

PLANEACION ESTRATEGICA DE EXPORTADORA BANANERA “ RICA BANANA ”

Teresa Arroyo Jimenez ¹, Roxana Gavela Madruñero ², Ma. Lorena Martínez ³, Ma. Esperanza Urquiza Arreaga ⁴, Galo Cabanilla ⁵

¹ Analista de Sistemas 1995,

² Analista de Sistemas 1995,

³ Analista de Sistemas 1995,

⁴ Analista de Sistemas 1995,

⁵ Director de tópico, Economista, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 1993, Master en Sistemas de Información Gerencial, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1996, Master en Business administration, Universidad de Quebec Montreal, 1997, Profesor de la ESPOL desde 1996.

RESUMEN

En los inicios de la compañía Exportadora Bananera “ Rica Banana ”, el único objetivo era la exportación de banano de diferentes productores del país, pero a medida que se desarrollaba el negocio se fueron implementando otros negocios relacionados a la exportación.

Su principal estrategia concreta ha sido la reducción de costos a través de la integración vertical hacia atrás, adquiriendo o creando compañías que contribuirían en la producción de insumos para su principal operación: la exportación de banano.

INTRODUCCION

Exportadora Bananera “ Rica Banana ”, por años ha sido líder en exportación de banano en el Ecuador.

Desde su creación, el crecimiento y desarrollo de esta compañía, no han tenido límites, convirtiendo al Ecuador en uno de los primeros exportadores de banano en

el mundo, con un promedio de exportación de 1'200.000 a 1'300.000 toneladas de banano, de las cuales del 50% al 60% son producidas por Exportadora Rica Banana.

La empresa incursionó hace aproximadamente tres años en los llamados productos diversificados como piña, melón, limón y mango, con la finalidad de ampliar los servicios que entregaba a sus clientes, los consumidores de los mercados internacionales, a los que llegaba tradicionalmente con banano y plátano.

CONTENIDO

Exportadora Bananera Rica Banana distribuye su marca "Rica", reconocida internacionalmente por su calidad y sabor, a través de Pacific Fruit Group, con sede en Nueva York y más de 15 oficinas en 4 continentes, entre las que destacan New Jersey, Long Beach, Huntington Beach, Panamá, Buenos Aires, Hamburgo, Roma, Amberes, Amsterdam, Zagreb, Tokio y Wellington, puertos a los que llega semanalmente con los barcos del Area Naviera de la Exportadora, que transportan especialmente banano.

Estrategias Deseables

- Incrementar la producción y exportación de los productos diversificados, aprovechando la solidez obtenida en la exportación de banano hacia los diferentes mercados, la imagen y aceptación de la marca "RICA".
- Implementar Hand Heds en el proceso operativo en puertos, considerado crítico y decisivo dentro del negocio, con la finalidad de obtener una reducción de errores por ingresos manuales.
- Descentralizar las Funciones Contables, con la mira de optimizar los procesos de la empresa y así poder entregar información contable confiable y a tiempo.
- Incrementar la cantidad de haciendas para la producción de frutas tropicales, disminuyendo de esta forma la dependencia de los productores externos.

- Exportar desde diferentes países que tienen una alta producción y calidad, lo cual disminuiría los costos y fortalecería la actividad principal de la empresa.

Sector Industrial

El Ecuador está considerado como un país eminentemente agrícola lo cual constituye una ventaja dentro de la industria de exportación de productos agrícolas, en donde Exportadora Rica Banana y la mayoría de las organizaciones que forman parte de esta industria concentran su operación principal en la exportación de banano y sus variedades más que en otras frutas tropicales.

En 50 años la actividad bananera ha tenido una drástica evolución tecnológico-operativa. Anteriormente no existía un desarrollo controlado de la producción; que si bien no llegaba a ser una práctica empírica, tenía una tecnificación bastante limitada. Cada paso del proceso podía ser mejorado, desde los métodos de siembra y resiembra. Estos no habían alcanzado un grado óptimo de desarrollo, lo que daba como resultado una producción menor en cantidad y calidad.

El uso de agroquímicos altamente tóxicos y su manejo poco adecuado, representaba un peligro real para el bienestar de la fuerza laboral en la plantación y del consumidor. Además afectaba el medio ambiente, contaminando la tierra y el agua; lo que no solo iba en detrimento de la flora y fauna del lugar sino de la de sitios aledaños.

Exportadora Rica Banana ha conseguido obtener mejores resultados finales teniendo un constante control técnico, optimizando cada paso del proceso y utilizando adecuadamente los agroquímicos. De esta manera la plantación alcanza su máximo nivel de productividad tanto cuantitativa como cualitativamente.

Desde hace varios años con el fin de mantener la calidad, rendimiento y nivel de la industria, entidades estatales tales como el Programa Nacional del Banano (PNB), han limitado la superficie del país que se pueda dedicar al cultivo de esta fruta.

El precio de venta del producto se encuentra controlado por los organismos gubernamentales, Exportadora Rica Banana ha podido superar estos cambios con la reducción de costos e incremento en la comercialización a través de la integración vertical hacia atrás, lo que le ha dado un margen de utilidad significativo.

Nueva Estrategia a realizar

Descentralizar las Funciones Contables

La posición socio - económica conseguida por Exportadora Rica Banana hasta el momento se ha logrado gracias a la constante preocupación de mejorar la calidad de los procesos operativos. En la actualidad el negocio opera con altos estándares de calidad lo que le ha servido para conseguir la ventaja competitiva tanto en el país como en el exterior.

La visión de la directiva apunta al crecimiento internacional, para conseguir esta ambiciosa meta, en un ambiente altamente competitivo, se identifica la necesidad de alcanzar altos niveles de calidad en todos los procesos operativos y administrativos. Se podría considerar que la parte operativa ha venido trabajando en esto desde el inicio del negocio logrando alcanzar diferentes certificaciones ISO, pero en el área administrativa, el tamaño de sus procesos requieren de un estudio e implantación de calidad.

Uno de los objetivos planteados por los directivos de la empresa en el mediano plazo es optimizar los procesos contables reduciendo así los costos de dichos procesos.

La participación del personal junto con la aplicación continua de las mejoras propuestas servirán para lograr estos objetivos, consiguiendo establecer procesos óptimos para todo tipo de clientes.

Incrementar la producción y exportación de los productos diversificados

En la producción y exportación de productos diversificados, Exportadora Rica

Banana decidió, obviamente, aprovechar la infraestructura agrícola, de producción, embalaje, transporte y comercialización que posee para la exportación de su producto tradicional, ya que reconoce claramente cual es su negocio: Las Frutas.

Con esta base de infraestructura, tradición y prestigio internacional, Exportadora Rica Banana decide incursionar en productos diversificados, y, para la presentación de este trabajo, nos concentraremos en el incremento de la producción y exportación de la llamada “reina de las frutas” en la época de Carlos II de Inglaterra, allá por los años 1670 : La Piña.

Los dos mercados a los que exportamos piñas son Estados Unidos y Chile.

Por qué representa una oportunidad de ganar dinero exportar piña a estos dos países ?

Hawai, el mayor proveedor de esta fruta al interior de Estados Unidos, presenta desde hace unos pocos años producción con tendencia a la baja y se han hecho estudios que llevan a la conclusión de que en unos 5 años más, esta disminución se va a acentuar.

Este estado se ha volcado hacia la industria del turismo, por lo que la tierra tiene un costo de oportunidad muy alto para esta actividad más que para el cultivo de piña y la mano de obra antes utilizada se ha vuelto cara por la misma razón.

En cuanto a Chile, este mercado estaba acostumbrado a consumir piña menos dulce que la que Exportadora Rica Banana le provee y no había el hábito de consumirla sola como fruta fresca, sino generalmente acompañada con otras variedades en ensaladas de frutas por ejemplo.

Por estas condiciones de ambos mercados Exportadora Rica Banana está hoy en el negocio, condiciones que para la empresa son sinónimos de OPORTUNIDADES.

Basados en estos puntos se mantiene la misión y visión de ayer, hoy y mañana personalizadas en la directiva, colaboradores y clientes:

Misión:

“Transportar productos agrícolas con óptima calidad, volúmenes y precios razonables a todos los mercados de consumo satisfaciendo las necesidades y expectativas de clientes, productores y colaboradores de la empresa”.

Visión:

“ Nos vemos como el primer exportador a nivel mundial de productos agrícolas, reconocidos por nuestra calidad, competitividad, innovación y servicios a clientes, preocupados por la protección del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del país...”

CONCLUSIONES

El Ecuador es uno de los países con mayor producción agrícola, por lo tanto es natural suponer que existen algunas empresas dedicadas a la exportación de banano, las cuales podrían representar una potencia competitiva si logran establecer una infraestructura física y organizacional similar a la de Exportadora Rica Banana. Esto es muy difícil de conseguir por el costo de inversión, planeación y tiempo que representa.

Exportadora Rica Banana ha implantado centros técnicos en cada empacadora para brindar servicios especializados a sus productores, lo que les garantiza un aprovechamiento eficaz de sus plantaciones además de la óptima calidad para sus clientes. Estos servicios representan una gran ventaja competitiva ya que el costo de la infraestructura establecida es alto y representaría para la competencia una inversión significativa.

Exportadora Rica Banana se identifica como una estructura consolidada por el

número de empresas creadas para satisfacer las necesidades de su negocio, lo que lo hace fuerte en el mercado competitivo y difícil de superar.

El tiempo de permanencia en el mercado y la calidad que representa la marca 'Rica', han servido para fortalecer la lealtad de sus consumidores, convirtiéndose para la competencia en una barrera muy costosa de romper.

REFERENCIAS

¹Planeación Estratégica de Exportadora “ Rica Banana ”, (Tesis de Licenciatura en Sistemas de Información”, Licenciatura en Sistemas de Información, Facultad de Ingeniería Eléctrica, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1998).