



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

“Establecer un Plan Estratégico para la empresa Karijima S.A. enfocado en la producción y comercialización del plátano hawaiano y banano para exportación.”

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Ingeniero en Negocios Internacionales

Presentado por:

Krysthel Gianella Mendoza Bones

Jamie Catherine Riofrío Sánchez

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2018

DEDICATORIA

A Jesús, por siempre ponerme en el momento perfecto, lugar indicado y con las personas adecuadas, todas con el fin de enseñarme algo que me ha hecho crecer y llegar hasta aquí, por nunca soltarme y estar siempre a mi lado.

A mis padres, por la paciencia, el amor y apoyo durante toda mi carrera, porque sin ellos jamás hubiera podido llegar a la meta.

A mis maestros y compañeros, por los grandes y pequeños gestos de ayuda que tuvieron conmigo, por más insignificante que parezca, no lo fue.

A mis amigos, los que se fueron, los que están y por los que regresarán. Por sus palabras de apoyo, por su energía positiva y palabras de aliento. Porque con ustedes siempre puedo solo ser.

A la ESPOL por brindarme la oportunidad de observar en mi misma una impresionante transformación, acompañada por sus paisajes y montañas.

Krysthel Gianella Mendoza Bones.

DEDICATORIA

Principalmente a Dios, por permitirme entrar a estudiar en esta prestigiosa universidad, donde además de instruirme en el aspecto intelectual también desarrollaron mis habilidades deportivas, con las que destaqué en algunas disciplinas; sin duda, todo se lo debo a él, quién siempre me ha cuidado y me ha dado fuerzas para alcanzar cada una de mis metas.

A mi mami Cecilia Sánchez, por su amor y apoyo incondicional durante toda mi vida, siempre enseñándome a nunca decir “no puedo”, sino que lo voy a lograr porque con Dios todo es posible.

A mi tía Norma Sánchez, quien siempre estuvo pendiente de mi educación y me abrió las puertas de su casa para vivir ahí durante esta carrera universitaria.

A mis amigos, familiares y todas esas personas que de alguna forma estuvieron apoyándome con sus consejos, para no desviarme de lograr esta meta.

Jamie Catherine Riofrio

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por interferir perfectamente para que todo fluya según sus planes. A mis adorados padres por todo el apoyo incondicional. A la ESPOL, por permitirnos disfrutar de nuestra vida universitaria en su hermoso campus. A nuestros queridos profesores, por su dedicación, paciencia y perseverancia, por realmente enseñarnos con pasión y esmero. A las autoridades en general, por su constante preocupación y enfoque en hacer de nosotros los mejores.

Krysthel Mendoza Bones.

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Krysthel Gianella Mendoza Bones y Jamie Catherine Riofrío Sánchez damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”.



Krysthel Gianella Mendoza Bones

Autor 1



Jamie Catherine Riofrío Sánchez

Autor 2

EVALUADORES

Pablo Soriano
PROFESOR DE LA MATERIA

Pablo Soriano
PROFESOR TUTOR

RESUMEN

Actualmente en Ecuador, un gran porcentaje de ingresos por exportaciones en términos FOB están representados por la comercialización de cacao, camarón, plátano y banano. Por esta razón la investigación está centrada en la determinación de las variables influyentes en el correcto desenvolvimiento de la organización y sus miembros, lo que incurre en el nivel de calidad y productividad que debe tener la empresa para lograr exportar sus productos. Se analizó la situación organizacional, comercial y financiera de la empresa por medio de metodologías de análisis descriptivas, desde perspectivas cualitativas y cuantitativas, con el fin de establecer objetivos que cumplan con un plan de mejora. En el proceso de desarrollo pudo notarse que el bajo nivel de cultura laboral es el más influyente en el progreso y explotación del sector primario en el país. Lo que a su vez infiere en que éste sector tome iniciativa para promover una cultura laboral agrónoma con el fin de especializarse en el área, promoviendo empleo y educación para los trabajadores del sector, aumentando a su vez el nivel de exportaciones.

Palabras clave: FOB, Sector Primario, Cultura laboral, Productividad.

ABSTRACT

Currently in Ecuador, a large percentage of export earnings in terms of FOB are represented by the commercialization of cocoa, shrimp, banana and banana. For this reason, the research is focused on the determination of the influential variables in the correct development of the organization and its members, which incurs the level of quality and productivity that the company must have in order to export its products. An analysis of the organizational, commercial and financial situation of the company was carried out through the use of descriptive analysis methodologies, from qualitative and quantitative perspectives, in order to establish objectives that comply with an improvement plan. In the development process it could be noted that the low level of labor culture is the most influential in the progress and exploitation of the primary sector in the country. Which in turn infers that this sector take initiative to promote an agricultural labor culture in order to specialize in the area, promoting employment and education for workers in the sector, while increasing the level of exports.

Keywords: *FOB, Primary sector, Laboral culture, Productivity*

Índice General

1	Introducción	2
2	Antecedentes del problema	2
3	Descripción del problema	3
4	Justificación del problema	4
5	Alcance del proyecto	4
6	Beneficiarios	5
7	Objetivos	5
7.1	Objetivo General	5
7.2		5
7.3	Objetivos específicos	6
8	Marco de referencia	7
9	Marco conceptual	7
9.1	Diseño de la investigación	7
10	Generación de la información	8
10.1	Datos Primarios	8
10.2	Datos secundarios	8
11	Organización de la información	8
12	Análisis de la información	9
13	Elementos del diagnóstico organizacional	9
13.1	Observación	10
13.2	Entrevistas	10
13.3	Grupo focal	10
14	Perspectivas del diagnóstico organizacional	11
14.1	Diagnostico funcional	11
14.2	Diagnostico cultural	11
15	Resultados del diagnóstico organizacional	12

16	Metodología para el diagnóstico comercial	12
16.1	Situación actual de la empresa	12
17	Diagnostico estratégico	12
17.1	Perfil de capacidad interna	12
17.1.1	Capacidad directiva	13
17.1.2	Capacidad competitiva	13
17.1.3	Capacidad financiera	14
17.1.4	Capacidad tecnológica	15
17.1.5	Capacidad de talento humano	15
17.2	Perfil de oportunidades y amenazas	16
17.2.1	Factores económicos	16
17.2.2	Factores políticos	16
17.2.3	Factores sociales	17
17.2.4	Factores tecnológicos	17
17.2.5	Factores geográficos	18
18	Análisis del micro entorno	18
18.1	Giro de negocio	18
19	Análisis de Porter	20
19.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores	20
19.2	La rivalidad entre los competidores	20
19.3	Poder de negociación de los proveedores	20
19.4	Poder de negociación de los compradores	20
19.5	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	21
20	Matriz FODA	21
20.1	Análisis Interno	22
20.2	Análisis Externo	22
21	Enfoque cualitativo	22

21.1	Metodología Design Thinking	22
21.2	Diagrama de Ishikawa	23
22	Enfoque cuantitativo	24
22.1	Análisis financiero	24
22.2	Estados Financieros	25
22.3	Análisis vertical	26
22.4	Análisis horizontal	26
22.5	Razones Financieras	26
23	Metodología	28
24	Investigación Exploratoria	28
25	Datos primarios	28
25.1	Observación	28
25.2	Entrevistas personales semiestructuradas	29
25.3	Grupo Focal	31
26	Datos secundarios	31
26.1	Observación de la información	32
26.2	Análisis de la información obtenida	32
27	Desarrollo de las dos perspectivas del diagnóstico organizacional	32
27.1	Diagnostico funcional	32
27.1.1	Estructuras formales e informales de la comunicación.	32
27.1.2	Satisfacción del personal	33
27.1.3	Innovación	33
27.2	Diagnostico Cultural	34
27.2.1	Conductuales	34
28	Resultados del diagnóstico organizacional	35
29	Desarrollo de la metodología para el diagnóstico comercial	36
29.1	Situación de la empresa	36

29.2	Perfil de capacidad interna	36
29.2.1	Capacidad directiva	37
29.2.2	Capacidad Competitiva	38
29.2.3	Capacidad Financiera	40
29.2.4	Capacidad Tecnológica	40
29.2.5	Capacidad de talento humano	41
30	Análisis del Macro entorno	43
30.1	Factor Político	43
30.2	Factor Económico	43
30.3	Acuerdos Comerciales	44
30.4	PIB	44
30.5	Factor social	46
30.6	Factor tecnológico	46
30.7	Factor geográfico	46
31	Desarrollo de POAM	47
32	Análisis de Micro entorno	49
32.1	Giro de negocio	49
32.2	Proceso de producción	50
33	Análisis de Porter	52
33.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores.	52
33.2	La rivalidad entre los competidores	52
33.3	Poder de negociación de los proveedores	53
33.4	Poder de negociación de los compradores	53
33.5	Amenaza de ingreso a productos sustitutos.	54
34	Enfoque cualitativo	54
34.1	Metodología Design thinking	54
34.2	Diagrama de Ishikawa	56

34.3	Matriz FODA	57
35	Resultados del Diagnóstico Comercial	58
36	Enfoque cuantitativo:	60
36.1	Análisis del balance general	60
36.2	ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADO	63
36.3	ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS	65
37	Resultados del Diagnóstico Financiero	67
38	Diseño del Balanced Scorecard	68
38.1	Misión Propuesta	68
38.2	Visión Propuesta	68
38.3	Valores propuestos para la organización	69
38.4	Organigrama Propuesto	69
38.5	Logo y marca propuestos	70
38.5.1	Canales	71
38.6	Objetivos del Balanced Scorecard	71
39	Mapa estratégico	72
40.1	Perspectiva Financiera	73
40.2	Perspectiva de Clientes	73
40.3	Perspectiva Interna	73
40.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	74
41	MATRIZ DE INDICADORES	74
42	Flujo de Caja Proyectado	77
42.1	TMAR	77
42.1.1	VAN	78
42.1.2	TIR	78
42.2	Etapas de pre embarque	82
42.2.1	Certificado fitosanitario de exportación (cfe)	83

42.2.2	Herramientas de negociaciones internacionales	83
42.3	INCOTERMS	84
42.4	Etapa de post embarque	85
42.5	PROCESO LOGÍSTICO DE EXPORTACIÓN	86
42.6	Mercado Potencial	88
42.7	Proceso de filtrado	88
42.8	País de destino	90
43	Relación comercial entre Alemania y Ecuador	91
43.1	Acceso al mercado	91
43.2	Clientes	92
44	Riesgos del plan estratégico	93
46	Conclusiones y Recomendaciones	98
46.1	Diagnostico Organizacional	98
46.2	Diagnostico Comercial	100
46.3	Diagnostico financiero	101
47	Bibliografía	103
48	AnexoS	106

ABREVIATURAS

ESPOL Escuela Superior Politécnica del Litoral

FOB Free on Borad

PIB Producto Interno Bruto

ECO Economista

Simbología

Gr gramos

Kg kilogramos

Lb libras

Índice de Ilustraciones

<i>Amaya, J. (2005). Gerencia: Planeacion & Estrategia.</i>	103
<i>Araceli, R. (2018). Cuida tu Dinero. Obtenido de https://www.cuidatudinero.com/13104149/diferencia-entre-las-entrevistas-estructuradas-y-semi-estructuradas</i>	103
<i>Arce, E. (2006). Estrategias del Capital humano. Obtenido de http://pdfs.wke.es/2/6/5/8/pd0000012658.pdf.....</i>	103
<i>AS, C. B. (2016). Cluster banano. Obtenido de http://banano.ebizaro.com/usan-nuevas-tecnologias-para-aumentar-la-produccion-del-banano/</i>	103
<i>Bayer, Ó. A. (2018). El telégrafo. Obtenido de https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/bananeros-tecnologia-produccion</i>	103
<i>BCE. (2018). BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. 29. Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuatoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018.....</i>	103
<i>Bonilla-Jimenez, F. I., & Escobar, J. (2003). CUADERNOS HIPANOAMERICANO DE PSICOLOGIA. Obtenido de https://palenque-de-egoya.webnode.es/_files/200000286-47b1249946/Grupo%20focal.pdf</i>	103
<i>Cabrero Garcia, J., & Richart Martinez, M. (2018). ANIORTE. Obtenido de http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm</i>	103
<i>Caria, S., & Dominguez Martin, R. (2015). Estructura productiva primario-exportadora y Buen Vivir. Revista Internacional de Cooperacion y Desarrollo, 42. Obtenido de http://www.ciberoamericana.com/pdf/Exportaciones.pdf.....</i>	103
<i>Colombia, B. d. (2000). Banrepultural. Obtenido de http://enciclopedia.banrepultural.org/index.php?title=Sectoros_econ%C3%B3micos.....</i>	103
<i>Cortés Cortés, M., & Iglesias León, M. (2004). Generalidades sobre metodología de la investigación.</i>	103
<i>desigualdad, R. d. (2017). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2017/Diciembre/Reporte%20pobreza%20y%20desigualdad%20_dic17.pdf</i>	103
<i>Díaz Camacho, J., & Romero Bermúdez, E. (2010). El uso del diagrama causa-efecto. Revista Latinoamericana de Estudios.....</i>	104
<i>ECUADOR, B. C. (29 de JUNIO de 2018). BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuatoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018</i>	104
<i>Editorial. (2013). Tareasuniversitarias.com. Obtenido de https://tareasuniversitarias.com/descripcion-de-la-empresa.html</i>	104
<i>el diario.ec. (2018). EL PRODUCTOR. Obtenido de http://elproductor.com/noticias/el-platano-nacional-aumento-su-precio/.....</i>	104
<i>EL UNIVERSO. (2018). https://www.eluniverso.com/noticias/2018/05/25/nota/6776609/lenin-envia-ley-reactivar-economia.....</i>	104
<i>FINANCIERA, E. (2010). Obtenido de https://www.encyclopediafinanciera.com/mercados-financieros/acciones/los-accionistas.htm</i>	104
<i>FINANZAS, E. Y. (2016). ECONOMIA Y FINANZAS.....</i>	104

<i>GESTIOPOLIS. (2010). GESTIOPOLIS. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/</i>	<i>104</i>
<i>Gutiérrez, J. C. (2012). Obtenido de https://es.slideshare.net/herrera01708/efectos-del-cambio-climatico-en-banano</i>	<i>104</i>
<i>Laboral, M. (2014). Obtenido de https://pepexlaboral.wordpress.com/2014/11/26/diagnostico-organizacional/</i>	<i>104</i>
<i>Meza, L. A. (2006). Mi Espacio. Obtenido de https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.XAloytszBIU</i>	<i>104</i>
<i>Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2018). https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/.....</i>	<i>104</i>
<i>Ministerio de Educación. (2015). Obtenido de https://educacion.gob.ec/ecuador-es-uno-de-los-que-mas-crece-en-educacion/.....</i>	<i>104</i>
<i>NEGOCIO.COM, I. P. (2016). Obtenido de https://www.informaticaparatunegocio.com/blog/diferencia-datos-primarios-datos-secundarios/</i>	<i>104</i>
<i>Ochoa, J. (2012). Nuevas tecnologías para la educación. Obtenido de http://lasnuevatecnologiaenlaeducacion.blogspot.com/</i>	<i>105</i>
<i>Osorio, J. L. (2016). SCRIBD. Obtenido de https://es.scribd.com/doc/96102074/Actividad-o-Giro.....</i>	<i>105</i>
<i>PRO ECUADOR. (2015). Obtenido de https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/</i>	<i>105</i>
<i>RIMAC. (s.f.). Riesgos Laborales. Obtenido de http://prevencionlaboralrimac.com/Herramientas/Matriz-riesgo.. ..</i>	<i>105</i>
<i>Rodriguez, M. V. (2005). Entramado. Obtenido de http://www.unilibrecali.edu.co/images2/revista-entramado/pdf/pdf_articulos/volumen_1-1/El_Capital_Intelectual_CAPACIDAD_COMPETITIVA_EMPRESARIAL.pdf</i>	<i>105</i>
<i>S.A., B. d. (2018). Participantes del mercado / Inversionistas. Obtenido de https://www.bolsadevalores.com.sv/index.php/participantes-del-mercado/inversionistas</i>	<i>105</i>
<i>Salvador Leal Medina, F. d., González Acolt, R., & Herrera Díaz de León, L. L. (2013). International Review of Business Research Papers. Obtenido de https://www.bizresearchpapers.com/13.%20Paper%203002.%20Leal%20Medina%20Felipe.%20Online%20ready.pdf.....</i>	<i>105</i>
<i>Shum, Y. M. (2018). Yi Min Shum. Obtenido de https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/</i>	<i>105</i>
<i>TRENDS, B. S. (2015). BBVA.COM. Obtenido de https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/10/ebook-cibbva-design-thinking_es_1.pdf.....</i>	<i>105</i>
<i>UNIVERSIA. (2017). Obtenido de http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html.....</i>	<i>105</i>
<i>Valenzuela, J. C. (2018). Obtenido de http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/certificado-fitosanitario-de-exportaci-n</i>	<i>105</i>
<i>Velastegui, A. (2014). SlideShare. Obtenido de https://es.slideshare.net/amrobalino/capacidades-competitivas</i>	<i>105</i>

Índice de Tablas

<i>Tabla 2.1 Capacidad directiva</i>	13
<i>Tabla 2.2 Capacidad Competitiva</i>	14
<i>Tabla 2.3 Capacidad Financiera</i>	14
<i>Tabla 2.4 Capacidad Tecnología</i>	15
<i>Tabla 2.5 Capacidad de Talento Humano</i>	15
<i>Tabla 2.6 Factores Económicos</i>	16
<i>Tabla 2.7 Factores Políticos</i>	16
<i>Tabla 2.8 Factores Sociales</i>	17
<i>Tabla 2.9 Factores tecnológicos</i>	17
<i>Tabla 2.10 Factores Geográficos</i>	18
<i>Tabla 2.11 Matriz FODA</i>	21
<i>Tabla 3.12 Capacidad Directiva</i>	37
<i>Tabla 3.13 Capacidad competitiva</i>	39
<i>Tabla 3.14 Capacidad Financiera</i>	40
<i>Tabla 3.15 Capacidad Tecnológica</i>	41
<i>Tabla 3.16 Capacidad de Talento Humano</i>	42
<i>Tabla 3.17 Factores Políticos</i>	47
<i>Tabla 3.18 Factores Económicos</i>	47
<i>Tabla 3.19 Factores Sociales</i>	48
<i>Tabla 3.20 Factores Tecnológicos</i>	48
<i>Tabla 3.21 Factores Geográficos</i>	49
<i>Tabla 3.22 Matriz FODA</i>	57
<i>Tabla 3.23 Análisis Vertical, Activos</i>	60
<i>Tabla 3.24 Análisis vertical, Pasivos</i>	61
<i>Tabla 3.25 Análisis Horizontal BG, Activos</i>	62
<i>Tabla 3.26 Análisis Horizontal BG, Pasivos</i>	62
<i>Tabla 3.27 Análisis Vertical</i>	63
<i>Tabla 3.28 Análisis Horizontal</i>	64
<i>Tabla 3.29 Ratios de Liquidez</i>	65
<i>Tabla 3.30 Ratios de Administración Activos</i>	65
<i>Tabla 3.31 Ratios de Administración de Deudas</i>	66
<i>Tabla 3.32 Ratios de Rentabilidad</i>	66
<i>Tabla 4.33 Objetivos del Balanced Scorecard</i>	71
<i>Tabla 4.34 Perspectiva Financiera</i>	73
<i>Tabla 4.35 Perspectiva de clientes</i>	73
<i>Tabla 4.36 Perspectiva Interna</i>	73

<i>Tabla 4.37 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 4.38 Matriz de Indicadores con Objetivos de Balanced scorecard</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 4.39 Flujo de Caja sin Plan de Mejora</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 4.40 Flujo de Caja con Plan de Mejora</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 4.41 Costos de exportación</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 4.42 Costos de capacitaciones</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 4.43 Sueldos de nuevos departamentos.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 4.44 Método Scanning</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 4.45 Exportación entre Alemania y Ecuador</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 4.46 Matriz de Riesgos</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 4.47 Plan de Prevención de Riesgo.....</i>	<i>96</i>

Índice de Diagramas

<i>Diagrama 2.1 5 Fuerzas de Porter.....</i>	<i>21</i>
<i>Diagrama 2.2 Metodología Design Thinking.....</i>	<i>23</i>
<i>Diagrama 2.3 Diagrama de Ishikawa.....</i>	<i>24</i>
<i>Diagrama 2.4 Ratios Financieros</i>	<i>27</i>
<i>Diagrama 3.5 Desarrollo del Diagrama de Ishikawa</i>	<i>56</i>
<i>Diagrama 4.6 Diagrama de Balanced Scorecard</i>	<i>68</i>
<i>Diagrama 4.5 Organigrama propuesto.....</i>	<i>70</i>
<i>Diagrama 4.6 Mapa Estratégico</i>	<i>72</i>

CAPITULO 1

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍAS PROPUESTAS

1 INTRODUCCIÓN

La implementación de un proyecto trae consigo una serie de planificaciones cronológicas sistemáticas, establecidas para cumplir con objetivos y metas propuestas en una empresa. La forma en que se ejecuta cada proceso o interacción en las diferentes áreas son muy importantes ya que, de esto depende el cumplimiento de sus propósitos y el éxito o fracaso de la organización.

Una empresa está conformada por tres áreas, las cuales son; organizacional, comercial y financiera. Las que requieren de una continua actualización y adaptación a los cambios que ocurren a través del tiempo a nivel macro y micro entorno, en donde intervienen varios factores que afectan a la organización, como el factor político, económico, social - cultural, ambiental y legal.

Considerando esto, el fin de este proyecto es realizar un estudio completo donde conste un diagnóstico detallado de cada área que conforma la empresa Karijima S.A, el mismo que mostrará los problemas principales existentes que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de la organización, dando la oportunidad de conocer y direccionar al investigador por el mejor camino hacia una solución y de esta forma proponer un plan estratégico de mejora para la empresa.

2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Para poder adentrarnos en el problema es indispensable tener en cuenta en qué posición se encuentra la empresa a nivel macroeconómico con respecto a los productos que comercializa. (Caria & Dominguez Martin, 2015), afirma que:

“Ecuador es denominado como un país primario exportador, es un país pequeño con una demanda interna limitada por una superficie territorial, población y poder adquisitivo. Por esta razón depende considerablemente del comercio exterior y a medida que crece su apertura comercial, también crece su poder adquisitivo” (p. 42).

Según la información obtenida por el BANCO CENTRAL, el banano y el plátano son los productos tradicionales no petroleros con mayor valor porcentual en representación a las exportaciones en el Ecuador. Y los cinco principales países de destino son Rusia ocupando el primer lugar, Estados Unidos, Italia, Alemania y Turquía, respectivamente. (ECUADOR, 2018) afirma:

“Las exportaciones no petroleras – tradicionales de enero de 2017 a enero de 2018, alcanzaron un valor FOB promedio mensual de USD 596 millones, la participación de los bienes que conforman este grupo fue la siguiente: banano y plátano (43.1%), camarón (42.3%), cacao y elaborados (9.4%), atún y pescado (3.5%); y, café y elaborados (1.7%).” (s.f).

La empresa “Karijima S.A” nació hace 4 años cuando a su propietario le ofrecieron sembrar plátano, lo cual terminó siendo la compra de 100 hectáreas en un sector ubicado en el kilómetro 96 vía a la costa a 5 minutos de Zapotal, llamada también la comuna del azúcar, en la provincia de Santa Elena. Esta empresa lleva a cabo sus operaciones en la Hacienda María, la cual lleva en el mercado más de 45 meses. Cuenta con 13 empleados jornales en la hacienda y 5 personas en la administración que realizan sus labores en el centro de convenciones de la ciudad de Guayaquil.

La hacienda está conformada por 100 hectáreas en total, de las cuales 63 de ellas están aptas para producir. Su principal fuente de ingreso actual es la producción y comercialización de plátano hawaiano, al cual actualmente se destinan a su siembra y cosecha 37.93 hectáreas en total, de las cuales 15 hectáreas están sembradas actualmente y 22.93 hectáreas están destinadas para resiembra a finales de este año 2018. El segundo ingreso vendrá dado por la producción, comercialización y exportación de banano y están destinadas a su siembra y cosecha 22.78 hectáreas. El tercer y último producto que genera la otra parte de fuentes de ingreso es la cría y venta de camarón, para lo cual están destinadas 1.5 hectáreas.

3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Karijima S.A actualmente no alcanza a cubrir la demanda industrial a nivel nacional de su principal fuente de ingreso actual, que es el plátano hawaiano. Existen varios factores que intervienen en el análisis de las causas que generaron el problema,

una mala implementación del proyecto desencadenó diversos obstáculos en las diferentes áreas de la empresa que terminaron en una gran pérdida. El área más afectada fue el área de producción, específicamente las labores de campo, que fueron ocasionadas por la falta de control y capacitación del personal encargado de las actividades del mantenimiento y crecimiento de la planta. Las existencias de estos factores llevaron a la pérdida de 22.78 hectáreas que estaban disponibles para cosecha de plátano hawaiano, de un total de 63 hectáreas disponibles para producción. Esto dificulta la entrega oportuna del producto y no permite cubrir la demanda del mismo lo que da como resultado el incumplimiento en la entrega puntual a sus principales clientes. Y al mismo tiempo ocasionó que surja la decisión de sembrar banano con el objetivo de exportación, en las áreas de plátano hawaiano que resultaron afectadas.

4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Este proyecto se realiza con el objetivo no solo de contribuir con la empresa Karijima S.A al momento de crear un plan de mejora y que, por medio de éste, logren llegar a sus objetivos y cumplir con sus metas como organización, mejorando la economía del país al lograr ser una empresa eficiente en la comercialización de sus productos, al optimizar al máximo los recursos cuidando el medio ambiente. Sino también, busca tener un gran impacto social al pretender generar empleo a las personas que viven en la zona aledaña al área de producción que es Zapotal, la comunidad del azúcar.

Este estudio permitirá que los trabajadores jornales mejoren su calidad y estilo de vida, promoviendo capacitaciones de agronomía constantes en las áreas laborales, en las cuales ellos se especializaran adquiriendo experiencia y conocimiento, con el fin de que éste sea transmitido a sus descendientes de una forma más clara y direccionada a crear una cultura agrónoma lo cual, es la tendencia por su realidad social y cultural. Lo que a su vez contribuye a que poco a poco, el país se vaya especializando de raíz en lo que esta denominado como su ventaja comparativa a nivel de exportación por ser un país proveedor de recursos primarios.

5 ALCANCE DEL PROYECTO

En el presente proyecto se realizará un diagnostico respectivo por cada área. En el área administrativa, la cual lleva a cabo sus operaciones en el Centro de Convenciones de la

ciudad de Guayaquil, en el grupo de oficinas “CORPEI”, se aplicará un diagnóstico organizacional efectuando entrevistas al personal. El diagnóstico financiero se realizará analizando los estados financieros de la empresa “Karijima S.A.” de los últimos tres años (2015, 2016, 2017). En el área de producción, área en donde se llevan a cabo sus operaciones en el km 92 de vía a la costa del Ecuador, aledaña a Zapotal, la comuna del azúcar, se efectuará el diagnóstico comercial aplicando las metodologías correspondientes.

6 BENEFICIARIOS

Los resultados obtenidos afectan a diferentes entidades tanto internas como externas a la empresa. El Plan Estratégico de mejora que se presentará a la Gerencia General de la empresa “Karijima S.A.” pretende otorgar una solución para el rendimiento óptimo de las actividades llevadas a cabo en la empresa para la producción de la planta. Sin embargo, existen más beneficiados del estudio a realizar las cuales se detallan a continuación:

Directivos: Debido a lo que explica esta definición se puede comprender que los directivos de la empresa serían directamente beneficiados con los resultados de la investigación ya que, de esta forma puede llevar un mejor control operacional. (FINANZAS, 2016)

Trabajadores jornales: “Se puede decir en términos simples que los empleados jornales son aquellas personas que trabajan por el pago de un día.” (FINANZAS, 2016)

Accionistas: (FINANCIERA, 2010), un accionista es un individuo o compañía que legalmente es propietario de una o más acciones de una sociedad anónima. Por lo tanto, se ven afectados positivamente.

Inversionistas: “Inversionista es toda aquella persona o empresa que tiene dinero disponible y lo invierte en algún activo con el fin de obtener rendimiento a cambio del dinero invertido”, (Participantes del mercado / Inversionistas, 2018)

7 OBJETIVOS

7.1 Objetivo General

Desarrollar un diagnóstico general para la empresa, que detalle la situación actual organizacional, comercial y financiera con el fin de elaborar un Plan Estratégico para mejorar la capacidad y calidad de producción del plátano hawaiano y banano.

7.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual organizacional, comercial y financiera de la empresa, mediante un análisis de información correspondiente a los años 2015, 2016, 2017.
2. Aplicar las metodologías Design Thinking e Ishikawa para establecer las causas y el efecto potencial de la situación actual de la empresa, con el propósito de determinar el problema principal y brindar solución.
3. Diseñar un plan de mejora basado en una proyección de flujo de caja, aplicando objetivos SMART para lograr mejorar la capacidad y calidad de producción.
4. Identificar los riesgos que pueden suscitarse en la aplicación del plan de mejora propuesto.

Marco Teórico

8 MARCO DE REFERENCIA

La empresa “Karijima S.A.”, cuyo lugar designado para la producción de la planta se encuentra en el kilómetro 92 vía a la costa a 5 minutos de Zapotal se ha dedicado a la producción de una diversidad de productos, los cuales son: Plátano hawaiano, camarón y actualmente se encuentran sembrando para la producción de banano para exportación. El personal labora en dos lugares diferentes. El departamento administrativo, financiero se encuentran ejecutando sus respectivas actividades en el grupo de oficinas “CORPEI” encontradas en el centro de convenciones. Mientras que el departamento de producción y sus empleados se encuentra ejerciendo sus labores en la hacienda María.

El target de la compañía incluye principalmente las industrias quienes procesan el producto en fruta, cuyas ventas dependen de la oferta de plátano hawaiano disponible para procesar y comerciar. Luego de la investigación informal realizada a los empleados de la empresa, tanto de la parte administrativa como la parte relacionada directamente con la producción, se detectaron algunos problemas en sus procesos:

- Labores de campo mal ejecutadas.
- No cubren la demanda del plátano hawaiano.
- Los trabajadores no están afiliados ni se sienten incentivados.
- Falta capacitación a los empleados jornales.
- Endeudamiento excesivo.

En este proyecto se realizaron varios análisis en los distintos departamentos afectados con el fin de llegar y establecer su solución.

9 MARCO CONCEPTUAL

9.1 Diseño de la investigación

Según (Cabrero Garcia & Richart Martinez, 2018), “el diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de la investigación”.

Según (UNIVERSIA, 2017), “la investigación exploratoria se para estar al tanto el tema que se abordará. El resultado de este tipo de investigación brinda un horizonte o conocimiento ligero del tema.” Por lo tanto, para obtener dicha información que brinde bases para el diagnóstico que se desea realizar se aplicará inicialmente una investigación exploratoria con el fin de tener un primer acercamiento al problema.

Sin embargo, para poder obtener información aún más relevante a profundidad para el estudio usaremos un análisis mixto, con variables relevantes cualitativas y cuantitativas que brindarán información para el diagnóstico Organizacional, Comercial y Financiero.

10 GENERACIÓN DE LA INFORMACIÓN

10.1 Datos Primarios

Según (NEGOCIO.COM, 2016), “Se obtienen con el propósito de abordar o conocer en primer plano el problema que se desea analizar. También se conocen como datos brutos o datos de primera mano, los mismos que pueden ser recolectados mediante diferentes métodos tales como, encuestas, entrevistas personales, grupos focales, entrevistas telefónicas entre otras”.

Las metodologías utilizadas para la investigación serán:

- Observación
- Entrevistas personales semiestructuradas
- Grupo focal

10.2 Datos secundarios

“Los datos secundarios envuelven información que ya ha sido recopilada y registrada por otra persona diferentes al investigador o analista del estudio. El propósito suele no estar relacionado directamente con el problema principal de la investigación.

Estos datos son de fácil acceso con respecto a los datos primarios y pueden ser recolectados por medio de censos, registros internos de la empresa u organización, informes, libros, sitios web, revistas entre otros.” (NEGOCIO.COM, 2016, pág. 3)

11 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

- **Almacenamiento de la información:** Es necesario detallar que medios o herramientas se utilizaron para poder almacenar toda la información recolectada. Grabadoras, celulares, cámaras, etc.
- **Ordenamiento de la información:** Una vez recopilada la información se debe proceder a clasificar y organizar la misma para utilizarla de forma adecuada en el tiempo requerido.

12 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Es importante realizar un análisis breve de toda la información recolectada para poder proceder a utilizarla para llegar a los objetivos.

Metodología para el diagnóstico organizacional

Según (Laboral, 2014, pág. 6), “Se podría definir como diagnóstico organizacional al proceso analítico que permite conocer la situación real actual de la empresa en cierto momento dado , para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir o dar fin al primero y enfatizar en lo segundo.”

Para poder llegar a cabo con éxito el diagnóstico organizacional se deben cumplir con ciertos requisitos básicos.

- Predisposición del cliente para el cambio.
- Facilidades de acceso a información otorgadas por el cliente al investigador
- Confidencialidad por parte del investigador
- Proporcionar retroalimentación una vez obtenidos los resultados
- El éxito o fracaso depende directamente del cliente y el analista

13 ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Según (Laboral, 2014), se puede dividir este diagnóstico en tres etapas principales:

1. La forma en que se recolecta la información
2. La metodología utilizada
3. La frecuencia con la que se recolecta la información, la misma que depende de la estabilidad del sistema.

Se detalla a continuación todos los medios utilizados para la recolección de información relevante para el estudio:

13.1 Observación

Se procede a la observación de detalles en los diferentes departamentos con el fin de cumplir con la obtención de la información primaria

13.2 Entrevistas

Entrevista semiestructurada: Según (Araceli, 2018), esta entrevista es aquella en la que, como su propio nombre lo indica, el investigador realiza una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas con preguntas espontáneas.

Es adecuado preparar las preguntas que se realizarán previamente al encuentro con el entrevistado, de esta forma optimizamos tiempo y recursos. Es una forma de que la persona de quien deseamos tener información se sienta en confianza y por ende obtenemos datos más reales.

Fase 1: Preparación de la entrevista. En esta fase se parte del problema encontrado por medio de las metodologías mencionadas anteriormente y se presenta una guía general de cómo desarrollarla.

Fase 2: Realización de la entrevista. Esta se lleva a cabo una vez que ya se tiene preparado el material apropiado, las condiciones requeridas, la elaboración del guion y establecido el contacto con las personas.

Fase 3: Finalización de la entrevista. En esta última fase se da por culminada la entrevista, se agradece por la participación a los involucrados y se organiza la información recopilada para su respectivo análisis.

13.3 Grupo focal

Los grupos focales son una técnica de recolección de datos mediante una entrevista específicamente grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática

propuesta por el investigador. (Bonilla-Jimenez & Escobar, 2003). El propósito de realizar Grupos Focales es observar cuando surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones por parte de los entrevistados.

14 PERSPECTIVAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

14.1 Diagnostico funcional

Según (Meza, 2006), el diagnóstico funcional examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación en los diferentes departamentos existentes en la organización, la satisfacción del personal en cada uno de los departamentos, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

El fin de aplicar este tipo de diagnóstico es medir el impacto que tienen los procesos de comunicación efectiva en el ambiente laboral, medir satisfacción y evaluar posibles mejoras en el área de producción con respecto a la comunicación.

14.2 Diagnostico cultural

Según (Meza, 2006), el diagnostico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización. Los objetivos de aplicar este diagnóstico es evaluar el mantenimiento y desarrollo de la cultura de la empresa, evaluar el contenido de la comunicación y el significado de ello para sus miembros.

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse por medio de campos en los que se manifiestan. Se manifiestan por medio de los siguientes elementos:

- **Espirituales:** Ideología / filosofía que lleva la empresa
- **Conductuales:** Lenguaje, comportamiento verbal y no verbal y forma de interacción en la organización, tomando en cuenta todos los departamentos.
- **Estructurales:** Políticas y procedimientos, normas, sistemas de estatus interno, estructura de poder.
- **Materiales:** Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

15 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

En esta última sección se procede a detallar los resultados obtenidos del diagnóstico organizacional, una vez ya aplicadas cada una de las metodologías para poder obtener resultados.

16 METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO COMERCIAL

16.1 Situación actual de la empresa

Con el fin de cumplir con el segundo diagnóstico del primer objetivo de la investigación se realizará un análisis comercial de la empresa Karijima S.A con el fin de determinar los principales factores que influyen en la comercialización del producto que la empresa ofrece.

17 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Según (Amaya, 2005, pág. 36), este diagnóstico estratégico busca responder clara y detalladamente la pregunta: “¿En dónde estamos hoy como empresa?”. Para dar respuesta a esta interesante pregunta, este diagnóstico se basa en las herramientas detalladas a continuación:

- PCI: Perfil de Capacidad Interna
- POAM: Perfil de Oportunidades y Amenazas
- Las 5 fuerzas de Porter
- Matriz FODA

17.1 Perfil de capacidad interna

Con el fin de facilitar el análisis se agrupan las diferentes fortalezas y debilidades, junto con el impacto que tienen cada una de ellas en los diferentes departamentos.

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica
- Capacidad de talento humano

Según (Amaya, 2005, pág. 37), el perfil de fortalezas y debilidades se lo puede representar por medio de la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su

grado para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto (3) - Medio (2) - Bajo (1)

17.1.1 Capacidad directiva

“La Capacidad Directiva de una organización podría definirse como la disponibilidad del talento directivo para un momento oportuno y en función de una línea estratégica determinada. Esto significa que la organización cuenta con líderes capaces, en un momento dado de llevar a la empresa hacia los objetivos generales y específicos propuestos.” (Arce, 2006, pág. 5)

17.1.2 Capacidad competitiva

Según (Velastegui, 2014, pág. s.f), se podría definir a la capacidad competitiva como el

Tabla 2.1 Capacidad directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Imagen corporativa									
2. Responsabilidad social									
3. Uso de planes estratégicos, Análisis estratégico									
4. Evaluación y pronóstico del medio									
5. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes									
6. Flexibilidad de la estructura organizacional									
7. Comunicación y control gerencial a nivel administrativo									
8. Comunicación y control gerencial a nivel campo									
8. Orientación empresarial									
9. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa									
10. Habilidad para responder a la tecnología cambiante									
11. Habilidad para manejar fluctuaciones económicas									
12. Agresividad para enfrentar la competencia									
13. Sistemas de control									
14. Sistema de toma de decisiones									
15. Sistema de coordinación									
16. Coordinación de campo									

Elaborado por: (Arce, 2006)

conjunto de habilidades colectivas que sirven para llevar a cabo la creación y sostenimiento de las ventajas competitivas que tiene una organización, por medio del correcto y eficiente uso de los recursos.

Tabla 2.2 Capacidad Competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad									
2. Lealtad y satisfaccion del cliente									
3. Participacion de mercado									
4. Bajos costos de distribucion y ventas									
5. Uso de la curva de experiencia									
6. Uso de ciclo de vida del producto y del ciclo de reposicion									
7. Inversion en investigacion y desarrollo para nuevos productos									
8. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado									
9. Fortalezas de proveedores y disponibilidad de insumos									
10. Concentracion de consumidores									
11. Administracion de clientes									
12. Acceso a organismos privados o publicos									
13. Portafolio de productos									

17.1.3 Capacidad financiera

Elaborado por: (Velastegui, 2014)

“Capacidad financiera son aquellas posibilidades que tiene la empresa para realizar inversiones o bien pagos en determinado tiempo siendo este corto, mediano y largo plazo con el fin de lograr objetivos de crecimiento y desarrollo, buscando obtener utilidades en sus operaciones del día a día.” (Salvador Leal Medina, González Acolt, & Herrera Díaz

Tabla 2.3 Capacidad Financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Acceso a capital cuando lo requiere									
2. Grado de utilizacion de su capacidad de endeudamiento									
3. Rentabilidad, retorno de la inversion									
4. Liquidez, disponibilidad de fondos internos									
5. Comunicacion y control gerencial									
6. Habilidad para competir con precios									
7. Inversion de capital. Capacidad para satisfacer la demanda									
8. Estabilidad de costos									
9. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios									

de León, 2013, pág. 7)

Elaborado por: (Amaya, 2005)

17.1.4 Capacidad tecnológica

Está constituida por el conjunto de habilidades y conocimientos que dan sustento al proceso de producción. Es como un eslabón de enlace entre el capital, la fuerza de trabajo y el factor tierra según (Ochoa, 2012, pág. 8)

Tabla 2.4 Capacidad Tecnología

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Capacidad de innovación									
2. Nivel de tecnología utilizado en los productos									
3. Fuerza de patentes y procesos									
4. Efectividad de la producción y programas de entrega									
5. Valor agregado al producto									
6. Intensidad de mano de obra de entrega									
7. Economía de escala									
8. Nivel tecnológico									
9. Aplicación de tecnología de computadores									
10. Nivel de coordinación e integración con otras áreas									
11. Flexibilidad de producción									

Elaborado por : (Amaya, 2005)

17.1.5 Capacidad de talento humano

La principal fuente de valor económico y capacidad de creación de calor para los empresarios es el capital intelectual. Es el activo intangible que pasa desapercibido con mayor frecuencia. (Rodríguez, 2005, pág. 8)

Tabla 2.5 Capacidad de Talento Humano

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Nivel académico del talento humano									
2. Capacidad de innovación									
3. Estabilidad									
4. Rotación de personal									
5. Ausentismo									
6. Pertenencia									
7. Motivación									
8. Nivel de remuneración									
9. Accidentalidad									
10. Retiros									
11. Índices de desempeño									

Elaborado por: (Amaya, 2005)

17.2 Perfil de oportunidades y amenazas

17.2.1 Factores económicos

Los factores económicos comprenden todas las tendencias influyentes en la economía del país que pueden impulsar o dificultar obtener los logros u objetivos de la empresa.

Tabla 2.6 Factores Económicos

FACTORES ECONÓMICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Los acuerdos de libre comercio									
2. Tipo de cambio									
3. Ciclo económico (prosperidad, recesión, depresión, recuperación)									
4. Tasa de interés									
5. Crecimiento del PIB									
6. Política fiscal y los impuestos									
7. Política monetaria									
8. Aranceles y otras restricciones a la exportación									
9. Tasa de inflación									
10. La inestabilidad del sector									

Elaborado por: (Amaya, 2005)

17.2.2 Factores políticos

Se refiere a todo lo que interviene el poder del gobierno que tendrá repercusión en la empresa sean gobiernos nacionales, departamentales, locales.

Tabla 2.7 Factores Políticos

FACTORES POLÍTICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Política del país									
2. Política de seguridad del estado									
3. Manejo de la clase de política									
4. Participación activa de la Gerencia									
5. Participación ciudadana									
6. Acuerdos de comercio internacionales									
7. Política exterior									
8. Política tributaria y fiscal									
9. Políticas salariales									
10. Incentivos a la pequeña y mediana empresa									

Elaborado por: (Amaya, 2005)

17.2.3 Factores sociales

Son los que afectan el modo de vivir de la gente tales como sus valores y comportamiento.

Tabla 2.8 Factores Sociales

FACTORES SOCIALES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Desempleo									
2. Nivel de educación de la sociedad									
3. Pobreza									
4. Conducta del consumidor									
5. Fuerza sindical									
6. Calidad de vida									
7. Indice de inseguridad y delincuencia									
8. Nivel cultural									
9. Política laboral									
10. Crisis de valores de la sociedad									

Elaborado por: (Amaya, 2005)

17.2.4 Factores tecnológicos

Todo lo relacionado con el desarrollo de nuevas tecnologías como maquinarias, herramientas, materiales y demás que se utilizaran en el proceso de producción.

Tabla 2.9 Factores tecnológicos

FACTORES TECNOLÓGICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Telecomunicaciones									
2. Internet y el comercio electrónico									
3. Facilidad de acceso a la tecnología									
4. Nuevas tecnologías industriales									
5. Velocidad del desarrollo tecnológico									
6. Flexibilidad en la producción									

Elaborado por: (Amaya, 2005)

17.2.5 Factores geográficos

Estos son los referentes a la ubicación, topografía, clima y recursos naturales.

Tabla 2.10 Factores Geográficos

FACTORES GEOGRÁFICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Dificultad de transporte aéreo-terrestre									
2. Calidad de las vías de acceso									
3. Tasa de natalidad									
4. Condiciones climáticas y ambientales									
5. Plagas									
6. Distribución de la población									

Elaborado por: (Amaya, 2005)

18 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

18.1 Giro de negocio

El Giro de un negocio o empresa, se refiere a la actividad que desarrolla la misma, es su objeto u ocupación principal, según (Editorial, 2013, pág. 1). Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en (Osorio, 2016, pág. s.f):

- a. **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las cuales a su vez se clasifican en:
 - **Extractivas:** Dedicadas a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables
 - **Manufactureras:** Son aquellas que transforman la materia prima en productos terminados y pueden ser productoras de bienes de consumo final o de producción.
 - **Agropecuarias:** Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

- b. **Comerciales:** Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra – venta de productos terminados, los mismos que se pueden clasificar como:

- **Mayoristas:** Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas, tanto al menudeo como al detalle.
 - **Menudeo:** Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad, ya sea para se use para reventa o para uso del consumidor final.
 - **Minoristas o Detallistas:** Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.
 - **Comisionistas:** Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.
- c. Servicios:** Como su nombre mismo lo indica, son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no, fines de lucro. Los mismos se clasifican en:
- Servicios públicos varios
 - Servicios privados varios
 - Transporte
 - Turismo
 - Instituciones financieras
 - Educación
 - Salubridad
 - Finanzas y seguros

Los sectores económicos están divididos según su actividad económica. Cada sector refiere una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Su división se realiza de acuerdo a los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos, según (Colombia, 2000, pág. 7)

División según la economía clásica:

- Sector primario o sector agropecuario.
- Sector secundario o sector Industrial.
- Sector terciario o sector de servicios.

19 ANÁLISIS DE PORTER

“La perspectiva de Michael Porter es que existen cinco fuerzas determinantes en las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. La intención es que la corporación evalúe sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas detalladas a continuación quienes rigen la competencia industrial.” (Amaya, 2005, pág. 36).

19.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacitaciones, para de esta forma apoderarse de una porción del mercado. (Amaya, 2005, pág. 38)

19.2 La rivalidad entre los competidores

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en un segmento en donde:

- Los competidores están muy bien posicionados
- Sean muy numerosos
- Los costos fijos sean altos

pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. (Amaya, 2005)

19.3 Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento de mercado no será atractivo para la empresa cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido, si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. (Amaya, 2005)

19.4 Poder de negociación de los compradores

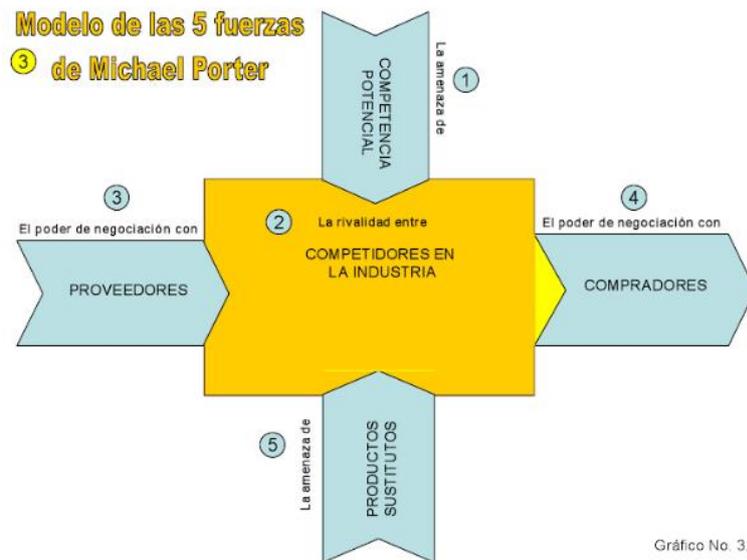
Un mercado o segmento no será atractivo cuando. (Amaya, 2005):

- Los clientes estén muy bien organizados
- El producto tiene varios o muchos sustitutos
- El producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente (Lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual a muy bajo costo)

19.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un Mercado o segmento no es atractivo para una empresa si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de las corporaciones y de la industria. (Amaya, 2005)

Diagrama 2.1 5 Fuerzas de Porter



Elaborado por: (Amaya, 2005)

20 MATRIZ FODA

Este análisis se usa para evaluar la situación de la empresa con respecto a su entorno. Tomando en cuenta los factores tanto internos como externos que influyen en el proceso de alcanzar los objetivos planteados.

Tabla 2.11 Matriz FODA

Matriz FODA	Positivos	Negativos
Internos (Factores de la empresa)	Fortalezas	Debilidades
Externos (Factores del ambiente)	Oportunidades	Amenazas

Elaboración propia

20.1 Análisis Interno

Se toman en cuenta las Fortalezas y Debilidades de la empresa. Aquellas que pueden ser modificadas o mejoradas por los gerentes.

20.2 Análisis Externo

Se enlistan todas las Oportunidades y Amenazas que tiene la empresa, aquellos factores que los gerentes no pueden cambiar, pero que deben ser tomados en cuenta para la toma de decisiones de la empresa.

21 ENFOQUE CUALITATIVO

“Es una vía de investigación sin mediciones numéricas, tomando encuestas, entrevistas, descripciones, puntos de vista de los investigadores, reconstrucciones de los hechos, no tomando en general la prueba de hipótesis como algo necesario”, (Cortés Cortés & Iglesias León, 2004, pág. 8)

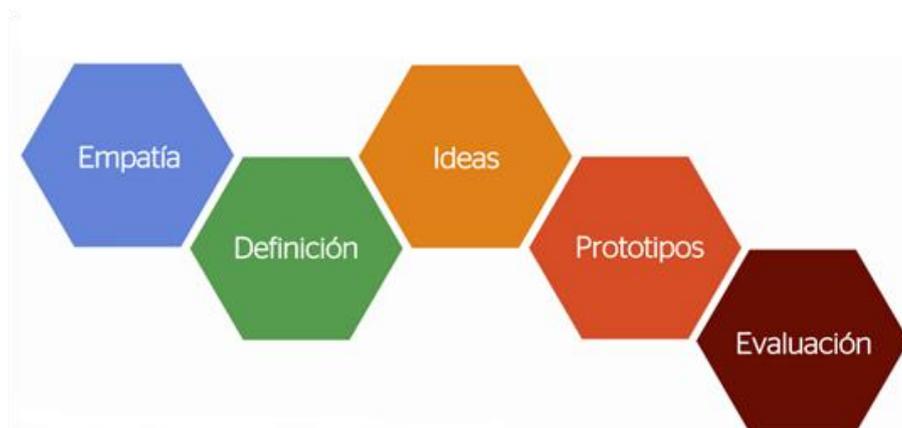
21.1 Metodología Design Thinking

Según (TRENDS, 2015, pág. s.f) este modelo se basa en 5 pasos muy definidos mencionados a continuación:

- **Empatía:** para indagar en el problema es indispensable ponerse en los zapatos de las personas, de esta forma es más factible poder saber que sienten y cuáles son sus preferencias.
- **Definición:** indagar en el problema real, definirlo para poder detallar las posibles soluciones. Es primordial que este paso se desarrollarse de forma minuciosa.
- **Ideas:** ya que la base de la creatividad es la imaginación, por lo tanto, todas las ideas son válidas.
- **Prototipos:** se trata de ejecutar la visión. Ver y sentir un prototipo posee más valor que una imagen impresa en un papel.

- **Evaluación:** Evaluar es medir. Feedback. Se trata de dar a conocer el prototipo creado en el paso anterior para poder evaluar las reacciones de las personas al momento de interactuar con el mismo, sin dar explicaciones acerca de lo que se trata para tener un análisis más objetivo.

Diagrama 2.2 Metodología Design Thinking

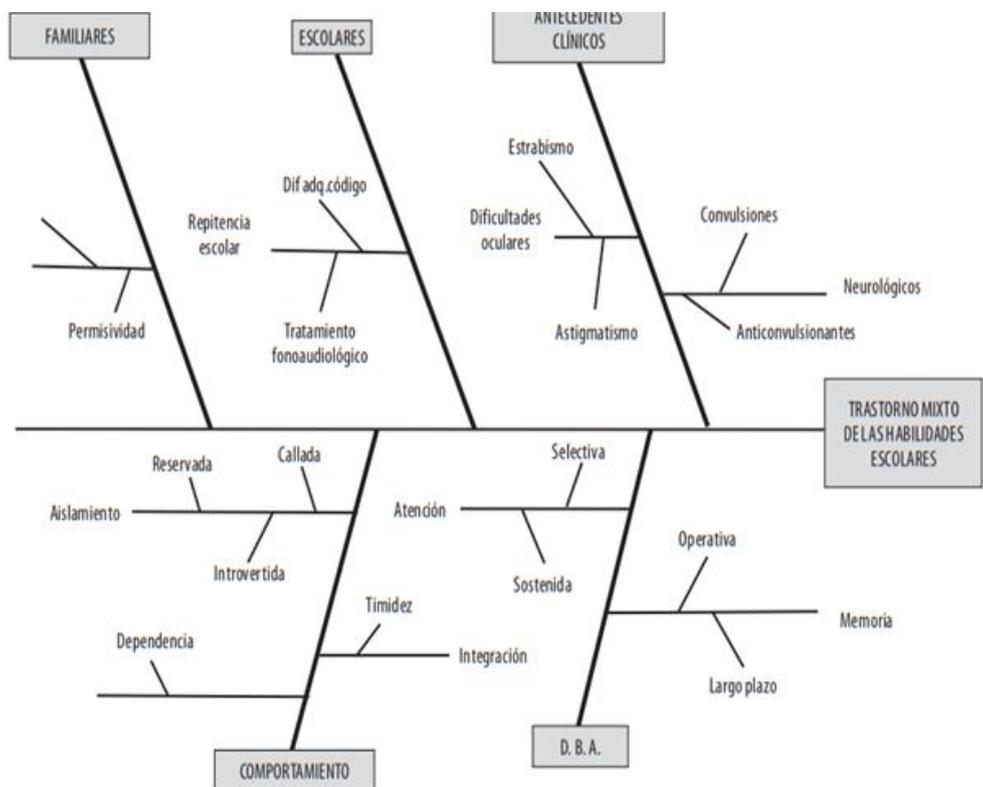


Elaborado por: (TRENDS, 2015)

21.2 Diagrama de Ishikawa

Para la correcta elaboración del diagrama es posible proceder de dos formas: con la primera se trata de enlistar todos los problemas identificados, como una “lluvia de ideas”, para de esta manera intentar jerarquizar cuales son los principales problemas a tomar en cuenta y ubicarlos directamente en los “huesos primarios” y después comenzar a identificar causas secundarias, que se ubicarán en los “huesos pequeños”, los mismos que se desprenderán todos de las ramas principales. (Díaz Camacho & Romero Bermúdez, 2010, pág. 12)

Diagrama 2.3 Diagrama de Ishikawa



Elaborado por: (Díaz Camacho & Romero Bermúdez, 2010)

22 ENFOQUE CUANTITATIVO

Según (Cortés Cortés & Iglesias León, 2004, pág. 40), “toma como centro de su proceso de investigación a las mediciones numéricas, utiliza la observación del proceso de forma de recolección de datos desde alguna base y los analiza para llegar a responder las preguntas de investigación. Este enfoque utiliza la recolección, la medición de parámetros, la obtención de frecuencias y estadígrafos de población que se realizan para llegar a probar las hipótesis establecidas previamente”.

22.1 Análisis financiero

Este análisis nos permite conocer la situación económica-financiera en la que se encuentra la empresa, como una proyección para tomar decisiones con la administración de recursos y obtener los mejores resultados en el futuro.

Mediante el estudio de los estados financieros se puede diagnosticar la evolución de los resultados a lo largo del tiempo y comparar con otras empresas el desempeño financiero para así determinar si los resultados son buenos o no.

Las principales técnicas de los análisis financieros se detallan a continuación:

- ratios o razones
- porcentajes
- comparación / benchmarking
- series de tiempo

22.2 Estados Financieros

Son reportes que proporcionan información acerca de la situación y rendimiento financiero de la empresa en un determinado periodo.

Según la Norma Internacional de Contabilidad 1, unos juegos completos de estados financieros comprenden:

- Estado de situación financiera
- Estado de resultado integral
- Estado de flujo efectivo
- Estado de cambio de flujo de patrimonio
- Notas, que incluyan un resumen de las políticas contables y otra información explicativa

Esta información se caracteriza por ser relevante, oportuna y comprensiva, que será útil para los prestamistas y potenciales inversionistas que requieren esta información para comprar, vender mantener patrimonio o financiamiento.

Las técnicas más comunes para realizar el estudio de los estados financieros comprenden el análisis horizontal y vertical y los indicadores financieros que se refieren a la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento.

22.3 Análisis vertical

Es un análisis de estructura de los estados financieros de la empresa, que convierte los valores monetarios en porcentajes de cada una de las cuentas con respecto al total para determinar que parte es más representativa.

22.4 Análisis horizontal

Este análisis consiste en comparar la variación los estados financieros dividiendo entre periodos, para evaluar los cambios que se han presentado según la posición financiera en cada periodo.

22.5 Razones Financieras

Son indicadores que proveen información para la toma de decisiones y se basan en el cálculo de la relación de los estados financieros, que se obtiene dividiendo una cantidad entre otra. Esta conversión nos permite comparar la posición financiera entre empresas indiferente del tamaño.

Las razones financieras se pueden clasificar en las siguientes ratios:

1. **Razones de liquidez:** Determina la capacidad de pago de una empresa para cumplir sus obligaciones en corto plazo es decir en un periodo menor a 1 año.
2. **Razones de administración de activos:** medición de los recursos de la empresa: capacidad de convertir inventario en productos terminados.
3. **Razones de endeudamiento/ apalancamiento:** Indican el grado en el que la empresa está financiada por deuda con el capital y así determinar el de deuda de los activos de la empresa.
4. **Razones de rentabilidad:** proporciona información de la operación de la empresa combinando la liquidez, administración de activos y deudas sobre los resultados operativos.

Diagrama 2.4 Ratios Financieros



Elaboración propia

CAPÍTULO 3

Desarrollo de la metodología

23 METODOLOGÍA

En este capítulo se detallan las herramientas que se utilizaron para la investigación con el fin de cumplir con los propósitos de la investigación. Se realizó un análisis descriptivo y mixto, el cual se detallará a continuación:

24 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Según (UNIVERSIA, 2017), este tipo de investigación ofrece un primer acercamiento al problema que se procede a estudiar, formular y resolver. Se realiza para conocer de forma general y superficial el tema que se abordará, lo que permite relacionarse y familiarizarse con lo desconocido.

En el caso de este estudio, la información que se obtuvo se utilizó para continuar rigurosamente con la investigación. La cual dio a conocer los problemas principales que tenía la empresa, sus principales clientes, su historia, sus falencias actuales en cuanto a producción, detalles con respecto a la mano de obra y una breve explicación de la visión que tiene la empresa a futuro. Después de haber obtenido esta información superficial, se prosiguió con la aplicación de las siguientes metodologías con el fin de cumplir con los objetivos. Las siguientes detalladas a continuación:

25 DATOS PRIMARIOS

Esta información se obtuvo directamente de los productores de la empresa Karijima S.A con el fin de tener un acercamiento principal y poder indagar en el problema de base que atraviesa la empresa por medio de:

25.1 Observación

Se procedió a realizar visitas al área de producción, ubicada en la “Hacienda María”, la comuna del azúcar. En donde fue necesario recorrer las hectáreas pertenecientes a la empresa para poder conocer acerca del producto, interactuar con los trabajadores y poder observar en que consiste y depende el correcto crecimiento de la planta, la obtención del fruto o producto final, que es el que se comercializa.

Por medio de la observación también se pudo obtener una muy superficial explicación de los problemas que afectan actualmente a la empresa, tanto en el área de producción

como en la parte administrativa, así como el inconveniente principal que afecta en mayor porcentaje a la rentabilidad de la organización.

25.2 Entrevistas personales semiestructuradas

Las entrevistas se realizaron de forma espontánea a diferentes personas con las que se iba interactuando en el proceso. Es necesariamente semiestructurada debido a que, antes de cada visita al área de producción se preparaban ciertas preguntas específicas que servirían para poder recopilar la información necesaria y de esta forma poder llegar a los objetivos propuestos y así mismo, en el proceso de la visita aparecían nuevas preguntas según la información adquirida. Preguntas en anexos

Entrevista a accionista de la empresa

El Economista Jaime Villavicencio es un accionista de la empresa, quien ha tenido un gran recorrido por haciendas plataneras ecuatorianas. Él, como parte de la empresa, está interesado completa y realmente en recuperar y renovar las hectáreas que se perdieron anteriormente debido a la mala implementación del proyecto que desencadenó en las malas labores en el campo. El Economista explicó las diferentes características de los frutos que se producen actualmente en la hacienda con respecto a los costos de producción, al tiempo de cosecha y venta el mismo. Explico que, con la venta de todas las hectáreas de banano se aspira cubrir todos los costos de la hacienda. Mientras que con la venta del plátano hawaiano es destinada para reinversión. Explico que las casi dos hectáreas destinadas a la cría del camarón se cubren ciertos costos locales y sirve de mucha ayuda para la hacienda.

El economista brindó información bastante valiosa acerca de la visión que tiene la empresa y los requisitos principales que debe cumplir para poder exportar el plátano hawaiano. Comento que para poder exportar el fruto necesitan completar con el producto como mínimo un contenedor en la aduana y para que esto pueda cumplirse se requiere tener como mínimo 300 hectáreas productivas, de las cuales solo tienen 65 de 100 disponibles.

Según el Eco. Jaime Villavicencio, la empresa requiere certificados varios para poder calificar como una empresa dedicada a la exportación. Estos certificados incluyen

requisitos mínimos que debe tener la empresa con respecto a los factores ambientales, trato y cuidado de los empleados, entre otros.

Entrevista al gerente de producción

Se entrevistó al Ing. Andrés Freire gerente de producción de la empresa, quien está encargado de administrar todo lo referente a las labores de campo, como la paga de los empleados jornales, la supervisión de los materiales o implementos necesarios para nutrir y tratar la plantación, supervisa las labores de cosecha y empaque del producto hasta que se realice la entrega al cliente. El manifestó, que las labores o actividades en el campo son bastante arduas y sacrificadas debido al tipo de trabajo que se desempeña, expuesto al sol, y de horas continuas de caminata para la correcta inspección. Habló de la importancia y del cuidado que necesita tener la planta para tener una buena calidad y más que todo, para continuar manteniendo la genética de la siguiente unidad de producción. Mencionó la existencia de otro productor cercano a la Hacienda María quien también es productor del plátano hawaiano pero que tan solo tiene diez hectáreas productivas, por lo tanto, no se lo considera como una competencia.

El Ing. Andrés Freire compartió los deseos de la empresa de lograr llegar a ser una empresa líder de venta nacional a nivel industrial de plátano hawaiano y exportadora banano en fruta. Mencionó la importancia de adaptarse a la mezcla de la agronomía y la tecnología para facilitar y optimizar el control e inspección del personal y el correcto tratamiento del producto.

Entrevista a coordinador de labores de campo

El Ing. Agrónomo Fausto Chaguay es la persona encargada experta en plantaciones de plátano y banano. Tiene experiencia en haciendas de renombre trabajando como supervisor de campo. Entre las labores que el realiza se encuentra, preparar las actividades destinadas a los trabajadores por día, el cronograma semanal, en donde se encuentran las tareas a realizar por semana, por hectárea, por fase y tratamiento de planta. El señor Fausto nos comentó brevemente acerca de las principales plagas existentes en la tierra, las mismas que se deben tratar para prevenirlas desde el principio cuando se prepara la tierra antes de sembrar (Primera etapa), para poder evitar una pérdida futura en la cosecha. Explicó la importancia de aplicar los conocimientos

adquiridos acerca de cómo sembrar, sus limitaciones, los detalles en la realización de las fases de cuidado de la planta, entre otras.

El Ing. Agrónomo dio a conocer las diferencias existentes entre las otras empresas en las que ya ha trabajado anteriormente versus Karijima S.A. Supo manifestar que aún faltan muchos detalles por ajustar con respecto a herramientas que los trabajadores jornales requieren al momento de realizar las labores de campo y capacitaciones necesarias para incrementar el conocimiento de los empleados con respecto a cada labor de campo que se ejecuta.

25.3 Grupo Focal

Se procedió a realizar las preguntas a ocho trabajadores jornales en la Hacienda María, quienes oscilan entre los 17 y 54 años de edad. Algunos de ellos vienen desde otras provincias para trabajar en la tierra, aludiendo que, en el lugar de donde vienen no encuentran suficiente trabajo, por lo que se ven obligados a dejar su lugar natal en busca de una nueva oportunidad laboral. La mayoría de ellos tienen familia, esposas e hijos a quienes deben llevar sustento todos los días, por lo cual indicaron que ellos son su mayor motivación para seguir adelante.

Según la información obtenida, se observa que no todos los trabajadores de campo tienen el mismo conocimiento con respecto al tratamiento de la planta, sino que cada uno tiene saberes diferentes con respecto al tema, unos saben más, otros saben menos. Indicaron también que la labor que menos les gusta ejecutar es la de, quitar la maleza y la de fumigación, debido al efecto que tienen ciertos químicos en lugares específicos de su cuerpo como ojos, piel y sistema respiratorio. Alegaron también, que les gustaría aprender más acerca del trabajo que realizan para de esta forma llevarlo a cabo de una mejor manera. Sin embargo, a pesar de que no se encuentran capacitados en alguna labor en específico ellos dicen estar dispuestos a trabajar en lo que se les necesite.

26 DATOS SECUNDARIOS

La información secundaria utilizada en este estudio fue relevante para conocer más acerca del sector económico, político - legal, ambiental en el que se desenvuelve la empresa. Se recurrió a páginas web varias, revistas de economía agrónoma para obtener

datos relevantes. Esta información sirvió después para ser utilizada en la aplicación de diferentes metodologías.

26.1 Observación de la información

La información fue almacenada en un teléfono celular del investigador utilizando la grabadora del mismo, como herramienta de estudio. Ya que le permite retener la información de manera fluida, sin interrupciones y con todo el detalle ya que, al quedar grabada esta se pudo volver a escuchar para poder transmitir al documento lo más relevante para la aplicación de estudio.

26.2 Análisis de la información obtenida

La información recolectada es producto de la aplicación de diferentes metodologías con el fin de llegar a cumplir con el primer y segundo objetivo, que es indagar en la empresa para realizar los correctos diagnósticos requeridos para proceder con el plan de mejora.

27 DESARROLLO DE LAS DOS PERSPECTIVAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

27.1 Diagnostico funcional

27.1.1 Estructuras formales e informales de la comunicación.

Existen tres departamentos, en los cuales la comunicación se ejecuta de forma jerárquica y circular o cerrada entre los departamentos y el Gerente General, quien es el inversor principal del proyecto. Este se comunica continuamente con el Gerente de producción para estar al tanto de los procesos, cambios y decisiones que se debe tomar en la hacienda con respecto a la planta, al cumplimiento de tareas y obtención de reportes semanales y todo lo que tiene que ver directamente con la unidad de producción. Según estos informes, el procede a comunicarse con los diferentes departamentos para coordinar la ejecución de las decisiones tomadas.

Los trabajadores jornales llegan a las 6:45 de la mañana para iniciar sus labores en el campo una vez recibida la instrucción con respecto a la labor que se le ha asignado y la hectárea en la que se trabajará. Esta información es dada directa y personalmente por el Ing. Agrónomo. Quien a su vez le comunica y reporta al Gerente de Producción y este

procede a inspeccionar los diferentes puntos en donde se está ejecutando alguna labor. Dentro del campo los teléfonos celulares normalmente no sirven de mucho, así que actualmente la inspección de campo es personalizada.

Se puede tomar como ejemplo de estructuras de comunicación informales a las llamadas, los mensajes de texto y utilización de redes sociales para la comunicación entre el gerente de producción y el resto de departamentos, incluyendo el supervisor de campo.

27.1.2 Satisfacción del personal

Por medio de las metodologías aplicadas como las entrevistas realizadas y la aplicación del Focus Group se dio a conocer que los trabajadores jornales se sienten a gusto trabajando en la hacienda limitándose al hecho de que tienen un trabajo, pero se conoció también que las condiciones y la organización podrían mejorar. En las entrevistas personalizadas se obtuvo como dato que hace falta mayor comunicación entre los miembros de la administración, inclusive en la explicación de la toma de decisiones entre los accionistas.

27.1.3 Innovación

Este es un punto muy importante, ya que después de analizarlo se pudo descubrir que la empresa actualmente invirtió en la adición de tecnología para mejorar la inspección de las hectáreas trabajadas, usando drones para mapear las 65 hectáreas productivas y las 35 hectáreas libres, las cuales también pertenecen a la empresa. Las funciones que cumple el dron permiten optimizar tiempo y tener un mayor alcance de la inspección que se le debe aplicar a las zonas de producción, el mantenimiento de la planta y la calidad de la misma durante su crecimiento. Esto permite que la empresa mantenga un mayor nivel de control general sobre el área de producción. INCLUIR IMAGEN MAPEADO POR DRON DE LA HACIENDA MARÍA.

La empresa Karijima S.A no necesita mayor tecnología para llevar a cabo la ejecución del producto final, sin embargo, hacen la utilización de radios para tratar de comunicarse durante la estancia en las áreas de producción, en donde los teléfonos no son de gran ayuda.

27.2 Diagnostico Cultural

Procedemos a analizar los valores y principios básicos que tiene la empresa Karijima S.A la cual carece de misión y visión general constituida. Para ello se dará un resumen de los elementos del diagnóstico cultural relevantes para cumplir con los objetivos de la organización.

27.2.1 Conductuales

El lenguaje que se utiliza al tratar con los trabajadores jornales es limitado y específico para indicar las labores que se deben realizar durante el día de trabajo. Esto es producto de que estas personas no tienen las facilidades para estudiar debido a su nivel económico, por lo cual muchas de ellas solo se resignan a no hacerlo nunca y dedicarse a trabajar en el campo toda su vida.

Esto a su vez provoca que los administradores se sientan reacios a incluir capacitaciones a los trabajadores jornales, ya que en parte de la información reunida se pudo dar a conocer la perspectiva que tienen los trabajadores de nivel administrativo con respecto a los trabajadores de campo. En donde en definitiva el nivel de conocimiento y educación se hace notar.

Mientras que el lenguaje que se utiliza a nivel de los demás departamentos es más variado debido a la diferencia de cultura, conocimiento y nivel de estudios de las personas quienes interactúan en los mismos. Esto hace sea estrictamente necesario que se encuentre la forma adecuada y atinada de poder llegar a ellos y de esta forma poder prepararlos para futuras capacitaciones.

Sin embargo, el tipo de interacción que mantiene la organización entre sus miembros tiene incluidos los valores principales básicos e indispensables que mantienen un buen ambiente laboral confortable para todos que son:

- Confianza
- Eficiencia
- Responsabilidad
- Respeto

28 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

La investigación que se llevó a cabo en el diagnóstico organizacional concluye con la notable falta de educación y cultura agrónoma por parte de los trabajadores jornales.

Se pudo detectar en ellos sentirse satisfechos con la paga y trabajo que realizan actualmente. La razón de la notable conformidad de los empleados es que no comprenden y no saben la importancia de fortalecer el sector agrícola explotando los factores disponibles por ser un país rico en recursos primarios, entre esos la mano de obra. Esto ocasiona que no tengan mayor interés en capacitarse y aprender más del tema buscando una especialización en el área.

Cuando los gerentes perciben esta falta de interés por parte de los trabajadores se sienten reacios a incurrir en invertir en capacitaciones para ellos, debido al pensamiento de que será desperdiciado ya que, los trabajadores jornales tal vez no asistan y no tengan una buena predisposición para aprender y mantenerse en el proceso. Esta falta de cumplimiento se da debido a que los trabajadores de campo no tienen contratos salariales donde se declare de manera formal los beneficios y obligaciones de ley requeridas para el puesto. No tienen mayor motivación.

Según el estudio realizado. Se considera que no existe una comunicación óptima entre los departamentos que existen en la empresa o entre la relación jefe – empleado. Eso se ve influido por la falta de canales específicos de comunicación tanto formales como informales, que puedan motivar a la integración entre las áreas de la empresa.

El hecho de que la empresa no tenga un porcentaje alto de dependencia a la tecnología, hace que, cuando ésta es implementada, se aproveche para cumplir tareas específicas optimizando al máximo los recursos, especialmente el tiempo.

Se pudo notar una gran apertura y predisposición por parte del Ing. Agrónomo Fausto Chaguay en compartir con los trabajadores jornales, sus 20 años de experiencia en supervisión de la plantación de plátano y banano. Convirtiéndose en la persona ideal candidata a tomar en cuenta para impartir las capacitaciones a nivel producción. Sin restarle importancia a las capacitaciones para superación personal que también son necesarias.

29 DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO COMERCIAL

29.1 Situación de la empresa

Para poder definir la situación actual de la empresa es necesario aplicar un diagnóstico estratégico que responda a la pregunta “¿en dónde estamos hoy como empresa?”, con el objetivo de realizar el correcto análisis es necesario conocer el perfil que tiene la empresa a nivel interno y externo.

Para poder conocer este perfil se realiza la ejecución de las siguientes herramientas:

- PCI: Perfil de Capacidad Interna
- POAM: Perfil de Oportunidades y Amenazas
- Análisis del Micro entorno
- Las 5 fuerzas de Porter
- Matriz FODA

Este diagnóstico estratégico consiste en tomar en cuenta ciertas variables relevantes según el tipo de análisis para determinar el perfil de la empresa que se vaya a tomar en cuenta para la valoración y de esta forma poder llegar a las variables más representativas que puedan llenar la parte de la matriz FODA que se refiera a las fortalezas y debilidades que tiene la empresa Karijima S.A.

29.2 Perfil de capacidad interna

Para determinar este tipo de perfil se toman en cuenta las variables correspondientes a la medición de las diferentes capacidades que tiene la empresa Karijima S.A detalladas a continuación:

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica
- Capacidad de talento humano

Luego de esto se procede a determinar si esta variable es una Fortaleza o una Debilidad para la empresa y se califica según el nivel de importancia o impacto que tiene la misma para dicha capacidad específica

29.2.1 Capacidad directiva

La mayoría de las variables que se determinaron para medir la capacidad directiva que tiene la empresa muestran ser una fortaleza de gran impacto. Sin embargo, se detectan variables consideradas como debilidades que mantiene la empresa, que son; la comunicación y control gerencial a nivel campo y la habilidad para retener gente altamente creativa.

Tabla 3.12 Capacidad Directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Imagen corporativa					2		3		
2. Responsabilidad laboral				3			3		
3. Uso de planes estratégicos, Análisis estratégico		2					3		
4. Evaluación y pronóstico del medio	3						3		
5. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					2		3		
6. Flexibilidad de la estructura organizacional	3						3		
7. Comunicación y control gerencial a nivel administrativo	3						3		
8. Comunicación y control gerencial a nivel campo					2		3		
9. Orientación empresarial	3						3		
10. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa					2		3		
11. Habilidad para responder a la tecnología cambiante	3						3		
12. Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	3						3		
13. Agresividad para enfrentar la competencia	3						3		
14. Sistemas de control	3						3		
15. Sistema de toma de decisiones	3						3		
16. Sistema de coordinación					2		3		
17. Coordinación de campo			1				3		

Elaboración propia

La variable número ocho que mide la comunicación y control gerencial a nivel campo se considera una debilidad debido a que, según la investigación realizada, el control del personal de campo es un trabajo arduo que requiere de horas de inspección continuas alrededor de todas las hectáreas productivas pertenecientes a la empresa, ya que aún

no se cuenta con otra forma alternativa de realizala. De hecho, se considera como un factor de gran impacto para la empresa debido a que es totalmente necesario una comunicación efectiva entre los miembros que cumplen con las labores de campo, para así cumplir con los objetivos de realizar un correcto tratamiento de la planta y como consecuencia de esto que el fruto sea de la calidad esperada.

Cuando no existe una buena comunicación a nivel de campo, las instrucciones y las fases de tratamiento que se le da a la planta se pueden realizar de manera equivocada, lo que puede terminar en una pérdida de la plantación y por ende de la siguiente unidad de producción, como una vez ya lo sufrió la empresa.

La variable diez que refiere a la capacidad para retener personal altamente creativo también se considera como una debilidad debido a que la empresa, al no mantener contratos formales con los trabajadores jornales, algunos de ellos rotan de manera continua y no mantienen un compromiso de trabajo, esto a su vez desencadena consecuencias que afectan negativamente en la correcta ejecución de las fases de la planta ya que los nuevos trabajadores pasan por un proceso de aprendizaje, el cual demanda de tiempo y retrasa la optimización de recursos de la empresa.

29.2.2 Capacidad Competitiva

Una vez aplicada la valoración a cada uno de los factores tomados en cuenta, se pudo determinar que la capacidad competitiva de la empresa Karijima S.A es alta. Una de las principales razones de esto es que son el mayor productor de plátano hawaiano en la

región y cuentan con la fidelidad del cliente. No siendo así con el banano ya que, hay mayor cantidad de productores, sin embargo, tiene poco impacto para la empresa debido al tipo de exportación que se realizará

Tabla 3.13 Capacidad competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	3						3		
2. Lealtad y satisfacción del cliente	3						3		
3. Participación de mercado	3						3		
4. Bajos costos de distribución y ventas	3						3		
5. Uso de la curva de experiencia	3						3		
6. Uso de ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición		2					3		
7. Inversión en investigación y desarrollo para nuevos productos		2						2	
8. Disponibilidad y diversidad de productos procesados					2				1
9. Fortalezas de proveedores y disponibilidad de insumos	3						3		
10. Concentración de consumidores	3						3		
11. Administración de clientes	3						3		
12. Acceso a organismos privados o públicos	3						3		
13. Portafolio de productos						1			1

Elaboración propia

Sin embargo, hay variables en la capacidad competitiva que se consideran como debilidades, como es la número ocho, que valora el nivel disponibilidad y diversidad de productos procesados. Aunque este tiene un bajo impacto en la empresa se considera una debilidad de grado medio ya que podría ganar mercado procesando uno de los productos que ofrecen.

La empresa Karijima S.A vende el producto en bruto, esto significa que su producto final es un saco de plátano hawaiano con una medida en kilos específica. La fruta no pasa por ningún tipo de proceso o transformación.

29.2.3 Capacidad Financiera

Los factores tomados en cuenta para analizar la capacidad financiera de la empresa vienen a tener un gran impacto. Y hay una variación entre fortalezas y debilidades ya que, la empresa después de la pérdida de cosecha anteriormente mencionada, hizo uso total de su capacidad de endeudamiento, provocando que tengan acceso limitado a capital.

Tabla 3.14 Capacidad Financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Acceso a capital cuando lo requiere					2		3		
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	3						3		
3. Rentabilidad, retorno de la inversión			1				3		
4. Liquidez, disponibilidad de fondos internos					2		3		
5. Comunicación y control gerencial					2		3		
6. Habilidad para competir con precios			1				3		
7. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	3						3		
8. Estabilidad de costos		2					3		
9. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	3						3		

Elaborado por: **Los autores**

29.2.4 Capacidad Tecnológica

En general, la capacidad tecnológica que tiene la empresa es baja, pero a pesar de eso se la considera como una fortaleza porque no necesitan mucho de ella debido a que la obtención del producto final tiene que ver estrictamente con el tratamiento que se le dé a la planta durante su crecimiento, lo cual no requiere directamente con algún aparato tecnológico.

Sin embargo, esto no quiere decir que la implementación de tecnología al proceso de producción no pueda servir de gran apoyo para mejorar los resultados esperados con respecto a la calidad del producto y a la inspección de la plantación y personal de campo.

Tabla 3.15 Capacidad Tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Capacidad de innovación		2						2	
2. Nivel de tecnología utilizado en los productos	3							2	
3. Fuerza de patentes y procesos				3			3		
4. Efectividad de la producción y programas de entrega	3						3		
5. Valor agregado al producto	3						3		
6. Intensidad de mano de obra de entrega	3						3		
7. Economía de escala	3						3		
8. Nivel tecnológico		2					3		
9. Aplicación de tecnología de computadores		2						2	
10. Nivel de coordinación e integración con otras áreas	3						3		
11. Flexibilidad de producción	3						3		

Elaboración propia

La implementación de drones para obtener delimitaciones de las hectáreas que pertenecen a la empresa fue de gran ayuda ya que optimizó tiempo y recursos. Según la metodología aplicada en la obtención de la información primaria se pudo conocer las intenciones del gerente de producción Andrés Freire, de incluir drones para facilitar y agilizar la inspección de las áreas de producción, así como el personal de campo.

Sin embargo, la variable que califica el nivel de fuerza de patentes y procesos se considera como una debilidad en la capacidad tecnológica, ya que no existen muchos obstáculos para que otra persona decida sembrar uno de los productos del cual la empresa depende en gran porcentaje, que es el plátano hawaiano.

29.2.5 Capacidad de talento humano

La teoría nos habla de la importancia de los activos intangibles, como aquellos que no se los pueden tomar en cuenta en los estados financieros. En el caso de la empresa Karijima S.A, la medición de esta capacidad es bastante importante debido a que existen dos ambientes diferentes de trabajo pertenecientes a la organización, en donde el talento humano difiere según el área.

En el área administrativa existe un alto nivel académico de sus miembros, pero si se habla del área de producción no es igual. Ya que los trabajadores jornales tienen bajos niveles de estudio. Algunos de ellos no han terminado el colegio y otros han tenido que dejar la universidad. Lo que hace que la empresa tome a esta primera variable como una

debilidad debido a que no hay un ambiente colectivo igual con respecto a nivel académico de sus miembros.

La otra variable sumamente relevante para medir la capacidad del talento humano que mantiene la empresa es el nivel de ausentismo que se da en el área de producción. La razón por la que existe esto es porque, algunos de los tragadores jornales no mantienen un compromiso laboral ya que no mantienen un contrato legal con la empresa Karijima S.A. Por lo tanto, tienden a faltar al trabajo o a no completar sus horas mínimas diarias sin importarle que se le pague menos dinero por no cumplir con sus horas totales. Esto representa un problema para la empresa ya que se retrasan los procesos y tratamientos que debe tener la plantación, los mismos que son ejecutados por los trabajadores jornales. Para esto, se le puede agregar como una debilidad que mantiene la empresa la poca motivación que tienen los empleados.

Tabla 3.16 Capacidad de Talento Humano

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Nivel académico del talento humano					2		3		
2. Capacidad de innovación	3						3		
3. Estabilidad	3						3		
4. Rotación de personal							3		
5. Ausentismo							3		
6. Pertenencia	3			3			3		
7. Motivación	3						3		
8. Nivel de remuneración		2						2	
9. Accidentalidad									
10. Retiros			1						
11. Índices de desempeño	3								

Elaboración propia

Según la investigación realizada se pudo conocer que la motivación principal que tienen los empleados de la empresa son sus familiares, las personas que dependen de ellos. Sin embargo, se notó un escaso interés por crecer profesionalmente, muchos de ellos mostraron una actitud positiva al momento de ofrecer las capacitaciones, no obstante, no es algo que se encuentre entre sus prioridades. Todas estas debilidades son de gran impacto para la empresa, las cuales se deberían tomar en cuenta y mejorarlas.

30 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

30.1 Factor Político

Las políticas económicas del gobierno del expresidente Rafael Correa, durante el período del 2007 hasta el 2017, apuntaban a la protección de la producción nacional, y funcionaban bajo mecanismos que regulaban rígidamente las exportaciones de recursos locales por medio de impuestos, controles fiscales y aranceles; que convertían a la comercialización internacional en un negocio poco favorable para productos con corto margen de ganancia, como es en el sector agrícola.

Con la entrada del nuevo periodo de gobierno se han planteado cambios en las políticas económicas a corto plazo. Estas políticas incluyen decisiones en cuanto impuestos y aranceles aplicados a las empresas que realizan exportaciones de productos, entre otras políticas enfocadas en atraer inversionistas internacionales, que serían aplicadas durante el año 2019. (EL UNIVERSO, 2018, pág. s.f)

El actual mandatario Lenin Moreno, ha presentado un plan económico llamado Programa Económico de Estabilización Fiscal y Reactivación Productiva tiene cuatro ejes y 14 medidas.

Una decisión resaltante es la eliminación del impuesto a tierras rurales para dinamizar el sector agrícola. Esto favorece directamente la producción de plátano local, lo que crea un clima de estabilidad y hace posible establecer metas a futuro en un corto plazo, lo que puede representar una buena tasa de retorno.

30.2 Factor Económico

Este análisis tiene como objetivo evaluar el desarrollo económico y financiero de la empresa lo cual permitirá estar preparado ante cualquier posible cambio externo en el futuro. Para esto evaluaremos ciertos indicadores que nos permitan proporcionar dicha información:

30.3 Acuerdos Comerciales

Según el (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2018, pág. s.f) gracias al acuerdo comercial, Ecuador ha incrementado sus exportaciones en un 12% con la Unión europea entre los años 2016 y 2017. Además, mantiene un superávit en su balanza comercial por más de 1000 millones destacando los productos camarón, banano entre otros.

Actualmente Ecuador puede comercializar bienes y servicios con los siguientes países:

Ilustración 3.1 Acuerdos Vigentes

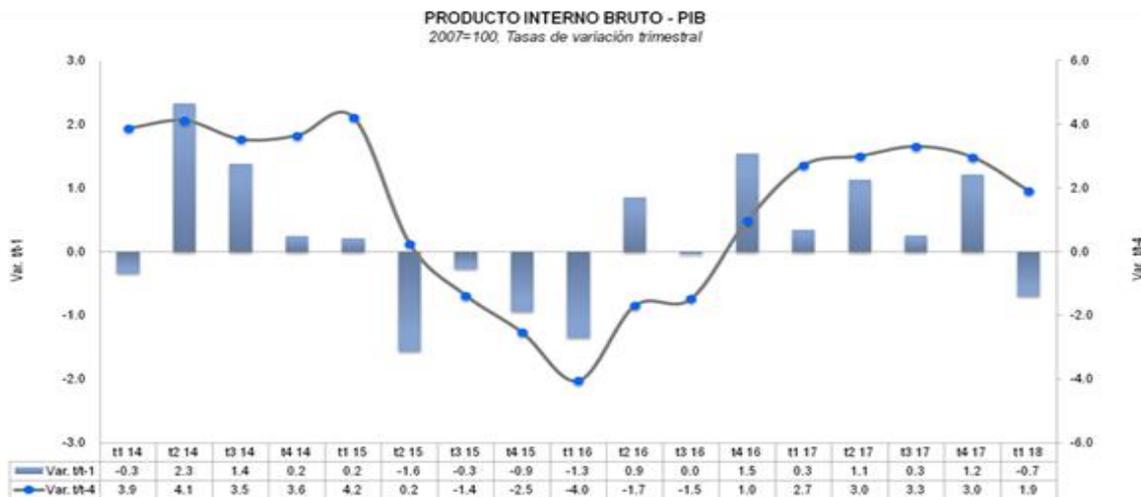


30.4 PIB

Según los datos del Banco Central del Ecuador (BCE, 2018) durante el primer trimestre del 2018 la economía ecuatoriana presentó un incremento del PIB de 1.9%, lo que equivale en precios a \$26741 millones.

Este aumento se da por el dinamismo del sector no petrolero como la agricultura, la pesca, el suministro de electricidad y los servicios domésticos que aumentó en un 2.7%, mientras que el Petrolero muestra una variación negativa de 4.8%.

Ilustración 3.2 PIB



Elaborado por: **(BCE, 2018)**

Las exportaciones de bienes y servicios registraron un incremento de 1.1% con relación el primer trimestre del 2017, de las cuales resaltan los siguientes rubros:

- Camarón
- Aceites refinados de petróleo
- Otros productos alimenticios
- Servicios de transporte y almacenamiento

Asimismo, las importaciones aumentaron en un 8.4% en el periodo antes mencionado. como resultado de las medidas de salvaguardias.

Para poder determinar correctamente la situación económica en la que se encuentra el sector agrónomo se deben considerar las diferencias existentes entre el producto final que está destinado para consumo local y el que está destinado para la exportación. El precio oficial del producto es \$7.30 la caja. Sin embargo, existe una diferencia de peso por caja según el destino del plátano que no hace relevancia para que este precio varíe. La caja que está destinada para el consumo local pesa 70 libras, mientras que la que está destinada para la exportación pesa 53 libras. (el diario.ec, 2018)

30.5 Factor social

Según (Ministerio de Educación, 2015, pág. s.f), Ecuador es uno de los países que más ha mejorado su nivel de educación. Luego de un diagnóstico el director ejecutivo Harvey Sánchez comentó que Ecuador ha mejorado en todas las áreas evaluadas en promedio 50 puntos.

Según el índice de pobreza y desigualdad a nivel nacional por ingresos reportado por Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) no presentan mayor variación durante estos últimos años. Dado que en el 2016 mostraba un 22.9% y al año siguiente 21.5%. (desigualdad, 2017, pág. s.f)

30.6 Factor tecnológico

Los avances tecnológicos también llegan hasta la agricultura, por ello actualmente existen sistemas que mejoran la productividad. En el Ecuador se han implementado nuevos sistemas tecnológicos en el sector bananero a lo largo de los últimos 30 años; tales como sistema de riego, cable vías y drenaje que han permitido minimizar los recursos antes utilizados. (AS, 2016)

La empresa Bayer posee un programa llamado Smart Agro, es un dron que analiza el cultivo mientras hace un sobrevuelo capturando imágenes en tiempo real, esta herramienta permite tomar mejores decisiones. Aunque implementar esta tecnología sería costoso ésta incrementaría la productividad con mayor cantidad de cajas por hectáreas. (Bayer, 2018)

30.7 Factor geográfico

Los efectos del cambio climático son una preocupación para la producción del plátano/banano debido al aumento de plagas y enfermedades provocadas por el clima que afectan a los rendimientos futuros del banano. Además, el cambio climático puede empeorar la sostenibilidad de la mayoría de los sistemas agropecuarios y amenazar a la productividad agrícola, dificultando las técnicas del manejo del cultivo; ya que este fenómeno afecta al suelo, provocando: pérdida de fertilidad y materia orgánica, erosión, disminución del intercambio de nutrientes entre el suelo y las plantas; que en consecuencia ocasiona deficiencias nutricionales en los cultivos. (Gutiérrez, 2012)

El Estado ha promovido nuevas iniciativas para aumentar la productividad utilizando técnicas más ajustadas al clima y se ha concientizado de los futuros desafíos para la

viabilidad del banano mediante la preparación para un mejor control de los brotes de plagas

31 DESARROLLO DE POAM

El siguiente cuadro nos muestra como principal amenaza la política en el país ya que, debido al cambio de gobierno en el Ecuador, las empresas no se sienten seguras de invertir en el sector agropecuario lo que puede afectar a nuestros futuros inversores.

Tabla 3.17 Factores Politicos

FACTORES POLÍTICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Política del país				3			3		
2. Política de seguridad del estado				3				2	
3. Manejo de la clase de política		2						2	
4. Política fiscal		2					3		
5. Participación ciudadana		2						2	
6. Acuerdos de comercio internacionales	3						3		
7. Política exterior	3						3		
8. Política tributaria					2			2	
9. Políticas salariales					2			2	
10. Incentivos a la pequeña y mediana empresa	3						3		

Elaboración propia

En los factores económicos, los aranceles y otros impuestos recargados a la exportación representan fuertes amenazas por ser barreras para exportar nuestro plátano hawaiano.

Tabla 3.18 Factores Económicos

FACTORES ECONÓMICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Los acuerdos de libre comercio	3						3		
2. Tipo de cambio						1			1
3. Ciclo económico (recesión, depresión, recuperación)					2			2	
4. Tasa de interés			1						1
5. Crecimiento del PIB		2							1
6. Política fiscal y los impuestos					2			2	
7. Política monetaria						1			1
8. Aranceles y otras restricciones a la exportación				3			3		
9. Tasa de inflación					2			2	
10. La inestabilidad del sector				3			3		

Elaboración propia

Asimismo, una gran fortaleza son los acuerdos internacionales con la Unión Europea, ya que promueven la exportación del plátano hawaiano.

En los factores sociales destaca el nivel cultural como mayor amenaza para la empresa Karijima, debido a que esta fue la principal causa de pérdida de la producción del plátano por parte de los empleados de las labores de campo.

Tabla 3.19 Factores Sociales

FACTORES SOCIALES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Desempleo			1					2	
2. Nivel de educación del consumidor	3						3		
3. Pobreza					2		3		
4. Conducta del consumidor	3						3		
5. Fuerza sindical					2			2	
6. Calidad de vida	3						3		
7. Índice de inseguridad y delincuencia				3			3		
8. Nivel cultural				3			3		
9. Política laboral					2			2	
10. Crisis de valores de la sociedad				3			3		

Elaboración propia

En general los avances tecnológicos son una gran oportunidad para nuestra empresa como el uso de los fertilizantes para combatir las plagas o por el nuevo sistema conocido como dron para revisar los cultivos.

Tabla 3.20 Factores Tecnológicos

FACTORES TECNOLÓGICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Telecomunicaciones	3							2	
2. Internet y el comercio electrónico	3							2	
3. Facilidad de acceso a la tecnología	3						3		
4. Nuevas tecnologías industriales	3						3		
5. Velocidad del desarrollo tecnológico	3						3		
6. Flexibilidad en la producción	3						3		

1Elaboración propia

Las plagas son una gran amenaza para nuestro producto ya que el cultivo se ve afectado por la sigatoka la cual deja vetas negras en los plátanos, pero esta se puede combatir con fertilizantes.

Tabla 3.21 Factores Geográficos

FACTORES GEOGRÁFICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Dificultad de transporte marítimo-terrestre				3			3		
2. Calidad de las vías de acceso	3						3		
3. Condiciones climáticas y ambientales			1					2	
4. Plagas	3						3		
5. Distribución de la población				3			3		
6. Tasa de natalidad	3						3		

32 ANÁLISIS DE MICRO ENTORNO

32.1 Giro de negocio

La organización objeto de estudio pertenece al sector primario o sector agropecuario. La actividad principal a la que se dedica la empresa Karijima S.A es a la siembra, cosecha y venta de plátano hawaiano, ²Elaboración propia siembra de banano y por ultimo a la cria y venta de camarón. Esta empresa se clasifica según su actividad en:

- *Industrial agrícola:* Por la explotación de recursos del suelo, al realizar la siembra y cosecha de la fruta y al dedicarse a la cria del camarón
- *Comercial mayorista:* Ya que la empresa Karijima S.A realiza la venta en grandes cantidades de plátano hawaiano y camarón como producto final a empresas industriales quienes se encargan de transformar y comercializar en la fruta una vez procesada.

Descripción de los productos

El plátano es originario de las regiones tropicales húmedas del Sudeste de Asia. Es un fruto de color verde y textura es suave parecida a la de una papa que se produce y consume principalmente en los países en vía de desarrollo, como en los Estados Unidos y países de la unión europea. El plátano, es rico en potasio, magnesio, calcio, hierro, fosforo y en vitaminas A, B, C y E, lo que lo convierte en un alimento ideal para todos los consumidores especialmente para niños y deportistas por su alto valor nutritivo, por ser rico en fibra y por su poder energético.

Un racimo es una unidad de producción, en el mismo hay aproximadamente unos 60 dedos o unidades de fruta. Y tan solo del 10% al 20% es para consumo nacional ya que el resto (80%), es destinado para exportación.

La cantidad, y por ende calidad de producción de esta fruta, es sensible al tiempo o cambio climático y suelo en donde se lo produce. Debido a que ésta planta depende de mínimo 80% de agua para su ciclo de crecimiento, éste viene a ser uno de los factores primarios. Cada invierno en Ecuador, debido a la abundante lluvia existe una sobreproducción de la fruta en ciertas zonas, mientras que, en verano, La producción decae a causa del frío excesivo que impide el correcto crecimiento de la planta.

El plátano hawaiano es 80% banano y 20% plátano. A esto se debe su textura suave y porcentaje alto de humedad, lo que lo convierte apropiado para la exportación.

A continuación, se mencionan las fases que requiere la planta para su crecimiento y cosecha.

s zonas, mientras que, en verano, debido a la falta de la misma existe escasez.

32.2 Proceso de producción

Selección del terreno

La tierra en donde se sembrará debe tener ciertas características:

- El terreno debe estar ubicado cerca de una vía de acceso y con disponibilidad de agua.
- Se realiza el levantamiento topográfico con el fin de ubicar adecuadamente la infraestructura de riego y drenaje.
- Antes de la preparación del terreno se realizan análisis de suelos y excavación de calicatas para estudiar los perfiles del suelo.

Preparación del terreno:

Control pre – emergente de maleza: evita que la maleza salga en dos meses.

Arado: remover la tierra con la maquina a continuación, este proceso sirve para oxigenar la tierra.

Baliza: Es el lugar en donde va a sembrarse la planta. Aquí se toman las medidas y generalmente es en un triángulo o un círculo.

Se hacen los huecos: Y en este lugar se siembra. Y se procede a regar la planta todos los días fertilizándolas cada 15 días durante el primer mes y luego, una vez al mes. Hasta que al año se completen unos 5 o 6 ciclos de fertilizados.

Seguir el plan nutricional: nutrir a la planta según la asesoría técnica agrícola.

Control de maleza: es el proceso mediante el cual eliminan todo el monte innecesario presente en la tierra que está destinada a ser sembrada.

Deshoje: Proceso mediante el cual eliminan las hojas viejas, amarillas y dobladas para brindarle mejor circulación de viento.

Des chante: es la fase en la que se cortan las láminas viejas que va desprendiendo la planta conforme crece.

Control de Sigatoka: Esta es una plaga común que caen en las plantas. Estas deben ser cortadas.

Fertilización foliar: Se hace a nivel de las hojas

Fertilización edáfica: se da a nivel de la tierra.

Deshije: se espera hasta cierta altura para ver la apariencia de la planta y de esta forma identificar cuáles son las que se deben sacar.

Cuando pare las siguientes labores son:

Encinte: se ubican cintas alrededor de la planta de diferentes colores dependiendo el número de semana que lleve la planta de sembrada.

Destore: En dos semanas que pare el racimo se hace el destore, esto consiste en cortar la fruta morada a continuación en la foto.

Deschive: se sacan las manos pequeñas de abajo y solo se deja un dedo.

A las 11 se manas se corta el racimo.

33 ANÁLISIS DE PORTER

A continuación, se procede a detallar las cinco fuerzas de Porter con respecto a la empresa Karijima S.A

33.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Línea de producto: plátano hawaiano.

Se considera baja, debido a que este fruto no cuenta con mayor presencia en el mercado, existe poco conocimiento de su plantación y mantenimiento de la planta.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que podrían aparecer a largo plazo nuevos productores de plátano hawaiano quienes podrían sumarse a la competencia debido al bajo nivel de patentes de siembra y cosecha del producto a la que se dedica a comercializar empresa Karijima S.A

Línea de producto: banano

En este caso consideramos un nivel medio, debido a que hay muchos más productores grandes de banano a nivel nacional, quienes tienen ganado una gran parte importante del mercado internacional.

33.2 La rivalidad entre los competidores

Línea de producto: plátano hawaiano

No cuenta con mayor amenaza de nuevos entrantes a más de una hacienda vecina quien cuenta con 10 hectáreas productivas de plátano hawaiano, la misma que logra distribuir el producto a clientes o empresas industriales. Los accionistas de la empresa Karijima S.A no descartan una compra de las hectáreas vecinas, consideradas como competencia baja, para monopolizar la zona y abarcar más clientes.

La rivalidad entre competidores en el caso de la empresa objeto de estudio es realmente baja debido a que:

- Cuenta con un bajo nivel de competidores, por ende, no existe un buen posicionamiento del mismo.
- Los costos fijos son medios bajos.

Línea de producto: banano

La rivalidad de los competidores para el banano es medio alta, debido a la gran cantidad de plataneras que existen en el país, quienes se han dedicado a satisfacer el mercado internacional durante mucho tiempo.

33.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es medio, debido a que las empresas que se dedican a la agronomía tienen una gran cantidad de alternativas para poder elegir el proveedor que más le convenga en precios de los productos y calidad de los mismos. Es un mercado amplio y diverso. Sin embargo, al ser grande se puede correr con el riesgo de una colisión entre ellos para realizar una fijación de precios perjudicando a las empresas que requieren los productos para poder mantener su plantación.

33.4 Poder de negociación de los compradores

Línea de producto: plátano hawaiano

Los compradores o clientes de la empresa Karijima S.A son industrias, quienes procesan el plátano hawaiano, lo exportan precocinado y congelado. El poder de negociación de los compradores se considera de nivel medio alto, debido a que:

- Los clientes son adversos a las fluctuaciones de los precios.
- Existen productos sustitutos como el curare enano y el plátano gar rabanete que puede consumirse si el precio del plátano hawaiano sube su precio a un nivel considerable.

La empresa vende tres productos. Sin embargo, su principal fuente de ingreso actual es el plátano hawaiano, el cual es un producto diferenciado por las características que tiene, por esta razón se considera que no puede ser sustituible fácilmente, ya que ninguno de los plátanos sustitutos tiene las cualidades que tiene el plátano hawaiano.

Línea de producto: banano

El poder de los compradores se considera medio alto, debido a la cantidad de requisitos que se debe tener como organización para poder ser considerada una empresa exportadora. Y a la gran cantidad de bananeras a quienes podrían recurrir si no se cumplen los requisitos mínimos.

33.5 Amenaza de ingreso a productos sustitutos.

Como se mencionó en el apartado anterior, existen productos que pueden sustituir el consumo del plátano hawaiano como el curare enano y el garrabanete. Los cuales compiten en costos bajos y en presencia de mercado que mantienen actualmente. Por esta razón se la considera como una amenaza alta.

34 ENFOQUE CUALITATIVO

34.1 Metodología Design thinking

Empatía: Cordialmente, se expusieron los objetivos de la investigación a cada una de las personas con quienes se interactuaba, con el fin de que se sientan cómodos y a gusto de responder cualquier inquietud. Se logró obtener información realizando entrevistas al personal administrativo y de campo.

Definición: Después de haber efectuado las respectivas entrevistas y análisis, encontramos diferentes preocupaciones en cada una de las personas entrevistadas.

Prioridades forzadas

- a. Preocupaciones del accionista de la empresa
 - La demanda esperando por el producto.
 - Poder cubrir con el pago de la deuda actual
 - Poder tener utilidades en un año
 - Lograr comprar al productor que tiene 10 hectáreas de producción de plátano hawaiano

- b. Preocupaciones del gerente de producción
 - Que las labores de campo se hagan de forma correcta
 - Implementar las capacitaciones a sus empleados
 - Supervisión de la cosecha
 - Proveer el material necesario para el cuidado, mantenimiento y crecimiento de la planta.

- c. Preocupaciones del coordinador de labores de campo
 - Cumplir con la correcta supervisión del terreno y plantación

- Tener los accesorios principales disponibles para sus trabajadores jornales, quienes trabajan en el campo.
- Que se cumplan las labores de campo en el tiempo requerido por empleado
- Supervisar las labores realizadas en cada fase de mantenimiento de la planta.

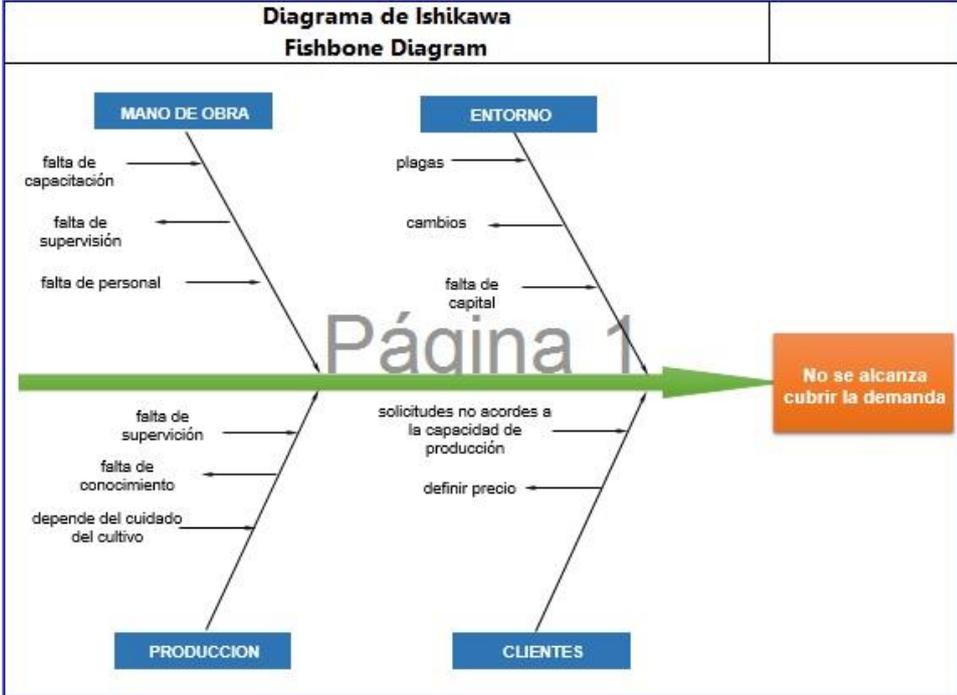
- **Ideas:**

- Poner en alquiler las tierras que no están activas actualmente.
- Aumentar la eficiencia en la inspección de las labores de campo con la implementación de tecnología.
- Implementar las capacitaciones a los trabajadores jornales.

- **Evaluación:** por medio de las entrevistas se pudo concluir en que los trabajadores jornales están prestos a recibir capacitaciones para mejorar su conocimiento acerca del trabajo de campo.

34.2 Diagrama de Ishikawa

Diagrama 3.5 Desarrollo del Diagrama de Ishikawa



Elaboración propia

Por medio de la aplicación del diagrama de Ishikawa se pudo identificar los principales factores que influyen en gran porcentaje para la existencia del problema, los cuales son; la mano de obra, la producción, el entorno y los clientes. Cada uno de estos factores tienen diferentes causas de ocurrencia, la cual se detalla en las espigas del diagrama. Todo se reduce a que, el hecho de que exista una falta de conocimiento de los empleados jornales con respecto a todas las fases y procesos minuciosos que debe tener el tratamiento de la planta, repercute directamente en la calidad y capacidad de producción de plátano hawaiano y el banano. Debido a que los jornales forman parte de la mano de obra directa de producción, esta es la razón especial por la cual se requiere mantener una ardua supervisión en las labores de campo. La empresa necesita mantener o incrementar la producción por hectáreas independientemente de los factores climáticos que se presentan durante el año.

34.3 Matriz FODA

Tabla 3.22 Matriz FODA

Análisis FODA	Fortalezas	Debilidades
	1. Orientación empresarial	1. La empresa se encuentra en pérdida
	2. Manejo efectivo de fluctuaciones económicas	2. Falta de integración entre las áreas
	3. Adaptación a tecnología cambiante	3. Falta de patentes
	4. Bajos costos de distribución y ventas	4. Baja comunicación y control gerencial a nivel campo
	5. Disponibilidad de insumos	5. Habilidad para retener personal altamente creativo
	6. Lealtad y satisfacción del cliente	6. Bajas barreras de entrada a nuevos competidores
	7. Estabilidad de costos	7. Ausentismo y falta de motivación
	8. Acceso a capital cuando se requiere	8. Bajo nivel de desempeño
	9. Bajo nivel de tecnología requerido	9. Dificultades para inspección de labores de campo
	10. Efectividad en la producción y programas de entrega	10. Disponibilidad y diversidad de productos procesados
	11. Utilización de su capacidad de endeudamiento	
	Oportunidades	Amenazas
	a. Incentivos a la pequeña y mediana empresa	a. Políticas salariales
	b. Política exterior	b. Política tributaria y fiscal
	c. Acuerdos de libre comercio	c. Política de seguridad del estado
	d. Crecimiento del PIB	d. Aranceles y restricciones de exportación
	e. Política monetaria	e. Inestabilidad del sector
	f. Condiciones climáticas	f. Tasa de inflación
	g. Calidad de vías de acceso	g. Bajo nivel académico del personal de campo
	h. Acceso a tecnología	h. Nivel cultural de trabajadores jornales
	i. Condiciones climáticas y ambientales	i. Índice de seguridad y delincuencia
	j. Calidad de vías de acceso	j. Nivel de Pobreza

Elaboración propia

35 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO COMERCIAL

El fin de haber tomado en cuenta metodologías para desarrollar este diagnóstico, es poder analizar todos los factores tanto internos como externos que afectan a la empresa. El perfil de capacidades internas y externas brindan un extracto de diferentes capacidades que dicen que variables específicas se pueden tomar como una fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza y el impacto de cada una de ellas para la organización. En los resultados del perfil de capacidad interna hay ciertos tipos de capacidades, en las cuales no existe mayor impacto para la empresa. Como lo son: - la capacidad tecnológica debido a que, al Karijima S.A no tener mayor dependencia a la tecnología significa una menor o limitada inversión en ella. Un claro ejemplo es la utilización de drones para realizar el mapeo de las hectáreas totales pertenecientes a la empresa.

– la capacidad competitiva ya que, la mayoría de factores son una fortaleza al no existir mayor competencia del producto direccionado a la venta de las industrias ósea, el plátano hawaiano. La existencia de un pequeño productor continuo a la hacienda no cuenta como una competencia considerable. Mientras que, en el caso del banano no se puede concluir con lo mismo debido a que existen más productores y comercializadores de banano quienes son potenciales competidores, sin embargo, esta competencia no tiene gran impacto para la empresa debido a que, en la zona donde está ubicada la empresa no se encuentran productores importantes de banano.

Y así, como hay capacidades que se consideran una fortaleza, también hubo capacidades en la cual la mayoría de sus variables que se consideran como una debilidad como lo son: - en la capacidad directiva de la empresa surgieron algunos factores que tienen un gran impacto. Los mismo que son indispensables llevarlos a la optimización para poder lograr que la empresa tome el camino correcto hacia el cumplimiento de sus objetivos como organización. – la capacidad financiera, la misma que necesita recuperarse buscando una vía que logre aumentar sus ingresos debido a su alto nivel de endeudamiento utilizado.

La responsabilidad social, la comunicación y control gerencial a nivel campo, y la tan importante habilidad para retener personal jornal eficiente son variables o factores que afectan directamente a la calidad del producto. Por esta razón deben ser tomadas en cuenta para futuras mejoras. Estas variables van de la mano con la medición o clasificación del nivel de talento humano que tiene actualmente la empresa.

En el perfil de capacidades externas se concluye con que, el factor social es considerado en su mayoría como una amenaza, debido al nivel de pobreza alto que tienen los trabajadores jornales, lo que incurre en su nivel de cultura y costumbres, las cuales no se encuentran enfocados a mejorar su nivel o calidad de vida, sino que predomina el conformismo. Esta falta de interés en adquirir conocimiento es la razón por la cual los trabajadores jornales no dan lo mejor de sí al realizar las labores de campo asignadas, y ocasiona que incurran en un alto nivel de ausentismo. Lo que afecta de nuevo considerablemente en la productividad y calidad del producto final.

El ambiente macroeconómico en el que se desenvuelve la empresa es favorable, debido a los acuerdos de libre comercio y a los bajos intereses establecidos por el gobierno para promover la agricultura. Ya que, la exportación de banano y plátano representa un gran porcentaje entre los productos de exportación no petroleros a nivel país.

En el análisis de competitividad de los productos se llegó a la conclusión de que, el plátano hawaiano tiene una baja competitividad y riesgo de nuevos entrantes. Mientras que, si hablamos del banano se debe tener cuidado con el nivel alto de competitividad que viene dada por las bananeras de renombre.

El nivel de poder que tienen los clientes es medio ya que, hay sustitutos del plátano hawaiano quienes pueden ser tomados en cuenta como el curare enano o plátano barraganete y los clientes pueden escoger entre los productos. Y el hecho de no contar con una cartera de clientes, hace que este factor sea aún más vulnerable y presiona para que la atención post venta no sea solo una opción sino un requerimiento que se debe implementar en la empresa

36 ENFOQUE CUANTITATIVO:

Análisis Financiero

36.1 Análisis del balance general

Según la información que nos proporciona el balance general de KARIJIMA S.A. se convierte los valores en porcentaje para una mejor comparación:

Tabla 3.23 Análisis Vertical, Activos

ACTIVO	2015	2016	2017
ACTIVOS CORRIENTES	61.13%	71.33%	42.54%
Efectivo	0.01%	0.03%	1.01%
Cuentas y documentos x cobrar comerciales corriente	8.56%	8.50%	2.62%
Activos por impuestos corrientes, crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IR, IVA)	0.50%	1.62%	1.06%
Inventarios	52.07%	60.20%	37.71%
Gastos Pagados por anticipado (Pre pagados)	0.00%	0.99%	0.15%
ACTIVOS FIJOS	38.87%	28.67%	57.46%
Terrenos	38.05%	28.02%	28.30%
Maquinarias y Equipos	0.84%	0.66%	2.60%
Construcciones en curso	0.00%	0.08%	26.68%
Equipo de Computación	0.04%	0.03%	0.00%
Depreciación menos acumulada	-0.06%	-0.12%	-0.12%
TOTAL ACTIVO	100.00%	100.00%	100.00%

Elaboración propia

La tabla anterior muestra los activos circulantes en el año 2015 que representa el 61.13% de todos los activos. Esto nos indica que en principio la empresa no tiene problema de liquidez. De igual manera en el 2016, los activos circulantes representan un 71.33% y en el 2017 un 42.54 %.

En el 2017 los activos fijos, el rubro de construcción en curso representa un porcentaje alto debido a la resiembra de las hectáreas para banano.

En pasivos, el pasivo no corriente representa un porcentaje alto en cada año debido al préstamo que se realizó para reinvertir en las hectáreas de plátano por banano.

Tabla 3.24 Análisis vertical, Pasivos

PASIVO	2015	2016	2017
PASIVOS CORRIENTES	8.18%	0.47%	39.03%
Cuentas y Documentos por pagar comerciales corrientes	7.93%	0.33%	6.63%
Obligaciones con instituciones financieras corrientes no relacionadas locales	0.00%	0.07%	4.52%
Pasivos corrientes por beneficios a empleados (participación de trabajadores por pagar, IESS y otros)	0.08%	0.07%	0.06%
Otros pasivos corrientes	0.18%	0.00%	0.05%
PASIVOS NO CORRIENTES	59.66%	82.69%	48.76%
Obligaciones con instituciones financieras	43.87%	52.15%	48.76%
Otros pasivos No corrientes	15.79%	30.53%	0.00%
PATRIMONIO	32.16%	16.85%	12.20%
Capital de inversión	31.80%	23.42%	23.64%
Reserva Legal	0.01%	0.01%	0.01%
Resultados Acumulados	0.24%	0.26%	-6.64%
Resultado del Ejercicio	0.11%	-6.83%	-4.81%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100.00%	100.00%	100.00%

Elaboración propia

Con respecto al Patrimonio se puede observar que representan menos del 40% y 50% del total de los activos lo que nos dice que la empresa está descapitalizada y por lo tanto excesivamente endeudada; en los años 2015, 2016 y 2017 con 32.16%, 16.85% y 12.20% respectivamente.

Tabla 3.25 Análisis Horizontal BG, Activos

ACTIVO	2016-2015	2017-2016
ACTIVOS CORRIENTES	58.45%	-40.94%
Efectivo	273.63%	3365.61%
Cuentas y documentos x cobrar comerciales corriente	34.96%	-69.54%
Activos por impuestos corrientes, CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IR, IVA)	341.97%	-35.14%
Inventarios	56.99%	-37.97%
Gastos Pagados por anticipado (Pre pagados)	-	-84.92%
ACTIVOS FIJOS	0.16%	98.51%
Terrenos	0.00%	0.00%
Maquinarias y Equipos	6.50%	291.91%
Construcciones en curso	-	34565.54%
Equipo de Computación	0.00%	-100.00%
Depreciación menos acumulada	154.84%	0.00%
TOTAL ACTIVO	35.79%	-0.97%

Elaboración propia

La Tabla 3.25 muestra un aumento del efectivo en los últimos años de 273% a 3365%. A pesar de que el total de los Activos a disminuido considerablemente.

Tabla 3.26 Análisis Horizontal BG, Pasivos

PASIVO	2016-2015	2017-2016
PASIVOS CORRIENTES	-92.28%	8211.42%
Cuentas y Documentos por pagar comerciales corrientes	-94.42%	1912.94%
Obligaciones con instituciones financieras corrientes no relacionadas locales	-	6236.97%
Pasivos corrientes por beneficios a empleados (participación de trabajadores por pagar, IESS y otros)	22.82%	-6.21%
PASIVOS NO CORRIENTES	88.21%	-41.59%
Obligaciones con instituciones financieras	61.45%	-7.40%
Otros pasivos No corrientes	162.56%	-100.00%
TOTAL PASIVOS	66.44%	4.57%
PATRIMONIO	-28.85%	-28.27%
Capital de inversión	0.00%	0.00%
Reserva Legal	0.00%	0.00%
Resultados Acumulados	44.88%	-
Resultado del Ejercicio	-	-30.28%
	8586.89%	

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	35.79%	-0.97%
----------------------------------	---------------	---------------

Elaboración propia

Por otro lado, se puede observar que las deudas han crecido exponencialmente debido a los préstamos que ha incurrido la empresa para cubrir sus costos.

36.2 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADO

Tabla 3.27 Análisis Vertical

ESTADO DE RESULTADOS	2015	2016	2017
INGRESOS	100,00%	100,00%	100,00%
Ventas	52,83%	99,97%	100,00%
Otros ingresos	47,17%	0,03%	0,00%
COSTOS Y GASTOS	98,35%	193,00%	120,28%
Costo de venta	0,00%	0,00%	10,85%
GASTOS	98,35%	193,00%	109,43%
Gastos por beneficios a los empleados	6,82%	43,36%	3,64%
Gastos de depreciaciones (costo histórico p.p. y e)	0,62%	0,97%	0,00%
Otros Gastos	73,88%	83,75%	84,16%
Gastos financieros	17,02%	64,92%	21,63%
RESULTADO DEL EJERCICIO	1,65%	-93,00%	-20,28%
(-) Participación de trabajadores	-0,25%	38,68%	2,48%
(=) Saldo Utilidad Gravable	1,40%	-54,31%	-17,80%

Elaboración propia

Se observa que han incurrido en muchos gastos, puesto que tiene un porcentaje mayor al ingreso percibido, en el rubro de costos y gastos representa un 98.35%, 193% y 120,28% en los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente.

Además, los últimos años (2016 y 2017) se observa una relación negativa en la cual nos indica la pérdida que obtuvo por la falta de producción.

Tabla 3.28 Análisis Horizontal

ESTADO DE RESULTADOS	2016-2015	2017-2016
INGRESOS	-0,26%	219,71%
Ventas	88,71%	219,82%
Otros ingresos	-99,93%	-100,00%
COSTOS Y GASTOS	95,71%	99,25%
Costo de venta	0	0
GASTOS	95,71%	81,28%
Gastos por beneficios a los empleados	533,73%	-73,19%
Gastos de depreciaciones (costo histórico p.p. y e)	54,84%	-100,00%
Otros Gastos	13,05%	221,31%
Gastos financieros	280,42%	6,51%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-5726,83%	-30,28%
(-) Participación de trabajadores	-15704,30%	-79,51%
(=) Saldo Utilidad Gravable	-3966,12%	4,79%

Elaboración propia

En la Tabla 3.18 según la comparación de cada rubro de un año con otro, se puede apreciar como los gastos han crecido significativamente más que las ventas, en los que destacan los rubros de gastos por beneficios a los empleados (sueldos y salarios, beneficios, honorarios) con 533.73% en los años 2016-2015.

Así mismo al comparar en los años 2017-2016 el rubro otros gastos (mantenimiento y reparaciones entre otros) representan 221.31%.

36.3 ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS

Tabla 3.29 Ratios de Liquidez

Ratios Liquidez	Fórmula	2015	2016	2017
Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	7.47	153.38	1.09
Prueba Acida	$\frac{\text{A. Circulante-Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$	1.11	23.95	0.12

Elaboración propia

En la Tabla 3.29 se observa que los primeros años la empresa no presenta problema de liquidez dado las elevadas ratios o pueden tener activos circulantes ociosos, pero en el 2017 presenta una situación precaria dado que es menor a la razón mínima de 1.5, es decir que por cada dólar de deuda solo tengo 1.09 para pagar, por lo que Karijima S.A. puede estar haciendo suspensión de pagos.

Tabla 3.30 Ratios de Administración Activos

Ratios Administración Activos	Fórmula	2015	2016	2017
Rotación De Los Activos Fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$	0.26	0.26	0.41
Rotación De Activos Totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	0.10	0.07	0.24

Elaboración propia

Se observa deficiencia en las ratios de administración de activos. En la rotación de activos totales refleja un aumento en el último año lo que indica un volumen de ventas suficiente respecto a su inversión en activos.

Tabla 3.31 Ratios de Administración de Deudas

Ratios Administración De Deudas	Fórmula	2015	2016	2017
Razón De Endeudamiento	$\frac{\text{Deudas Totales}}{\text{Activos Totales}}$	0.68	0.83	0.88
Rotación De Interés Ganado	$\frac{\text{UAI}}{\text{Gastos De Interés}}$	0.16	-1.44	-0.95

Elaboración propia

En la tabla 3.31 se observa un alto índice de endeudamiento, dado que el óptimo debería estar entre 0.5 y 0.6 pero Karijima presenta ratios mayores por lo que se dice que la empresa está descapitalizada.

Tabla 3.32 Ratios de Rentabilidad

Ratios Rentabilidad	Fórmula	2015	2016	2017
Margen De Ganancia	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	0.01	-0.54	-0.18
Rendimiento Sobre La Inversión	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	0.00	-0.04	-0.04
Rendimiento Sobre Capital	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$	0.00	-0.17	-0.18

Elaboración propia

La Tabla 3.32 de rentabilidad muestra un escenario preocupante, dado que hay valores negativos durante los últimos 2 años, es decir que además de no obtener la ganancia esperada ni el rendimiento de la inversión existe pérdida.

37 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO FINANCIERO

Mediante el análisis financiero realizado a la empresa Karijima S.A. de los años 2015, 2016 y 2017, se obtuvieron los siguientes resultados:

- En el Balance General según el análisis vertical se halla el porcentaje en pasivos no corrientes elevado particularmente en el rubro de obligaciones con instituciones financieras, esto es debido al préstamo que se hizo por la pérdida de las hectáreas del plátano hawaiano para la resiembra del banano, por lo que también se ve un incremento en el rubro de construcciones en curso.
- En el Estado de Resultado refleja esta pérdida en los últimos años debido a que disminuyó el ingreso de la producción del plátano hawaiano.
- Los Ratios Financieros son indicadores que también muestran que la empresa está sobre endeudamiento, donde la ratio de endeudamiento de los últimos 2 años refleja un porcentaje elevado con respecto al promedio y en las ratios de rentabilidad presentan valores negativos que también nos indican no solo no se obtiene la utilidad esperada, sino que además hay pérdida.

CAPÍTULO 4:

Desarrollo del Balanced Scorecard para el Plan de mejora

El desarrollo de este capítulo tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para ayudar a solucionar los problemas de la empresa Karijima S.A diagnosticado por medio de las metodologías aplicadas.

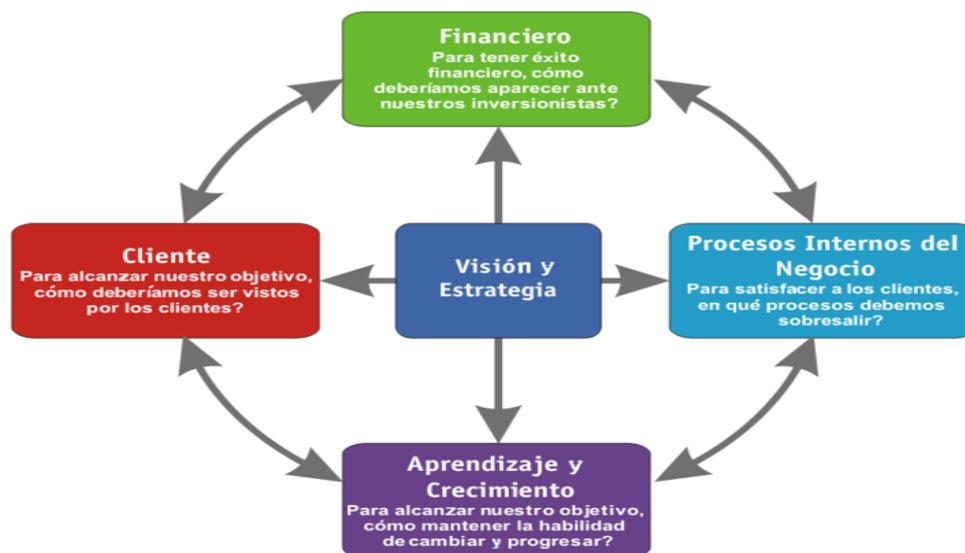
La planeación estratégica es muy importante para la empresa, dado que está enfocada en las metas de la organización, para esto se usará la metodología Balanced Scorecard, la cual nos permitirá desarrollar esas estrategias necesarias para el logro de resultados.

38 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

El cuadro de mando integral o también llamado Balanced Scorecard es una importante herramienta que permite establecer los objetivos y estrategias, por medio del estudio de diferentes modelos de niveles de medición. (GESTIOPOLIS, 2010, pág. s.f)

El cuadro de mando integral se divide en 4 perspectivas:

Diagrama 4.6 Diagrama de Balanced Scorecard



Elaborado por: (Amaya, 2005)

38.1 Misión Propuesta

Ser una empresa líder productora y comercializadora del plátano hawaiano con los más altos estándares de calidad, conciencia social, laboral y ambiental, capaz de satisfacer su demanda industrial a nivel nacional.

38.2 Visión Propuesta

Ser una empresa ecuatoriana exportadora, reconocida a nivel internacional por la comercialización del plátano hawaiano y banano orgánico de alta calidad, cumpliendo con los estándares socio ambientales y laborales; satisfaciendo y adaptándose a las fluctuantes expectativas de los clientes.

38.3 Valores propuestos para la organización

Confianza: Es una organización que impulsa a la integración activa y dinámica de sus miembros, a la mejora constante de las relaciones con sus clientes y proveedores, con el objetivo de transmitir confianza a cada uno de ellos.

Eficiencia: Categorizada por ser una empresa que aprovecha al máximo los recursos de manera eficiente, con el fin de reducir al mínimo sus costos y desperdicios.

Responsabilidad social: Es una empresa comprometida en promover empleo y aportar en lo necesario para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores con el fin de sumar a la comunidad.

Adaptabilidad: Es capaz de adaptarse a los cambios continuos que ocurren a nivel interno y externo es una empresa abierta a las fluctuaciones que se dan en el tiempo.

38.4 Organigrama Propuesto

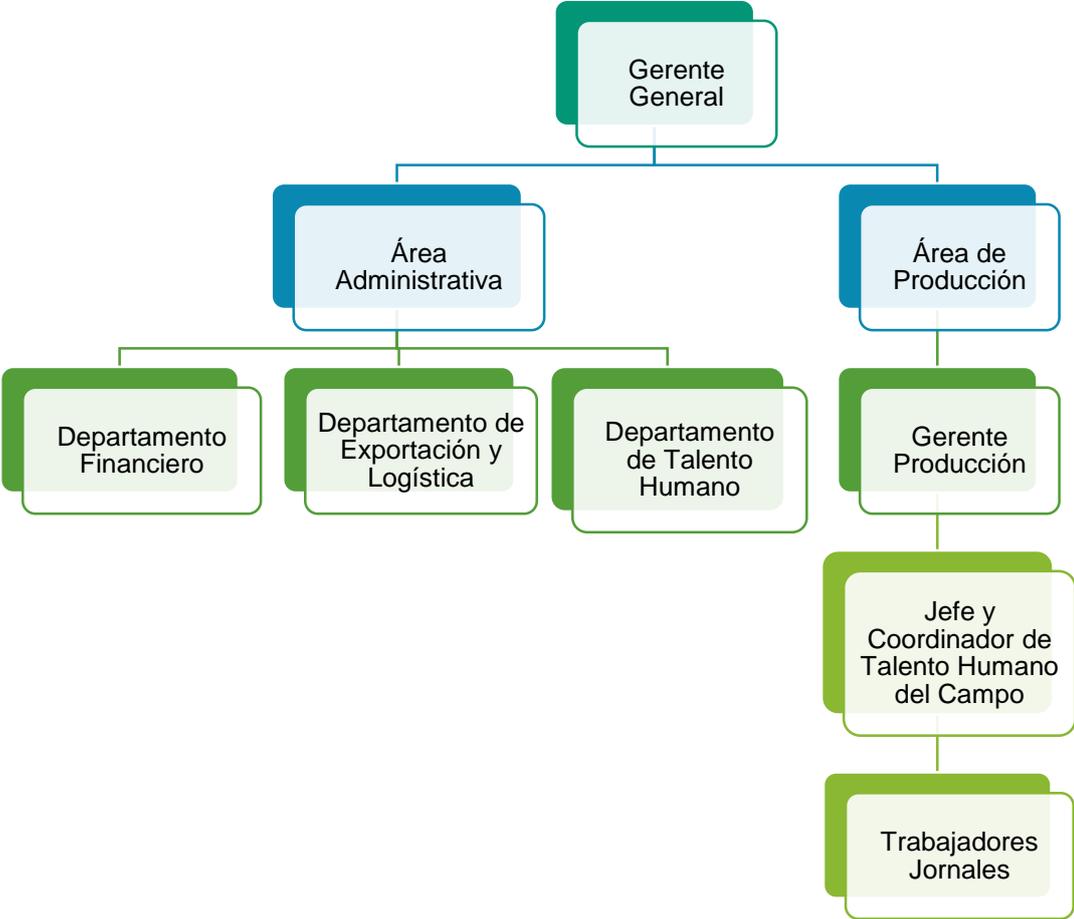
Debido al nuevo plan de negocio propuesto en este proyecto de exportar directamente el plátano hawaiano y banano, con el objetivo de una óptima internacionalización, es necesario incorporar un departamento de exportación, el cual estará encargado de realizar todos los trámites respectivos y requerimientos solicitados para la exportación.

Contará con un director de exportaciones, quien tendrá un perfil con formación académica de tercer nivel en comercio exterior o carreras afines y dominará idiomas, ya que además de supervisar todas las actividades comerciales también estará en contacto con los futuros clientes extranjeros. Asimismo, estará encargado de gestionar el envío de pedidos y todo lo relacionado con la logística, como el transporte, control del inventario, entre otros.

Finalmente, un Coordinador de talento humano donde además de reclutar al mejor personal, tanto para las áreas administrativas como para la de producción, según lo requerido, también realizará programas para mejorar las relaciones entre los

trabajadores implementando las debidas capacitaciones necesarias para la organización.

Diagrama 4.5 Organigrama propuesto



Elaboración propia

38.5 Logo y marca propuestos

Se propone utilizar un logo y marca con el fin de crear una imagen del producto ante el cliente, fomentar a la familiarización de la marca con el cliente objetivo y que éste sea de fácil identificación.

La marca y logo detallados a continuación se encuentran creados actualmente pero no en uso ya que fue registrada en el IEPI como la clasificación de snack. Realizar el cambio de clasificación que pertenezca al producto en fruta que se desea comercializar actualmente toma aproximadamente un año y tiene un valor de \$150.

Ilustración 4.3 Logo Propuesto



Elaboración: Ing. Andrés Freire

38.5.1 Canales

Registro e identificación de las páginas web

Se. Con el fin de captar nuevos clientes creando una cartera en la cual se realicen seguimientos periódicos midiendo el nivel de satisfacción y causando familiaridad. Utilizando herramientas digitales como las redes sociales

Implementación de la marca

Crear un sitio web, que represente a karijima S.A y tener presencia en redes sociales.

38.6 Objetivos del Balanced Scorecard

Dentro de este desarrollo se encuentran los objetivos que se proponen para el plan de mejora, según las 4 perspectivas:

Tabla 4.33 Objetivos del Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivos
Financiera	Disminuir el nivel de endeudamiento de la empresa en 28%
	Llegar a la utilidad neta deseada en 19%
Clientes	Trabajar en aumentar en 20% la fidelización del cliente
	Abastecer la demanda del plátano hawaiano
Interna	Designar personal adecuado para capacitaciones
	Aumentar la eficiencia del proceso de operaciones
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar la satisfacción del empleado
	Mejorar la comunicación entre los departamentos para una eficaz toma de decisiones
	Mejorar el conocimiento y las habilidades de los trabajadores jornales.

Elaboración propia

39 MAPA ESTRATÉGICO

Diagrama 4.6 Mapa Estratégico



Elaboración propia

40 Estrategias del BalancedScorecard

A continuación, se detallan las estrategias que se utilizarán para lograr llegar a los objetivos según cada una de las perspectivas del BSC: Financiero, Clientes; Internas; de Aprendizaje y Crecimiento.

40.1 Perspectiva Financiera

Tabla 4.34 Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivos	Estrategias
Financiera	Disminuir el nivel de endeudamiento de la empresa en 28%	E1 Aumentando los activos circulantes por medio del arriendo a la competencia de las hectáreas que no están productivas actualmente
	Llegar a la utilidad neta deseada en 19%	E2 Aprovechando la economías de escala que brinda banano

Elaboración propia

40.2 Perspectiva de Clientes

Tabla 4.35 Perspectiva de clientes

Perspectiva	Objetivos	Estrategias
Clientes	Trabajar en aumentar en 20% la fidelización del cliente	E3 Ofreciendo garantía de reposición hasta el momento de entrega del producto.
		E4 Aumentar calidad del producto.
	Abastecer la demanda del plátano hawaiano	E5 Aumentando las áreas productivas

Elaboración propia

40.3 Perspectiva Interna

Tabla 4.36 Perspectiva Interna

Perspectiva	Objetivos	Estrategias
Interna	Designar personal adecuado para capacitaciones 80%	E6 Implementando un departamento de talento humano
	Aumentar la eficiencia del proceso de operaciones 30%	E7 Aumentar la eficacia de la inspección en las áreas de trabajo en el campo implementando tecnología.

Elaboración propia

40.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 4.37 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivos	Estrategias
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Mejorar la satisfacción del empleado	E8 Implemento de herramientas adecuadas para labores de campo
	Mejorar la comunicación entre los departamentos para una eficaz toma de decisiones	E9 Crear canales o vías de comunicación formales en los que registren las decisiones tomadas para el correcto seguimiento.
	Mejorar el conocimiento y las habilidades de los trabajadores jornales.	E10 Implementando capacitaciones continuas, logrando que los empleados se capaciten en la actividad a la que más se adapte su perfil ocupacional.

Elaboración propia

41 MATRIZ DE INDICADORES

La matriz de indicadores o de marco lógico es una herramienta de planeación resumida, en la cual incorpora ciertos indicadores, los cuales miden el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Los indicadores tienen como propósito proporcionar información significativa y relevante. Estos deben cumplir con algunas características como ser: claros, relevantes, monitoreables y adecuados para así tomarlas mejores decisiones.

Forma de cálculo: Expresión matemática que permite cuantificar el nivel o magnitud del indicador.

Existe una técnica llamada el semáforo, que permite con un simple vistazo determinar la situación de la empresa:

ROJO: indicador con nivel crítico.

AMARILLO: indicador con nivel preocupante pero aceptable.

VERDE: indica nivel satisfactorio.

Tabla 4.38 Matriz de Indicadores con Objetivos de Balanced scorecard

MATRIZ DE INDICADORES								
Nº	Objetivo	Indicador	Formula del indicador	Tipo de indicador	Meta	Umbra l	Frecue ncia	Respon sable
Objetivos financieros	Disminuir el nivel de endeudamiento de la empresa	Endeudamiento	$\frac{\text{DEUDA S}}{\text{TOTALES}}$	Financiero	28%	<0,4	anual	Gerencia financiera
			$\frac{\text{ACTIVOS}}{\text{TOTALES}}$			(0,4 - 0,6]		
	Llegar a la utilidad neta deseada	Rendimiento	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$	financiero	19%	>60 %	anual	Gerencia financiera
						[60 - 80)		
Objetivos cliente	Trabajar en aumentar la fidelización del cliente	Satisfacción de los beneficiarios	Porcentaje de satisfacción según entrevistas realizadas al cliente	calidad	20%	>60 %	Semestral	Gerencia financiera
						[60 - 80)		
	Abastecer la demanda del plátano hawaiano	Nivel de demanda	Porcentaje de avance del cumplimiento del plan de desarrollo	calidad	Obtener el mayor porcentaje de satisfacción	80%	Semestral	Gerente Producción
						[60 - 80)		
Objetivos Internos	Designar personal adecuado para capacitaciones	Calificaciones	Rango de calificaciones en evaluaciones	efectividad	de 8 a 10 / 10	> 80%	Semanal	Talento Humano
	Aumentarla		porcentaje de kg	eficiencia	12 kilos	[60 - 80)		
						<60 %		
						20 kg		

	eficiencia del proceso de operaciones	Nivel operaciones	de producción semanales			12 kg - 15 kg		
						<8 kg		
Objetivos Aprendizaje	Mejorar el nivel de satisfacción de los empleados.	Satisfacción de los empleados	porcentaje de satisfacción según entrevistas realizadas a los trabajadores jornales	calidad	tener empleados felices para que sean eficientes	> 80%	mensual	Talento Humano
						[60 - 80)		
						<60 %		
	Mejorar la comunicación entre los departamentos para una eficaz toma de decisiones	Nivel de comunicación	% de participación por miembro de la empresa en un sistema de gestión documentada	efectividad	90%	> 80%	trimestral	Talento Humano
						[60 - 80)		
						<60 %		
	Mejorar el conocimiento y las habilidades de los trabajadores jornales.	Nivel de conocimientos	Rango de calificaciones en evaluaciones	procesos	obtener el mayor porcentaje de satisfacción	> 80%	mensual	Talento Humano
						[60 - 80)		
						<60 %		

Elaboración propia

42 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Es el reporte de una estimación de flujos de efectivos de ingresos y egresos futuros de una empresa para un periodo determinado. Tiene como objetivo determinar la capacidad de la empresa de generar efectivo superávit o déficit en el futuro para la toma de decisiones y administrar los recursos eficientemente.

Existen varios métodos para realizar la evaluación de un proyecto de inversión, por lo cual usaremos los siguientes indicadores más comunes que son: la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR), el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

42.1 TMAR

La tasa de descuento llamada también costo de capital, indica la mínima tasa de rentabilidad que un proyecto debe tener y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{CAPM} = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

- R_f : tasa libre de riesgo
- β : beta
- $(R_m - R_f)$: la prima de riesgo de mercado.

Tasa libre de riesgo: Es la tasa de tesoro estadounidense de rendimiento sobre bonos del Estado a 10 años, que a la fecha del 14/01/2019 representa un 2.71%.

Riesgo país: Es el grado de probabilidad de que un país incumpla con sus obligaciones. Estos datos se obtienen del Banco Central del Ecuador donde se sacó un promedio de los últimos 5 años es decir desde el 2014 hasta el 2018, para obtener un indicador más exacto y se obtuvo 760.84 puntos que representan un 7.61%.

Beta: Le beta es una medida de volatilidad, donde una puntuación superior a 1 indica que es más volátil que el mercado y si es menor que 1 sería menos volátil. (analytics, 2016)

En este caso se usó el beta de las industrias de agricultura de 0.48 (des apalancado) para comparar con el de la empresa Karijima S.A que da un beta de 2.68 es decir que es significativamente más volátil que el mercado.

42.1.1 VAN

Representado en unidades monetarias, es el valor actual neto de una inversión en el que se determina si el proyecto es rentable o no. Se calcula a partir de la inversión (negativa) más todos los flujos de efectivo.

Si el VAN es positivo es decir mayor que 0, se dice que el proyecto es viable caso contrario no se acepta el proyecto ya que no es viable.

42.1.2 TIR

Es la tasa de descuento en el cual el VAN es igual a cero, lo que nos indica hasta cuanto soporta el proyecto para financiarse siendo superior a los costos es decir a mayor tasa de descuento menor VAN.

Para el análisis de este proyecto se evaluó un horizonte de tiempo de 5 años, en el cual se estimaron los ingresos y costos de la producción del plátano hawaiano y banano.

A continuación, se presenta dos posibles escenarios:

Tabla 4.39 Flujo de Caja sin Plan de Mejora

FLUJO DE CAJA sin PLAN DE MEJORA						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		714305.98	728592.10	743163.95	758027.22	773187.77
Banano		259874.24	265071.72	270373.16	275780.62	281296.23
Plátano hawaiano		454431.74	463520.38	472790.79	482246.60	491891.53
Egresos		79870.32	81467.73	83097.08	84759.02	86454.20
Costos de Venta		32746.32	33401.25	34069.27	34750.66	35445.67
Costos de operativos (CF)		1524.00	1554.48	1585.57	1617.28	1649.63
Coste Fabricación		34270.32	34955.73	35654.84	36367.94	37095.30
Gasto Administrativo		45600.00	46512.00	47442.24	48391.08	49358.91
Flujo Operacional		634435.66	647124.38	660066.86	673268.20	686733.57
Intereses sobre préstamos		51896.77	45977.97	39473.94	32326.82	24473.03
Utilidad antes de Impuesto		582538.89	601146.41	620592.92	640941.38	662260.54
15% Participación de Trabajadores		87380.83	90171.96	93088.94	96141.21	99339.08
25% Impuesto a la Renta		145634.72	150286.60	155148.23	160235.35	165565.13
Utilidad Neta		349523.34	360687.84	372355.75	384564.83	397356.32
Pago de Capital		54474.52	59860.75	65779.55	72283.58	79430.70
Inversión Inicial	-670000.00					
Valor de Salvamento						0.00
Flujo neto del accionistas	\$ - 670,000.00	\$ 295,048.82	\$ 300,827.09	\$ 306,576.20	\$ 312,281.25	\$ 317,925.62
TMAR (CAPM)	22.82%					
TIR	35.26%					
VAN	\$ 186,205.68					

Elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos del flujo de caja, se obtiene una TMAR de 22.82%, esto indica el porcentaje mínimo de rendimiento para obtener ganancias en el proyecto.

La Tabla anterior refleja el flujo de caja de la empresa sin plan de mejora, es decir se consideran los mismos costos de producción y los ingresos del plátano como se lo comercializa actualmente solo industrias a nivel nacional y el banano a exportadoras es decir continúan con intermediarios a precio nacional.

Tabla 4.40 Flujo de Caja con Plan de Mejora

FLUJO DE CAJA CON PLAN DE MEJORA						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		1014514.67	1034804.96	1055501.06	1076611.08	1098143.31
Banano		419675.94	428069.46	436630.85	445363.46	454270.73
Plátano hawaiano		594838.73	606735.50	618870.21	631247.62	643872.57
Egresos		276339.52	281866.31	287503.63	293253.71	299118.78
Costos de Venta		190954.14	194773.22	198668.69	202642.06	206694.90
Costos de operativos (CF)		1524.00	1554.48	1585.57	1617.28	1649.63
Coste Fabricación		192478.14	196327.70	200254.26	204259.34	208344.53
Gasto Administrativo		83861.38	85538.60	87249.38	88994.36	90774.25
Flujo Operacional		738175.15	752938.66	767997.43	783357.38	799024.53
Intereses sobre préstamos		51896.77	45977.97	39473.94	32326.82	24473.03
Utilidad antes de Impuesto		686278.38	706960.69	728523.49	751030.56	774551.50
15% Participación de Trabajadores		102941.76	106044.10	109278.52	112654.58	116182.72
25% Impuesto a la Renta		171569.60	176740.17	182130.87	187757.64	193637.87
Utilidad Neta		411767.03	424176.41	437114.09	450618.34	464730.90
Pago de Capital		54474.52	59860.75	65779.55	72283.58	79430.70
Inversión Inicial	-670000.00					
Valor de Salvamento						0.00
Flujo neto del accionistas	\$ -670,000.00	\$ 357,292.51	\$ 364,315.66	\$ 371,334.54	\$ 378,334.76	\$ 385,300.20
TMAR (CAPM)	22.82%					
TIR	46.59%					
VAN	\$ 367,079.02					

Elaboración propia

Para el flujo con el Plan de mejora, se estimaron los ingresos de la producción del plátano y banano para exportación directa donde se llenará 1 contenedor de cada producto semanal. Asimismo, se estimaron los costos de exportación con términos de Incoterm FOB, es decir la empresa cubrirá solo transporte hasta el puerto.

A continuación, se presentan los costos de implementar este proyecto:

- Exportación: Certificados, transporte entre otros.

Tabla 4.41 Costos de exportación

CANT. CONTENEDORES	DETALLE	V. UNIT	SUBTOTAL	TOTAL + IVA
2	Certificación DAE	220	440	492.8
2	Flete de mercadería	720	1440	1612.8
2	Porteo	90	180	201.6
2	Manipulación	12	24	26.88
				2334.08

Elaboración propia

- Capacitaciones: tanto para el personal administrativo como para los trabajadores de campo incluyendo el nuevo personal.

Tabla 3.42 Costos de capacitaciones

Personal	Capacitaciones	Horas	Costo (\$) x hr	Total
44	técnicas	16	30	20981.38
7	administrativas	8	30	1680.00
				22661.38

Elaboración propia

- Departamentos: la incorporación de los nuevos departamentos para talento humano y comercio exterior.

Tabla 4.43 Sueldos de nuevos departamentos

CARGO	MENSUAL	ANUAL
Director de exportación y logística	\$ 750.00	\$9,000
Coord. Talento Humano	\$ 550.00	\$6,600
		\$15,600

Elaboración propia

Finalmente, el proyecto nos da como resultado una TIR mayor que la TMAR lo que indica que es rentable. Además de un VAN positivo que también nos indica que el proyecto es viable dado que se obtiene una ganancia de \$ 367079.02.

Al comparar con el flujo anterior se puede observar que esta ganancia es superior implementando el plan de mejora, por lo que se recomienda ponerlo en marcha.

Proceso de exportación

Para poder realizar la exportación del plátano hawaiano y banano a mercados internacionales, se debe cumplir los siguientes requisitos:

- Registro de exportador en el Ecuapass
- Trámite de declaración juramentada de origen (DJO)

Ilustración 4.4 Registro de exportador ECUAPASS

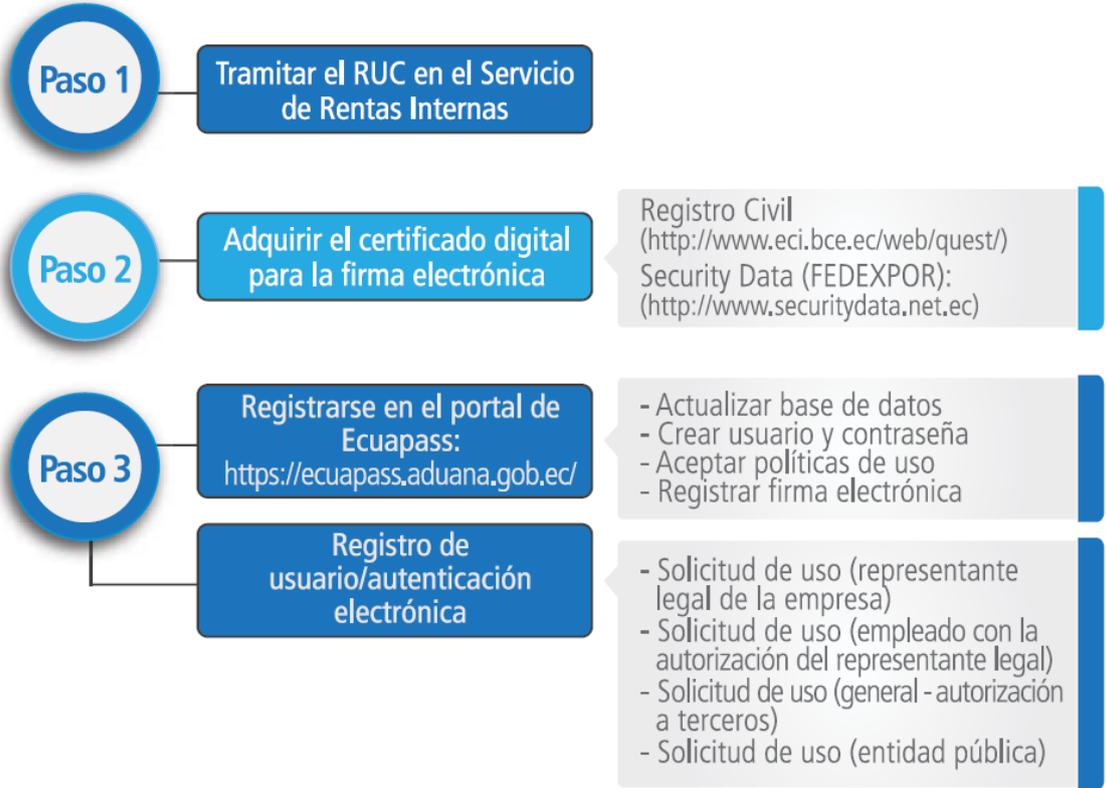
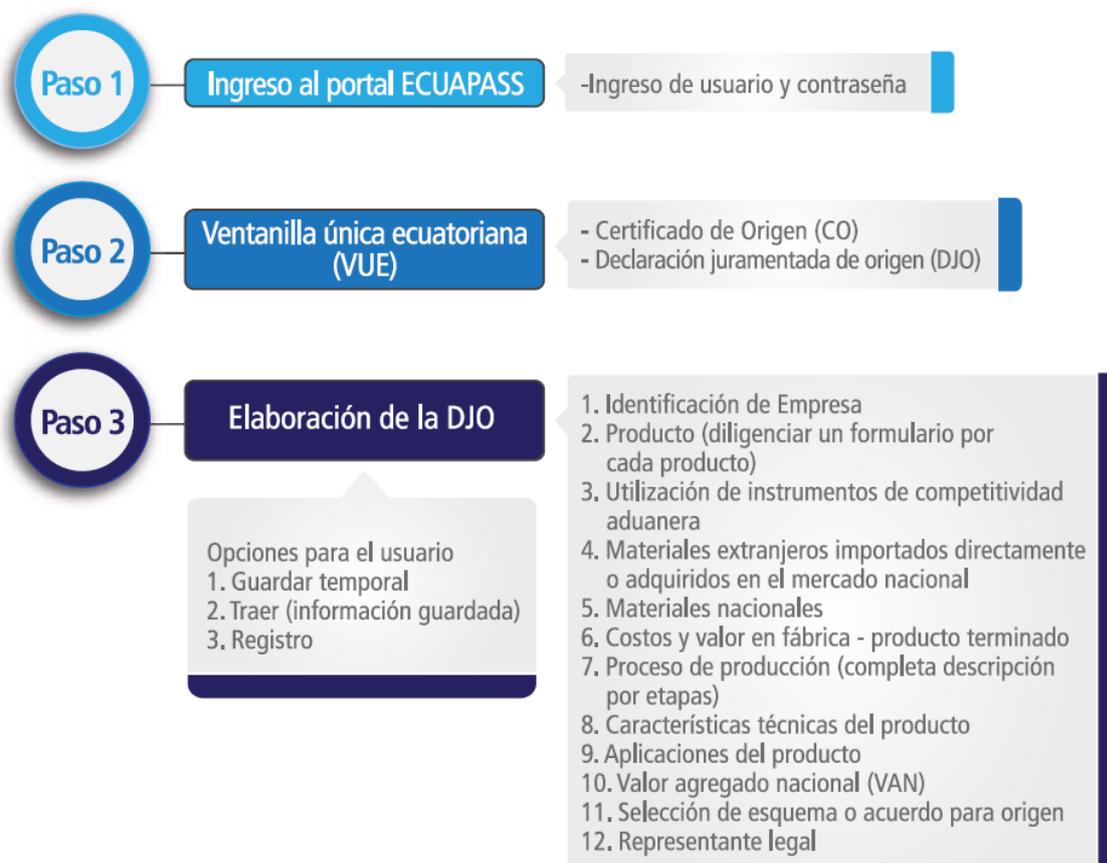


Ilustración 4.5 Tramite de declaración juramentada de origen (DJO)



Elaborado por: (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2018)

42.2 Etapa de pre embarque

El proceso de exportación se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- La factura comercial
- Lista de empaque
- Autorizaciones previas

También se deberá contar con certificados que debe poseer la empresa, de esta forma se encontrará apta para exportación.

42.2.1 Certificado fitosanitario de exportación (cfe)

Para poder exportar un producto vegetal es indispensable obtener este certificado, dado que indica que el producto es apto para el consumo humano.

Según (Valenzuela, 2018, pág. s.f) El certificado fitosanitario es un documento de control previo de productos destinados para la exportación a cualquier territorio aduanero el cual advierte de cualquier plaga o bacteria que perjudiquen la salud.

La entidad encargada de emitir éste documento es la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la calidad (Agrocalidad) quien realiza una inspección previa para verificar por medio de una muestra del producto destinado a la exportación si esta no presenta plagas y esta apta para consumo.

42.2.2 Herramientas de negociaciones internacionales

Cotización de exportación: Es el documento en el cual se establecen derechos y obligaciones tanto del exportador como del importador, con la finalidad de evitar riesgos en una operación comercial. (PRO ECUADOR, 2015, pág. s.f)

Ilustración 4.6 Cotización de exportación



Elaborado por: (BCE, 2018)

42.3 INCOTERMS

Los incoterms determinan la responsabilidad del vendedor (exportador) y comprador (importador), para la transferencia y el manejo de la mercancía en logística y transporte, por esto es de vital importancia establecer esa responsabilidad en el contrato de compra-venta.

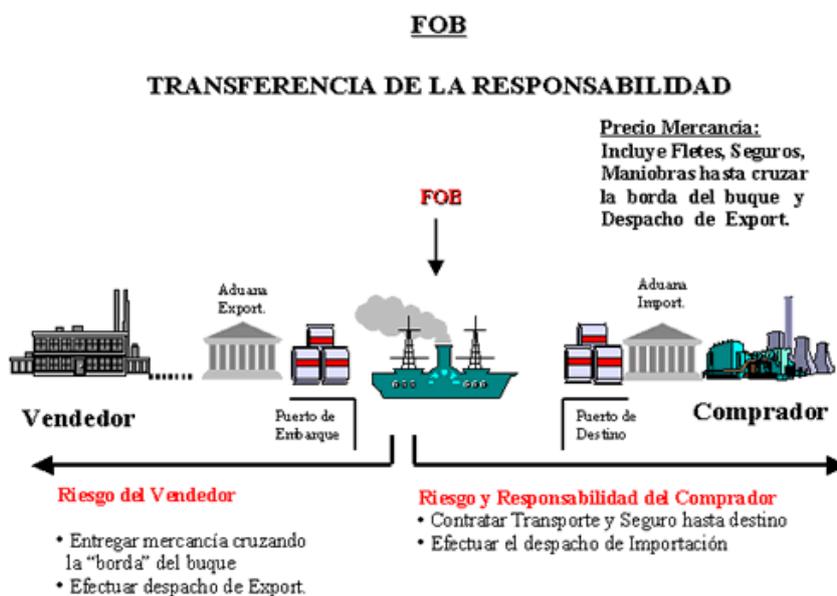
Ilustración 4.7 Incoterms

Incoterms 2010											
Modalidad de transporte	Mercancía acondicionada para su venta	La carga en el almacén del vendedor	Transporte interior en origen	Formalidades aduaneras de exportación	Gastos manipulación en origen	Transporte principal	El seguro de la mercancía	Gastos manipulación de destino	Formalidades aduaneras de importación	Transporte interior en destino	Entrega de la mercancía al comprador
EXW Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FCA Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FAS Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FOB Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CPT Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CIP Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CFR Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CIF Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DAT Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DAP Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DDP Polivalente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Elaborado por: (AS, 2016)

Para el análisis de este proyecto se usó el Incoterm FOB (Free On Board) que en español significa franco a bordo; es decir que la empresa Karijima S.A. se encargará de entregar la mercancía hasta que se encuentre a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque.

Ilustración 4.8 FOB



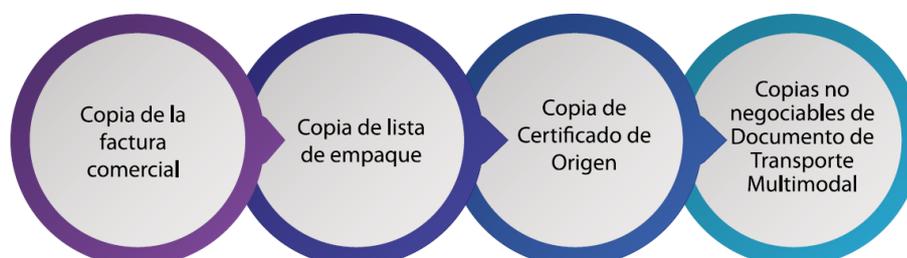
Elaborado por: (BCE, 2018)

42.4 Etapa de post embarque

Finalmente se regulariza las declaraciones aduaneras de exportación ante el SENA E para obtener el definitivo DAE, por medio de un registro electrónico que permite dar por finalizado el proceso de exportación al obtener la marca regularizada.

Para este trámite se requiere los siguientes documentos:

Ilustración 4.9 Regularizar la DAE



Elaborado por: (BCE, 2018)

42.5 PROCESO LOGÍSTICO DE EXPORTACIÓN

Es el proceso de planificar, implementar y controlar una eficiente distribución del producto y de su información relativa, desde el punto de origen hasta su destino, con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente al menor costo posible.

Transporte De Los Productos A Exportar

El plátano al igual que el banano presenta características básicas que deben considerarse en el almacenamiento y transporte; conviene estar verdes y duros para durar el mayor tiempo posible con el fin de tener una buena presentación para su consumo. Para esto la temperatura juega un papel importante, ya que está demostrado que la respiración del banano se multiplica por 2.5 cuando la temperatura se eleva a 10° C.

El comercio al exterior de los bananos y plátanos se realiza normalmente en tránsito marítimo, aunque para pequeñas cantidades también podrían ser transportadas en vías aéreas a mercados específicos.

Tipo de carga

Se utilizarán cajas estándar de aprox. 0.85 Kg, con capacidad promedio de 18.8 Kg netos, la cuál será la carga unitaria, además se agregará esquineros de cartón, y zuncho de plástico. Las cajas serán unificadas en pallets de 15 Kg aprox. con una capacidad de 48 cajas, estos irán dentro de un contenedor, que puede almacenar 20 pallets, y tiene un sistema de refrigeración de 13.3°C.

Preparación de la carga

Embalaje

Para que el banano llegue en óptimas condiciones debe cumplir con ciertas especificaciones de embalaje interno y externo.

Para el embalaje interno se colocaría planchas de tecnopor a los costados más amplios de la caja para proteger el producto y además forrarlos con una funda de plástico.

Luego para el embalaje externo, se trabaja con cajas de cartón triple corrugado, que tengan orificios en la parte de la caja y a los lados, para permitir la circulación del aire, y de esta forma se mantenga una buena cadena de frío.(Organica, 2017)

Exigencias de calidad

Según lo que establecen las Normas Europeas Comunitarias de Calidad de Bananos, se consideran las siguientes características:

- ✓ Verdes, sin madurar
- ✓ Completos, firmes
- ✓ Limpios, libres de agentes visibles
- ✓ Con cabos intactos, ni doblados ni secos, libres de hongos
- ✓ Sin deformaciones ni inflexiones anormales de los dedos
- ✓ Libres de daños por presión y por frío
- ✓ Libres de olores y/o sabores externos

De igual forma con las manos y “dedos” contarán con:

- ✓ Una corona suficiente y sana de coloración normal libre de hongos
- ✓ El lugar del corte será liso, no tendrá mella ni huellas de haber sido fracturado por arrancamiento

Finalmente, el desarrollo y madurez de los plátanos serán tales que:

- ✓ Soporten el transporte y el manipuleo
- ✓ Lleguen a destino en estado satisfactorio y que después de cierta maduración logren un estado de madurez adecuado a la venta

Partida arancelaria

- Sección II PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
- Capítulo 08: frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías.
- Partida Sistema Armonizado
- Subpartida sist. Armonizado 080300: Bananos o plátanos frescos o secos.
- Subpartida regional 08030012: tipo 'Cavendish Valery'

Según el cronograma de desgravación otorgado a Unión Europea el banano y plátano cuentan con el siguiente arancel aduanero:(MarcadorDePosición21)

42.6 Mercado Potencial

El mercado al que está dirigido los productos a exportar, es decir plátano hawaiano y banano, es analizado y seleccionado en base a factores que indican quienes son los consumidores potenciales de estos.

Para esto se consideran los siguientes indicadores básicos:

- Producto interno Bruto
- Tamaño de la población
- Cantidad de importación de Banano por Rusia, Alemania, Italia, Reino Unido y Francia.
- Cantidad de exportación de Banano desde Ecuador
- Tipo de Cambio
- Perfil Logístico
- Inflación
- Acuerdos comerciales y barreras arancelarias

42.7 Proceso de filtrado

Para el proceso de filtrado se realizó un extensivo análisis a los países más representativos de Europa, debido a que tenemos la oportunidad de exportar a la Unión Europea por el acuerdo comercial vigente.

A continuación, se presenta los posibles países de destino para exportación de Karijima S.A. con su respectiva puntuación, donde el valor de mayor puntuación será de 5 puntos y de menor valor será de 1 punto.

Tabla 4.44 Método Scanning

Criterio	Francia	Rusia	Italia	Reino Unido	Alemania
PIB (Millón)	2.582.501,31 USD (Banco Mundial, 2017)	1.538.005,10 USD (Banco Mundial, 2017)	1.934.797,94 USD (Banco Mundial, 2017)	2.622.433,96 USD (Banco Mundial, 2017)	3.677.439,13 USD (Banco Mundial, 2017)
Puntaje	3	1	2	4	5
POBLACIÓN	67.118,65 Habitantes (2017)	144.495,04 Habitantes (2017)	60.551,42 Habitantes (2017)	66.022,27 Habitantes (2017)	82.695,00 Habitantes (2017)
Puntaje	3	5	1	2	4
Perfil logístico	3,76 desempeño logístico. (2017)	2.37 desempeño logístico. (2017)	3.58 desempeño logístico. (2017)	3,99 desempeño logístico. (2017)	4.10 desempeño logístico. (2017)
Puntaje	3	1	2	4	5
Perfil logístico	Tiempo de 18 a 45 días de envío marítimo. Promedio de 2 días envío aéreo.	Promedio de 11 a 62 días de envío marítimo. Promedio de 2 días envío aéreo.	Promedio de 21 a 28 días de envío marítimo. Promedio de 2 días envío aéreo.	Tiempo de 20 a 48 días de envío marítimo. Promedio de 2 días envío aéreo.	Promedio de 19 a 53 días de envío marítimo. Promedio de 2 días envío aéreo.
Puntaje	4	1	5	3	2
Perfil logístico	Costo contenedor de 40 refrigerado USD 6500.	Costo contenedor de 40 Refrigerado USD 3400.	Costo contenedor de 40 Refrigerador USD 4600.	Costo contenedor de 40 seco USD 6700. .	Costo contenedor de 40 refrigerado USD 7000.
Puntaje	3	5	4	2	1
Perfil logístico	Costo carga general por Kg a USD 2.40 (Pro Ecuador, 2017).	Costo carga general por Kg a USD 3.00 (Pro Ecuador, 2017)	Costo carga general por Kg a USD 3.60 (Pro Ecuador, 2018)	Costo carga general por Kg a USD 7.46 (Pro Ecuador, 2017)	Costo carga general por Kg a USD 2.86 (Pro Ecuador, 2017)

Puntaje	5	3	2	1	4
TIPO DE CAMBIO	EUR 0.87 por USD 1	USD 1 por Rublos Ruso 65,55	EUR 0.87 por USD 1	(Libra Esterlina) GBP 0.77 por USD 1	EUR 0.87 por USD 1
Puntaje	4	5	4	3	4
Inflación	1,03 % (2017)	3,68% (2017)	1,23% (2017)	2,69% (2017)	1,74% (2017)
Puntaje	5	1	5	2	4
Exportaciones No petroleras de Ecuador (Miles)	276,38 (Banco Central del Ecuador 2017)	845,311 (Banco Central del Ecuador 2017)	587,291 (Banco Central del Ecuador 2017)	1.999,86 (Banco Central del Ecuador 2017)	472,663 (Banco Central del Ecuador 2017)
Puntaje	1	4	3	5	2
Importaciones de banano	\$587 mil millones.	casi \$1.1 mil millones	\$523 mil millones.	\$829 mil millones.	\$1.000 millones
Puntaje	2	5	1	3	4
Barreras arancelarias y acuerdos comerciales en base al plátano	Arancel 0% y mantiene acuerdo comercial	Arancel 0% y mantiene acuerdo comercial	Arancel 0% y mantiene acuerdo comercial	Arancel 0% y mantiene acuerdo comercial	Arancel 0% y mantiene acuerdo comercial
Puntaje	5	5	5	5	5
Puntaje Total	38	36	34	34	40

Elaboración propia: Realizado con datos de ProEcuador y Banca Mundial.

Según la Tabla, muestra que el mayor puntaje obtenido de los indicadores es Alemania por tener una puntuación de 40 en total. Por lo que se escoge Alemania como país de destino.

42.8 País de destino

Alemania es un país que cuenta con 82'695,000.00 habitantes, y consumen 12 kilogramos per cápita de fruta exótica al año. Este país es una potencia Europea, y destino de productos ecuatorianos como banano, café entre otros. Por su lado nos ofrecen maquinarias, plásticos entre otros. Esto permite que Ecuador sea uno de sus

principales exportadores en banano y plátano, lo que aumenta la posibilidad de que el producto pueda ser bien posicionado, siempre y cuando se cumpla con los requisitos de calidad y certificaciones para exportar productos 100 % sostenibles.

43 RELACIÓN COMERCIAL ENTRE ALEMANIA Y ECUADOR

Alemania, es el tercer socio comercial en exportaciones no petroleras en la categoría de banano y plátano, este es uno de los mercados destino más importante de la Unión Europea, a donde se exporta este producto como primer artículo, seguido de café y cacao. Estos alimentos ecuatorianos son los que más demanda tienen en este país ya que el 70% de las ventas no petroleras se concentra en estos.

Tabla 4.45 Exportación entre Alemania y Ecuador

Producto / País	TM	FOB en miles
Banano y Plátano	2,402,848.3	1,121,320.1
RUSIA	548,631.6	234,311.6
EE UU	360,749.8	204,353.6
ALEMANIA	215,877.1	100,331.6
ITALIA	216,683.1	97,704.0
ARGENTINA	91,145.2	40,427.2
TURQUÍA	79,059.3	36,454.4
BÉLGICA	66,809.8	33,704.2
CHINA	59,595.7	28,507.9
ARABIA SAUDITA	60,337.4	28,241.7
IRÁN	60,164.2	27,266.1
Otros	643,795.1	290,017.7

Elaborado por: (BCE, 2018)

43.1 Acceso al mercado

Alemania dispone de más de 60 puertos marítimos y subpuertos auxiliares, para la facilidad del comercio exterior. Ecuador envía la carga a 3 puertos principalmente que son: Hamburgo, Bremerhaven y Bremen.

Ilustración 4.10 Mapa de destino de puerto a puerto



Elaborado por: (FINANCIERA, 2010)

43.2 Clientes

Uno de los primeros socios comerciales para Ecuador fue a Alemania del continente europeo. Actualmente se lo considera el país de la Unión Europea que compra más a Ecuador debido a que este país ha mostrado mucho interés en los productos orgánico, mediante este comportamiento el plátano se ha ido consolidando poco a poco en este mercado. Las centrales de compras de las grandes cadenas de supermercados de Alemania son nuestros potenciales clientes para llegar a los consumidores de este producto.

44 RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

El fin de este desarrollo tendrá como objetivo plantear los posibles riesgos que podrían afectar a los objetivos propuestos para el Plan de Mejora de la empresa Karijima S.A.

Matriz de riesgo: Es una herramienta de gestión que permite establecer objetivamente cuáles son los riesgos principales para la seguridad y salud de los trabajadores que enfrenta una empresa. (RIMAC, s.f.)

Estrategia: Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado, basado en los objetivos.

Riesgo: Se lo podría explicar cómo la medición de eventos que afecten para que no se puedan cumplir los objetivos propuestos.

Probabilidad de ocurrencia (PO): Es la probabilidad que se le asigna al riesgo de incumplir con cada estrategia. Este representa en términos porcentuales que tan posible es o no, que pase un evento no favorable según cada una de las estrategias.

Impacto Potencial (IP): Este mide el impacto que tendría en la empresa, el cumplimiento de un riesgo, Es una medición cuantitativa donde; desde 1 menor impacto a 5 mayor impacto.

PO*IP: Es la multiplicación entre la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial, donde un resultado mayor o igual a 4.9 da lugar a un plan de acción para evitar que ocurran los riesgos posibles mientras que, un resultado menor a 4.9 implica la gestión de riesgo planteado.

Plan de acción (PA): El plan de acción es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos.

Gestión de riesgos (GR): Es una manera de tener bajo control la incertidumbre que genera el riesgo con bajo nivel de ocurrencia.

Tabla 4.46 Matriz de Riesgos

Matriz de Riesgos									
Perspectivas	Objetivos	N.	Estrategias	N.	Riesgo	PO	IP	(PO)*(IP)	PA/GR
Financiera	Disminuir el nivel de endeudamiento de la empresa en 28% en dos años y medio	E1	Aumentando los activos circulantes por medio del arriendo de las hectáreas que no están productivas actualmente	R1	No encontrar a alguien interesado en alquilar la tierra	70%	9	6,3	Plan de Acción
	Llegar a la utilidad neta deseada en 19% en un año	E2	Aprovechar la economía de escala que brinda banano	R2	Que existe sobre oferta del producto, al no ser bien administrado	50%	6	3	Gestión de Riesgo
Clientes	Trabajar en aumentar en 20% la fidelización del cliente en un año	E3	Ofreciendo garantía de reposición hasta el momento de entrega del producto.	R3	Que no establezcan correctamente limitaciones y acuerdos de garantía.	30%	9	2,7	Gestión de Riesgo
		E4	Aumentando la calidad del producto	R4	No obtener la demanda a tiempo por esperar cosecha	20%	6	1,2	Gestión de Riesgo
	Abastecer la demanda del plátano hawaiano en dos años	E5	Aumentando las áreas productivas	R5	Que no haya suficiente capital	90%	8	7,2	Plan de Acción
Interna	Designar personal adecuado para capacitaciones en dos años	E6	Implementando un departamento de talento humano	R6	Que no tengan un enfoque claro y no se encuentre bien direccionado la meta de la creación del departamento	80%	9	7,2	Plan de Acción
	Aumentar la eficiencia del proceso de operaciones en dos años	E7	Aumentar la eficacia de la inspección en las áreas de trabajo en el campo implementando tecnología.	R7	Disminuir la interacción entre jefe y empleado, reemplazándolo completamente por la tecnología	90%	9	8,1	Plan de Acción
Aprendizaje	Mejorar la satisfacción del empleado en un año	E8	Implemento de herramientas adecuadas para labores de campo	R8	Que los trabajadores jornales no le den la importancia ni uso correcto resultando en	80%	9	7,2	Plan de Acción

					una pérdida de inversión				
	Mejorar la comunicación entre los departamentos para una eficaz toma de decisiones en 8 meses	E9	Crear canales o vías de comunicación formales en los que registren las decisiones tomadas para el correcto seguimiento.	R9	Que no se usen los canales de forma correcta	60%	8	4,8	Gestión de Riesgo
	Mejorar el conocimiento y las habilidades de los trabajadores jornales en un año	E10	Implementando capacitaciones continuas, logrando que los empleados se capaciten en la actividad a la que más se adapte su perfil ocupacional.	R10	Mala predisposición del personal a llevar los cambios a cabo	70%	9	6,3	Plan de Acción

Elaboración propia

Una vez realizada la matriz procedemos al análisis. Se determinó que la mayoría de los riesgos que pueden darse si tomamos las estrategias propuestas, en caso de no cumplirse, tendrían un gran impacto para la empresa. Por lo tanto, es indispensable mantener un sistema de prevención de riesgos, para de esta forma designar quien estará a cargo de verificar que todo se cumpla conforme a lo planeado. Y también se busca determinar cuál es la alternativa que se tiene si se llega a cumplir alguno de los riesgos tomados en cuenta.

45 Planes de prevención de Riesgos

El fin de esta tabla es definir la solución que se le dará al riesgo y el área que estará encargada de gestionarlo.

Tabla 4.47 Plan de Prevención de Riesgo

Plan de Prevención de Riesgos				
N.	Riesgo	PA/GR	Plan de Acción/Gestión de Riesgo	Responsable del Riesgo
R1	No encontrar a alguien interesado en alquilar la tierra	Plan de Acción	Realizar la respectiva investigación de suelo para definir el cliente	Gerencia comercial
R2	Que exista sobre oferta del producto, al no ser bien administrado	Gestión de Riesgo	Establecer contratos de compra y venta previos y designar el sobrante para ventas a clientes alternativos	Gerencia comercial
R3	Que no establezcan correctamente limitaciones y acuerdos de garantía.	Gestión de Riesgo	Coordinar lineamientos específicos con fechas límites	Gerencia Comercial
R4	No obtener el producto a tiempo por esperar cosecha	Gestión de Riesgo	Realizar la respectiva investigación de mercado previa	Gerencia Comercial
R5	Que no haya suficiente capital	Plan de Acción	Asegurar contratos de alquiler de tierras	Gerencia Financiera
R6	Que no tengan un enfoque claro y no se encuentre bien direccionado la meta de la creación del departamento	Plan de Acción	Designar la contratación del personal al departamento de Talento humano	Talento Humano
R7	Disminuir la interacción entre jefe y empleado, reemplazándolo completamente por la tecnología	Plan de Acción	Realizar reuniones de integración constante para incluir a las áreas	Talento Humano
R8	Que los trabajadores jornales no le den la importancia ni uso correcto resultando en una pérdida de inversión	Plan de Acción	Crear objetivos, misión y visión del departamento	Talento Humano
R9	Que no se usen los canales de forma correcta	Gestión de Riesgo	Establecer acuerdos formales por escrito de forma unánime y en democracia.	Talento Humano
R10	Mala predisposición del personal a llevar los cambios a cabo	Plan de Acción	Realizar la respectiva gestión e incluir a personal eficiente y eficaz para llegar al trabajador.	Talento Humano

Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 4.47, para que la empresa pueda llevar a cabo el plan de mejora es totalmente necesario la implementación del departamento de talento humano ya que, es quien debe encargarse de los cambios que se proponen para la empresa. Desde luego, la gerencia comercial también va de la mano junto con el resto de la empresa para que este plan pueda cumplirse al pie de la letra. Es de verdadera importancia que todos los departamentos de la empresa se alineen a la visión propuesta para la empresa para que cada departamento busque realizar su labor lo mejor posible por el mismo objetivo.

CAPÍTULO 5:

46 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez alcanzada la meta de cumplir y abarcar cada objetivo propuesto, se procede a describir a continuación las conclusiones de cada uno de ellos:

Con respecto al Primer objetivo: “*Diagnosticar la situación actual organizacional, comercial y financiera de la empresa, mediante un análisis de información correspondiente a los años 2015, 2016, 2017*” y Segundo objetivo “Aplicar las metodologías Design Thinking e Ishikawa para establecer las causas y el efecto potencial de la situación actual de la empresa, con el propósito de determinar el problema principal y brindar solución”, se incluyó un diagnóstico y análisis completo donde se obtuvo valiosa información para poder entender cómo se encuentra la empresa actualmente. Los desarrollos de estos objetivos se realizaron en los capítulos 1 2 y 3

46.1 Diagnostico Organizacional

La empresa Karijima S.A es una empresa encargada de la producción y comercialización de plátano hawaiano desde hace aproximadamente 4 años. El proceso de producción se lleva a cabo en la provincia de Santa Elena – Ecuador, en el km 92, vía a la costa, en la comuna del azúcar, Zapotal.

Esta empresa es la principal productora de plátano hawaiano en la zona. Genera empleo por jornadas a los campesinos residentes de la comuna del azúcar, quienes no tienen un trabajo estable.

Conclusiones con respecto a los empleados:

- Los empleados actualmente no tienen la preparación académica sobre agronomía, lo que causa que al realizar su trabajo cumpliendo con alguna fase de la planta, no lo hagan de la forma correcta. Debido a la falta de preparación en el campo, esto a su vez causa que el fruto no tenga la calidad deseada y mínima para que se encuentre apta para su comercialización. Esto a su vez podría desencadenar una pérdida de cosecha y por ende para la empresa.

- Los trabajadores jornales no cuentan con contratos formales de trabajo, lo que causa que no haya seriedad de cumplimiento de las labores en las horas designadas correspondientes a un día jornal lo que fomenta al ausentismo.
- No cuentan con el implemento o equipo de trabajo y capacitaciones generales para realizar sus labores en el día jornal, tomando en cuenta factores a los que se exponen atentando contra su salud, como el sol y los químicos a los que son expuestos al realizar las labores de fumigación en la plantación.
- No existe mayor interés por parte de los trabajadores jornales tomar en cuenta las capacitaciones.
- No existe el departamento de talento humano, exportaciones y logística.

Recomendaciones

Se recomienda contar de manera adecuada con un departamento de talento humano, trabajando en la integración de las áreas de la empresa, reteniendo empleados jornales clave e implementando capacitaciones con temas no solo laborales sino personales y de salud preventiva, direccionado al tipo de trabajo a los que ellos se dedican, con el fin de hacerlos fijos en la empresa ofreciéndoles contratos a mediano y largo plazo con beneficios de ley y todo el material necesario para que se desempeñen al máximo en las labores de campo establecidas. Obteniendo un mayor nivel de productividad y calidad beneficiando para la organización.

Conclusiones de la comunicación interna:

- No existe un canal formal de comunicación entre los gerentes y accionistas, lo que afecta en el cumplimiento y seguimiento de la toma de decisiones.

- Es indispensable empatizar con la diversidad cultural que tiene la empresa, y al no existir programas de interacción entre las áreas de la empresa, esto interviene en la comunicación efectiva.

Recomendaciones

Se recomienda crear un canal formal e informal de comunicación entre los departamentos. El canal formal permitirá tener un registro de todas las decisiones gerenciales tomadas y compartidas digitalmente a todos los miembros del canal.

Mientras que el canal informal puede incluirse para dar inicio a la interacción entre áreas de la empresa.

46.2 Diagnostico Comercial

La empresa actualmente tiene dos clientes los cuales son; industrias que se dedican a transformar el producto y a exportarlo a Estados Unidos. El producto se exporta precocinado y congelado. Toda la producción es comprada por estos dos clientes. Y el banano destinado a exportación dentro de un año.

Conclusiones de eficiencia según las capacidades de la empresa:

- No hay facilidades con respecto a la logística para la correcta inspección de las labores de campo.
- Existen otras formas de agilizar la inspección en campo implementando tecnología.
- Existe la idea de comprar a la competencia.
- Poca dependencia e inversión actual de tecnología.
- Tratados de libre comercio existentes
- Nivel de competencia bajo en el sector.
- El plátano hawaiano no se conoce nacionalmente
- El factor social es una variable importante en la que se debe trabajar arduamente en la organización.
- Se propone utilizar la marca y logo existentes.

Recomendaciones

Se recomienda invertir en un vehículo para el traslado diario del Gerente de Producción hacia las áreas productivas, para que realice de forma efectiva la inspección de campo, optimizando tiempo con el fin de mejorar la supervisión de los cambios en la cosecha y tratamiento de planta. Otra inversión importante que se recomienda implementar es el uso de tecnología de drones. Su uso permitirá una inspección completa del estado de la planta y desempeño de los trabajadores en tiempo real, pudiendo cumplir con esta labor en menos de la mitad del tiempo que toma hacerlo personalmente. También se aconseja, para poder aumentar la liquidez, comprar las 10 hectáreas de plátano hawaiano que pertenecen a la competencia continua a la hacienda. Alquilar las hectáreas que pertenecen actualmente a Karijima S.A y que no están siendo productivas actualmente, aprovechar los tratados de libre comercio para evitar aranceles en la comercialización y exportación del producto, fijar la marca y el logo a nivel internacional para crear familiaridad en los clientes.

46.3 Diagnostico financiero

Actualmente la empresa Karijima S.A. presenta sus estados financieros con pérdida en los últimos 2 años, debido principalmente a la perdida en la producción de las hectáreas del plátano y además por los altos niveles de intereses del préstamo para la siembra del banano, que continuarán hasta el 2026.

Conclusiones:

- Tienen una deuda con intereses elevados a largo plazo.
- Durante dos años seguidos han generado pérdida.

Con respecto al tercer objetivo “Diseñar un plan de mejora basado en un proyecto de mejora por medio de una proyección de flujo de caja, aplicando objetivos SMART para lograr mejorar la capacidad y calidad de producción de los productos.” Se crearon estrategias para poder cumplir con los objetivos propuestos para la empresa, las mismas a los que se les asignó un indicador para poder hacerlos medibles en determinado tiempo. Y cuarto objetivo “Identificar los riesgos que pueden suscitarse en la aplicación del plan de mejora propuesto.”, Se realizó un plan de gestión de riesgos para cada una de las estrategias propuestas y de esta forma poder tomar acciones de prevención antes de su establecimiento.

Para el plan de mejora se realizó un flujo de caja proyectado a 5 años a partir del próximo año cuando la producción de las hectáreas del plátano y banano esté completa, puesto que se estimaron ingresos por la venta en el exterior de ambos productos. Asimismo, los costos que incurren en la exportación como certificados, transporte entre otros.

A partir de los resultados obtenidos de ambos flujos con proyecto de exportación directa del plátano y banano, se dice que el proyecto es rentable dado que la TIR es mayor que la TMAR y además el VAN es positivo.

Por lo tanto, se recomienda exportar ambos productos.

47 BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*.
- Araceli, R. (2018). *Cuida tu Dinero*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13104149/diferencia-entre-las-entrevistas-estructuradas-y-semi-estructuradas>
- Arce, E. (2006). *Estrategias del Capital humano*. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/2/6/5/8/pd0000012658.pdf>
- AS, C. B. (2016). *Cluster banano*. Obtenido de <http://banano.ebizaro.com/usan-nuevas-tecnologias-para-aumentar-la-produccion-del-banano/>
- Bayer, Ó. A. (2018). *El telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/bananeros-tecnologia-produccion>
- BCE. (2018). BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. 29. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuatoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>
- Bonilla-Jimenez, F. I., & Escobar, J. (2003). *CUADERNOS HIPANOAMERICANO DE PSICOLOGIA*. Obtenido de https://palenque-de-egoya.webnode.es/_files/200000286-47b1249946/Grupo%20focal.pdf
- Cabrero Garcia, J., & Richart Martinez, M. (2018). *ANIORTE*. Obtenido de http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm
- Caria, S., & Dominguez Martin, R. (2015). Estructura productiva primario-exportadora y Buen Vivir. *Revista Internacional de Cooperacion y Desarrollo*, 42. Obtenido de <http://www.ciberoamericana.com/pdf/Exportaciones.pdf>
- Colombia, B. d. (2000). *Banrepcultural*. Obtenido de <http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sector%20econ%C3%B3micos>
- Cortés Cortés, M., & Iglesias León, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación*.
- desigualdad, R. d. (2017). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2017/Diciembre/Reporte%20pobreza%20y%20desigualdad%20_dic17.pdf

Díaz Camacho, J., & Romero Bermúdez, E. (2010). El uso del diagrama causa-efecto. *Revista Latinoamericana de Estudios*.

ECUADOR, B. C. (29 de JUNIO de 2018). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*.
Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuatoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>

Editorial. (2013). *Tareasuniversitarias.com*. Obtenido de <https://tareasuniversitarias.com/descripcion-de-la-empresa.html>

el diario.ec. (2018). *EL PRODUCTOR*. Obtenido de <http://elproductor.com/noticias/el-platano-nacional-aumento-su-precio/>

EL UNIVERSO. (2018).
<https://www.eluniverso.com/noticias/2018/05/25/nota/6776609/lenin-envia-ley-reactivar-economia>.

FINANCIERA, E. (2010). Obtenido de <https://www.encyclopediafinanciera.com/mercados-financieros/acciones/los-accionistas.htm>

FINANZAS, E. Y. (2016). *ECONOMIA Y FINANZAS*.

GESTIOPOLIS. (2010). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>

Gutiérrez, J. C. (2012). Obtenido de <https://es.slideshare.net/herrera01708/efectos-del-cambio-climatico-en-banano>

Laboral, M. (2014). Obtenido de <https://pepexlaboral.wordpress.com/2014/11/26/diagnostico-organizacional/>

Meza, L. A. (2006). *Mi Espacio*. Obtenido de https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.XAloytszblU

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2018).
<https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>.

Ministerio de Educación. (2015). Obtenido de <https://educacion.gob.ec/ecuador-es-uno-de-los-que-mas-crece-en-educacion/>

NEGOCIO.COM, I. P. (2016). Obtenido de <https://www.informaticaparatunegocio.com/blog/diferencia-datos-primarios-datos-secundarios/>

- Ochoa, J. (2012). *Nuevas tecnologías para la educación*. Obtenido de <http://lasnuevatecnologiaenlaeducacion.blogspot.com/>
- Osorio, J. L. (2016). *SCRIBD*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/96102074/Actividad-o-Giro>
- PRO ECUADOR. (2015). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/>
- RIMAC. (s.f.). *Riesgos Laborales*. Obtenido de <http://prevencionlaboralrimac.com/Herramientas/Matriz-riesgo>
- Rodriguez, M. V. (2005). *Entramado*. Obtenido de http://www.unilibrecali.edu.co/images2/revista-entramado/pdf/pdf_articulos/volumen_1-1/EI_Capital_Intelectual_CAPACIDAD_COMPETITIVA_EMPRESARIAL.pdf
- S.A., B. d. (2018). *Participantes del mercado / Inversionistas*. Obtenido de <https://www.bolsadevalores.com.sv/index.php/participantes-del-mercado/inversionistas>
- Salvador Leal Medina, F. d., González Acolt, R., & Herrera Díaz de León, L. L. (2013). *International Review of Business Research Papers*. Obtenido de <https://www.bizresearchpapers.com/13.%20Paper%203002.%20Leal%20Medina%20Felipe.%20Online%20ready.pdf>
- Shum, Y. M. (2018). *Yi Min Shum*. Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- TRENDS, B. S. (2015). *BBVA.COM*. Obtenido de https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/10/ebook-cibbva-design-thinking_es_1.pdf
- UNIVERSIA. (2017). Obtenido de <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>
- Valenzuela, J. C. (2018). Obtenido de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/certificado-fitosanitario-de-exportacion>
- Velastegui, A. (2014). *SlideShare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/amrobalino/capacidades-competitivas>

48 ANEXOS

Plátano Hawaiano



Banano



Arado de la Tierra



Control de Maleza



Semillas de plátano



Hijo de planta replantado después de selección de deshije



Baliza: Huecos en donde se sembrará la planta



Ejemplo de mala labor de deshije



Ejemplo de buena labor de deshije





Racimo sin deshive



Ejemplo de mala labor de deshije



Sigatoka



Fumigación



Aborto



Reservorio de agua para la finca



Siguiente unidad de producción



Racimo sin deschive



Gerente de producción Andrés Freire

Trabajador de la empresa Karijima S.A realizando separación de semillas



Investigadora realizando entrevistas a accionista de la empresa y su esposa.



Krysthel Mendoza, Eco. Jaime Villavicencio y esposa

Trabajadores que participaron en el Grupo Focal



Investigadora Krysthel Mendoza, Eriberto Gonzales, Juan Anchundia, Pedro Carbo.

Transportación de racimos a empacadora por medio del cable vía





Imagen de mapeo de la Hacienda María realizado con dron, se puede notar con rojo las hectáreas perdidas en donde se resembrará el banano



Ejemplo de declaración aduanera de exportación



REPÚBLICA DEL ECUADOR
DECLARACIÓN ADUANERA DE EXPORTACIÓN



Consulta del detalle de la declaración de exportación

Número de DAE	028-2012-40-00005727
---------------	----------------------

Información de general

Código del distrito	GUAYAQUIL - MARÍTIMO	Código de régimen	EXPORTACIÓN DEFINITIVA
Tipo de despacho	DESPACHO NORMAL	Código del declarante	01903692

Información de Exportador

Nombre del exportador	CAFÉ ECUATORIANO S.A	Teléfono del exportador	2597980
Dirección del exportador	Edificio World Trade Center		
Número de documento de CIU	RUC 120244753001	Ciudad del exportador	GUAYAQUIL
CIU	CAFÉ EN GRANO	Número de documento de	
Nombre del declarante	CESAR RUÍZ		
Dirección del declarante	CALLE SUR E INTERSECCIÓN		
Código de forma de pago		Código de moneda	DÓLAR ESTADOUNIDENSE

Información de carga

Puerto de carga		Puerto privado desde	
Puerto de llegada o de		Fecha de la carta de	15 ENERO 2013
Nombre del consignatario	GLORIA S.A		
Dirección del	VIII SAN MARTÍN Y CALLE 2		
Ciudad del contribuyente	BUENOS AIRES	Tipo de carga	CARGA CONTENERIZADA
Almacén de lugar de	[05909025] CONTECON GUAYAQUIL S.A.	Medio de transporte	MARÍTIMO
País de destino final	ARGENTINA		

DOLAR ESTADOUNIDENSE

Totales

Código de moneda	DOLAR ESTADOUNIDENSE	Tipo de cambio	1
Total moneda transacción (FOB)	962,01	Cantidad de ítem	1
Peso neto total	8328	Peso total	8328
Cantidad total de bultos	64	Cantidad de contenedores	1
Cantidad total de unidades físicas	64	Cantidad total de unidades comerciales	64
Código de la mercancía de despacho urgente		Código de solicitud de aforo	NO
Fecha de primer ingreso		Fecha de primer embarque	

Ejemplo de factura comercial

EMPRESA EXPORTADORA Dirección:.....Calle Sur e Intersección Teléfono/Fax:.....593•4•2597980 E-mail:..... exportadora@ecuador.com.ec		RUC: <u>120244753001</u> FACTURA <u>Mercado Exportación</u>		
Señores: EMPRESA IMPORTADORA:,,, GLORI S,A, Dirección:.....VIII / SAN MARTIN Atención:.....SR. CÉSAR ZAMORA INVOICE (FACTURA COMERCIAL)N°.....001002004954		Nombre de Contacto:..... SR. CÉSAR ZAMORA Nuestra referencia:..... N° de cliente:..... 15160 N° Orden de pedido:..... P/O 720		
La mercancía ha sido enviada en: Dimensiones de Embalaje: Fecha:..... Enero / 2013 Peso Bruto: 1,618,25 KG Peso Neto: 1,520,35 KG Marcas: S/N MARCA Vía: MARITIMO País de origen: ECUADOR				
			VALOR	
PARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNITARIO	TOTAL
1604,14,00	ATÚN EN CONSERVAS	67,500 UNDS	US\$ 0,50	US\$ 33,750,00
INCOTERM: FOB			TOTAL FACTURADO: US\$ 33,750,00	

Ejemplo de lista de empaque

LOGO DE LA EMPRESA EXPORTADORA				
EMPRESA EXPORTADORA				
Dirección:.....Calle Sur e Intersección				
Teléfono/Fax:.....593-4-2597980				
E-mail:..... exportadora@ecuador.com.ec				
COMPRADOR				
Dirección:.....VIII / SAN MARTÍN				
Teléfono/Fax:.....(11)123-45678				
E-mail:..... smartin@gloriosa.com				
DETALLE DEL EMBALAJE				
N° DE BULTO	DESCRIPCIÓN DE LA MERCADERÍA	CANTIDAD	KILOS	
			NETO	BRUTO
001	MERCADERÍA CLASE A	100 UNIDADES	50	70
002	MERCADERÍA CLASE B	200 UNIDADES	100	120
003	MERCADERÍA CLASE C	300 UNIDADES	150	170
TOTAL: 3 BULTOS		600 UNIDADES	300	360
MARCAS:	SIN MARCAS			
EMBALAJE:	3 PALETAS			
VÍA:	MARÍTIMO			
FACTURA COMERCIAL:	001-002-00000XXXX			

Ejemplo de certificado de origen para la unión europea

CERTIFICADO DE CIRCULACION DE MERCANCIAS			
1. Exportador (nombre, apellidos, dirección completa y país)	EUR. 1 No A 000.000		
	Véanse las notas del reverso antes de llenar el impreso.		
3. Destinatario (nombre, apellidos, dirección completa y país) (opcional)	2. Certificado utilizado en los intercambios preferenciales entre y <i>(Indíquense los países, grupos de países o territorios a que se refiera)</i>		
	4. País, grupo de países o territorio de donde se consideran originarios los productos	5. País, grupo de países o territorio de destino	
6. Información relativa al transporte (opcional)	7. Observaciones		
8. Número de orden; marcas, numeración; número y naturaleza de los bultos (1); designación de las mercancías	9. Masa bruta (kg) u otra medida measure (litros, m ³ , etc.)	10. Factura (opcional)	
11. VISADO DE LA AUTORIDAD COMPETENTE O LA AUTORIDAD ADUANERA (2)	12. DECLARACIÓN DEL EXPORTADOR		
<p><i>Declaración certificada conforme</i></p> <p>Documento de exportación (3)</p> <p>Modelo N°</p> <p>De</p> <p>Autoridad Competente o Autoridad Aduanera</p> <p>País o territorio de expedición</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Lugar y fecha</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">(Firma)</p>	<p>El que suscribe declara que las mercancías arriba designadas cumplen las condiciones exigidas para la expedición del presente certificado.</p> <p>Lugar y fecha</p> <p style="text-align: center;">.....</p> <p style="text-align: center;">(Firma)</p>		
<p style="text-align: center;">  </p>			
<p>(1) En caso de que las mercancías no estén embaladas, indíquese el número de artículos o escríbase «a granel», según sea el caso.</p> <p>(2) Las Partes aceptarán los certificados EUR.1 que no hagan referencia a «autoridad competente» en la casilla 11.</p> <p>(3) Rellénese únicamente si la normativa del país o territorio de exportación lo exige.</p>			

Ejemplo de cotización de exportación



PROFORMA No. 001/2013 EXP

GUAYAQUIL, 23 DE AGOSTO DE 2013

PARA: EMPRESA IMPORTADORA S.A.
ATT: SRTA. ISABEL REYES
BOGOTÁ – COLOMBIA

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO:

700,000 ENVASES CON PRODUCTO LOMITOS EN ACEITE, REF: CAPACIDAD 180 GRAMOS CON TAPAS ABRE FÁCIL. A US\$ 150 EL MILLAR FCA GUAYAQUIL.

TOTAL VALOR FCA GUAYAQUIL	US\$ 105,000.00
FLETE TERRESTRE (7 CONT. 40' HC)	US\$ 14,000.00

VALOR CPT BOGOTÁ – COLOMBIA	US\$ 119,000.00

TOLERANCIA: +/- 10% EN CANTIDADES Y MONTO

TÉRMINOS: CPT (INCOTERMS 2010)

PARTIDA ARANCELARIA: 1604.14.10

FORMA DE PAGO: EL PAGO SE HARÁ CON TRANSFERENCIA BANCARIA A LA CUENTA CORRIENTE # XXXXX DEL BANCO DEL PACÍFICO ABA # XXXXX BENEFICIARIO: EMPRESA EXPORTADORA S.A.

VALIDEZ DE LA PROFORMA: 30 DÍAS

EMBARQUES PARCIALES: PERMITIDOS DE ACUERDO A SUS INSTRUCCIONES
TRANSBORDOS: PERMITIDOS

TIEMPO DE ENTREGA: 30 DÍAS LUEGO DE RECIBIDA LA TRANSFERENCIA

SEGURO: POR CUENTA DEL COMPRADOR. EN CASO QUE NO SE ASEGURE LA MERCADERÍA, ÉSTA VIAJA POR CUENTA Y RIESGO DEL COMPRADOR, ENTENDIÉNDOSE QUE EL CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA EXPORTADORA S.A. TERMINA EN LA ENTREGA DE LA MERCADERÍA AL TRANSPORTISTA.

ATENTAMENTE,

SR. JOSÉ LÓPEZ
JEFE DE COMERCIO EXTERIOR

Marine Transport Corp.

ORIGINAL

BILL OF LADING

Shipper SHIPPER, COMPANY THAT SOLD THE COTTON		Booking No. EXQBY8622H	B/L No. YMLUW12502XXXX
Consignee TO THE ORDER OF BUYERS BANK		Export Reference CONTRACT REFERENCE NO. 1234 INVOICE NO. 1234 L/C NO. 98H20457	
Notify party BUYER		Forwarding agent address _____ INC. RYF 2886 CHB-16044 TN 38120 INCORPORATED IN _____ TX-U.S.A.	
Place of origin LUBBOCK, TX	Place of receipt LONG BEACH, CA	Place of delivery KEELUNG TAIWAN	
Vessel RAINBOW BRIDGE V/91W	Date of shipment JUNE 23, 1999	Date of issue 06/23/99	

MARKS AND NUMERATION	NO. OF PACKS	DESCRIPTION OF MERCHANDISE AND GOODS	WEIGHTS AND MEASUREMENTS
C O T T O N CONTAINER NO. INBU	1X40' 88	ONE (1) 40' CONTAINER SAID TO CONTAIN EIGHTY-EIGHT (88) BALES OF AMERICAN RAW COTTON COMPRESSED TO U.D.-'ORH.C'. FREIGHT PREPAID CY TO CY SHIPPER'S LOAD, STOW & COUNT ON BOARD VESSEL: RAINBOW BRIDGE V/91W AT: LONG BEACH, CA DATE: JUNE 23, 1999 SERVICE CONTRACT NO. ET-3062-HOU NO SED REQUIRED, SECTION 30.39 FISH, C.A.S.-SF.	44,391 LBS 20,135 KGS
THESE COMMODITIES, TECHNOLOGY, OR SOFTWARE WERE EXPORTED FROM THE U.S. IN ACCORDANCE WITH THE EXPORT ADMINISTRATION REGULATIONS, DIVISION CONTRARY TO U.S. LAW PROHIBITED.			

Declared value \$ _____ Indemnity of liability \$100,000.00 (SEE REVERSE OF B/L FOR DETAILS)		Place and Date of Issue 06/23/99	
Item No. 1/ET 3062-HOU	Qty. 1X40'	Weight \$1,925.00	Rate NTD 300
Item No. ET-3062-HOU (INCL CY, GA)	Qty. 1X40'	Weight \$1,925.00	Rate NTD 3,000
Item No. G.F. \$1725.00/40' AI	Qty. 1X40'	Weight \$1,925.00	Rate NTD 3,000
Item No. DF/NTD 300	Qty. NTD 300	Weight NTD 3,000	Rate NTD 3,000
Item No. DTNC/NT 3000/40'	Qty. NTD 3,000	Weight NTD 3,000	Rate NTD 3,000
Total THREE (3)		Total Weight \$9,150.00	Total Rate NTD 3,300