en sus haciendas productoras, así como la difusión del país a nivel internacional para que se promuevan las exportaciones a otros países. Si bien es cierto que el Ecuador cuenta con las condiciones climatológicas para producir un banano de excelente calidad, hay mucho trabajo por hacer en lo que respecta al mejoramiento de la productividad y la competitividad de la fruta, que incluya nuevas técnicas de aplicabilidad

de fertilizantes, mejoras en las condiciones laborales de las personas que tratan la fruta durante todo su proceso de crecimiento, estrategias de comercialización que mejore precios, nuevas presentaciones de productos procesados a base de banano, que confiera al Ecuador no solamente una imagen de productor bananero primario, sino que potencie el desarrollo de la industria con una perspectiva de futuro. Los cambios de los mercados internacionales han representado para el Ecuador épocas de auge o debacles para sus ingresos agrícolas, por tal razón, se deberían tener planes de contención que permita a los productores tener algún tipo de garantía que no perjudique completamente la producción que realicen, sino que más bien se sientan motivados a continuar con dicha actividad económica y que vean en el gobierno central un gran apoyo para el mejoramiento de la producción, distribución, comercialización y exportación. A pesar de haber transcurrido tantos años desde que se dio el conocido *boom* bananero en el país, le falta mucho camino por recorrer para poder competir aún más con países que cada vez mejoran a gran escala sus técnicas y con ello la calidad de su banano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, I. (2006). Balance del modelo agroexportador en América Latina al comenzar el siglo XXI. *Mundo Agrario*, 17(3), 1-25.

- Asociación Exportadora de Banano del Ecuador (AEBE). (2016). *Exportaciones mensuales de banano*. Recuperado de http://www.aebe.com.ec/wp-content/uploads/2017/03/ExportMen_Dic16.pdf
- Arena, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258.
- Baquero, D., & Mielles, J. (2017). Los booms en perspectiva: cacao y banano. *Revista de análisis y divulgación científica de economía y empresa*, (4), 1-8.
- Bardomiano, O. (2014). Ecuador: Panorama y evolución económica reciente. *Economía Informa*, (385), 100-108.
- Banco Central del Ecuador (BCE). (2017). *Información Económica*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/>
- Capa, L., Alaña, T., & Benítez, R. (2016). Importancia de la producción de banano orgánico. Caso: Provincia El Oro, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 8(2), 64-71.
- García, M., Juca, F., & Juca, O. (2016). Estudio de los eslabones de la cadena de valor del banano en la provincia de El Oro. *Universidad y Sociedad*, 8(3), 51-57.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC). (2016). *República del Ecuador, III Censo Nacional Agropecuario*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/CNA/Tomo_CNA.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC). (2017). *Ecuador en Cifras*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Larrea, C., Espinosa, M., & Sylva, P. (1987). *El banano en el Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Lozano, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios gerenciales*, 16(74), 49-67.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2017). Obtenido de www.agricultura.gob.ec
- Martínez, J. (2010). *Empresas Familiares: Reto Al Destino*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Mendoza, M. (11 de Diciembre de 2016). Un viaje al origen del 'boom' bananero. *El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/banano-boom-produccion-exportacion-planetaideas.html>
- Montalvo, C. (2008). La estructura vertical del mercado bananero para el Ecuador y el carácter limitado de las reformas de comercio internacional. *Revista Tecnológica ESPOL*, 1(21), 165-179.
- Mosquera, M., & Espinoza, J. (2016). Efectos de los TLC suscritos por Colombia con EE.UU y UE en las exportaciones de banano ecuatoriano en el período 2001-2014. *Valor Agregado*, (6), 71-110.
- PRO Ecuador. (2017). *Producción y Exportación de banano en Ecuador*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/09/PROEC_AS2016_BANANO.pdf
- Robles, A. (23 de Mayo de 2017). *Competitividad de las empresas productoras agrícolas*. Machala: UTMACH.
- Rodríguez-Alcaide, J., Rodríguez-Zapatero, M., & Rodríguez-Jiménez, M. (2007). La constelación de la red familiar relacional. *Cuadernos de Investigación de la cátedra PRASA de empresas familiares*, (5), 4-30.
- Rok, Y., Zahra, S., & Yoshika, T. (2015). Family ownership and R&D investment: The role of growth opportunities and business group membership. *Journal of Business Research*, 68(5), 1053-1061.
- Rosero, L. (2001). Un análisis sobre la competitividad del banano ecuatoriano. *Apuntes de Economía*, (17), 1-26.
- Troncoso, C., & Lobos, G. (2004). Márgenes de comercialización y concentración industrial en el mercado de frutas y hortalizas en Chile. *Agroalimentaria*, (18), 75-86.
- Valencia, M., Tróchez, J., Vanegas, J., & Restrepo, J. (2016). Modelo para el análisis de la quiebra financiera en pymes agroindustriales antioqueñas. *Apuntes del CENES*, 35(62), 147-168.
- Vásquez, R. (2007). El impacto del comercio del banano en el desarrollo del Ecuador. *AFESE*(53), 167-182.
- Villagómez, M. (2011). Acuerdo comercial multipartes Ecuador - Unión Europea. *AFESE*, 56(56), 11-51.