

Maestría en
Finanzas Corporativas

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Finanzas Corporativas**

AUTORES:

Apolo Cárdenas Camila Andrea

Bazurto Pincay Máximo César

Llumiyinga Quishpe Sharon Lizbeth

Ortiz Mocha Soraya Yazmín

**Reestructuración financiera de Doral Banana S.A. para mejorar su liquidez, rentabilidad y
sostenibilidad en el sector bananero ecuatoriano**

Quito, mayo 2026

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Certificación de autoría

Nosotros, **Apolo Cárdenas Camila Andrea, Bazurto Pincay Máximo César, Llumiquinga Quishpe Sharon Lizbeth, Ortiz Mocha Soraya Yazmín**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

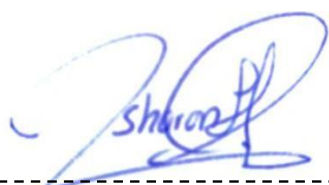
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Firma del graduando
Apolo Cárdenas Camila Andrea



Firma del graduando
Bazurto Pincay Máximo César



Firma del graduando
Llumiquinga Quishpe Sharon Lizbeth



Firma del graduando
Ortiz Mocha Soraya Yazmín

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Apolo Cárdenas Camila Andrea, Bazurto Pincay Máximo César, Llumiquinga Quishpe Sharon Lizbeth, Ortiz Mocha Soraya Yazmín**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado *Título del trabajo de investigación Reestructuración financiera de Doral Banana S.A. para la mejora de su liquidez, rentabilidad y sostenibilidad en el sector bananero ecuatoriano*, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, (mes año)



Firma del graduado
Apolo Cárdenas Camila Andrea



Firma del graduado
Bazurto Pincay Máximo César



Firma del graduado
Llumiquinga Quishpe Sharon Lizbeth



Firma del graduado
Ortiz Mocha Soraya Yazmín

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Jose Antonio Garcia Director/a EIG y Esteban Arias Maune Coordinador/a UIDE**, declaramos que los graduandos: **Apolo Cárdenas Camila Andrea, Bazurto Pincay Máximo César, Llumiquinga Quishpe Sharon Lizbeth, Ortiz Mocha Soraya Yazmín**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

**GARCIA
FERNANDEZ
JOSE ANTONIO
- 44912924L**

Firmado digitalmente por GARCIA
FERNANDEZ JOSE ANTONIO -
44912924L
DN: CN=GARCIA FERNANDEZ JOSE
ANTONIO - 44912924L, SN=GARCIA
FERNANDEZ, O=JOSE ANTONIO,
SERIALNUMBER=DCES-44912924L,
C=ES
Razón Soy el autor de este documento.
Fecha 30/05/2026 17:21
Version PDFgear 2.1.14

José Antonio García F., PhD.
 Director/a de la
 Maestría en Finanzas Corporativas



Validar Únicamente en FirmaSC.
 Firmado electrónicamente por:
**ESTEBAN JOSE ARIAS
MAUNE**

Esteban Arias M., PhD.
 Coordinador/a de la
 Maestría en Finanzas Corporativas

Dedicatoria

Dedico todo mi trabajo y esfuerzo a Dios por su infinito amor, por otorgarme fortaleza y por permitirme seguir adelante en mi formación profesional. A mis padres, Mary y Dandy, por su esfuerzo, sacrificio, amor y apoyo incondicional a lo largo de mi crecimiento personal y profesional. A mis hermanas, Tatiana y Diana, por ser mi ejemplo, por sus consejos, por creer siempre en mí y por acompañarme en cada etapa de mi vida. A mi pareja Esteban por compartir juntos esta etapa de formación académica y por brindarme su comprensión y apoyo a lo largo de este camino.

Camila Apolo

Dedico este trabajo a mi amado hijo, por ser la razón de mi perseverancia y superación constante. Cada sacrificio tuvo sentido al pensar en tu futuro y en el ejemplo que deseo dejarte. Este logro representa el compromiso de construir un mejor mañana, con amor, esfuerzo y la esperanza de inspirarte siempre.

Máximo Bazurto

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios, por darme la fuerza y la sabiduría para superar cada reto. A mi familia y a mi esposo, por su apoyo incondicional y por acompañarme en cada paso de este camino. Durante el transcurso de esta maestría enfrenté diversos episodios personales que pusieron a prueba mi perseverancia, pero también recibí la noticia más hermosa e importante de mi vida: saber que dentro de mí crece una pequeña personita que se convirtió en mi mayor motivación para seguir adelante. A ti, mi bebé, te dedico especialmente este logro.

Sharon Llumiquinga

Empiezo esta dedicatoria a Dios por permitirme cumplir este sueño que había quedado rezagado desde hace algún tiempo. A mis hijos y a mi familia, quienes me brindaron su apoyo incondicional durante todo este proceso, haciendo más llevaderas mis horas de estudio y ayudándome en muchas de las actividades propias de ser mamá. A mis compañeros, por su apoyo, experiencia y valioso aporte durante esta etapa de aprendizaje. Culmino esta etapa con gratitud, orgullo y la satisfacción de haber alcanzado una meta más en mi vida personal y profesional.

Soraya Ortiz

Agradecimientos

Agradecemos, en primer lugar, a Dios por brindarnos la fortaleza y sabiduría para culminar con éxito esta importante meta profesional. Expresamos nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador por brindarnos la oportunidad de acceder a una formación que permite equilibrar nuestras responsabilidades personales y profesionales. A los profesores que fueron parte de nuestro proceso de formación académica, por transmitir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas. A nuestros compañeros de Proyecto por su apoyo, colaboración y por compartir sus aprendizajes durante el desarrollo de la Maestría, haciendo de este proceso una experiencia enriquecedora y significativa.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo desarrollar una propuesta de reestructuración financiera para Doral Banana S.A., orientada a mejorar la liquidez, rentabilidad y sostenibilidad financiera dentro del sector bananero ecuatoriano. La investigación surge debido a que la empresa presentó dificultades relacionadas con bajos niveles de liquidez, elevados niveles de endeudamiento y limitaciones en la generación de flujo de efectivo durante el período 2023-2025, afectando su capacidad operativa y crecimiento empresarial. La metodología aplicada correspondió a un estudio de tipo aplicado, con enfoque mixto y alcance descriptivo-explicativo, utilizando herramientas de análisis financiero mediante análisis horizontal y vertical de estados financieros, indicadores financieros y evaluación de flujos de efectivo.

Los resultados del diagnóstico evidenciaron una razón corriente de 0,29, un endeudamiento del 78,08% y un capital de trabajo negativo de USD 1.221.750, reflejando una alta dependencia del financiamiento externo y limitaciones financieras de corto plazo. En respuesta a esta situación se planteó varias propuestas con el fin de presentar mejoras en las proyecciones financieras realizadas del período 2026-2030 para la liquidez, reducción del endeudamiento y fortalecimiento patrimonial, permitiendo concluir que la propuesta resulta financieramente viable y sostenible.

Palabras Claves: Reestructuración financiera, Liquidez, Rentabilidad, Sostenibilidad financiera, Endeudamiento, Sector bananero, Capital de trabajo, Inversión estratégica, Productividad agrícola

Abstract

This research aimed to develop a financial restructuring proposal for Doral Banana S.A., focused on improving liquidity, profitability, and financial sustainability within the Ecuadorian banana sector. The study arose because the company presented difficulties related to low liquidity levels, high indebtedness, and limitations in cash flow generation during the period 2023-2025, affecting its operational capacity and business growth. The applied methodology corresponded to an applied research approach with a mixed methodology and a descriptive-explanatory scope, using financial analysis tools such as horizontal and vertical analysis of financial statements, financial ratios, and cash flow evaluation.

The diagnostic results showed a current ratio of 0.29, indebtedness of 78.08%, and negative working capital of USD 1,221,750, reflecting a high dependence on external financing and short-term financial limitations. In response to this situation, a comprehensive proposal was developed based on strategies including formalization of related-party loans, profit reinvestment, sale of unproductive assets for agricultural investment, VAT recovery for exporters, contracts with exporting companies, productive incentives, and corporate governance implementation. Financial projections for the period 2026-2030 showed significant improvements in liquidity, debt reduction, and equity strengthening, allowing the conclusion that the proposal is financially viable and sustainable.

Keywords: Financial restructuring, Liquidity, Profitability, Financial sustainability, Indebtedness, Private Equity, Working capital, Strategic investment, Agricultural productivity

Índice

Capítulo 1. Introducción.....	19
1. Planteamiento del Problema e Importancia del Trabajo de Investigación	20
1.1. Definición del Proyecto.....	21
1.2. Naturaleza o Tipo de Proyecto	22
1.3. Objetivos	23
1.3.1. Objetivo General	23
1.3.2. Objetivos Específicos	23
1.4. Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación	23
2. Perfil de la Organización.....	25
2.1. Nombre, Actividades, Mercado Servidos y Principales Cifras	25
2.1.1. Nombre de la Empresa	25
2.1.2. Misión, Visión y Valores	26
2.1.3. Actividades, Marcas, Productos y Servicios	27
2.1.4. Ubicación de la Sede	28
2.1.5. Ubicación de las Operaciones	28
2.1.6. Propiedad y Forma Jurídica	29
2.1.7. Mercados Servidos o Ubicación de sus Actividades de Negocio.....	29

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.1.8. Tamaño de la Organización.....	29
2.1.9. Información sobre Empleados y Otros Trabajadores	31
2.1.10. Procesos Claves Relacionados	31
2.1.11. Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa	34
2.1.12. Modelo de Negocio	37
2.1.13. Grupos de Interés Internos y Externos	42
2.1.14. Otros Datos de Interés: Análisis FODA	43
Capítulo 2. Metodología.....	47
2.1. Enfoque de la Investigación	47
2.2. Tipo de Investigación	48
2.3. Alcance de la Investigación.....	48
2.4. Diseño de la Investigación	49
2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	49
2.5.1. Análisis Documental	49
2.5.2. Análisis Financiero.....	50
2.6. Población y Unidad de Análisis	50
2.6.1. Población.....	50
2.6.2. Unidad de Análisis	51
2.7. Método de Análisis de la Información	51

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo 3. Análisis Financiero Actual de Doral Banana S.A.	53
3.1. Análisis de los Estados Financieros periodo 2023, 2024 y 2025	53
3.1.1. Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera.....	53
3.1.2. Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera	56
3.1.3. Análisis Vertical del Estado de Resultados Integral.....	58
3.1.4. Análisis Horizontal del Estado de Resultados Integral	59
3.2. Análisis de Indicadores Financieros.....	60
3.2.1. Indicadores de Liquidez	61
3.2.2. Indicadores de Endeudamiento	63
3.2.3. Indicadores de Rentabilidad	64
3.2.4. Indicadores de Eficiencia	67
3.3. Análisis del Flujo de Efectivo	70
3.3.1. Actividades Operativas.....	72
3.3.2. Actividades de Inversión	72
3.3.3. Actividades de Financiamiento	73
3.4. Diagnóstico Financiero de Doral Banana S.A	74
Capítulo 4. Propuesta de Reestructuración Financiera para Doral Banana S.A.....	78
4.1. Estrategias de Reestructuración Financiera Propuestas	78
4.1.1. Venta de Activos Improductivos	78

4.1.2. Inversión en Hectáreas sin Sembrar	81
4.1.3. Contratos Estratégicos con Exportadoras para la Estabilización de Ingresos	83
4.1.4. Formalización de Préstamos con Empresas Relacionadas y Accionistas...	89
4.1.5. Distribución de Dividendos.....	90
4.1.6. Recuperación del IVA Proveedor Directo Exportador.....	95
4.1.7. Incentivos Productivos	96
4.1.8. Implementación de Gobernanza Corporativa.....	98
4.2. Proyección Financiera Consolidada de la Propuesta.....	104
4.2.1. Supuestos Utilizados para la Proyección Financiera.....	105
4.2.2. Estado de Resultados Proyectado.....	105
4.2.3. Estado de Situación Financiera Proyectado	107
4.2.4. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado.....	109
4.3. Evaluación Financiera de la Propuesta.....	110
4.3.1. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)	110
4.3.2. Valor Actual Neto (VAN).....	111
4.3.3. Cálculo del Costo Promedio Ponderado De Capital (WACC).....	112
4.4. Impacto Esperado de la Propuesta	114
Capítulo 5. Conclusiones y Aplicaciones	115

5.1. Conclusiones Generales	115
5.2. Conclusiones Específicas	116
5.2.1. Análisis del Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación	116
5.2.2. Contribución a la Gestión Empresarial	118
5.2.3. Contribución a Nivel Académico	119
5.2.4. Contribución a Nivel Personal	119
5.3. Limitaciones a la Investigación	120
Bibliografía.....	122
Anexos	125
Anexo 1. Fertilización y Control Fitosanitario.....	125
Anexo 2. Proceso de Desmane, Lavado, y Clasificación.....	126
Anexo 3. Organigrama Doral Banana S.A.....	127
Anexo 4. Cálculo Ke por Modelo NODERFELASE para Doral Banana S.A.....	128

Índice de Tablas

Tabla 1. Distribución por Sector y Hectáreas de las Fincas de Doral Banana S.A.	28
Tabla 2. Clasificación de las Empresas según Personal Ocupado, Ventas Anuales y Monto de Activos.....	30
Tabla 3. Distribución del Personal de Doral Banana S.A. por Área Operativa y Administrativa.....	31
Tabla 4. Principales Cifras Financieras y Operativas de Doral Banana S.A.....	34
Tabla 5. Indicadores Financieros Principales de Doral Banana S.A. 2025	36
Tabla 6. Matriz FODA de Doral Banana S.A.	46
Tabla 7. Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera 2023-2025	54
Tabla 8. Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera 2023-2025.....	56
Tabla 9. Análisis Vertical del Estado de Resultados del periodo 2023-2025	58
Tabla 10. Análisis Horizontal del Estado de Resultados del periodo 2023-2025	59
Tabla 11. Indicadores de Liquidez	61
Tabla 12. Razones de Endeudamiento	63
Tabla 13. Razones de Rentabilidad	65
Tabla 14. Razones de Eficiencia	67
Tabla 15. Análisis del Flujo de Efectivo 2025	71
Tabla 16. Resumen del Diagnóstico Financiero de Doral Banana S.A.....	74
Tabla 17. Avalúo Comercial de Terrenos Clasificados como Inversiones de Largo Plazo	79

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 18. Resumen de la Inversión	81
Tabla 19. Detalle de la Inversión	82
Tabla 20. Precio Promedio Empresa Spot.....	84
Tabla 21. Cuadro Comparativo de Escenarios de Ventas Proyectadas 2026	85
Tabla 22. Política de Precios Proyectados mediante Contratos Comerciales.....	86
Tabla 23. Proyección de Producción, Precios e Ingresos 2026-2030	88
Tabla 24. Plan de Amortización de Préstamos Relacionadas.....	90
Tabla 25. Estado de Resultados Integral	91
Tabla 26. Política de Distribución de Dividendos.....	91
Tabla 27. Razones de Liquidez	93
Tabla 28. Razones de Endeudamiento	93
Tabla 29. Estado de Flujo de Efectivo	94
Tabla 30. Supuestos Financieros Utilizados.....	105
Tabla 31. Estado de Resultados Proyectado 2026-2030	106
Tabla 32. Estado de Situación Financiera Proyectado 2026–2030	107
Tabla 33. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado	109
Tabla 34. Cálculo Cash Flows y TIR.....	111
Tabla 35. Impacto Financiero Esperado.....	114

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Distribución de Hectáreas de Doral Banana S.A.	35
Ilustración 2. Evolución Aemanal del Precio Spot de la Caja de Banano en Ecuador 2024 y 2025 (USD/caja).....	83

Capítulo 1. Introducción

El sector bananero constituye uno de los principales pilares de la economía ecuatoriana debido a su contribución a las exportaciones no petroleras, la generación de empleo y el desarrollo económico nacional. Durante el año 2025, Ecuador reafirmó su liderazgo mundial en exportación de banano al alcanzar USD 4.063 millones en ventas externas, registrando un crecimiento del 11% respecto al año 2024. Asimismo, el país mantiene aproximadamente el 26% de participación del mercado mundial de exportación de banano, ubicándose por encima de países como Filipinas y Costa Rica. Entre los principales destinos de exportación se encuentran la Unión Europea con el 32%, Rusia con el 20% y Estados Unidos con el 14%, lo que evidencia la importancia estratégica de esta actividad para el país (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca [MPCEIP], 2025).

Pese al crecimiento del sector, las empresas productoras enfrentan desafíos relacionados con la volatilidad de precios internacionales, el incremento de costos de producción, los riesgos climáticos y las limitaciones de acceso a financiamiento. Estas condiciones generan presión sobre la capacidad operativa y financiera de las organizaciones, afectando indicadores relacionados con liquidez, rentabilidad y sostenibilidad empresarial (Banco Central del Ecuador [BCE], 2024).

En este contexto se encuentra Doral Banana S.A., empresa dedicada a la producción y comercialización de banano, la cual durante el período 2023–2025 ha presentado dificultades relacionadas con altos niveles de endeudamiento y dependencia de mecanismos de

refinanciamiento para sostener sus operaciones. La empresa mantiene una deuda aproximada de USD 6 millones y presenta una limitada capacidad para generar nuevos recursos destinados a inversión y expansión productiva.

Ante esta situación, la presente investigación propone desarrollar una estrategia de reestructuración financiera orientada a mejorar la liquidez, fortalecer la estructura de capital y garantizar la sostenibilidad financiera de Doral Banana S.A., mediante el análisis financiero y la formulación de estrategias aplicables al contexto del sector bananero ecuatoriano.

1. Planteamiento del Problema e Importancia del Trabajo de Investigación

Las empresas pertenecientes al sector agroexportador enfrentan actualmente un entorno caracterizado por alta incertidumbre financiera y operativa. Factores externos como la variabilidad de precios internacionales, el incremento de costos asociados a producción y logística, así como factores internos relacionados con la gestión financiera y administrativa, influyen directamente sobre el desempeño empresarial y la capacidad de crecimiento organizacional.

En el caso de Doral Banana S.A., durante el período comprendido entre 2023 y 2025 se evidencia una situación financiera caracterizada por elevados niveles de endeudamiento y una dependencia recurrente del refinanciamiento para cumplir con obligaciones financieras y mantener la continuidad de sus operaciones. Al cierre del año 2025 la empresa registra aproximadamente USD 6 millones en obligaciones financieras, equivalente a un 78% de endeudamiento sobre su estructura financiera, situación que incrementa el riesgo financiero y limita la capacidad de inversión.

Adicionalmente, la empresa presenta una limitada utilización de recursos productivos, debido a que aproximadamente 75 hectáreas distribuidas entre las fincas Buenaventura (60 hectáreas) y María Fernanda (15 hectáreas) permanecen improductivas. Esta situación representa una subutilización de activos que podrían contribuir a mejorar la capacidad de generación de ingresos y fortalecer los flujos de efectivo empresariales.

La ausencia de estrategias orientadas a la optimización de la estructura financiera, gestión eficiente del capital de trabajo y aprovechamiento de recursos productivos puede afectar la estabilidad económica y competitividad de la empresa. Bajo este contexto, la presente investigación busca analizar y proponer alternativas de solución que contribuyan al fortalecimiento financiero y sostenibilidad empresarial de Doral Banana S.A.

1.1. Definición del Proyecto

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad desarrollar una propuesta de reestructuración financiera para Doral Banana S.A., orientada a mejorar su liquidez, rentabilidad y sostenibilidad dentro del sector bananero ecuatoriano.

La investigación contempla el análisis financiero comparativo de los estados financieros correspondientes a los años 2023 al 2025, mediante herramientas de evaluación financiera como análisis vertical y horizontal, indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia, así como el análisis del capital de trabajo, necesidades operativas de fondos (NOF) y flujos de caja proyectados.

El proyecto busca además fortalecer el perfil financiero de la empresa para convertirla en una alternativa atractiva para potenciales inversionistas, promoviendo así su crecimiento sostenible y competitividad en el mercado nacional e internacional.

1.2. Naturaleza o Tipo de Proyecto

La presente investigación corresponde a un proyecto de tipo aplicado, con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo propositivo. Es una investigación aplicada debido a que busca resolver una problemática real relacionada con la situación financiera de una empresa del sector bananero ecuatoriano, mediante el diseño de estrategias concretas de reestructuración financiera.

El enfoque cuantitativo se fundamenta en el análisis de información financiera histórica y proyectada, utilizando indicadores financieros, análisis de estados financieros y herramientas de evaluación económica para medir el desempeño y viabilidad de las propuestas planteadas.

El alcance descriptivo permitirá diagnosticar la situación financiera actual de la empresa, identificando las causas que originan los problemas de liquidez y endeudamiento. Por su parte, el alcance propositivo consistirá en plantear alternativas de solución enfocadas en optimizar la estructura financiera, mejorar la rentabilidad y fortalecer la sostenibilidad empresarial.

1.3. Objetivos

1.3.1. *Objetivo General*

Analizar la situación financiera de Doral Banana S.A. durante el período 2023 a 2025 para diseñar una propuesta de reestructuración financiera orientado a reducir el nivel de endeudamiento, mejorar la rentabilidad y potenciar la atracción de inversión estratégica.

1.3.2. *Objetivos Específicos*

1.3.2.1. Optimizar la estructura financiera mediante mecanismos orientados a reducir el riesgo asociado al endeudamiento empresarial.

1.3.2.2. Fortalecer la generación de recursos propios mediante políticas de reinversión y aprovechamiento eficiente de activos.

1.3.2.3. Incrementar la capacidad productiva y generación de ingresos mediante la incorporación de nuevas áreas de producción agrícola.

1.3.2.4. Mejorar la generación de flujos de efectivo mediante estrategias orientadas a fortalecer la liquidez empresarial.

1.3.2.5. Implementar mecanismos de control y gobernanza corporativa que fortalezcan la toma de decisiones financieras.

1.4. Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación

La presente investigación posee relevancia teórica, práctica y económica debido a que permitirá fortalecer el conocimiento relacionado con procesos de reestructuración financiera y

su impacto sobre la liquidez, rentabilidad y sostenibilidad empresarial dentro del sector agro exportador ecuatoriano.

Desde una perspectiva práctica, el estudio permitirá identificar las principales causas que generan dificultades financieras en Doral Banana S.A. y plantear estrategias que contribuyan a optimizar su estructura financiera, mejorar la administración de recursos y fortalecer la capacidad de generación de valor económico.

Desde el punto de vista económico y social, los resultados de la investigación podrían convertirse en una referencia para otras empresas del sector bananero ecuatoriano que enfrentan problemas similares relacionados con endeudamiento, sostenibilidad financiera y limitaciones de crecimiento. Asimismo, el fortalecimiento financiero de la empresa podría generar efectos positivos sobre la productividad, el empleo y la estabilidad económica vinculada a la actividad bananera.

2. Perfil de la Organización

La presente sección tiene como finalidad describir el perfil organizacional de Doral Banana S.A., con el propósito de comprender el entorno operativo, productivo y financiero en el que desarrolla sus actividades. Para ello, se analizarán aspectos relevantes relacionados con la estructura de la empresa, ubicación de las operaciones, actividad económica, capacidad productiva y contexto del sector bananero ecuatoriano.

De igual manera, el capítulo examinará indicadores financieros y operativos relevantes, el modelo de negocio y los principales grupos de interés internos y externos que interactúan con la organización. Finalmente, se desarrollará un análisis FODA, permitiendo identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que servirán como base para el diagnóstico financiero y la propuesta de reestructuración planteada en la presente investigación.

2.1. Nombre, Actividades, Mercado Servidos y Principales Cifras

2.1.1. *Nombre de la Empresa*

La empresa se denomina Doral Banana S.A., nombre ficticio asignado exclusivamente para fines académicos y con el propósito de preservar la confidencialidad de la compañía analizada. No obstante, la información financiera, operativa y administrativa presentada en este proyecto corresponde a datos reales proporcionados por la organización.

2.1.2. Misión, Visión y Valores

2.1.2.1. Misión

Producir banano de alta calidad, mediante prácticas agrícolas eficientes y responsables, garantizando la sostenibilidad económica, social y ambiental de nuestras operaciones, y generando valor para nuestros colaboradores, clientes y accionistas.

2.1.2.2. Visión

Consolidarnos como una empresa agrícola referente en la producción de banano, reconocida por su excelencia operativa, compromiso con la sostenibilidad y capacidad de adaptación a los desafíos del mercado nacional e internacional.

2.1.2.3. Valores

Compromiso con la calidad

Doral Banana S.A. orienta sus operaciones a la producción de banano de exportación bajo altos estándares de calidad, garantizando el cumplimiento de los requerimientos exigidos por el mercado nacional e internacional.

Responsabilidad

La empresa desarrolla sus actividades con responsabilidad en el manejo de sus recursos humanos, financieros, agrícolas y ambientales, promoviendo una gestión eficiente y sostenible.

Integridad

Todas las relaciones comerciales, administrativas y operativas se ejecutan con transparencia, ética y honestidad, fortaleciendo la confianza con clientes, proveedores, trabajadores y entidades relacionadas.

Sostenibilidad

Doral Banana S.A. impulsa prácticas agrícolas responsables enfocadas en la productividad, el cuidado ambiental y la permanencia del negocio en el largo plazo.

2.1.3. Actividades, Marcas, Productos y Servicios

Doral Banana S.A. desarrolla sus actividades en el sector agrícola, específicamente en la producción y comercialización de banano de exportación.

Su principal producto corresponde al banano tipo *Cavendish 22XU*, destinado al mercado exportador mediante alianzas comerciales con importantes empresas exportadoras del país. La empresa mantiene cultivos bajo las variedades Williams, Grand Enano y Valery. Las cuales son reconocidas internacionalmente por su productividad, calidad y aceptación en mercados internacionales (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2025).

Entre las principales actividades de Doral Banana S.A. se encuentran la producción agrícola de banano, el manejo fitosanitario de los cultivos, la cosecha y el empaque de la fruta, así como la logística interna, el control de calidad y la comercialización del producto destinado al mercado exportador.

2.1.4. Ubicación de la Sede

La sede administrativa de la empresa se encuentra ubicada en el cantón Durán, provincia del Guayas, Ecuador.

2.1.5. Ubicación de las Operaciones

Las fincas están ubicadas en los cantones de Quevedo y Mocache, pertenecientes a la provincia de Los Ríos, considerada una de las principales zonas agrícolas y bananeras del país debido a sus condiciones climáticas favorables, alta fertilidad del suelo, disponibilidad hídrica y ubicación estratégica para las actividades agroexportadoras.

Tabla 1. Distribución por Sector y Hectáreas de las Fincas de Doral Banana S.A.

Finca	Has Productivas	Has Nueva Improductivas	Total Has	Sector
Buenaventura	67	60	127	Mocache / Los Rios
Maria Fernanda	118	15	133	Quevedo / Los Rios
San Sebastián	75		75	Mocache / Los Rios
Total	260	75	335	

Nota. Elaboración propia.

Las operaciones agrícolas y productivas de Doral Banana S.A. se desarrollan en una superficie total aproximada de 335 hectáreas, de las cuales 260 hectáreas se encuentran actualmente en producción y 75 hectáreas permanecen sin cultivar, estas a su vez están distribuidas en 3 fincas: Buenaventura (67 has productivas y 60 sin producir), María Fernanda (118 has productivas y 15 has sin producir) y San Sebastián (75 has productivas).

2.1.6. Propiedad y Forma Jurídica

Doral Banana S.A., fue constituida en la ciudad de Guayaquil el 4 de noviembre de 2014, bajo la figura jurídica de Sociedad Anónima. Posteriormente, fue inscrita el 1 de diciembre de 2014 en el Registro Mercantil del cantón Durán, mediante escritura pública otorgada ante la Notaría Décimo Tercera.

2.1.7. Mercados Servidos o Ubicación de sus Actividades de Negocio

La empresa comercializa su producción principalmente a compañías exportadoras bananeras ubicadas en la provincia de Los Ríos, manteniendo relaciones comerciales con empresas reconocidas del sector, entre las que destacan Frutadelí S.A., Exporbananas S.A. y Luderson S.A., las cuales participan activamente en la exportación de banano ecuatoriano hacia mercados internacionales.

Asimismo, Doral Banana S.A. mantiene relaciones estratégicas con proveedores especializados del sector agrícola, entre los que destacan Ecuaquímica, Fertisa Agif S.A. y Grupo Grandes Román S.A.. Estas alianzas permiten garantizar el abastecimiento continuo de insumos agrícolas, fertilizantes y productos fitosanitarios necesarios para mantener altos estándares de producción, eficiencia operativa y calidad en el cultivo.

2.1.8. Tamaño de la Organización

Con base en la clasificación establecida por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (2026), Doral Banana S.A., se clasifica como una mediana empresa, considerando principalmente el número de trabajadores y la dimensión de sus operaciones. Esta

categorización se fundamenta en los parámetros establecidos por la normativa ecuatoriana para las PYMES.

Tabla 2. Clasificación de las Empresas según Personal Ocupado, Ventas Anuales y Monto de Activos

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal ocupado	De 1 - 9	De 10 - 49	De 50 - 199	≥ 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ 100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	$> 5.000.000$
Monto de activos	Hasta US\$ 100.000	De US\$ 100.001 hasta US\$ 750.000	De US\$ 750.001 hasta US\$ 3.999.999	$\geq 4.000.000$

Nota. La clasificación de las empresas presentada en la figura corresponde a los criterios establecidos por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, de acuerdo con el número de trabajadores, el valor bruto de ventas anuales y el monto de activos, conforme a la normativa vigente para las PYMES en Ecuador. Adaptado de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2026).

2.1.9. Información sobre Empleados y Otros Trabajadores

La empresa mantiene una estructura organizacional distribuida entre personal agrícola, operativo y administrativo, sumando un total aproximado de 166 trabajadores directos.

Tabla 3. Distribución del Personal de Doral Banana S.A. por Área Operativa y Administrativa

Finca	Empleados Campo	Empleados Empacadora	Empleado Administrativo	Total Empleados
Buenaventura	41	5		46
Maria Fernanda	64	6		70
San Sebastián	42	3		45
Oficinas			5	5
Total empleados	147	14	5	166

Nota. Elaboración propia.

Adicionalmente, la empresa genera empleo indirecto mediante la contratación temporal de trabajadores vinculados a labores agrícolas estacionales, mantenimiento y procesos de expansión operativa, contribuyendo al desarrollo económico y social del sector agrícola en la provincia de Los Ríos.

2.1.10. Procesos Claves Relacionados

El ciclo productivo del banano tiene una duración aproximada de 8 a 12 meses desde la siembra hasta la primera cosecha, manteniendo posteriormente una producción continua. El proceso productivo de Doral Banana S.A. se fundamenta en la implementación de técnicas agrícolas y operativas orientadas a la obtención de un producto de alta calidad, acorde a las exigencias de los mercados internacionales, que constituyen el destino final de la fruta una vez comercializada a sus clientes, principalmente empresas exportadoras (Asociación de

Exportadores de Banano del Ecuador, 2025).

El proceso productivo se estructura en las siguientes etapas:

Preparación del Terreno

En esta etapa se lleva a cabo la adecuación y nivelación del terreno, así como la limpieza del área destinada al cultivo y la definición del marco de plantación, estableciendo la distancia técnica adecuada entre plantas. De igual manera, se implementan sistemas de riego y drenaje que permitan garantizar condiciones óptimas para el desarrollo del cultivo. Posteriormente, se realiza la siembra utilizando hijuelos certificados, con el propósito de asegurar uniformidad productiva y un adecuado desarrollo vegetativo. Asimismo, se verifica que la planta absorba eficientemente los nutrientes necesarios para favorecer su crecimiento y productividad (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2024).

Manejo Agronómico del Cultivo

Esta constituye la fase más extensa del proceso productivo, ya que comprende el conjunto de actividades orientadas al adecuado desarrollo y mantenimiento del cultivo (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2025). Entre las principales labores se encuentran la fertilización periódica basada en análisis técnicos de suelo y tejido vegetal, el control fitosanitario para la prevención y manejo de plagas y enfermedades, y la programación del riego conforme a las necesidades del cultivo (Ver Anexo 1). Además, se ejecutan labores culturales como el deshije y deshoje, las cuales permiten regular el crecimiento de la planta y mejorar la aireación de la plantación. Adicionalmente, se realiza el enfundado de los racimos para proteger la fruta y el apuntalamiento de las plantas con el fin de evitar su volcamiento.

Cosecha

La cosecha se efectúa de forma manual una vez que la fruta alcanza el grado de desarrollo exigido por los estándares del mercado internacional. El banano es cortado en estado verde para preservar su calidad y garantizar su adecuada conservación durante la cadena logística posterior. Posteriormente, los racimos son trasladados hacia la empacadora mediante sistemas de cable vía o transporte manual, dependiendo de las condiciones operativas de la finca.

Procesamiento y Empaque

Esta actividad se desarrolla en la empacadora, donde inicialmente se realiza el desmane o separación de las manos del racimo. Luego, la fruta pasa por procesos de lavado y desinfección para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad . Una vez finalizado este procedimiento, se efectúa la clasificación de la fruta según tamaño y calidad, seguida del pesaje, empaque y etiquetado conforme a los requerimientos establecidos por los clientes exportadores (Ver Anexo 2).

Comercialización a Exportadoras

Una vez concluido el proceso de empaque, la empresa comercializa directamente su producción a compañías exportadoras nacionales, las cuales se encargan de las etapas posteriores relacionadas con la logística internacional, distribución y exportación del producto hacia los diferentes mercados internacionales.

2.1.11. Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa

Durante el ejercicio económico 2025, la empresa evidencia una mejora significativa en sus resultados operativos y en su rentabilidad, impulsada principalmente por el incremento en ventas y una mayor eficiencia operativa. En este año, los ingresos fueron de USD 5.484.192, provenientes principalmente de las fincas Buenaventura, María Fernanda y San Sebastián. La empresa cuenta con una extensión aproximada de 260 hectáreas destinadas a actividades agrícolas, alcanzando una producción anual de 571.768 cajas de banano, equivalente a un promedio de 2.243 cajas por hectárea por año, con un precio promedio FOB de comercialización del 2025 fue de USD 9,59 por caja.

Tabla 4. Principales Cifras Financieras y Operativas de Doral Banana S.A.

Indicador	Valor 2025
Activos totales	USD 13.765.799
Pasivos totales	USD 10.747.653
Patrimonio	USD 3.018.147
Ingresos por ventas	USD 5.484.192
EBITDA	USD 1.268.651
Utilidad neta	USD 242.367
Flujo operativo	USD 74.268
Producción anual	571.768 cajas
Hectáreas totales	260 ha
Producción promedio	2.243 cajas/ha/año
Precio promedio por caja	USD 9,59

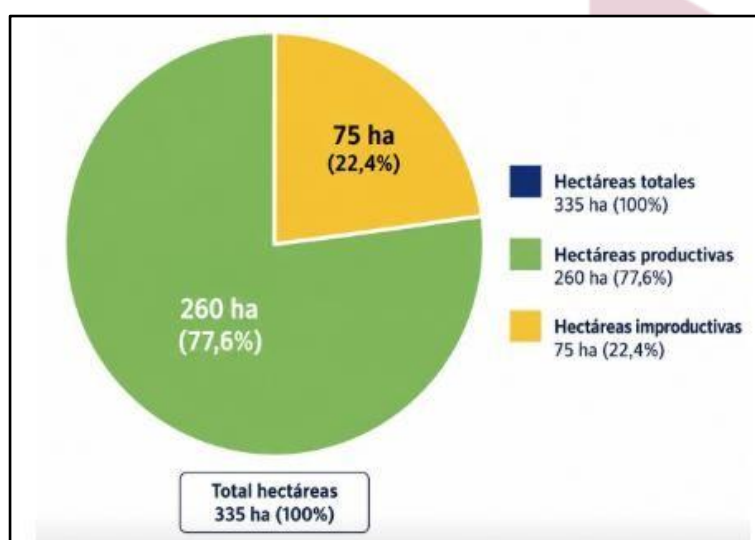
Nota. Elaboración propia.

En términos financieros, al cierre del año 2025 la empresa registra activos totales por USD 13.765.799, pasivos totales por USD 10.747.653 y un patrimonio de USD 3.018.147. Asimismo, presenta una utilidad neta de USD 242.367 y un EBITDA de USD 1.268.651,

indicador que refleja la capacidad operativa de generación de recursos antes de gastos financieros, impuestos y depreciaciones. No obstante, la empresa mantiene un nivel significativo de obligaciones financieras derivadas de una alta dependencia del financiamiento externo.

La empresa dispone de 335 hectáreas en total, de las cuales 260 se encuentran actualmente productivas y 75 permanecen improductivas, a continuación la figura 1 representa el porcentaje de las hectáreas improductivas.

Ilustración 1. Distribución de Hectáreas de Doral Banana S.A.



Nota. Elaboración propia.

El 77,6% de las hectáreas actualmente tiene el 100% de la capacidad productiva, mientras que el 22,4% se encuentra improductivo, representando una oportunidad potencial para incrementar la producción y fortalecer la generación de ingresos futuros.

Principales Indicadores financieros

Los indicadores financieros muestran una elevada dependencia del financiamiento externo y limitaciones en liquidez, aunque la empresa mantiene capacidad de generación operativa positiva reflejada en el margen EBITDA.

Tabla 5. Indicadores Financieros Principales de Doral Banana S.A. 2025

Indicador	Resultado
Razón corriente	0,29
Prueba ácida	0,25
Endeudamiento total	78,08%
Endeudamiento corto plazo	12,42%
Endeudamiento largo plazo	65,65%
Apalancamiento externo	3,56
Margen EBITDA	23,13%
Margen neto	4,42%
ROA (Utilidad/Activo)	1,76%
ROE (Utilidad/Patrimonio)	8,03%

Nota. Elaboración propia.

Los indicadores expuestos muestran que Doral Banana S.A. presenta una capacidad operativa favorable reflejada en un margen EBITDA del 23,13%, lo que demuestra eficiencia en la generación de resultados provenientes de sus actividades productivas. Sin embargo, evidencia limitaciones relacionadas con liquidez y en la prueba ácida de 0,25, lo cual indica una limitada capacidad para cubrir obligaciones de corto plazo mediante activos corrientes.

Asimismo, se evidencia una elevada dependencia de recursos externos para financiar sus operaciones, reflejada en un nivel de endeudamiento del 78,08%. El apalancamiento externo de 3,56 muestra que la mayor parte de los activos de la compañía han sido financiados mediante obligaciones con terceros, principalmente de largo plazo.

En cuanto a la rentabilidad, la empresa registra un margen neto del 4,42 %, un ROA del 1,76 % y un ROE del 8,03 %, indicadores que reflejan una rentabilidad moderada sobre los activos y el patrimonio. En conjunto, estos resultados permiten caracterizar la situación financiera actual de Doral Banana S.A. y constituyen un punto de referencia para el análisis financiero detallado que será desarrollado en el Capítulo 4.

2.1.12. Modelo de Negocio

Doral Banana S.A. es una empresa ecuatoriana perteneciente al sector agrícola, dedicada a la producción y comercialización de banano de exportación tipo Cavendish 22XU. Su actividad económica se centra en el cultivo, cosecha, procesamiento y venta de fruta destinada principalmente a empresas exportadoras nacionales que abastecen mercados internacionales.

La empresa desarrolla sus operaciones mediante procesos agrícolas tecnificados y prácticas orientadas al cumplimiento de estándares internacionales de calidad, inocuidad y productividad, manteniendo relaciones estratégicas con proveedores especializados y clientes del sector exportador bananero.

Segmento de Clientes

El principal segmento de clientes de Doral Banana S.A. corresponde a empresas exportadoras bananeras nacionales encargadas de distribuir la fruta en mercados internacionales. La empresa comercializa su producción principalmente a exportadoras ubicadas en la provincia de Los Ríos, entre las que destacan Frutadeli S.A., Exporbananas S.A. y Luderson S.A. Estas empresas actúan como intermediarios estratégicos entre la producción

agrícola y los mercados internacionales, permitiendo que la fruta llegue principalmente a destinos como la Unión Europea, Rusia y Estados Unidos.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Doral Banana S.A. se fundamenta en la producción de banano de exportación bajo estándares internacionales de calidad, garantizando el cumplimiento de requisitos fitosanitarios y de inocuidad exigidos por los mercados internacionales. La empresa mantiene estabilidad en el suministro de fruta mediante procesos agrícolas tecnificados y controlados, lo que le permite asegurar una producción continua durante todo el año y adaptarse a las exigencias del mercado internacional. Asimismo, mantiene relaciones comerciales sostenibles con empresas exportadoras nacionales, buscando garantizar fruta homogénea, saludable y apta para exportación mediante la implementación de técnicas agrícolas y operativas orientadas a maximizar la productividad y la calidad del producto.

La empresa busca garantizar fruta homogénea, saludable y apta para exportación mediante la implementación de técnicas agrícolas y operativas orientadas a maximizar productividad y calidad.

Canales de Comercialización

Doral Banana S.A. comercializa su producción principalmente mediante la venta directa a empresas exportadoras nacionales, con las cuales mantiene contratos comerciales de abastecimiento orientados a garantizar la continuidad en la entrega de fruta de exportación. Asimismo, la empresa conserva relaciones permanentes con intermediarios y actores vinculados al sector exportador bananero, fortaleciendo la estabilidad de sus operaciones comerciales. La distribución de la producción se realiza a través de procesos de logística

agrícola y transporte interno hacia las empacadoras, donde la fruta es preparada y acondicionada conforme a los requerimientos exigidos por los clientes y mercados internacionales.

Relaciones con Clientes

Las relaciones comerciales de la empresa están basadas en el cumplimiento oportuno de los cronogramas de entrega, la calidad constante de la fruta y la generación de confianza con sus clientes exportadores. Asimismo, la empresa desarrolla negociaciones continuas relacionadas con precios, volúmenes de producción y condiciones de abastecimiento, fortaleciendo relaciones comerciales de largo plazo con las principales exportadoras del sector bananero. Dentro de la propuesta de reestructuración financiera, se plantea además la negociación de contratos de largo plazo con empresas exportadoras, con el objetivo de asegurar estabilidad en los precios de comercialización y reducir la exposición a las fluctuaciones del mercado internacional del banano.

Fuentes de Ingreso

Las principales fuentes de ingresos de Doral Banana S.A. provienen de la venta de banano destinado al mercado de exportación, comercializado principalmente a empresas exportadoras nacionales. Asimismo, la empresa genera ingresos mediante la comercialización de cajas de banano producidas en sus diferentes fincas agrícolas. De igual manera, el incremento de la productividad agrícola, la expansión de hectáreas cultivadas y la optimización del rendimiento por hectárea constituyen factores estratégicos que contribuyen al fortalecimiento de los ingresos y a la mejora de la rentabilidad operativa de la empresa.

Recursos Clave

Los recursos clave de Doral Banana S.A. están conformados por activos físicos, humanos, financieros y estratégicos que permiten el desarrollo eficiente de sus operaciones agrícolas. Entre los recursos físicos destacan los terrenos agrícolas, plantaciones bananeras, sistemas de riego y drenaje, empacadoras y maquinaria especializada. En cuanto al recurso humano, la empresa cuenta con personal agrícola especializado, técnicos fitosanitarios y personal operativo y administrativo capacitado. Asimismo, dispone de recursos financieros provenientes de financiamiento bancario, capital de trabajo e inversión en infraestructura agrícola. Finalmente, entre sus recursos estratégicos sobresalen las relaciones comerciales con empresas exportadoras, la experiencia operativa en el sector bananero y el potencial de expansión productiva de la compañía.

Actividades Clave

Las actividades clave de la empresa comprenden todas las etapas necesarias para la producción y comercialización de banano de exportación. Entre las principales se encuentran la preparación del terreno, la siembra y el manejo agronómico del cultivo, así como la fertilización, el control fitosanitario, el riego y mantenimiento permanente de las plantaciones. De igual manera, la empresa realiza la cosecha manual de la fruta, seguida de los procesos de procesamiento, empaque y control de calidad, con el fin de garantizar el cumplimiento de los estándares exigidos por los mercados internacionales. Finalmente, la organización desarrolla actividades de comercialización orientadas a la venta de fruta a empresas exportadoras nacionales.

Socios Estratégicos

Doral Banana S.A. mantiene relaciones estratégicas con diversos actores clave que contribuyen al desarrollo y sostenibilidad de sus operaciones. Entre sus principales proveedores agrícolas se encuentran Ecuaquímica, Fertisa Agif S.A. y Grupo Grandes Román S.A., empresas encargadas del suministro de fertilizantes, insumos agrícolas y productos fitosanitarios. Asimismo, la compañía mantiene vínculos comerciales con exportadoras nacionales como Frutadelí S.A., Exporbananas S.A. y Luderson S.A., las cuales participan en la comercialización internacional de la fruta. Adicionalmente, la empresa mantiene relaciones con instituciones financieras nacionales y empresas relacionadas que facilitan procesos de financiamiento y refinanciamiento orientados al sostenimiento de las operaciones y expansión productiva.

Estructura de Costos

La estructura de costos de Doral Banana S.A. está compuesta principalmente por los costos asociados a la producción agrícola y operación del cultivo de banano de exportación. Entre los rubros más relevantes se encuentran la mano de obra agrícola, fertilizantes, agroquímicos, sistemas de riego, mantenimiento de plantaciones, empaque, transporte interno y gastos financieros derivados del financiamiento externo. Asimismo, el sector bananero ecuatoriano enfrenta incrementos constantes en los costos de producción, especialmente en insumos agrícolas, logística y mantenimiento operativo, situación que impacta directamente en los niveles de rentabilidad y sostenibilidad financiera de las empresas productoras (Banco Central del Ecuador, 2024).

2.1.13. Grupos de Interés Internos y Externos

Grupos de Interés Internos

Los grupos de interés internos están conformados principalmente por los accionistas, la gerencia, el personal administrativo y los trabajadores agrícolas y operativos. Estos actores participan directamente en el funcionamiento de la empresa, la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de las actividades productivas relacionadas con el cultivo, cosecha, empaque y comercialización del banano.

Grupos de Interés Externos

Los grupos de interés externos incluyen principalmente a los clientes exportadores, proveedores agrícolas, instituciones financieras, organismos de control y la comunidad local. Estos actores mantienen una relación directa con la operación de la empresa mediante la compra de la producción, el suministro de insumos, el acceso al financiamiento, el cumplimiento normativo y la generación de empleo e impacto económico en la zona de influencia. Asimismo, los consumidores internacionales representan un grupo relevante, al constituir el destino final del producto comercializado por la empresa.

2.1.14. Otros Datos de Interés: Análisis FODA

Con el propósito de identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño y sostenibilidad de Doral Banana S.A., se desarrolla un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), herramienta estratégica que permite evaluar la situación actual de la organización y determinar los elementos que pueden favorecer o limitar su crecimiento y competitividad.

Fortalezas

Doral Banana S.A. posee una importante infraestructura agrícola y experiencia operativa dentro del sector bananero ecuatoriano, lo que le permite mantener capacidad productiva y relaciones comerciales estables con exportadoras nacionales. La calidad del producto es óptima ya que cumple estándares internacionales exigidos por mercados externos.

Asimismo, la empresa cuenta con activos agrícolas relevantes y una capacidad operativa favorable reflejada en la generación positiva de EBITDA, lo que evidencia eficiencia en sus actividades productivas con un margen EBITDA del 23,13 %, indicador que evidencia eficiencia en la generación de resultados provenientes de sus actividades productivas. Adicionalmente, el potencial de expansión agrícola constituye una ventaja competitiva importante para fortalecer el crecimiento futuro de la organización.

Oportunidades

El crecimiento sostenido de la demanda internacional de banano representa una oportunidad importante para la expansión del negocio. Ecuador continúa liderando las exportaciones mundiales de banano, consolidándose como uno de los principales proveedores

internacionales del producto (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2025).

Además, la incorporación de nuevas tecnologías agrícolas, certificaciones internacionales y estrategias de sostenibilidad pueden fortalecer la competitividad de la empresa y facilitar el acceso a nuevos mercados internacionales (FAO, 2023).

Doral Banana S.A. posee la posibilidad de incrementar su productividad mediante la incorporación de nuevas hectáreas de cultivo y la implementación de tecnologías agrícolas que permitan mejorar eficiencia operativa y rendimiento por hectárea.

Otra oportunidad importante corresponde a la posibilidad de acceder a procesos de reestructuración financiera, refinanciamiento o incorporación de capital privado, lo que permitiría mejorar la liquidez y reducir la presión financiera de corto plazo.

La posibilidad de desarrollar contratos de largo plazo con exportadoras también permitiría reducir riesgos relacionados con fluctuaciones de precios y mejorar la estabilidad financiera de la empresa (AEBE, 2025).

Debilidades

Entre las principales debilidades de Doral Banana S.A. se encuentran las limitaciones de liquidez y el elevado nivel de endeudamiento financiero, situación que incrementa la dependencia de recursos externos para sostener las operaciones (BCE, 2024).

Asimismo, se tiene una subutilización de activos productivos (75 hectáreas improductivas) y la empresa depende principalmente de exportadoras nacionales para comercializar su producción, lo que limita su capacidad de negociación dentro de la cadena de

valor del sector bananero. Finalmente, los elevados gastos financieros afectan la rentabilidad neta y reducen la capacidad de inversión de la organización.

Amenazas

El sector bananero enfrenta amenazas relacionadas con la volatilidad de los precios internacionales, incremento de costos de producción, riesgos climáticos y enfermedades fitosanitarias que pueden afectar la productividad agrícola (FAO, 2023).

Adicionalmente, la competencia internacional proveniente de países productores como Costa Rica, Colombia y Filipinas representa un desafío constante para las empresas ecuatorianas exportadoras de banano (FAO, 2023).

Los cambios regulatorios, tributarios y ambientales también pueden generar impactos significativos en los costos operativos y en la sostenibilidad financiera de las compañías del sector.

Tabla 6. Matriz FODA de Doral Banana S.A.

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
Infraestructura agrícola consolidada con plantaciones, terrenos productivos y maquinaria especializada.	Crecimiento sostenido de la demanda internacional de banano.
Experiencia técnica y operativa en la producción de banano de exportación.	Liderazgo del Ecuador como exportador mundial de banano.
Calidad del producto acorde con estándares internacionales exigidos por mercados externos.	Expansión de áreas cultivadas mediante incorporación de nuevas hectáreas productivas.
Relaciones comerciales estables con exportadoras nacionales.	Implementación de nuevas tecnologías agrícolas y procesos de tecnificación.
Capacidad operativa favorable reflejada en margen EBITDA positivo (23,13 %).	Posibilidad de acceso a reestructuración financiera o incorporación de capital privado.
Disponibilidad de terrenos con potencial de expansión agrícola.	Negociación de contratos de largo plazo con exportadoras para fortalecer estabilidad comercial.
Debilidades (D)	Amenazas (A)
Limitaciones de liquidez y baja capacidad de cobertura de obligaciones de corto plazo.	Volatilidad del precio internacional del banano.
Alto nivel de endeudamiento financiero y dependencia de financiamiento externo.	Incremento de costos de producción agrícola.
Elevados gastos financieros que reducen la rentabilidad neta.	Riesgos climáticos que afectan productividad y calidad del cultivo.
Dependencia de exportadoras nacionales como principal canal de comercialización.	Enfermedades y plagas fitosanitarias propias del sector bananero.
Subutilización de activos productivos por existencia de hectáreas no cultivadas.	Competencia internacional de países productores como Costa Rica, Colombia y Filipinas.
Capacidad limitada de negociación dentro de la cadena comercial.	Cambios regulatorios, tributarios, laborales y ambientales que impactan costos operativos.

Nota. Elaboración propia.

Capítulo 2. Metodología

El presente capítulo describe la metodología empleada para el desarrollo de la investigación orientada a la reestructuración financiera de Doral Banana S.A. La metodología constituye una herramienta fundamental dentro del proceso investigativo, ya que permite establecer procedimientos sistemáticos para el análisis de información financiera y la formulación de propuestas estratégicas sustentadas técnicamente (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018). Por lo que, la metodología define el enfoque, tipo y técnicas utilizadas para recopilar, analizar e interpretar la información financiera y operativa de la empresa. Su aplicación permite evaluar la situación económica actual de la organización e identificar alternativas viables orientadas a mejorar su liquidez, rentabilidad y sostenibilidad financiera en el sector bananero ecuatoriano.

2.1. Enfoque de la Investigación

Según Hernández Sampieri y Mendoza (2018), el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos numéricos y su análisis estadístico para responder preguntas de investigación y probar supuestos previamente definidos. La investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, debido a que se fundamenta en el análisis de información financiera expresada en valores monetarios, indicadores y proyecciones económicas que permiten medir el desempeño financiero de Doral Banana S.A. durante el período 2023 al 2025. Este enfoque facilita la evaluación objetiva de variables como liquidez, endeudamiento, rentabilidad, estructura de capital y generación de flujo de efectivo.

2.2. Tipo de Investigación

De acuerdo con Arias (2020), la investigación aplicada tiene como finalidad la utilización del conocimiento para la solución práctica de problemas específicos dentro de una organización o contexto determinado. La investigación es aplicada ya que busca resolver una problemática real identificada dentro de Doral Banana S.A., relacionada con dificultades de liquidez, elevado endeudamiento y necesidad de fortalecimiento financiero. Su propósito principal es generar una propuesta concreta de reestructuración financiera que contribuya al mejoramiento de la situación económica y operativa de la empresa.

2.3. Alcance de la Investigación

El estudio presenta un alcance descriptivo y propositivo. Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características relevantes de un fenómeno, mientras que los estudios propositivos plantean alternativas de solución frente a una necesidad identificada (Bernal, 2016). La investigación es descriptiva porque analiza la situación financiera actual de la empresa mediante el estudio detallado de sus estados financieros, indicadores económicos y estructura operativa. Asimismo, es propositivo porque plantea estrategias de reestructuración financiera orientadas a mejorar la liquidez, optimizar la estructura de capital y fortalecer la sostenibilidad financiera de la organización.

2.4. Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es no experimental, debido a que no existe manipulación deliberada de variables, sino observación, análisis e interpretación de información financiera histórica de Doral Banana S.A. correspondiente a los períodos 2023, 2024 y 2025.

El estudio presenta un diseño documental y transversal, ya que utiliza información proveniente de estados financieros, reportes contables, indicadores financieros y documentación interna de la empresa para su análisis del periodo 2023 al 2025.

2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para el desarrollo del trabajo se emplean las siguientes técnicas e instrumentos:

2.5.1. *Análisis Documental*

Para el desarrollo de la presente investigación se emplea como principal técnica el análisis documental, mediante la revisión sistemática de información financiera, contable y operativa de Doral Banana S.A. Esta técnica permite recopilar información clave sobre la situación económica y financiera de la empresa, así como comprender su comportamiento durante el período analizado.

Se analizan principalmente los estados financieros históricos correspondientes a los años 2023, 2024 y 2025, incluyendo el Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados Integral, Estado de Flujo de Efectivo, anexos contables y demás documentación financiera complementaria disponible dentro de la organización. El análisis de estos documentos permite identificar la estructura financiera de la empresa, su composición patrimonial, nivel de

endeudamiento, comportamiento de ingresos y gastos, así como su capacidad operativa y financiera.

2.5.2. Análisis Financiero

Como instrumento complementario se aplicó el análisis financiero, mediante el uso de herramientas técnicas orientadas a evaluar el desempeño económico de Doral Banana S.A. durante el período de estudio. A través de esta metodología se examinó la evolución de las principales cuentas contables y financieras, permitiendo determinar tendencias, variaciones y factores críticos dentro de la estructura financiera de la empresa.

Para ello se utilizaron herramientas como análisis vertical y horizontal de estados financieros, indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, evaluación del capital de trabajo, análisis de necesidades operativas de fondos (NOF), así como proyecciones financieras y escenarios de evaluación económica. La aplicación de estas herramientas permitió identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que sirven de base para la formulación de la propuesta de reestructuración financiera.

2.6. Población y Unidad de Análisis

2.6.1. Población

La población objeto de estudio está conformada por la información financiera, contable y operativa generada por Doral Banana S.A. durante el período 2023 al 2025. Esta información incluye estados financieros históricos, registros contables, indicadores financieros, estructura

de costos, información operativa y demás documentación relacionada con la actividad productiva y económica de la empresa.

El análisis de esta información permite evaluar el comportamiento financiero de la organización dentro del contexto del sector bananero ecuatoriano e identificar los factores que afectan su liquidez, rentabilidad y sostenibilidad.

2.6.2. Unidad de Análisis

La unidad de análisis corresponde a Doral Banana S.A., empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de banano de exportación. La organización constituye el eje central de estudio debido a la necesidad de evaluar su situación financiera actual y diseñar estrategias orientadas al fortalecimiento de su estructura económica y operativa.

El estudio se centra particularmente en el análisis de sus recursos financieros, estructura de endeudamiento, capacidad de generación de flujo de efectivo, productividad agrícola y sostenibilidad empresarial dentro del mercado bananero ecuatoriano.

2.7. Método de Análisis de la Información

La información recopilada fue procesada mediante un análisis financiero comparativo correspondiente a los períodos 2023, 2024 y 2025. Este análisis permite evaluar la evolución económica y financiera de Doral Banana S.A. mediante la comparación de sus principales cuentas contables, indicadores financieros y comportamiento operativo a lo largo del tiempo.

A través de este proceso se identificaron tendencias relacionadas con liquidez, rentabilidad, endeudamiento, estructura patrimonial, generación de flujo de efectivo y

utilización de activos productivos. Asimismo, permite establecer un diagnóstico financiero integral sobre la situación actual de la empresa y determinar los principales factores que inciden en su desempeño económico.

Posteriormente, con base en los resultados obtenidos, se desarrolla una propuesta de reestructuración financiera enfocada en el fortalecimiento de la liquidez, optimización de la estructura de deuda, mejora del capital de trabajo, aprovechamiento de activos improductivos, incremento de la productividad agrícola y fortalecimiento de la sostenibilidad financiera de Doral Banana S.A. en el largo plazo. Esta metodología permite sustentar técnicamente las estrategias planteadas y su viabilidad dentro del contexto financiero y operativo de la organización.

Capítulo 3. Análisis Financiero Actual de Doral Banana S.A.

El presente capítulo tiene como finalidad realizar el diagnóstico financiero de Doral Banana S.A. mediante el análisis de los estados financieros correspondientes al período 2023–2025. Para ello se aplicarán herramientas de análisis financiero que permitan evaluar la situación económica y financiera de la empresa en términos de liquidez, rentabilidad, estructura de capital y sostenibilidad financiera. Asimismo, los resultados obtenidos servirán como base para identificar los principales problemas financieros y diseñar una propuesta de reestructuración orientada al fortalecimiento de la organización.

3.1. Análisis de los Estados Financieros periodo 2023, 2024 y 2025

El análisis de estados financieros permite evaluar la situación económica y financiera de Doral Banana S.A., mediante la interpretación de sus principales cuentas y variaciones a los años 2023, 2024 y 2025.

3.1.1. Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera

El análisis vertical del Estado de Situación Financiera de Doral Banana S.A. durante el período 2023–2025 evidencia que la estructura de activos se encuentra concentrada principalmente en activos no corrientes, los cuales representan el 93,81%, 94,14% y 96,45% del total de activos para los años 2023, 2024 y 2025, respectivamente. Dentro de este grupo destacan terrenos, plantaciones y maquinarias, reflejando la naturaleza agrícola y productiva de la empresa.

Por otra parte, los activos corrientes presentan una participación reducida, disminuyendo de 6,19% en 2023 a 3,55% en 2025, lo que evidencia una limitada disponibilidad de recursos líquidos para atender obligaciones de corto plazo.

Tabla 7. Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera 2023-2025

Estado de Situación Financiera

Doral Banana S.A.

Cuentas	2023	Vertical	2024	Vertical	2025	Vertical
ACTIVOS	2023	2023	2024	2024	2025	2025
ACTIVOS CORRIENTES						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	1.629	0,01%	34.007	0,23%	17.854	0,13%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	351.354	2,40%	468.575	3,19%	292.434	2,12%
INVENTARIOS	51.585	0,35%	36.152	0,25%	57.654	0,42%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	500.281	3,42%	321.641	2,19%	120.463	0,88%
Total ACTIVOS CORRIENTES	904.850		860.375		488.405	
ACTIVOS NO CORRIENTES						
TERRENOS	4.643.469	31,77%	4.643.469	31,64%	4.643.469	33,73%
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	3.740.103	25,59%	3.390.130	23,10%	3.120.014	22,66%
EDIFICACIONES	602.616	4,12%	1.053.094	7,18%	1.025.794	7,45%
PLANTACIONES	3.141.135	21,49%	3.370.601	22,97%	3.370.601	24,49%
REVALUO PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	1.108.587	7,58%	1.016.236	6,92%	997.947	7,25%
INVERSIONES LARGO PLAZO	1.340.638	9,17%	1.340.638	9,13%	1.340.638	9,74%
(-) DEPRECIACIÓN	-863.310	-5,91%	-998.302	-6,80%	-1.221.070	-8,87%
Total ACTIVOS NO CORRIENTES	13.713.239	93,81%	13.815.866	94,14%	13.277.394	96,45%
Total ACTIVOS	14.618.089		14.676.241		13.765.799	
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
PROVEEDORES NO RELACIONADOS	562.881	3,85%	586.039	3,99%	358.532	2,60%
CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS	471.015	3,22%	1.144.000	7,79%	1.144.000	8,31%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	22.434	0,15%	93.975	0,64%	22.126	0,16%
BENEFICIOS EMPLEADOS	304.803	2,09%	75.872	0,52%	30.879	0,22%
IMPUESTO A LA RENTA CORRIENTE	48.687	0,33%	52.492	0,36%	61.644	0,45%
PARTICIPACIÓN LABORAL	31.060	0,21%	39.326	0,27%	92.975	0,68%
Total PASIVOS CORRIENTES	1.440.880		1.991.703		1.710.155	
PASIVOS NO CORRIENTES						
BENEFICIOS EMPLEADOS LP	24.964	0,17%	333.264	2,27%	308.226	2,24%
PRESTAMOS RELACIONADA	2.929.628	20,04%	3.335.014	22,72%	2.691.261	19,55%
INSTITUCIONES FINANCIERAS	6.221.733	42,56%	6.239.364	42,51%	6.038.011	43,86%
Total PASIVOS NO CORRIENTES	9.176.325		9.907.643		9.037.497	
Total PASIVOS	10.617.205		11.899.346		10.747.653	
PATRIMONIO						
APORTES SOCIOS	2.480.801	16,97%	1.336.801	9,11%	1.336.801	9,71%
CAPITAL SUSCRITO	364.133	2,49%	364.133	2,48%	364.133	2,65%
RESERVAS	400	0,00%	400	0,00%	400	0,00%
RESULTADO DEL EJERCICIO	11.114	0,08%	16.769	0,11%	242.367	1,76%
RESULTADOS ACUMULADOS	53.519	0,37%	23.787	0,16%	40.556	0,29%
(-) DIVIDENDOS		0,00%		0,00%		0,00%
GANANCIA ACTUARIAL	-16.930	-0,12%	-30.407	-0,21%	-31.522	-0,23%
GANANCIA SUPERÁVIT POR REVALUOS	1.107.847	7,58%	1.065.411	7,26%	1.065.411	7,74%
Total PATRIMONIO	4.000.884		2.776.895		3.018.147	
Total Pasivo y Patrimonio	14.618.089		14.676.241		13.765.799	

Nota. Elaboración propia.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

En cuanto a la estructura de financiamiento, los pasivos representan una participación significativa dentro del total de activos, alcanzando el 72,63% en 2023, incrementándose a 81,08% en 2024 y reduciéndose ligeramente a 78,08% en 2025. Los pasivos no corrientes concentran la mayor proporción de endeudamiento, principalmente por préstamos relacionados e instituciones financieras. Asimismo, el patrimonio disminuyó de 27,37% en 2023 a 18,92% en 2025, reflejando una alta dependencia de recursos externos para financiar las operaciones de la empresa y una menor participación de recursos propios en la estructura financiera.

3.1.2. Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera

Tabla 8. Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera 2023-2025

Estado de Situación Financiera Doral Banana S.A.		ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS HORIZONTAL	
Cuentas		2023 VS 2024	2024 VS 2025	2023 VS 2024	2024 VS 2025
ACTIVOS		Variación Porcentual	Variación Porcentual	Variación Absoluta	Variación Absoluta
ACTIVOS CORRIENTES					
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE		1987,2%	-47,50%	32.378	-16.153
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		33,36%	-37,59%	117.221	-176.141
INVENTARIOS		-29,92%	59,48%	-15.433	21.502
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		-35,71%	-62,55%	-178.640	-201.177
Total ACTIVOS CORRIENTES		-4,92%	-43,23%	-44.475	-371.970
ACTIVOS NO CORRIENTES					
TERRENOS		0,00%	0,00%	0	0
MAQUINARIAS Y EQUIPOS		-9,36%	-7,97%	-349.973	-270.116
EDIFICACIONES		74,75%	-2,59%	450.478	-27.300
PLANTACIONES		7,31%	0,00%	229.466	0
REVALUO PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		-8,33%	-1,80%	-92.352	-18.288
INVERSIONES LARGO PLAZO		0,00%	0,00%	0	0
(-) DEPRECIACION		15,64%	22,31%	-134.993	-222.768
Total ACTIVOS NO CORRIENTES		0,75%	-3,90%	102.627	-538.472
Total ACTIVOS		0,40%	-6,20%	58.152	-910.442
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
PROVEEDORES NO RELACIONADOS		4,11%	-38,82%	23.158	-227.507
CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS		142,88%	0,00%	672.985	0
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		318,90%	-76,46%	71.542	-71.849
BENEFICIOS EMPLEADOS		-75,11%	-59,30%	-228.931	-44.993
IMPUESTO A LA RENTA CORRIENTE		7,81%	17,44%	3.805	9.152
PARTICIPACION LABORAL		26,61%	136,42%	8.265	53.649
Total PASIVOS CORRIENTES		38,23%	-14,14%	550.823	-281.548
PASIVOS NO CORRIENTES					
BENEFICIOS EMPLEADOS LP		1234,97%	-7,51%	308.300	-25.039
PRÉSTAMOS RELACIONADA		13,84%	-19,30%	405.386	-643.753
INSTITUCIONES FINANCIERAS		0,28%	-3,23%	17.632	-201.354
Total PASIVOS NO CORRIENTES		7,97%	-8,78%	731.318	-870.145
Total PASIVOS		12,08%	-9,68%	1.282.141	-1.151.693
PATRIMONIO					
APORTES SOCIOS		-46,11%	0,00%	-1.144.000	0
CAPITAL SUSCRITO		0,00%	0,00%	0	0
RESERVAS		0,00%	0,00%	0	0
RESULTADO DEL EJERCICIO		50,88%	1345,31%	5.655	225.598
RESULTADOS ACUMULADOS		-55,55%	70,50%	-29.732	16.769
(-) DIVIDENDOS				0	0
GANANCIA ACTUARIAL		79,60%	3,67%	-13.476	-1.116
GANANCIA SUPERÁVIT POR REVALUOS		-3,83%	0,00%	-42.436	0
Total PATRIMONIO		-30,59%	8,69%	-1.223.989	241.252
Total Pasivo y Patrimonio		0,40%	-6,20%	58.152	-910.442

Nota. Elaboración propia.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

El análisis horizontal evidencia cambios importantes en la composición y comportamiento de sus activos, pasivos y patrimonio. En relación con los activos, durante el período 2023–2024 se observa una disminución del 1,57% en los activos corrientes, mientras que para el período 2024–2025 la reducción alcanza el 43,23%, equivalente a USD 371.970. Este comportamiento se encuentra asociado principalmente a la disminución de otras cuentas por cobrar y efectivo disponible, situación que refleja una reducción de recursos líquidos y una menor capacidad financiera para atender obligaciones de corto plazo.

Por otra parte, los pasivos presentan un comportamiento decreciente durante el período analizado. Los pasivos totales muestran una disminución de 9,68% entre 2024 y 2025, equivalente a USD 1.151.693, debido principalmente a la reducción de préstamos relacionados y obligaciones con instituciones financieras. Sin embargo, a pesar de esta disminución, la estructura financiera de la empresa continúa presentando una alta dependencia de financiamiento externo. Adicionalmente, el patrimonio registra una reducción acumulada del 30,59% entre 2023 y 2024 debido principalmente a la disminución de aportes de socios, aunque posteriormente presenta una recuperación de 8,69% entre 2024 y 2025, impulsada por el incremento del resultado del ejercicio. En términos generales, los resultados evidencian una estructura financiera que presenta señales de recuperación en términos de rentabilidad; sin embargo, mantiene limitaciones importantes relacionadas con liquidez y capacidad financiera de corto plazo.

3.1.3. Análisis Vertical del Estado de Resultados Integral

Tabla 9. Análisis Vertical del Estado de Resultados del periodo 2023-2025

DORAL BANANA S.A.					
Cuentas	2023		2024		2025
INGRESOS	3.766.161		3.995.486		5.484.192
COSTOS	2.524.280	67,03%	2.942.741	73,65%	3.189.157
Utilidad Bruta	1.241.881	32,97%	1.052.745	26,35%	2.295.035
GASTOS OPERATIVOS	364.144	9,67%	210.578	5,27%	972.736
PARTICIPACIÓN	10.553	0,28%	12.223	0,31%	53.649
EBITDA	867.184	23,03%	829.944	20,77%	1.268.651
GASTOS DEPRECIACIÓN	279.313	7,42%	238.687	5,97%	231.214
EBIT / BAIT	587.871	15,61%	591.257	14,80%	1.037.437
GASTOS FINANCIEROS	594.341	15,78%	521.996	13,06%	733.426
EBT	-6.470	-0,17%	69.261	1,73%	304.011
IMPUESTOS	48.687	1,29%	52.492	1,31%	61.644
Resultado Integral	-55.157	-1,46%	16.769	0,42%	242.367
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0		-31.765	-0,80%	0
Resultado Integral Total	-55.157	-1,46%	-14.996	-0,38%	242.367

Nota. Elaboración propia.

El análisis vertical del Estado de Resultados de Doral Banana S.A. durante el período 2023–2025 permite observar la composición de cada rubro con respecto a los ingresos por ventas. Los costos representan una participación significativa dentro de la estructura operativa de la empresa, registrando el 67,03% de los ingresos en 2023, incrementándose al 73,65% en 2024 y disminuyendo posteriormente a 58,15% en 2025. Como consecuencia, el margen bruto presenta un comportamiento variable, pasando de 32,97% en 2023 a 26,35% en 2024, para finalmente alcanzar 41,85% en 2025, reflejando una mejora en la capacidad de la empresa para generar utilidad a partir de sus operaciones principales.

Por otra parte, los gastos operativos mantienen una participación creciente dentro de la estructura de costos empresariales, alcanzando el 17,74% de los ingresos en 2025. Sin embargo, el EBITDA presenta una recuperación favorable, incrementándose de 20,77% en 2024 a 23,13% en 2025, lo cual evidencia una mayor capacidad operativa para generar recursos antes

de gastos financieros, impuestos y depreciaciones. Asimismo, el margen neto pasó de valores negativos en 2023 (-1,46%) y 2024 (-0,38%) a un resultado positivo de 4,42% en 2025, mostrando una recuperación en la rentabilidad empresarial y una mejora en la capacidad de generación de beneficios económicos.

3.1.4. Análisis Horizontal del Estado de Resultados Integral

Tabla 10. Análisis Horizontal del Estado de Resultados del periodo 2023-2025

DORAL BANANA S.A.			ANÁLISIS HORIZONTAL		
Cuentas	2023	2024	2025	2023 VS 2024	2024 VS 2025
INGRESOS	3.766.161	3.995.486	5.484.192	6,09%	37,26%
COSTOS	2.524.280	2.942.741	3.189.157	16,58%	8,37%
Utilidad Bruta	1.241.881	1.052.745	2.295.035	-15,23%	118,00%
GASTOS OPERATIVOS	364.144	210.578	972.736	-42,17%	361,94%
PARTICIPACIÓN	10.553	12.223	53.649	15,82%	338,94%
EBITDA	867.184	829.944	1.268.651	-4,29%	52,86%
GASTOS DEPRECIACIÓN	279.313	238.687	231.214	-14,55%	-3,13%
EBIT / BAIT	587.871	591.257	1.037.437	0,58%	75,46%
GASTOS FINANCIEROS	594.341	521.996	733.426	-12,17%	40,50%
EBT	-6.470	69.261	304.011	-1170,43%	338,94%
IMPUESTOS	48.687	52.492	61.644	7,81%	17,44%
Resultado Integral	-55.157	16.769	242.367	-130,40%	1345,31%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0	-31.765	0		
Resultado Integral Total	-55.157	-14.996	242.367	-72,81%	-1716,26%

Nota. Elaboración propia.

El análisis horizontal del Estado de Resultados durante el período 2023–2025 evidencia un crecimiento progresivo de los ingresos de Doral Banana S.A. Entre 2023 y 2024 las ventas aumentaron en 6,09%, mientras que entre 2024 y 2025 el incremento alcanzó el 37,26%, equivalente a un aumento aproximado de USD 1.488.706. Este comportamiento refleja una mejora significativa en la capacidad de generación de ingresos de la empresa durante el último período analizado.

Asimismo, se observa un incremento considerable de la utilidad bruta entre 2024 y 2025 del 118,00%, impulsado principalmente por un crecimiento de ingresos superior al aumento de costos. El EBITDA también presenta una recuperación significativa del 52,86%, evidenciando una mejora en el desempeño operativo de la organización. De igual manera, el resultado integral del ejercicio muestra una evolución favorable, pasando de pérdidas de USD 55.157 en 2023 y USD 14.996 en 2024 a una utilidad de USD 242.367 en 2025. Sin embargo, los gastos operativos y financieros presentan incrementos importantes, particularmente los gastos operativos con un aumento del 361,94% y los gastos financieros con un crecimiento del 40,50% entre 2024 y 2025, situación que podría generar presión sobre la rentabilidad futura si no se implementan estrategias orientadas a optimizar la estructura financiera y controlar los costos asociados al financiamiento.

3.2. Análisis de Indicadores Financieros

Los indicadores financieros constituyen herramientas fundamentales para evaluar el desempeño económico y financiero de una organización, debido a que permiten establecer relaciones entre diferentes cuentas de los estados financieros y medir aspectos relacionados con liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia operativa. Su análisis facilita la identificación de fortalezas y debilidades dentro de la estructura financiera empresarial y permite apoyar la toma de decisiones estratégicas (Gitman & Zutter, 2016). A continuación, se presenta el análisis de los principales indicadores financieros de Doral Banana S.A. correspondientes al período 2023–2025.

3.2.1. Indicadores de Liquidez

Los indicadores de liquidez permiten medir la capacidad que posee una organización para cumplir oportunamente con sus obligaciones financieras de corto plazo utilizando los recursos corrientes disponibles (Ross et al., 2018).

Fórmulas

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{Razón corriente} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{Prueba ácida} = (\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{Prueba súper ácida} = \text{Efectivo y equivalente} / \text{Pasivo corriente}$$

Tabla 11. Indicadores de Liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ	2023	2024	2025
Activos Corrientes	904.850	860.375	488.405
Pasivos Corrientes	1.440.880	1.991.703	1.710.155
Capital de Trabajo / FM =	-536.030	-1.131.328	-1.221.750
Activos Corrientes	904.850	860.375	488.405
Pasivos Corrientes	1.440.880	1.991.703	1.710.155
Razón Corriente =	0,63	0,43	0,29
Activos Corrientes	904.850	860.375	488.405
Inventarios	51.585	36.152	57.654
Pasivos Corrientes	1.440.880	1.991.703	1.710.155
Prueba Ácida =	0,59	0,41	0,25

Nota. Elaboración propia.

Los resultados evidencian un deterioro progresivo en la capacidad de liquidez de Doral Banana S.A. durante el período analizado. El capital de trabajo presenta valores negativos en todos los años, pasando de USD -536.030 en 2023 a USD -1.221.750 en 2025, lo que indica que las obligaciones corrientes superan significativamente los recursos corrientes disponibles.

Esta situación evidencia limitaciones para cubrir compromisos de corto plazo y podría generar

presión sobre las operaciones de la empresa.

Asimismo, la razón corriente disminuye de 0,63 en 2023 a 0,29 en 2025, reflejando que por cada dólar de deuda de corto plazo la empresa dispone únicamente de USD 0,29 para cubrir dichas obligaciones. De manera similar, la prueba ácida presenta una reducción de 0,59 a 0,25, evidenciando una limitada capacidad de pago sin considerar inventarios. Finalmente, la prueba súper ácida registra niveles cercanos a cero durante todo el período, indicando una escasa disponibilidad inmediata de efectivo para responder ante compromisos financieros de corto plazo.

Con base en el análisis de los índices de liquidez, se puede concluir que Doral Banana enfrenta importantes restricciones de liquidez y una elevada presión financiera por su alto nivel de endeudamiento. Por lo que resulta necesario implementar estrategias orientadas a generar más ingresos, optimizar costos y reestructuración financiera que permitan mejorar la liquidez y sostenibilidad operativa de la empresa a largo plazo.

3.2.2. Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento permiten evaluar el nivel de utilización de recursos externos dentro de la estructura financiera empresarial y el grado de riesgo asociado a las decisiones de financiamiento (Brigham & Ehrhardt, 2017).

Fórmulas

$$\text{Endeudamiento} = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$$

$$\text{Endeudamiento corto plazo} = \text{Pasivo corriente} / \text{Activo total}$$

$$\text{Endeudamiento largo plazo} = \text{Pasivo no corriente} / \text{Activo total}$$

Tabla 12. Razones de Endeudamiento

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	2023	2024	2025
Pasivo Total	10.617.205	11.899.346	10.747.653
Activo Total	14.618.089	14.676.241	13.765.799
Endeudamiento =	0,73	0,81	0,78
Pasivos Corriente	1.440.880	1.991.703	1.710.155
Activo Total	14.618.089	14.676.241	13.765.799
Endeudamiento corto plazo =	0,10	0,14	0,12
Pasivos no Corrientes	9.176.325	9.907.643	9.037.497
Activo Total	14.618.089	14.676.241	13.765.799
Endeudamiento largo plazo =	0,63	0,68	0,66
Pasivo Total	10.617.205	11.899.346	10.747.653
Patrimonio	4.000.884	2.776.895	3.018.147
Apalancamiento externo =	2,65	4,29	3,56
Patrimonio	4.000.884	2.776.895	3.018.147
Activo Total	14.618.089	14.676.241	13.765.799
Apalancamiento interno =	0,27	0,19	0,22

Nota. Elaboración propia.

Doral Banana S.A. presenta un alto nivel de endeudamiento durante todo el período analizado. El indicador de endeudamiento total registra valores de 72,63% en 2023, incrementándose a 81,08% en 2024 y disminuyendo ligeramente a 78,08% en 2025. Esto

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

evidencia que aproximadamente el 78% de los activos de la empresa son financiados mediante obligaciones con terceros. Asimismo, se observa que la mayor proporción del endeudamiento corresponde a obligaciones de largo plazo, representando el 65,65% de los activos en 2025.

Apalancamiento

$$\text{Apalancamiento externo} = \text{Pasivo total} / \text{patrimonio}$$

$$\text{Apalancamiento interno} = \text{Patrimonio} / \text{activo total}$$

El apalancamiento externo alcanza un valor de 3,56, lo que significa que por cada dólar aportado por los accionistas existen USD 3,56 financiados mediante recursos externos. Estos resultados muestran una elevada dependencia del financiamiento ajeno y una mayor exposición al riesgo financiero.

Mientras que el apalancamiento interno en el 2023 fue de 0,27, en el 2024 fue de 0,19 y en el 2025 fue de 0,22, lo que muestra una limitada participación de recursos propios dentro de la estructura financiera de la empresa.

La empresa mantiene un alto nivel de endeudamiento, lo que incrementa el riesgo financiero y genera presión sobre su liquidez y flujo de efectivo. No obstante, el financiamiento externo ha permitido sostener la operación y contribuir a la recuperación progresiva de la rentabilidad observada durante el periodo analizado.

3.2.3. Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad permiten evaluar la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir de sus ventas, activos y recursos propios invertidos (Gitman & Zutter, 2016).

Fórmulas

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \text{Utilidad bruta} / \text{Ventas}$$

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \text{Utilidad operativa (EBIT)} / \text{Ventas}$$

$$\text{Margen de utilidad antes de impuestos} = (\text{EBT}) / \text{Ventas}$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas}$$

Tabla 13. Razones de Rentabilidad

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	2023	2024	2025
Utilidad Bruta	1.241.881	1.052.745	2.295.035
Ventas	3.766.161	3.995.486	5.484.192
Margen de utilidad bruta =	0,33	0,26	0,42
Utilidad Operativa (EBIT)	587.871	591.257	1.037.437
Ventas	3.766.161	3.995.486	5.484.192
Margen utilidad operativa =	0,16	0,15	0,19
Utilidad antes de Impuestos (EBT)	-6.470	69.261	304.011
Ventas	3.766.161	3.995.486	5.484.192
Margen de utilidad antes de impuestos =	-0,002	0,017	0,055
Utilidad Neta	-55.157	16.769	242.367
Ventas	3.766.161	3.995.486	5.484.192
Margen de utilidad neta =	-0,015	0,004	0,044
Utilidad Neta	-55.157	16.769	242.367
Activo Total	14.618.089	14.676.241	13.765.799
Rendimiento sobre activos =	-0,004	0,001	0,018
Utilidad Neta	-55.157	16.769	242.367
Patrimonio	4.000.884	2.776.895	3.018.147
Rendimiento sobre capital (ROE) =	-0,014	0,006	0,080

Nota. Elaboración propia.

Los indicadores de rentabilidad muestran una recuperación favorable durante el período analizado. El margen de utilidad bruta disminuyó inicialmente de 32,97% en 2023 a 26,35% en 2024; sin embargo, en 2025 presentó una mejora significativa alcanzando el 41,85%.

De igual forma, el margen neto evolucionó favorablemente al pasar de pérdidas

equivalentes al -1,46% en 2023 a una rentabilidad positiva del 4,42% en 2025.

Rendimiento sobre Activos (ROA)

$$\text{Rendimiento sobre Activos} = \text{Utilidad neta} / \text{Activos totales}$$

$$ROA = \frac{242.367}{13.765.799} = 1,76\%$$

Este indicador mide qué tan eficientes son los activos para generar utilidad, en el caso de Doral Banana S.A., es muy bajo y muestra que por cada dólar invertido en activos, la empresa generó pérdidas equivalentes al 0.4% en el 2023, mientras que en el 2025 logró generar una rentabilidad del 1.76% sobre sus activos.

Rendimiento sobre Capital (ROE)

$$\text{Rendimiento sobre Capital} = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}$$

$$ROE = \frac{242.367}{3.018.147} = 8,03\%$$

Este indicador mide la rentabilidad que genera el capital invertido por los accionistas, durante el periodo analizado pasó de -1,38% a 8,03%. Este comportamiento refleja una mejora en la capacidad de la empresa para generar beneficios mediante el uso de sus recursos, esto debido a que la capacidad productiva se incrementó en el 2025.

3.2.4. Indicadores de Eficiencia

Los indicadores de eficiencia permiten evaluar la capacidad de una empresa para administrar y utilizar adecuadamente sus recursos operativos mediante el análisis de rotaciones y períodos asociados a inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar (Wild et al., 2020).

Tabla 14. Razones de Eficiencia

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	2023	2024	2025
Costos de Ventas	2.524.280	2.942.741	3.189.157
Inventarios	51.585	36.152	57.654
Rotación de inventarios	49	81	55
Inventarios	51.585	36.152	57.654
Costos de Venta	2.524.280	2.942.741	3.189.157
Días de inventario	7	4	7
Ventas	3.766.161	3.995.486	5.484.192
Cuentas por Cobrar	351.354	468.575	292.434
Rotación de cuentas por cobrar	11	9	19
Cuentas por Cobrar	351.354	468.575	292.434
Ventas	3.766.161	3.995.486	5.484.192
Días de cuentas por cobrar	34	43	19
Costos de Venta	2.524.280	2.942.741	3.189.157
Proveedores	562.881	586.039	358.532
Rotación de cuentas por pagar	4	5	9
Proveedores	562.881	586.039	358.532
Costos de Venta	2.524.280	2.942.741	3.189.157
Días de cuentas por pagar	81	73	41
Días de Inventario	7	4	7
Días de Cuentas por Cobrar	34	43	19
Días de Cuentas por Pagar	81	73	41
Ciclo de efectivo	-40	-25	-15

Nota. Elaboración propia.

Rotación de Inventarios

$$\text{Rotación de Inventarios} = \text{Costos de venta} / \text{Inventarios}$$

Este indicador refleja el número de veces que se renueva o vende el inventario durante el periodo, se evidencia una alta rotación de inventarios que va de 49 veces en el 2023, en el 2024 se incrementa a 81 veces y bajando en el 2025 a 55 veces durante el periodo, reflejando una rápida salida del producto agrícola, característica propia del sector bananero por lo perecible del producto.

Días de Inventario

$$\text{Días de Inventario} = \text{Inventarios} / \text{Costos de venta} \times 365$$

Este indicador indica el número de días que el producto permanece en la empresa hasta que se produce la venta. En el caso de Doral Banana, en el periodo analizado, los inventarios permanecen entre 4 y 7 días, lo que refleja una rápida comercialización del producto y que coincide con el ciclo de cosecha de la fruta.

Rotación de Cuentas por Cobrar

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \text{Ventas} / \text{Cuentas por cobrar}$$

Este indicador mide cuántas veces la empresa recupera su cartera de clientes en el periodo. La empresa refleja eficiencia en la recuperación de su cartera, pasando de 11 veces en el 2023 a 19 veces en el 2025, lo que fortalece la liquidez y mejora el flujo operativo de efectivo.

Días de Cuentas por Cobrar

$$\text{Días de Cuentas por Cobrar} = \text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas} \times 365$$

Este indicador mide el tiempo que tarda la empresa en recuperar la cartera de clientes a crédito. Doral Banana mejora sus días de recuperación de cartera pasando de 34 días en el

2023, 43 días en el 2024 a 19 días en el 2025, lo que le permite contar con disponibilidad de efectivo en menos tiempo para cumplir con sus obligaciones.

Rotación de Cuentas por Pagar

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \text{Costos de venta} / \text{Proveedores}$$

Este indicador mide cuántas veces la empresa cumple con el pago a sus proveedores durante el periodo. En el caso de Doral Banana, muestra un aumento en la rotación de cuentas por pagar que van de 4 veces en el 2023 a 9 veces en el 2025, lo cual refleja una reducción en el tiempo de pago a proveedores.

Días de Cuentas por Pagar

$$\text{Días de Cuentas por Pagar} = \text{Proveedores} / \text{Costos de venta} \times 365$$

Esta ratio indica el tiempo que demora la empresa en cancelar a sus proveedores. La empresa en el periodo analizado muestra una disminución de días para cumplir con el pago a proveedores, en el 2023 tardaba 81 días, 73 días en el 2024 y 41 días en el 2025, lo que refleja una mayor capacidad de pago y cumplimiento oportuno de sus obligaciones con proveedores.

Ciclo de Efectivo

$$\text{Ciclo de Efectivo} = \text{Días de inv.} + \text{Días de CxC} - \text{Días de cuentas por pagar}$$

Este indicador mide el tiempo que tarda la empresa en recuperar el efectivo invertido en la operación. El ciclo de efectivo de la empresa es negativo en todos los años analizados, ubicándose en -40 días en el 2023, -25 días en el 2024 y -15 días en el 2025, esto no significa que sea un mal ratio, por el contrario, refleja que se recupera el valor de las ventas antes de pagar las obligaciones, lo que le genera mayor disponibilidad de efectivo, mediante el apalancamiento con los proveedores.

En conclusión, Doral Banana evidencia una adecuada gestión operativa de sus recursos, especialmente en la rápida recuperación de cartera y eficiente rotación de inventarios, lo que contribuye al fortalecimiento del flujo operativo de efectivo.

Así mismo, el ciclo de efectivo negativo refleja que la empresa logra recuperar el efectivo de sus ventas antes de cumplir con el pago a proveedores, aprovechando este periodo de tiempo, para financiar parcialmente su operación, sin embargo, pese a la eficiencia operativa que tiene la empresa, continúa enfrentando presión financiera derivada del alto nivel de endeudamiento y liquidez limitada.

3.3. Análisis del Flujo de Efectivo

El Estado de Flujo de Efectivo constituye una herramienta financiera que permite identificar la capacidad de una empresa para generar y administrar recursos monetarios provenientes de sus actividades operativas, de inversión y financiamiento. Su análisis permite evaluar la liquidez real de la organización y determinar la sostenibilidad de sus operaciones mediante la capacidad de generación de efectivo para atender obligaciones y financiar nuevas inversiones (Gitman & Zutter, 2016).

En Doral Banana S.A., el análisis del flujo de efectivo correspondiente al período 2025 evidencia el comportamiento de los movimientos monetarios derivados de sus actividades principales y la manera en que estos han influido sobre la disponibilidad final de efectivo.

Tabla 15. Análisis del Flujo de Efectivo 2025

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

DORAL BANANA S.A.

Miles USD\$	2025
Actividades Operativas antes de Capital de Trabajo	464.019
DEPRECIACIÓN	222.768
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	-1.116
UTILIDAD PÉRDIDA DEL EJERCICIO	242.367
Aumento neto en efectivo y sus equivalentes	-480.173
Flujos de Efectivo en Actividades Operativas:	74.268
AUMENTO / DISMINUCIÓN CUENTAS POR COBRAR	377.318
AUMENTO / DISMINUCIÓN INVENTARIOS	-21.502
AUMENTO / DISMINUCION OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-54.041
AUMENTO / DISMINUCIÓN PROVEEDORES	-227.507
Flujos de Efectivo en Actividades de Inversión:	315.704
AUMENTO / DISMINUCIÓN APORTES SOCIOS	0
AUMENTO / DISMINUCIÓN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	315.704
Flujos de Efectivo en Actividades de Financiamiento:	-870.145
AUMENTO / DISMINUCIÓN OBLIGACIONES BANCARIAS	-201.354
AUMENTO / DISMINUCIÓN PRIVATE EQUITY	0
AUMENTO / DISMINUCION OTRAS CUENTAS POR PAGAR	
LP	-668.792
PAGO DE DIVIDENDOS	0
EFFECTIVO INICIAL	34.007
EFFECTIVO FINAL	17.854

Nota. Elaboración propia.

De manera general, el Estado de Flujo de Efectivo evidencia que Doral Banana S.A., mantiene una limitada capacidad para generar efectivo mediante sus operaciones principales, situación que se refleja en un flujo operativo relativamente bajo frente a las necesidades financieras de la empresa. A pesar de registrar utilidades positivas durante el período, la generación de efectivo continúa siendo insuficiente para fortalecer significativamente la liquidez empresarial.

El efectivo disponible disminuye de USD 34.007 a USD 17.854 durante el ejercicio

2025, registrando una reducción neta de USD 16.153. Estos resultados muestran la necesidad de implementar estrategias orientadas a optimizar la administración del capital de trabajo, fortalecer las fuentes de financiamiento y mejorar la capacidad de generación de flujo de efectivo sostenible, aspectos que justifican la propuesta de reestructuración financiera planteada en la presente investigación.

3.3.1. Actividades Operativas

Doral Banana S.A. presenta un flujo neto de efectivo generado por actividades operativas de USD 74.268 durante el año 2025. A pesar de que la empresa registra una utilidad neta positiva de USD 242.367 y gastos por depreciación de USD 222.768, el flujo operativo generado resulta relativamente bajo considerando el volumen de ingresos y operaciones de la organización.

Asimismo, se observa que la generación de efectivo operativo se ve afectada principalmente por incrementos en cuentas por cobrar USD 377.318 y disminuciones en proveedores USD 227.507, situación que refleja mayores recursos comprometidos en capital de trabajo y una reducción del financiamiento operativo proporcionado por terceros. Esto evidencia limitaciones en la capacidad de convertir las utilidades contables en efectivo disponible para la operación.

3.3.2. Actividades de Inversión

Las actividades de inversión presentan un flujo positivo de USD 315.704 durante el período analizado, originado principalmente por la disminución de inversiones en propiedad,

planta y equipo. Este comportamiento indica una recuperación de recursos derivados de activos de largo plazo o una reducción de nuevas inversiones realizadas por la empresa.

Aunque este tipo de operaciones genera liquidez inmediata, una disminución sostenida en inversiones productivas podría limitar la capacidad de crecimiento y expansión futura de la empresa. En el contexto de Doral Banana S.A., este comportamiento evidencia la necesidad de desarrollar estrategias que permitan equilibrar la generación de liquidez y la inversión destinada al fortalecimiento de la capacidad productiva.

3.3.3. Actividades de Financiamiento

Durante el año 2025 las actividades de financiamiento registran un flujo negativo de USD 870.145, resultado asociado principalmente a pagos de obligaciones bancarias por USD 201.354 y disminuciones de otras cuentas por pagar a largo plazo por USD 668.792. Este comportamiento evidencia que una parte importante de los recursos generados por la empresa se destinó a la reducción de compromisos financieros previamente adquiridos.

Adicionalmente, la ausencia de nuevas fuentes de financiamiento o aportes adicionales de capital durante el período analizado limita la capacidad de la empresa para fortalecer su liquidez y financiar proyectos orientados al crecimiento empresarial. Esta situación podría incrementar la presión sobre la estructura financiera y generar restricciones para futuras inversiones estratégicas.

3.4. Diagnóstico Financiero de Doral Banana S.A.

El diagnóstico financiero constituye una herramienta fundamental para evaluar la situación económica y financiera de una organización mediante el análisis integral de la información contenida en los estados financieros y sus indicadores asociados. A través del análisis desarrollado para Doral Banana S.A. durante el período comprendido entre 2023 y 2025, se identifican diversos aspectos que influyen directamente sobre la liquidez, rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa, permitiendo establecer las principales fortalezas y debilidades que afectan su desempeño y competitividad.

Tabla 16. Resumen del Diagnóstico Financiero de Doral Banana S.A.

Componente	Situación identificada	Impacto
Liquidez	Razón corriente 0,29	Riesgo para cubrir obligaciones de corto plazo
Endeudamiento	78,08%	Alta dependencia de financiamiento externo
Rentabilidad (ROE)	8,03%	Mejora operativa, pero aún limitada
Flujo de efectivo (USD)	74.268	Capacidad limitada de generación de efectivo
Capacidad productiva (ha improductivas)	75	Subutilización de recursos
Capital de trabajo (USD)	-1.221.750	Insuficiencia de recursos corrientes

Nota. Elaboración propia.

Desde la perspectiva de liquidez, la empresa presenta una situación financiera desfavorable, evidenciada principalmente por un capital de trabajo negativo durante todo el período analizado. Para el año 2025, el capital de trabajo alcanzó un valor de USD -1.221.750, indicando que los pasivos corrientes superan significativamente los recursos disponibles de corto plazo. Asimismo, la razón corriente disminuyó progresivamente desde 0,63 en 2023 hasta 0,29 en 2025, lo que significa que la empresa únicamente dispone de USD 0,29 para cubrir

cada dólar de obligaciones corrientes. De igual manera, la prueba ácida y la prueba superácida muestran resultados inferiores a los valores considerados óptimos, reflejando una limitada disponibilidad de recursos líquidos para responder oportunamente a compromisos financieros inmediatos. Esta situación incrementa el riesgo operativo y podría generar dificultades para mantener la continuidad financiera en el corto plazo.

En cuanto a la estructura de financiamiento, se evidencia una elevada dependencia de recursos provenientes de terceros. El indicador de endeudamiento total alcanzó el 78,08% en 2025, lo que significa que aproximadamente cuatro quintas partes de los activos de la empresa se encuentran financiados mediante obligaciones externas. Del mismo modo, el apalancamiento externo registró un valor de 3,56, indicando que por cada dólar de recursos propios la empresa mantiene USD 3,56 financiados mediante deuda. Aunque una adecuada utilización del apalancamiento financiero puede contribuir a potenciar la rentabilidad empresarial, niveles elevados de endeudamiento incrementan el riesgo financiero y limitan la capacidad futura de acceso a nuevas fuentes de financiamiento.

Respecto a la rentabilidad, los resultados muestran una recuperación importante durante el período analizado. La empresa pasó de registrar pérdidas netas de USD 55.157 en 2023 y USD 14.996 en 2024 a generar una utilidad neta de USD 242.367 en 2025. Asimismo, el margen neto aumentó de -1,46% a 4,42%, mientras que el rendimiento sobre patrimonio (ROE) alcanzó un valor de 8,03%. Adicionalmente, el EBITDA presentó un incremento significativo hasta alcanzar USD 1.268.651 en 2025, representando el 23,13% de los ingresos. Estos resultados reflejan una mejora en la capacidad operativa y en la generación de beneficios; sin embargo, los niveles de rentabilidad obtenidos aún podrían considerarse limitados

considerando el volumen de inversión y el riesgo financiero asumido por la organización.

En términos de eficiencia operativa, la empresa presenta mejoras relacionadas con la administración de cuentas por cobrar y gestión de inventarios. La rotación de cuentas por cobrar incrementó de 11 veces en 2023 a 19 veces en 2025, reduciendo el período promedio de recuperación de cartera de 34 a 19 días. Asimismo, los inventarios mantienen tiempos relativamente bajos de permanencia, situación favorable para una actividad agrícola caracterizada por productos perecibles. Sin embargo, el ciclo de efectivo continúa presentando valores negativos durante todo el período analizado, lo que evidencia una fuerte dependencia del financiamiento operativo y una sensibilidad importante ante posibles cambios en las condiciones comerciales y financieras.

Por otra parte, el análisis del flujo de efectivo evidencia que la empresa mantiene una limitada capacidad para generar recursos líquidos a partir de sus actividades operativas. A pesar de que durante 2025 se registró una utilidad positiva, el flujo operativo generado alcanzó únicamente USD 74.268, valor relativamente reducido considerando el volumen de ventas y operaciones desarrolladas. Asimismo, se evidencia una disminución del efectivo final disponible, pasando de USD 34.007 a USD 17.854, lo que refleja restricciones en la capacidad de generación de liquidez inmediata.

Adicionalmente, desde el punto de vista operativo y estratégico, se identificó una subutilización de recursos productivos debido a que aproximadamente 75 hectáreas correspondientes a las fincas Buenaventura y María Fernanda permanecen improductivas. Esta situación representa una oportunidad potencial para incrementar la capacidad de producción y generación de ingresos futuros mediante estrategias orientadas a la optimización de activos y

fortalecimiento del flujo de efectivo empresarial.

Con base en los resultados obtenidos, se concluye que Doral Banana S.A. presenta una recuperación favorable en términos de rentabilidad y eficiencia operativa; sin embargo, mantiene debilidades estructurales relacionadas con liquidez y elevados niveles de endeudamiento que podrían afectar su sostenibilidad financiera en el largo plazo. Estas condiciones justifican la necesidad de implementar una propuesta de reestructuración financiera orientada a fortalecer la estructura de capital, optimizar la administración del capital de trabajo, mejorar la generación de flujos de efectivo y aprovechar eficientemente los recursos productivos disponibles.

Capítulo 4. Propuesta de Reestructuración Financiera para Doral Banana S.A.

El presente capítulo desarrolla una propuesta integral de reestructuración financiera para Doral Banana S.A., orientada a fortalecer la liquidez, mejorar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa dentro del sector bananero ecuatoriano. La propuesta planteada se fundamenta en los resultados obtenidos en el diagnóstico financiero desarrollado en el capítulo anterior, donde se identificaron limitaciones relacionadas con bajos niveles de liquidez, elevada dependencia del financiamiento externo, restricciones en la generación de flujo de efectivo y subutilización de recursos productivos.

La propuesta incorpora acciones relacionadas con la optimización de fuentes de financiamiento, fortalecimiento del patrimonio, aprovechamiento eficiente de activos, implementación de mecanismos de control corporativo y desarrollo de estrategias orientadas al incremento de la productividad y generación de flujos de efectivo sostenibles.

4.1. Estrategias de Reestructuración Financiera Propuestas

Las estrategias propuestas han sido estructuradas considerando los principales problemas identificados durante el diagnóstico financiero y buscan generar efectos positivos sobre la liquidez, rentabilidad y sostenibilidad empresarial.

4.1.1. *Venta de Activos Improductivos*

Como parte de su estructura patrimonial, Doral Banana S.A. mantiene registrados varios terrenos clasificados contablemente como inversiones de largo plazo, los cuales, si bien

constituyen activos con potencial de valorización, actualmente no generan flujos de efectivo ni aportan directamente al proceso productivo de la empresa. En consecuencia, estos bienes representan recursos inmovilizados que no contribuyen a mejorar la liquidez ni a fortalecer la capacidad operativa de la organización.

De acuerdo con el avalúo comercial realizado por Tasaciones Tinsa Ecuador S.A., con fecha 24 de septiembre de 2020, los siete lotes presentan un valor comercial conjunto de USD 1.648.218, mientras que su valor registrado en libros asciende a USD 1.340.638, generando una plusvalía potencial de USD 307.580.

Tabla 17. Avalúo Comercial de Terrenos Clasificados como Inversiones de Largo Plazo

Terreno	Área	Avalúo Comercial
Lote No.1	5.271	187.733
Lote No.2	5.212	166.965
Lote No.3	5.278	169.063
Lote No.4	6.402	227.984
Lote No.5	8.885	302.042
Lote No.6	8.790	298.824
Lote No.7	8.696	295.605
Total avalúo comercial		1.648.218
Valor en Libros		1.340.638

Nota. Elaboración propia.

La diferencia entre ambos valores representa una plusvalía potencial de USD 307.580; sin embargo, el contexto económico y social actual del Ecuador, particularmente en la provincia del Guayas, donde se encuentran ubicados los terrenos, ha generado un incremento en los niveles de inseguridad y una reducción en la dinámica del mercado inmobiliario rural, situación que podría prolongar significativamente los tiempos de comercialización.

4.1.1.1. Propuesta de Venta Rápida a Valor en Libros

Considerando las necesidades inmediatas de liquidez identificadas en el diagnóstico financiero y la necesidad de financiar proyectos de expansión agrícola, se propone ejecutar una estrategia de venta rápida de los terrenos tomando como referencia el valor registrado en libros de USD 1.340.638.

En el contexto económico y social del Ecuador ha experimentado un incremento significativo en los niveles de inseguridad, particularmente en Durán, Yaguachi, donde se encuentran ubicados los terrenos objeto de esta propuesta. Esta situación puede afectar la demanda de activos inmobiliarios rurales y prolongar los tiempos de comercialización, generando incertidumbre respecto a la materialización de la plusvalía estimada.

En consecuencia, desde una perspectiva financiera, resulta más conveniente priorizar la disponibilidad inmediata de recursos líquidos que permitan fortalecer la capacidad operativa de la empresa y financiar proyectos de inversión con mayor capacidad de generación de valor.

Impacto esperado

- Fortalecimiento inmediato de la liquidez.
- Disminución de la inmovilización de recursos.
- Reducción de la necesidad de nuevo endeudamiento.
- Disponibilidad de capital para financiar proyectos productivos.

4.1.2. Inversión en Hectáreas sin Sembrar

Como resultado del análisis operativo realizado, se identificó que Doral Banana S.A. mantiene aproximadamente 75 hectáreas actualmente improductivas, distribuidas entre las fincas Buenaventura y María Fernanda. Estas áreas representan una importante oportunidad de expansión de la capacidad productiva y generación de ingresos futuros.

La incorporación de estas nuevas áreas permitirá incrementar la producción de cajas exportables y mejorar el aprovechamiento de los recursos agrícolas existentes, fortaleciendo la rentabilidad y competitividad de la empresa dentro del sector bananero ecuatoriano.

La inversión requerida para el establecimiento de las nuevas plantaciones asciende a USD 750.000, equivalente a una inversión promedio de USD 10.000 por hectárea.

Tabla 18. Resumen de la Inversión

Concepto	Valor
Hectáreas nuevas	75
Inversión por hectárea (USD)	10.000
Inversión total (USD)	750.000

Nota. Elaboración propia.

4.1.2.1. Destino de los Recursos

Los recursos provenientes de la venta de activos improductivos serán destinados al financiamiento del proyecto de establecimiento de las 75 nuevas hectáreas agrícolas. La distribución presupuestaria propuesta se presenta a continuación:

Tabla 19. Detalle de la Inversión

Rubro	Cantidad	Precio	Total
Preparación del suelo	75	1.500,00	112.500,00
Sistema de drenaje	75	1.000,00	75.000,00
Sistema de riego	75	2.300,00	172.500,00
Cable vía	75	3.125,00	234.375,00
Plantación	75	1.950,00	146.250,00
Otros			9.375,00
Total Inversión			750.000,00

Nota. Elaboración propia.

La inversión contempla todas las actividades necesarias para la preparación y puesta en marcha del nuevo proyecto agrícola, incluyendo infraestructura, sistemas de riego y drenaje, establecimiento de cultivos y obras complementarias que permitan garantizar la productividad futura.

4.1.2.2. Impacto Financiero Esperado

La implementación de esta estrategia permitirá incrementar la capacidad productiva de la empresa, generando mayores niveles de ingresos y fortaleciendo la generación de flujo de efectivo durante el horizonte de evaluación 2026–2030.

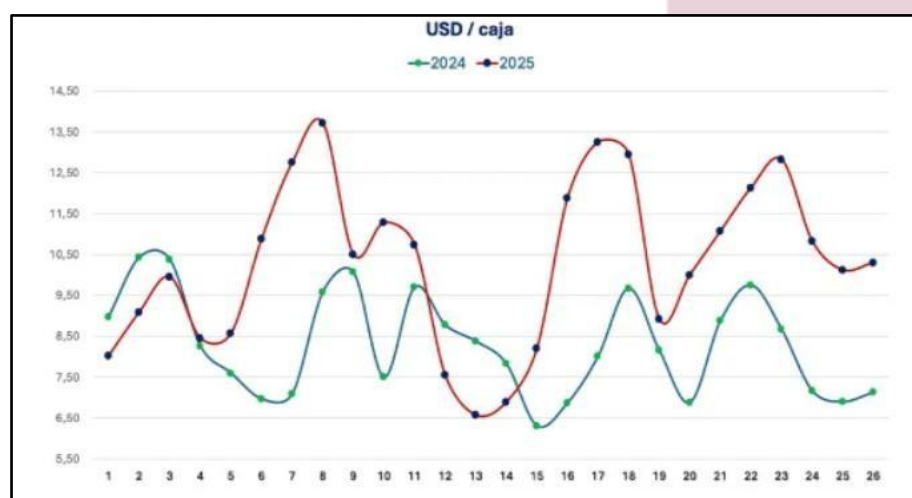
Adicionalmente, el proyecto permitirá mejorar el aprovechamiento de activos agrícolas existentes y fortalecer la sostenibilidad financiera de la organización mediante la generación de recursos provenientes de la actividad principal del negocio.

Desde la perspectiva de la reestructuración financiera, la estrategia propuesta constituye una reasignación eficiente del capital, al sustituir activos improductivos por inversiones productivas capaces de generar valor económico y mejorar la rentabilidad empresarial.

4.1.3. Contratos Estratégicos con Exportadoras para la Estabilización de Ingresos

Uno de los principales factores que afectan la sostenibilidad financiera de las empresas bananeras ecuatorianas es la elevada volatilidad del precio internacional de la fruta. Si bien durante el año 2025 el precio spot alcanzó niveles históricamente altos, este comportamiento responde a condiciones excepcionales del mercado internacional y no constituye una tendencia permanente que garantice estabilidad en los ingresos futuros de los productores.

Ilustración 2. Evolución Aemanal del Precio Spot de la Caja de Banano en Ecuador 2024 y 2025 (USD/caja)



Nota. Banana Export (2025).

Según información publicada por Banana Export, un fuerte invierno y la propagación de la enfermedad *Ralstonia Solanacearum* raza 2 (Moko) redujeron en más del 35% la producción de banano en el Ecuador durante los primeros meses del 2025, ésta disminución de

la oferta, sumada al incremento de la demanda en mercados como la Unión Europea y Estados Unidos, provocó un incremento significativo en el precio spot de la caja de banano ecuatoriano.

Tabla 20. Precio Promedio Empresa Spot

Año	Precio Promedio Empresa Spot
2015	5,26
2016	6,56
2017	7,07
2018	6,65
2019	6,90
2020	4,89
2021	5,79
2022	6,37
2023	7,42
2024	7,49
2025	9,47

Nota. Elaboración propia.

Desde el año 2015 hasta la actualidad, la empresa ha manejado precios spots variables para la generación de sus ingresos. Si bien en el 2025 se registró uno de los precios más altos, este comportamiento respondió a circunstancias excepcionales del mercado. No obstante, este incremento no representa una condición permanente ni sostenible en el tiempo, debido a la alta volatilidad que caracteriza al mercado internacional bananero.

4.1.3.1. Volatilidad del Precio Spot del Banano sobre los Ingresos

Con el propósito de evaluar el impacto de la volatilidad del precio sobre los ingresos de Doral Banana S.A., se construyeron cuatro escenarios de comercialización para el año 2026:

- Escenario pesimista: USD 6,91 por caja, calculado a partir del promedio histórico de los últimos cinco años, excluyendo el comportamiento atípico observado en 2025.
- Escenario moderado: USD 7,00 por caja.
- Escenario oficial MAG: USD 7,50 por caja.
- Escenario optimista: USD 9,47 por caja, correspondiente al precio promedio alcanzado durante el año 2025.

Tabla 21. Cuadro Comparativo de Escenarios de Ventas Proyectadas 2026

Escenario	Precio por Caja (USD)	Cajas Proyectadas 2026	Ventas Proyectadas (USD)
Pesimista spot histórico	6,91	862.731	5.961.471
Moderado	7,00	862.731	6.039.117
Precio oficial (MAG) 2026	7,50	862.731	6.470.483
Optimista (referencia 2025)	9,47	862.731	8.170.063

Nota. Elaboración propia.

Los resultados obtenidos evidencian que la comercialización basada exclusivamente en precios spot genera una elevada incertidumbre financiera para la empresa, registrándose diferencias superiores a USD 2 millones entre los escenarios extremos. Estas variaciones dependen de factores externos relacionados con la dinámica del mercado internacional, condiciones climáticas, comportamiento de la oferta y demanda, así como aspectos geopolíticos que afectan la cadena global de comercialización del banano.

4.1.3.2. Propuesta de Contratos de Largo Plazo con Exportadoras

Considerando la volatilidad observada en el mercado internacional y las necesidades de estabilidad financiera identificadas en el diagnóstico empresarial, se propone que Doral Banana S.A. establezca contratos comerciales de mediano plazo con empresas exportadoras, utilizando como referencia el precio oficial fijado anualmente por el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

La propuesta consiste en proyectar los ingresos de la empresa para el período 2026-2030 bajo un esquema de precios contractuales previamente establecidos, permitiendo reducir la incertidumbre asociada a las fluctuaciones del mercado spot.

La política de precios propuesta se resume en la siguiente tabla:

Tabla 22. Política de Precios Proyectados mediante Contratos Comerciales

Año	Precio por caja (USD)
2026	7,50
2027	7,75
2028	8,00
2029	8,25
2030	8,50

Nota. Elaboración propia.

El incremento anual de USD 0,25 por caja busca reflejar el crecimiento esperado de los costos de producción, la inflación del sector agrícola y las mejoras en productividad derivadas de la implementación de la propuesta de reestructuración financiera.

4.1.3.3. Impacto Financiero Esperado

La implementación de contratos comerciales de mediano plazo con las empresas exportadoras permitirá reducir significativamente la exposición de Doral Banana S.A. a la volatilidad del mercado internacional del banano, proporcionando mayor estabilidad en los ingresos proyectados y fortaleciendo la capacidad de planificación financiera de la organización.

La utilización de precios previamente pactados disminuye el riesgo asociado a fluctuaciones del mercado spot, permitiendo que las decisiones de inversión y financiamiento se sustenten en flujos de efectivo más estables y predecibles.

4.1.3.4. Proyección de la Producción e Ingresos

Como resultado de la implementación de la estrategia de estabilización de precios y de la incorporación gradual de las nuevas áreas productivas, se proyecta un crecimiento sostenido tanto en la producción como en los ingresos durante el período 2026-2030.

La producción total pasaría de 571.768 cajas en 2025 a 1.004.100 cajas en el año 2030, representando un incremento acumulado del 75,62%. Este crecimiento se encuentra impulsado principalmente por la incorporación de las nuevas plantaciones de las fincas Buenaventura y María Fernanda.

De manera paralela, la política de comercialización mediante contratos con exportadoras establece un precio inicial de USD 7,50 por caja para el año 2026, incrementándose gradualmente en USD 0,25 por año hasta alcanzar USD 8,50 en 2030.

Tabla 23. Proyección de Producción, Precios e Ingresos 2026-2030

Fincas / Cajas	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Buenaventura	169.317	207.700	211.050	207.700	211.050	211.050
Buenaventura (nueva)		136.050	181.050	181.050	166.050	192.000
María Fernanda	239.534	295.000	318.600	324.500	330.400	336.300
María Fernanda (nueva)		28.981	43.981	43.981	38.981	43.500
San Sebastián	162.917	195.000	210.000	213.750	217.500	221.250
Total Cajas Producidas	571.768	862.731	964.681	970.981	963.981	1.004.100

Precio Promedio	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Buenaventura	9,59	7,50	7,75	8,00	8,25	8,50
Buenaventura (nueva)		7,50	7,75	8,00	8,25	8,50
María Fernanda	9,59	7,50	7,75	8,00	8,25	8,50
María Fernanda (nueva)		7,50	7,75	8,00	8,25	8,50
San Sebastián	9,59	7,50	7,75	8,00	8,25	8,50
	9,59	7,50	7,75	8,00	8,25	8,50

Finca / Ingresos	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Buenaventura	1.624.089	1.557.750	1.635.638	1.661.600	1.741.163	1.793.925
Buenaventura (nueva)		1.020.375	1.403.138	1.448.400	1.369.913	1.632.000
María Fernanda	2.297.610	2.212.500	2.469.150	2.596.000	2.725.800	2.858.550
María Fernanda (nueva)		217.359	340.855	351.850	321.595	369.750
San Sebastián	1.562.700	1.462.500	1.627.500	1.710.000	1.794.375	1.880.625
Total Ingresos	5.484.399	6.470.484	7.476.280	7.767.850	7.952.845	8.534.850

Crecimiento		17,98%	15,54%	3,90%	2,38%	7,32%
--------------------	--	---------------	---------------	--------------	--------------	--------------

Los resultados obtenidos muestran que los ingresos proyectados pasarían de USD 6.470.484 en el año 2026 a USD 8.534.850 en 2030, equivalente a un crecimiento acumulado aproximado del 31,90%.

La implementación de contratos comerciales con exportadoras permitirá obtener los siguientes beneficios financieros:

- Reducción del riesgo derivado de la volatilidad del mercado spot.
- Mayor estabilidad en la generación de ingresos operativos.
- Mejor capacidad para proyectar flujos de efectivo y necesidades de capital de trabajo.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Fortalecimiento de la capacidad para cumplir oportunamente las obligaciones financieras.
- Mayor certidumbre para la evaluación de proyectos de inversión y financiamiento.
- Disminución del riesgo financiero asociado a la expansión de las 75 nuevas hectáreas productivas.

Finalmente, esta estrategia constituye uno de los pilares fundamentales de la presente propuesta de reestructuración financiera, debido a que las proyecciones económicas y financieras desarrolladas para el período 2026-2030 se sustentan sobre una estructura de ingresos estables y predecibles, fortaleciendo la viabilidad económica del proyecto y la sostenibilidad financiera de Doral Banana S.A.

4.1.4. Formalización de Préstamos con Empresas Relacionadas y Accionistas

La empresa registra obligaciones con entidades relacionadas, cuya estructura de pago no establece cuotas anuales fijas, como se presenta a continuación. Como parte de la propuesta de fortalecimiento financiero, se plantea establecer un cronograma anual de pagos, sustentado en criterios técnicos y en la capacidad operativa de la empresa, con el objetivo de generar mayor previsibilidad financiera, formalizar compromisos con partes relacionadas y mejorar la estructura de administración del pasivo.

Por lo tanto, se propone la formalización de dichas obligaciones mediante instrumentos contractuales que definan claramente condiciones financieras, cronogramas de pago y políticas de seguimiento, permitiendo mejorar la planificación financiera y fortalecer la estructura de financiamiento empresarial.

Tabla 24. Plan de Amortización de Préstamos Relacionadas

Periodo	Saldo Inicial	Abono	Saldo Final
2025	3.835.261,17		
2026		200.000,00	3.635.261,17
2027		400.000,00	3.235.261,17
2028		400.000,00	2.835.261,17
2029		400.000,00	2.435.261,17
2030		400.000,00	2.035.261,17
Total	3.835.261,17	1.800.000,00	

Nota. Elaboración propia.

Impacto esperado

La proyección evidencia que la empresa podrá cumplir progresivamente con las obligaciones mantenidas con empresas relacionadas mediante abonos anuales programados, reduciendo el saldo pendiente de USD 3,84 millones a USD 2,04 millones al año 2030. Esta estrategia permitiría disminuir la dependencia de financiamiento intragrupo y evitar la necesidad de solicitar recursos adicionales para sostener las operaciones.

La formalización de estas obligaciones permitirá fortalecer la transparencia financiera, mejorar la planificación de pagos y reducir riesgos asociados a la administración informal de recursos.

4.1.5. Distribución de Dividendos

Con la implementación de las propuestas planteadas, se evidencian resultados favorables en las proyecciones financieras de la empresa:

Tabla 25. Estado de Resultados Integral

**ESTADO DE RESULTADOS
INTEGRAL**

DORAL BANANA S.A.

Cuentas	Histórico			Proyección				
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
INGRESOS	3.766.161	3.995.486	5.484.192	6.470.241	7.475.998	7.767.557	7.952.546	8.534.528
COSTOS	2.524.280	2.942.741	3.189.157	4.076.927	4.337.289	4.475.288	4.578.813	4.960.809
Utilidad Bruta	1.241.881	1.052.745	2.295.035	2.393.314	3.138.709	3.292.269	3.373.732	3.573.719
GASTOS OPERATIVOS	364.144	210.578	972.736	992.190	1.012.034	1.032.275	1.052.920	1.073.979
PARTICIPACIÓN	10.553	12.223	53.649	60.612	176.759	207.188	226.802	262.400
EBITDA	867.184	829.944	1.268.651	1.340.511	1.949.916	2.052.807	2.094.010	2.237.340
GASTOS DEPRECIACIÓN	279.313	238.687	231.214	375.820	375.820	375.820	375.820	375.820
EBIT / BAIT	587.871	591.257	1.037.437	964.691	1.574.096	1.676.987	1.718.189	1.861.520
GASTOS FINANCIEROS	594.341	521.996	733.426	621.222	572.462	502.924	432.977	374.586
EBT	-6.470	69.261	304.011	343.469	1.001.634	1.174.063	1.285.212	1.486.934
IMPUESTOS	48.687	52.492	61.644	72.727	84.032	87.309	89.389	95.930
Resultado Integral	-55.157	16.769	242.367	270.742	917.601	1.086.753	1.195.824	1.391.004
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0	-31.765	0	0	0	0	0	0
Resultado Integral Total	-55.157	-14.996	242.367	270.742	917.601	1.086.753	1.195.824	1.391.004

Nota. Elaboración propia.

La evolución de las utilidades presenta un crecimiento significativo a partir del año 2025, incrementándose de USD 242.367 a USD 1.391.004 en el año 2030, lo que refleja una mejora sostenida en la rentabilidad y eficiencia operativa de Doral Banana.

Estos cambios permitirán fortalecer el flujo de la empresa y establecer una política de distribución de dividendos a los accionistas del 20% de las utilidades durante los años 2027 y 2028. A partir del año 2029, se proyecta distribuir el 25% de las utilidades generadas, destinando el saldo a la reinversión y expansión de la empresa con el fin de incrementar su valor y sostenibilidad en el tiempo.

Tabla 26. Política de Distribución de Dividendos

	2.030	2.029	2.028	2.027	2.026
Política de Distribución de Dividendos	0,25	0,25	0,20	0,20	0,00
Saldos de utilidad a distribuir	2.737.003	2.097.406	1.303.159	521.791	282.924
Saldo de Dividendo	3.411.881	2.737.003	2.097.406	1.303.159	521.791
Pago de Dividendo	684.251	524.351	260.632	104.358	0

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Nota. Elaboración propia.

Así mismo, los indicadores financieros muestran una mejora considerable, la razón corriente pasa de 0,29 en el 2025 a 1,98 en el 2030, evidenciando una mayor capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y afrontar sus pagos inmediatos.

El capital de trabajo presenta una evolución positiva, el mismo que desde el 2023 al 2025 se mantenía en valores negativos, a partir del 2026 muestra una evolución importante que va de USD 392.932 a USD 748.007 al cierre del 2030, esto demuestra el fortalecimiento en la capacidad financiera de la empresa para asumir sus compromisos a corto plazo.

El nivel de endeudamiento refleja una tendencia decreciente durante todo el periodo proyectado, lo que contribuye a mejorar la liquidez y reduce el riesgo financiero, estos niveles de deuda disminuyen del 78% en el 2025 al 49% al 2030, permitiendo que la empresa pueda acceder en el futuro a nuevos financiamientos en condiciones más favorables en caso de requerir.

Tabla 27. Razones de Liquidez

Razones de Liquidez	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Activos Corrientes	860.375	488.405	1.098.114	1.338.720	1.347.860	1.412.443	1.514.113
Pasivos Corrientes	1.991.703	1.710.155	705.183	808.078	795.987	764.556	766.106
Capital de Trabajo / FM =	-1.131.328	-1.221.750	392.932	530.642	551.873	647.887	748.007
Activos Corrientes	860.375	488.405	1.098.114	1.338.720	1.347.860	1.412.443	1.514.113
Pasivos Corrientes	1.991.703	1.710.155	705.183	808.078	795.987	764.556	766.106
Razón Corriente =	0,43	0,29	1,56	1,66	1,69	1,85	1,98

Nota. Elaboración propia.

Tabla 28. Razones de Endeudamiento

Razones de Endeudamiento	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Pasivo Total	11.899.346	10.747.653	10.114.537	9.160.454	7.962.026	6.973.691	5.987.163
Activo Total	14.676.241	13.765.799	13.371.550	13.198.835	12.794.654	12.445.917	12.134.267
Endeudamiento =	81,08%	78,08%	75,64%	69,40%	62,23%	56,03%	49,34%

Nota. Elaboración propia.

La proyección del flujo de caja demuestra un incremento importante, al cierre del 2025, el efectivo final pasa de USD 17.854 a USD 746.676 en el 2026 producto de la venta del activo improductivo, esta estrategia a más de fortalecer la liquidez de la empresa, también constituye la optimización de recursos al transformar un bien que no generaba beneficios económicos, en efectivo inmediato para fortalecer la operación, disminuir la dependencia de financiamiento externo y generar recursos que puedan destinarse a inversiones con mayor rentabilidad, fortaleciendo la sostenibilidad financiera y el crecimiento de la empresa.

Tabla 29. Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

DORAL BANANA S.A.

Miles USD\$	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Actividades Operativas antes de Capital de Trabajo	464.019	652.187	1.299.047	1.468.199	1.577.269	1.772.449
DEPRECIACIÓN	222.768	413.320	413.320	413.320	413.320	413.320
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	-1.116	0	0	0	0	0
UTILIDAD PÉRDIDA DEL EJERCICIO	242.367	238.867	885.726	1.054.878	1.163.949	1.359.129
Aumento neto en efectivo y sus equivalentes	-480.173	77.635	-1.105.511	-1.473.944	-1.522.447	-1.700.690
Flujos de Efectivo en Actividades Operativas:	74.268	259.140	55.826	-26.976	-41.192	-28.361
AUMENTO / DISMINUCIÓN CUENTAS POR COBRAR	377.318	143.304	-41.907	-12.148	-7.708	-24.249
AUMENTO / DISMINUCIÓN INVENTARIOS	-21.502	-23.191	-5.163	-2.737	-2.053	-5.662
AUMENTO / DISMINUCIÓN OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-54.041	-79.909	127.452	33.706	21.694	42.140
AUMENTO / DISMINUCIÓN PROVEEDORES	-227.507	218.936	-24.556	-45.797	-53.125	-40.589
Flujos de Efectivo en Actividades de Inversión:	315.704	590.638	0	0	0	0
AUMENTO / DISMINUCIÓN APORTES SOCIOS	0	0	0	0	0	0
AUMENTO / DISMINUCIÓN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	315.704	590.638	0	0	0	0
Flujos de Efectivo en Actividades de Financiamiento:	-870.145	-772.144	-1.161.337	-1.446.968	-1.481.255	-1.672.329
AUMENTO / DISMINUCIÓN OBLIGACIONES BANCARIAS	-201.354	-572.144	-656.979	-786.336	-556.904	-588.079
AUMENTO / DISMINUCIÓN OTRAS CUENTAS POR PAGAR LP	-668.792	-200.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000
PAGO DE DIVIDENDOS	0	0	-104.358	-260.632	-524.351	-684.251
EFFECTIVO INICIAL	34.007	17.854	747.676	941.212	935.466	990.289
EFFECTIVO FINAL	17.854	747.676	941.212	935.466	990.289	1.062.048

Nota. Elaboración propia.

4.1.6. Recuperación del IVA Proveedor Directo Exportador

Considerando que la empresa mantiene la calidad de proveedor directo de exportador, posee el derecho tributario de solicitar la devolución del Impuesto al Valor Agregado (IVA) generado en la adquisición de bienes y servicios utilizados dentro del proceso productivo y exportador.

No obstante, uno de los principales factores que limita la recuperación oportuna de dichos recursos corresponde a retrasos en la consolidación documental y en la preparación de los sustentos requeridos para la solicitud de devolución.

En este sentido, se propone ejecutar control documental y contable a través de la implementación de políticas; es decir una vez efectuado el cierre contable mensual, junto con la presentación de declaraciones tributarias y anexos transaccionales, se inicie de manera inmediata el proceso de recuperación del IVA correspondiente al período.

4.1.6.1. Impacto Financiero y Efecto sobre el Flujo de Caja

La recuperación del IVA exportador generará recursos sobre la liquidez y administración del capital de trabajo de la empresa, al transformar créditos tributarios acumulados en instrumentos utilizables para el cumplimiento de obligaciones fiscales.

En el caso de Doral Banana S.A., la devolución del IVA generalmente se materializa mediante la emisión de Notas de Crédito Desmaterializadas (NCD) por parte de la Administración Tributaria, las cuales pueden ser utilizadas como medio de pago de impuestos retenidos como iva y renta.

4.1.7. Incentivos Productivos

Otra propuesta que se desarrollaría es la implementación de un programa de incentivos dirigido al personal de campo y operativo de Doral Banana S.A., con el objetivo de fortalecer la fidelización, compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa. Este programa busca que los trabajadores no solo aporten con sus servicios, sino también con el desarrollo de sus habilidades y desempeño productivo, contribuyendo al crecimiento, sostenibilidad y competitividad de la organización en el largo plazo.

El programa de incentivos estaría enfocado en dos aspectos principales: productividad agrícola y desempeño operativo.

4.1.7.1. Productividad Agrícola

Enfunde oportuno. Se medirá el porcentaje de enfunde realizado dentro del tiempo establecido, estableciendo como meta mínima un cumplimiento igual o superior al 95%, con la finalidad de proteger adecuadamente la fruta y mejorar su desarrollo y calidad.

Calidad de enfunde. Se controlará la reducción de daños en la fruta ocasionados por factores climáticos, mecánicos o fitosanitarios, estableciendo como objetivo mantener un nivel de desperdicio igual o inferior al 3%.

Selección de hijos (deshije). Se evaluará el cumplimiento adecuado de la secuencia productiva mediante la correcta selección de hijos productivos, estableciendo una meta mínima del 90% de efectividad, con el propósito de mantener la estabilidad y continuidad de la producción.

Ratooning. Se medirá la mejora en los tiempos de rebrote y desarrollo productivo de las plantaciones, estableciendo como meta una reducción mínima del 10% en el tiempo de recuperación productiva, favoreciendo una mayor eficiencia agrícola y continuidad en la producción.

4.1.7.2. Desempeño Cualitativo y Control Operativo

Productividad por hectárea. Se evaluará el incremento de cajas exportables por hectárea sembrada, proponiendo como meta un crecimiento mínimo del 5% mensual.

Calidad de la fruta. Se controlará el nivel de rechazo de fruta en empaque, estableciendo como objetivo mantener un porcentaje igual o inferior al 5%, garantizando el cumplimiento de estándares de calidad exigidos por los mercados internacionales.

Control fitosanitario. Se evaluará el cumplimiento de protocolos fitosanitarios y de manejo agrícola exigidos por los mercados internacionales, estableciendo como meta un cumplimiento del 100%, con el fin de preservar la calidad de la fruta y evitar restricciones comerciales.

La aplicación de este programa de incentivos favorecerá a incrementar la productividad agrícola, optimizar el desempeño operativo y fortalecer el compromiso del personal con la empresa. Así mismo, contribuirá a incrementar el volumen de cajas exportables, reducir desperdicios y mejorar la calidad de la fruta, lo que genera un impacto positivo en la rentabilidad y sostenibilidad financiera de Doral Banana.

El establecimiento de indicadores medibles de desempeño facilitará el control y monitoreo de las actividades operativas, promoviendo que la organización tenga una cultura orientada a resultados, eficiencia y mejora continua.

Si bien es cierto, la implementación de incentivos representa un costo adicional para la empresa, el incremento de la producción y la mejora en la eficiencia operativa se verán reflejados en los resultados proyectados mediante mayores ingresos. Esto permitirá compensar dicho desembolso a través del aumento de cajas exportables y la reducción de fruta dañada o desperdicio, optimizando así los recursos productivos de la empresa.

4.1.8. Implementación de Gobernanza Corporativa

La propuesta se centra en la implementación de una gobernanza corporativa que permita institucionalizar la toma de decisiones dentro de la empresa, evitando la ejecución de transacciones, préstamos o decisiones financieras y operativas sin las respectivas autorizaciones y niveles de aprobación definidos. Este modelo busca fortalecer el control interno, y garantizar una gestión empresarial transparente y sostenible (OECD, 2023), impulsando la planificación estratégica, la disciplina financiera y la capacidad de respuesta de la empresa frente a los desafíos propios del sector bananero.

4.1.8.1. Implementación de un Modelo de Gobernanza Corporativa

Se propone la elaboración e implementación de un modelo formal de gobernanza corporativa, con el propósito de fortalecer la toma de decisiones estratégicas, reducir la dependencia de criterios empíricos y promover una administración basada en indicadores, análisis financieros y proyecciones económicas.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Actualmente, varias decisiones dentro de Doral Banana S.A. se apoyan principalmente en la experiencia operativa y conocimiento práctico del negocio familiar. No obstante, el crecimiento de la empresa y su sostenibilidad financiera requieren complementar dicha experiencia con procesos estructurados de análisis financiero, planificación estratégica, evaluación de riesgos y control de gestión. Según Ward (2011), la profesionalización de la gestión constituye uno de los principales factores de permanencia y crecimiento dentro de las empresas familiares.

Considerando que Doral Banana S.A. es una empresa familiar (Ver Anexo 3), la implementación de este modelo permitirá profesionalizar la administración sin perder la visión empresarial de la familia propietaria, estableciendo una estructura clara de responsabilidades, seguimiento y rendición de cuentas (Gallo, 2015).

La estructura propuesta estará conformada por los siguientes órganos:

Junta General de Accionistas

Corresponde al máximo órgano de decisión de la empresa y estará integrado por los accionistas familiares. Tendrá como responsabilidad definir los lineamientos estratégicos del negocio, aprobar inversiones relevantes, autorizar decisiones de financiamiento, endeudamiento y distribución de utilidades, así como supervisar el desempeño general de la compañía.

Este órgano permitirá establecer una separación clara entre las decisiones patrimoniales de la familia y la gestión operativa diaria de la empresa, fortaleciendo el orden institucional y la visión estratégica del negocio familiar.

Directorio

Se propone la creación de un Directorio o Consejo Consultivo como órgano asesor estratégico encargado de acompañar la toma de decisiones empresariales desde una visión financiera, operativa y de crecimiento sostenible (OECD, 2023). El cual estará integrado por accionistas clave, gerencia y, de ser posible, un asesor externo independiente con visión financiera o agroindustrial. Su finalidad será acompañar la toma de decisiones estratégicas mediante análisis técnico, financiero y operativo, y su función principal será analizar resultados, evaluar riesgos y emitir recomendaciones estratégicas para fortalecer la gestión empresarial.

Gerencia General

La Gerencia General será responsable de ejecutar las decisiones aprobadas por la Junta de Accionistas y el Directorio, liderando la operación administrativa, financiera, agrícola y comercial de Doral Banana S.A. Asimismo, deberá presentar informes periódicos de desempeño, resultados financieros y cumplimiento de objetivos estratégicos definidos dentro del plan de reestructuración.

Comité Financiero

Se propone conformar un Comité Financiero encargado del seguimiento permanente de la situación económica de la empresa y del control de indicadores financieros clave (Brigham & Ehrhardt, 2017). Entre sus principales funciones estarán el monitoreo de liquidez, seguimiento del flujo de caja, control del endeudamiento, evaluación de proyecciones financieras, control presupuestario y análisis de necesidades de financiamiento y estructura de capital. Este comité permitirá fortalecer el control financiero y mejorar la capacidad de

anticipación frente a riesgos económicos.

4.1.8.1.1. Perfil Profesional Requerido.

Para fortalecer la implementación del modelo de gobernanza corporativa se recomienda contar con apoyo técnico especializado en áreas estratégicas relacionadas con la gestión empresarial. En primer lugar, se recomienda contar con un Director financiero o asesor financiero externo, con experiencia en reestructuración financiera, planeación estratégica, control presupuestario y gestión de flujo de caja. En segundo lugar, un especialista agroexportador, con conocimiento técnico en producción bananera, productividad agrícola y comercialización de fruta de exportación. En tercer lugar, un asesor legal societario, especializado en contratos, derecho societario, estructura empresarial y gobierno corporativo. Finalmente, un especialista en analítica financiera y control de gestión, orientado al monitoreo de indicadores, presupuestos, rentabilidad y evaluación financiera. Por tanto, la incorporación de estos perfiles permitirá fortalecer el análisis técnico y estratégico de la organización, generando una administración más estructurada y sostenible en el tiempo.

4.1.8.1.2. Formalización de Políticas Internas.

Para la implementación del modelo de gobernanza corporativa se propone desarrollar y formalizar políticas internas que regulen procesos estratégicos y financieros dentro de Doral Banana S.A. Estas políticas deberán contemplar lineamientos relacionados con aprobación de préstamos entre empresas relacionadas, autorización de pagos e inversiones, manejo de liquidez, presupuesto anual, distribución de utilidades, incorporación de nuevas fuentes de financiamiento y control de gastos operativos y administrativos. La formalización de estas

políticas permitirá fortalecer el control interno y establecer procedimientos claros dentro de la organización.

Política Societaria de Reinversión de Utilidades

Considerando la situación financiera actual de Doral Banana S.A. y las limitaciones de liquidez identificadas en el análisis económico, se propone establecer como política societaria la reinversión temporal de utilidades, priorizando el fortalecimiento financiero de la empresa sobre la distribución inmediata de dividendos.

Esta política busca que los resultados generados sean destinados principalmente a (Brigham & Ehrhardt, 2017) fortalecimiento del capital de trabajo, reducción progresiva del endeudamiento financiero, mejora de liquidez operativa, incremento de productividad agrícola, inversión en infraestructura y eficiencia operativa. La distribución de utilidades podrá retomarse una vez que la empresa alcance niveles de liquidez, rentabilidad y solvencia previamente definidos por la administración.

4.1.8.1.3. Formalización de Contratos.

Formalización de Préstamos con Empresas Relacionadas

Se propone formalizar contractualmente los préstamos mantenidos entre Doral Banana S.A. y empresas relacionadas, con el fin de establecer condiciones claras respecto a desembolsos, pagos, plazos y obligaciones financieras. Donde cada contrato deberá contemplar cronograma formal de amortización, cuotas mensuales o anuales definidas, condiciones para nuevos desembolsos, plazo de devolución de préstamos extraordinarios, políticas de aprobación y seguimiento financiero.

Esta medida permitirá mejorar el control sobre el flujo financiero, reducir riesgos administrativos y evitar descapitalización operativa por movimientos informales entre relacionadas (Gitman & Zutter, 2016).

Negociación Contractual con Exportadoras

Debido a la volatilidad del mercado bananero internacional, se propone fortalecer la relación comercial con exportadoras mediante contratos de mediano y largo plazo que permitan dar estabilidad a la comercialización de la fruta y reducir incertidumbre financiera.

La estabilidad contractual contribuirá a proyectar ingresos con mayor precisión, reducir exposición a fluctuaciones del mercado spot, mejorar planificación financiera, fortalecer estabilidad comercial y operativa (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2025).

4.1.8.1.4. Implementación de Seguimiento Financiero Periódico.

Se propone realizar un seguimiento financiero periódico mediante revisión mensual de indicadores clave relacionados con liquidez corriente, EBITDA, margen neto, flujo de caja operativo, endeudamiento, capital de trabajo y rentabilidad por hectárea productiva.

Este monitoreo permitirá evaluar el comportamiento económico de la empresa de manera continua y facilitará la toma de decisiones preventivas o correctivas de forma oportuna, fortaleciendo la sostenibilidad financiera y operativa del negocio (Gitman & Zutter, 2016).

4.1.8.1.5. Protocolo de Empresa Familiar.

Se recomienda elaborar un protocolo de empresa familiar en el que se establezcan acuerdos formales relacionados con la participación de familiares en cargos directivos,

incorporación de nuevas generaciones dentro del negocio, toma de decisiones patrimoniales, distribución de utilidades, sucesión futura y resolución de conflictos vinculados con la empresa.

Este instrumento permitirá proteger la continuidad del negocio familiar, ordenar la relación entre familia y empresa, y generar reglas claras que contribuyan a preservar la estabilidad organizacional en el largo plazo.

4.1.8.1.6. Beneficios Esperados.

La implementación del modelo de gobernanza corporativa permitirá a Doral Banana S.A. fortalecer su gestión administrativa y financiera mediante una estructura más organizada, técnica y orientada al cumplimiento de objetivos estratégicos. De igual manera, contribuirá al fortalecimiento del control interno, mejora en la toma de decisiones estratégicas, mayor transparencia administrativa, optimización de la planificación financiera, fortalecimiento de la relación con entidades financieras e inversionistas y reducción de riesgos administrativos y financieros. Finalmente, permitirá consolidar la continuidad del negocio familiar, mejorar la sostenibilidad empresarial y generar mejores condiciones para el crecimiento futuro de Doral Banana S.A. dentro del sector bananero ecuatoriano.

4.2. Proyección Financiera Consolidada de la Propuesta

Con la finalidad de evaluar el impacto de las estrategias de reestructuración financiera planteadas para Doral Banana S.A., se elaboraron proyecciones financieras para el período comprendido entre los años 2026 y 2030. Estas proyecciones consideran la implementación de las estrategias propuestas relacionadas con la formalización de obligaciones financieras, reinversión de utilidades, venta de activos improductivos, incremento de áreas productivas,

recuperación tributaria, fortalecimiento comercial y establecimiento de mecanismos de gobernanza corporativa.

Las proyecciones financieras fueron desarrolladas considerando supuestos relacionados con comportamiento del mercado, niveles de producción, crecimiento esperado de ventas, capacidad operativa y políticas internas de reinversión.

4.2.1. Supuestos Utilizados para la Proyección Financiera

Tabla 30. Supuestos Financieros Utilizados

Supuesto	Valor
Horizonte de evaluación	2026 - 2030
Precio promedio caja banano	USD 7,50 - 9,47
Hectáreas productivas iniciales	260 has
Nuevas hectáreas incorporadas	75 has
Producción promedio proyectada	2.243 cajas / has
Política distribución dividendos	20% - 25%
Reinversión utilidades	75% - 80%
Recuperación IVA	Según crédito tributario generado
Escenarios de ventas	Pesimista, moderado, oficial y optimista

Nota. Elaboración propia.

4.2.2. Estado de Resultados Proyectado

La proyección del Estado de Resultados muestra una evolución favorable en la capacidad de generación de ingresos y utilidades por parte de la empresa.

Tabla 31. Estado de Resultados Proyectado 2026-2030

ESTADO DE RESULTADOS

INTEGRAL

DORAL BANANA S.A.

Cuentas	Histórico	Proyección				
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
INGRESOS	5.484.192	6.470.241	7.475.998	7.767.557	7.952.546	8.534.528
COSTOS	3.189.157	4.076.927	4.337.289	4.475.288	4.578.813	4.960.809
Utilidad Bruta	2.295.035	2.393.314	3.138.709	3.292.269	3.373.732	3.573.719
GASTOS OPERATIVOS	972.736	992.190	1.012.034	1.032.275	1.052.920	1.073.979
PARTICIPACIÓN	53.649	54.987	171.134	201.563	221.177	256.775
EBITDA	1.268.651	1.346.136	1.955.541	2.058.432	2.099.635	2.242.965
GASTOS DEPRECIACIÓN	231.214	413.320	413.320	413.320	413.320	413.320
EBIT / BAIT	1.037.437	932.816	1.542.221	1.645.112	1.686.314	1.829.645
GASTOS FINANCIEROS	733.426	621.222	572.462	502.924	432.977	374.586
EBT	304.011	311.594	969.759	1.142.188	1.253.337	1.455.059
IMPUESTOS	61.644	72.727	84.032	87.309	89.389	95.930
Resultado Integral	242.367	238.867	885.726	1.054.878	1.163.949	1.359.129
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0	0	0	0	0	0
Resultado Integral Total	242.367	238.867	885.726	1.054.878	1.163.949	1.359.129

Nota. Elaboración propia.

Las ventas proyectadas presentan una tendencia creciente durante el período analizado, pasando de USD 6.470.241 en el año 2026 a USD 8.534.528 al cierre de 2030, equivalente a un incremento acumulado aproximado del 40,6%.

De igual forma, la utilidad neta muestra una evolución positiva, incrementándose desde USD 238.867 hasta USD 1.359.129, lo que evidencia una mejora sostenida en la capacidad de generación de beneficios económicos. Este comportamiento se encuentra asociado al incremento de la productividad agrícola, la expansión de áreas cultivadas y la optimización de la estructura financiera.

4.2.3. Estado de Situación Financiera Proyectado

Las proyecciones financieras muestran una mejora gradual de la estructura patrimonial y financiera de la empresa.

Tabla 32. Estado de Situación Financiera Proyectado 2026–2030

DORAL BANANA S.A.						
Cuentas	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	17.854	747.676	941.212	935.466	990.289	1.062.048
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	292.434	269.593	311.500	323.648	331.356	355.605
INVENTARIOS	57.654	80.846	86.009	88.745	90.798	96.460
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	120.463	0	0	0	0	0
Total ACTIVOS CORRIENTES	488.405	1.098.114	1.338.720	1.347.860	1.412.443	1.514.113
ACTIVOS NO CORRIENTES						
TERRENOS	4.643.469	4.643.469	4.643.469	4.643.469	4.643.469	4.643.469
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	3.120.014	3.120.014	3.120.014	3.120.014	3.120.014	3.120.014
EDIFICACIONES	1.025.794	1.025.794	1.025.794	1.025.794	1.025.794	1.025.794
PLANTACIONES	3.370.601	4.120.601	4.120.601	4.120.601	4.120.601	4.120.601
REVALUO PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	997.947	997.947	997.947	997.947	997.947	997.947
INVERSIONES LARGO PLAZO	1.340.638	0	0	0	0	0
(-) DEPRECIACIÓN	-1.221.070	-1.634.390	-2.047.711	-2.461.031	-2.874.352	-3.287.672
Total ACTIVOS NO CORRIENTES	13.277.394	12.273.436	11.860.115	11.446.795	11.033.474	10.620.154
Total ACTIVOS	13.765.799	13.371.550	13.198.835	12.794.654	12.445.917	12.134.267
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
PROVEEDORES NO RELACIONADOS	358.532	577.468	552.912	507.115	453.990	413.401
CUENTAS POR PAGAR						
RELACIONADAS	1.144.000	0	0	0	0	0
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	22.126	0	0	0	0	0
BENEFICIOS EMPLEADOS	30.879	0	0	0	0	0
IMPUESTO A LA RENTA CORRIENTE	61.644	72.727	84.032	87.309	89.389	95.930
PARTICIPACIÓN LABORAL	92.975	54.987	171.134	201.563	221.177	256.775
Total PASIVOS CORRIENTES	1.710.155	705.183	808.078	795.987	764.556	766.106
PASIVOS NO CORRIENTES						
BENEFICIOS EMPLEADOS LP	308.226	308.226	308.226	308.226	308.226	308.226
PRÉSTAMOS RELACIONADA	2.691.261	3.635.261	3.235.261	2.835.261	2.435.261	2.035.261
INSTITUCIONES FINANCIERAS	6.038.011	5.465.867	4.808.888	4.022.552	3.465.649	2.877.570
Total PASIVOS NO CORRIENTES	9.037.497	9.409.354	8.352.375	7.166.039	6.209.135	5.221.057
Total PASIVOS	10.747.653	10.114.537	9.160.454	7.962.026	6.973.691	5.987.163
PATRIMONIO						
APORTES SOCIOS	1.336.801	1.336.801	1.336.801	1.336.801	1.336.801	1.336.801
CAPITAL SUSCRITO	364.133	364.133	364.133	364.133	364.133	364.133
RESERVAS	400	400	400	400	400	400
RESULTADO DEL EJERCICIO	242.367	238.867	885.726	1.054.878	1.163.949	1.359.129
RESULTADOS ACUMULADOS	40.556	282.924	521.791	1.407.517	2.462.395	3.626.344
(-) DIVIDENDOS		0	-104.358	-364.990	-889.341	-1.573.592

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

GANANCIA ACTUARIAL	-31.522	-31.522	-31.522	-31.522	-31.522	-31.522
GANANCIA SUPERÁVIT POR REVALUOS	1.065.411	1.065.411	1.065.411	1.065.411	1.065.411	1.065.411
Total PATRIMONIO	3.018.147	3.257.013	4.038.382	4.832.628	5.472.226	6.147.104
Total Pasivo y Patrimonio	13.765.799	13.371.550	13.198.835	12.794.654	12.445.917	12.134.267

Nota. Elaboración propia.

La estructura financiera proyectada evidencia una reducción progresiva de las obligaciones financieras, las cuales disminuyen desde USD 10.114.537 en el año 2026 hasta USD 5.987.163 al año 2030. Paralelamente, el patrimonio presenta un crecimiento sostenido, pasando de USD 3.257.013 a USD 6.147.104, resultado derivado principalmente de la reinversión de utilidades y fortalecimiento patrimonial.

Asimismo, el efectivo y equivalentes presentan un incremento significativo durante el período analizado, pasando de USD 747.676 en 2026 a USD 1.062.048 en 2030, reflejando una mejora importante en la capacidad de generación y administración de recursos líquidos.

4.2.4. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

El Flujo de Efectivo Proyectado permite evaluar la capacidad de la empresa para generar recursos suficientes destinados al cumplimiento de obligaciones, financiamiento de inversiones y sostenibilidad operativa.

Tabla 33. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
DORAL BANANA S.A.

Miles USD\$	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Actividades Operativas antes de Capital de Trabajo	464.019	652.187	1.299.047	1.468.199	1.577.269	1.772.449
DEPRECIACIÓN	222.768	413.320	413.320	413.320	413.320	413.320
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	-1.116	0	0	0	0	0
UTILIDAD PÉRDIDA DEL EJERCICIO	242.367	238.867	885.726	1.054.878	1.163.949	1.359.129
Aumento neto en efectivo y sus equivalentes	-480.173	77.635	-1.105.511	-1.473.944	-1.522.447	-1.700.690
Flujos de Efectivo en Actividades Operativas:	74.268	259.140	55.826	-26.976	-41.192	-28.361
AUMENTO / DISMINUCIÓN CUENTAS POR COBRAR	377.318	143.304	-41.907	-12.148	-7.708	-24.249
AUMENTO / DISMINUCIÓN INVENTARIOS	-21.502	-23.191	-5.163	-2.737	-2.053	-5.662
AUMENTO / DISMINUCIÓN OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-54.041	-79.909	127.452	33.706	21.694	42.140
AUMENTO / DISMINUCIÓN PROVEEDORES	-227.507	218.936	-24.556	-45.797	-53.125	-40.589
Flujos de Efectivo en Actividades de Inversión:	315.704	590.638	0	0	0	0
AUMENTO / DISMINUCIÓN APORTES SOCIOS	0	0	0	0	0	0
AUMENTO / DISMINUCIÓN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	315.704	590.638	0	0	0	0
Flujos de Efectivo en Actividades de Financiamiento:	-870.145	-772.144	-1.161.337	-1.446.968	-1.481.255	-1.672.329
AUMENTO / DISMINUCIÓN OBLIGACIONES BANCARIAS	-201.354	-572.144	-656.979	-786.336	-556.904	-588.079
AUMENTO / DISMINUCIÓN OTRAS CUENTAS POR PAGAR LP	-668.792	-200.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000
PAGO DE DIVIDENDOS	0	0	-104.358	-260.632	-524.351	-684.251
EFFECTIVO INICIAL	34.007	17.854	747.676	941.212	935.466	990.289
EFFECTIVO FINAL	17.854	747.676	941.212	935.466	990.289	1.062.048

Nota. Elaboración propia.

Las proyecciones muestran un incremento progresivo del efectivo disponible durante el período analizado. El efectivo final proyectado aumenta desde USD 747.676 en el año 2026 hasta USD 1.062.048 en el año 2030.

Los resultados muestran que la implementación de las estrategias propuestas permitirá generar recursos suficientes para cubrir obligaciones financieras, financiar nuevas inversiones productivas y fortalecer la posición de liquidez de la empresa.

4.3. Evaluación Financiera de la Propuesta

La evaluación financiera tiene como propósito determinar la viabilidad económica de las estrategias propuestas mediante indicadores que permitan medir la capacidad de generación de valor y retorno esperado de la inversión.

4.3.1. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) corresponde a la tasa que iguala el valor actual de los flujos futuros con la inversión inicial (Ross et al., 2018).

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+TIR)^t} - I_0$$

Tabla 34. Cálculo Cash Flows y TIR

Cálculo de los Cash flows	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAIT)	1.037.437	932.816	1.542.221	1.645.112	1.686.314	1.829.645
- Impuesto sobre BAIT	-61.644	-72.727	-84.032	-87.309	-89.389	-95.930
Beneficio Neto Sin Deuda	975.793	860.088	1.458.189	1.557.802	1.596.925	1.733.714
(+) Amortización / Depreciación	221.652	413.320	413.320	413.320	413.320	413.320
-Incremento Activos Fijos	315.704	590.638	0	0	0	0
-Incremento NOF	74.268	259.140	55.826	-26.976	-41.192	-28.361
FCF	1.587.418	2.123.187	1.927.335	1.944.146	1.969.054	2.118.674
-Intereses*(1-t)	-733.426	-621.222	-572.462	-502.924	-432.977	-374.586
+ Incremento Deuda	-870.145	-772.144	-1.161.337	-1.446.968	-1.481.255	-1.672.329
ECF	-16.153	729.822	193.536	-5.745	54.822	71.759

FLUJOS	-750.000	729.822	193.536	-5.745	54.822	71.759
TASA DE DESCUENTO	10,88%					
VAN	140.499					
TIR	25,09%					

Nota. Elaboración propia.

El proyecto tiene la capacidad de generar una TIR del 25,09% de la inversión realizada y es superior al K_e que reflejan los estados financieros calculado en base al método NODERFELASE de 9,01% (Ver Anexo 4) y a la tasa que esperarían los inversionistas (10,88%) que se calcula en la Sección 4.3.3. Este resultado evidencia la viabilidad financiera de la implementación de las estrategias de reestructuración propuestas.

4.3.2. Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto constituye un indicador financiero utilizado para determinar el valor generado por una inversión mediante la actualización de flujos futuros descontados a una tasa determinada (Ross et al., 2018).

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

El proyecto presenta un VAN de USD 140.499 considerando una tasa de descuento del 15%, una vez recuperada la inversión de USD 750.000 y cubrir el rendimiento esperado por los inversionistas, se genera dicho valor adicional en valor presente.

En nuestro caso al evidenciar ambos indicadores financieros positivos, concluimos que el proyecto es viable y crea valor a la empresa, lo que nos indica que la propuesta de reestructuración financiera adoptada contribuye al fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

4.3.3. Cálculo del Costo Promedio Ponderado De Capital (WACC)

El costo promedio ponderado de capital (WACC) permite medir el costo financiero asociado a las diferentes fuentes de financiamiento utilizadas por la organización (Brealey et al., 2023).

$$WACC = \left(\frac{Equity}{Equity + Deuda} \right) K_e + \left(\frac{Deuda}{Equity + Deuda} \right) K_d(1 - T)$$

Con la estructura financiera proyectada 2025:

- Deuda (D): USD 6.038.011
- Patrimonio (E): USD 3.018.147
- Valor total (V): USD 9.056.157

Supuestos iniciales (referenciales para agroindustria Ecuador):

- Costo deuda (Rd): 11,95%
- Costo patrimonio (Re): 9,01%
- Tasa impuesto (T): 1,12%

$$WACC = 10,88\%$$

El costo promedio ponderado de capital refleja el rendimiento mínimo requerido por la empresa para generar valor económico y compensar el riesgo asociado a las fuentes de financiamiento utilizadas (Brealey, Myers, Allen & Edmans, 2023).

El costo promedio ponderado de capital obtenido para la empresa es de 10,88%, lo que representa el rendimiento mínimo que deben generar las inversiones para cubrir el costo de los recursos aportados por acreedores y accionistas. Al comparar este indicador con la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto, que alcanza el 25,09%, se evidencia que la rentabilidad esperada supera ampliamente el costo de capital en 14,21 puntos porcentuales. Esto demuestra que las estrategias propuestas no solo recuperan la inversión realizada, sino que generan valor económico para la empresa y contribuyen al fortalecimiento de su situación financiera.

El Valor Actual Neto (VAN) positivo de USD 140.499 confirma los resultados obtenidos mediante la TIR, ya que demuestra que, al descontar los flujos futuros utilizando el WACC del 10,88%, el proyecto genera un excedente económico para la empresa. Por lo tanto, desde una perspectiva financiera, la propuesta resulta viable y recomendable para su implementación.

4.4. Impacto Esperado de la Propuesta

La implementación de las estrategias planteadas permitirá mejorar significativamente la situación financiera y operativa de Doral Banana S.A.

Tabla 35. Impacto Financiero Esperado

Indicador	Situación actual (2025)	Situación proyectada (2030)
Razón corriente	0,29	1,98
Endeudamiento	78,08%	49,00%
Utilidad neta (USD)	242.367	1.359.129
Efectivo disponible (USD)	17.854	1.062.048
Patrimonio (USD)	3.018.147	6.147.104
Capital de trabajo (USD)	-1.221.750	748.007

Nota. Elaboración propia.

Los resultados muestran una mejora significativa en la capacidad financiera de la organización. Se evidencia un fortalecimiento de la liquidez mediante el incremento del capital de trabajo y disponibilidad de efectivo, una disminución del riesgo financiero producto de la reducción del endeudamiento y un crecimiento sostenido de la rentabilidad y patrimonio empresarial.

Capítulo 5. Conclusiones y Aplicaciones

5.1. Conclusiones Generales

El presente estudio permitió identificar las principales problemáticas que enfrenta Doral Banana S.A., entre ellas la falta de gobernanza y dirección corporativa, limitada liquidez, elevada carga financiera con instituciones bancarias y empresas relacionadas, dependencia del precio spot del banano en el mercado internacional, así como factores externos relacionados con condiciones climáticas, riesgos fitosanitarios e inseguridad.

A través del análisis de los estados financieros históricos, se evidenció la limitada capacidad de la empresa para generar efectivo de manera sostenida, debido principalmente a la volatilidad del precio spot del banano y al elevado nivel de endeudamiento, factores que incrementan significativamente su riesgo financiero.

Como respuesta a esta problemática, se plantearon diversas alternativas orientadas al fortalecimiento financiero y operativo de la empresa, entre ellas la implementación de un modelo de gobernanza corporativa, política de reinversión de utilidades, formalización de préstamos con empresas relacionadas, contratos de negociación con exportadoras, venta de activos improductivos, optimización en la recuperación del IVA como proveedor directo de exportador e incentivos por cumplimiento productivo.

Las proyecciones financieras realizadas bajo la aplicación de estas propuestas reflejan resultados favorables, evidenciando mejoras en los indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia operativa, permitiendo reducir el riesgo financiero y contribuir al crecimiento y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

5.2. Conclusiones Específicas

5.2.1. Análisis del Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación

Doral Banana S.A., durante el período analizado, ha mostrado una mejora progresiva en sus resultados operativos debido a la implementación de programas de control de patógenos basados en microorganismos benéficos como *Bacillus spp.*, *Trichoderma*, micorrizas y *Beauveria bassiana*, entre otros. Estos microorganismos contribuyen al equilibrio biológico del suelo, fortalecen el sistema radicular y mejoran la absorción natural de nutrientes, favoreciendo el desarrollo y productividad de las plantaciones (Compant, Clément & Sessitsch, 2010). Como resultado, la empresa ha logrado mejorar el rendimiento agrícola y optimizar la productividad por hectárea.

A partir del análisis de los estados financieros históricos y proyectados, incluyendo la aplicación de las propuestas planteadas, se evidencia una mejora significativa en los indicadores financieros y márgenes de rentabilidad de la empresa. Las ventas proyectadas se incrementan debido a la reincorporación productiva de hectáreas que anteriormente se encontraban inactivas, así como por la optimización de costos operativos y administrativos, permitiendo fortalecer la capacidad de generación de efectivo y mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.

Las proyecciones realizadas reflejan una mejora integral a nivel administrativo, financiero y operacional, sustentada en la implementación de mecanismos de control, seguimiento y monitoreo de recursos. La aplicación de una estructura de gobernanza

corporativa permitiría fortalecer la toma de decisiones estratégicas, optimizar la planificación financiera y mejorar el control interno de la empresa, reduciendo riesgos asociados a decisiones empíricas, manejo ineficiente de recursos y falta de planificación corporativa.

Asimismo, el establecimiento de contratos comerciales con exportadoras para asegurar el precio oficial de la caja de banano contribuiría a estabilizar los ingresos y reducir la exposición a la volatilidad del mercado spot internacional, mitigando el riesgo comercial y financiero derivado de las fluctuaciones de precios en el mercado internacional. Esta estabilidad permitiría fortalecer la rentabilidad, mejorar la capacidad de pago frente a obligaciones con empresas relacionadas y generar confianza en los inversionistas para la reinversión de utilidades destinadas al crecimiento de la compañía.

De igual manera, la aplicación de estas medidas permitiría disminuir la dependencia del financiamiento externo y mejorar la capacidad de cobertura de obligaciones financieras, reduciendo significativamente el riesgo financiero y el riesgo de iliquidez de la empresa. Por otra parte, la venta de activos improductivos registrados como inversiones de largo plazo permitiría generar liquidez inmediata sin recurrir a mayor endeudamiento, reduciendo los costos financieros y el riesgo asociado a una elevada carga financiera.

Adicionalmente, la optimización y priorización de los procesos de recuperación del IVA como proveedor directo de exportadores permitiría generar flujo adicional de efectivo mediante el aprovechamiento eficiente de beneficios tributarios. Aunque estos procesos requieren tiempo para su recuperación, una adecuada gestión tributaria contribuiría

significativamente al fortalecimiento de la liquidez empresarial y a disminuir el riesgo de insuficiencia de flujo operativo.

Finalmente, la implementación de incentivos por cumplimiento productivo permitiría fortalecer el compromiso y desempeño del personal operativo, promoviendo mejoras en los procesos de enfunde, selección de material vegetal, control fitosanitario y manejo agronómico de las plantaciones. Esto contribuiría a optimizar el desarrollo del ratooning o rebrote productivo, incrementando la productividad agrícola y el volumen de cajas exportables. En conjunto, las estrategias propuestas no solo buscan solucionar problemas de liquidez de corto plazo, sino también generar sostenibilidad operativa y financiera en el largo plazo, fortaleciendo la competitividad de la empresa dentro del sector bananero ecuatoriano y mejorando su capacidad de adaptación frente a riesgos climáticos, fitosanitarios, financieros y comerciales propios del mercado bananero internacional.

5.2.2. Contribución a la Gestión Empresarial

La presente investigación contribuye a la gestión empresarial de Doral Banana S.A. al proporcionar herramientas y estrategias orientadas a fortalecer la planificación financiera, la toma de decisiones y el control de recursos dentro de la organización.

Las propuestas desarrolladas permiten establecer mecanismos de gobernanza corporativa, control financiero y optimización operativa, facilitando una administración más eficiente y sostenible. Asimismo, contribuyen a mejorar la capacidad de adaptación de la

empresa frente a la volatilidad del mercado bananero y a fortalecer su competitividad dentro del sector agrícola exportador.

5.2.3. Contribución a Nivel Académico

El desarrollo de la presente investigación contribuye a la comunidad académica mediante el análisis y planteamiento de estrategias financieras, operativas y sostenibles aplicables a empresas del sector bananero y agrícola exportador.

Asimismo, el estudio proporciona herramientas de análisis financiero y propuestas de fortalecimiento empresarial que pueden servir como material de consulta y referencia para futuras investigaciones relacionadas con gobernanza corporativa, sostenibilidad financiera, gestión de riesgos y administración de empresas agroexportadoras.

De igual manera, esta investigación aporta información relevante sobre la realidad financiera y operativa del sector bananero ecuatoriano, contribuyendo al desarrollo de estudios orientados a mejorar la competitividad y sostenibilidad de este sector estratégico para la economía del país.

5.2.4. Contribución a Nivel Personal

El desarrollo de la presente investigación representó un importante desafío académico y profesional, debido a la complejidad del sector bananero y a los múltiples factores externos que influyen directamente en su desempeño financiero y operativo. Se trata de un sector altamente resiliente, que constantemente debe adaptarse a escenarios económicos, climáticos, fitosanitarios y comerciales cambiantes.

La elaboración de este estudio resultó enriquecedora, ya que nos permitió fortalecer conocimientos en las áreas financiera, contable, operativa y de gestión empresarial, así como desarrollar capacidades analíticas y de toma de decisiones aplicadas a un caso real del sector agroexportador ecuatoriano.

Asimismo, el proceso investigativo nos motivó a la búsqueda y análisis de diversas fuentes de información que permitieron realizar una evaluación profunda de la situación de Doral Banana S.A., identificando sus principales debilidades y oportunidades de mejora, así como sus fortalezas y potencial de crecimiento.

Finalmente, esta investigación nos permitió comprender la importancia del sector bananero dentro de la economía ecuatoriana y la necesidad de implementar estrategias financieras y operativas sostenibles que contribuyan al crecimiento y permanencia de las empresas que forman parte de esta actividad económica.

5.3. Limitaciones a la Investigación

Durante el desarrollo de la investigación se presentaron limitaciones relacionadas con el acceso y disponibilidad de información financiera comparable dentro del sector bananero ecuatoriano. La información publicada en portales de distintas instituciones públicas no siempre refleja la realidad operativa y financiera de las empresas, debido a diferencias en criterios contables, niveles de detalle y políticas de presentación de información, lo que dificultó realizar comparaciones precisas entre compañías del mismo sector.

Asimismo, el sector bananero se caracteriza por su alta volatilidad, debido a factores externos como condiciones climáticas, riesgos fitosanitarios, fluctuaciones del mercado

internacional, variaciones en la demanda y cambios en los precios del banano. Por esta razón, el análisis y las proyecciones financieras fueron desarrollados con base en información histórica y bajo criterios conservadores, considerando posibles escenarios de riesgo que podrían afectar los resultados esperados.

No obstante, pese a estas limitaciones, la información recopilada permitió realizar un análisis razonable y desarrollar propuestas orientadas al fortalecimiento financiero y operativo de Doral Banana S.A.

Bibliografía

Arias, F. G. (2020). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (7.^a ed.). Episteme.

Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador. (2025). *Industria bananera ecuatoriana y variedades de exportación*. <https://www.aebe.com.ec>

Banana Export. (2025, julio 10). *Precio spot de la caja de banano en las nubes*. Banana Export. <https://bananaexport.com/2025/07/10/precio-spot-de-la-caja-de-banano-en-las-nubes/>

Banco Central del Ecuador. (2024). *Información estadística del sector externo y exportaciones*. Banco Central del Ecuador. <https://www.bce.fin.ec>

Banco Central del Ecuador [BCE]. (2024). *Reporte del sector agrícola y bananero ecuatoriano*. BCE.

Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación* (4.^a ed.). Pearson Educación.

Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F., & Edmans, A. (2023). *Principles of corporate finance* (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial management: Theory and practice* (15th ed.). Cengage Learning.

Food and Agriculture Organization. (2023). *Situación y perspectivas del mercado agrícola mundial*. FAO. <https://www.fao.org>

Gallo, M. A. (2015). *La empresa familiar: continuidad y sucesión*. Ediciones Deusto.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (2024). *Manejo técnico del cultivo de banano en el Ecuador*. INIAP.

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2025). *Ecuador reafirma su liderazgo mundial en exportación de banano al alcanzar USD 4.063 millones en ventas externas durante 2025*. Gobierno del Ecuador. <https://www.produccion.gob.ec>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2025). *Informe del sector bananero ecuatoriano*. MPCEIP.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2023). *Producción y manejo poscosecha del banano*. FAO.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2018). *Fundamentals of corporate finance* (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2026). *Información societaria y financiera empresarial*. <https://www.supercias.gob.ec>

Ward, J. L. (2011). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Palgrave Macmillan.

Wild, J. J., Subramanyam, K. R., & Halsey, R. F. (2020). *Financial statement analysis* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Anexos

Anexo 1. Fertilización y Control Fitosanitario

Fertilización



Control Fitosanitario



Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Anexo 2. Proceso de Desmane, Lavado, y Clasificación

Proceso de Desmane y Lavado previo al Proceso de Saneamiento y Selección de la Fruta



Proceso de Clasificación según Tamaño y Calidad



Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Anexo 3. Organigrama Doral Banana S.A.



Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Anexo 4. Cálculo Ke por Modelo NODERFELASE para Doral Banana S.A.

Cálculo del Ke en base al Modelo NODERFELASE para Doral Banana S.A.

Riesgo								
Ponderación			Bajo 1	Norma 12	Notabl e 3	Alto 4	Muy Alto 5	Riesgo Ponderad o
20%	N	Negocio , Sector , Producto			3			0,6
15%	O	Apalancamiento Operativo			3			0,45
4%	D	Directivos				4		0,16
5%	E	Exposición a otros Riesgos (Ambiental)					5	0,25
5%	R	Riesgo país		2				0,1
10%	F	Flujos / estabilidad			3			0,3
20%	E	Endeudamiento				4		0,8
10%	L	Liquidez de la inversión		2				0,2
5%	A	Acceso a fuentes de fondos					5	0,25
3%	S	Socios	1					0,03
3%	E	Estrategia			3			0,09
100%		TOTAL						3,23

Beta de los Recursos Propios= 3,23 x 0,5 1,62

Rf = Tasa de sin riesgo 5,07%

Be = Beta Apalancada 1,62

E(Rm) es la rentabilidad esperada del mercado 7,51%

Ke = 9,01%

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.