

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

*“Análisis, evaluación y propuesta de estrategias para el aumento de la producción después de la pandemia COVID - 19 de la empresa RM S.A. ubicada en el cantón Naranjito”*

**PROYECTO INTEGRADOR**

Previo la obtención del Título de:

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Presentado por:

Mayra Isabel Monteros Jalca

Alexander Josué Vera Vélez

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2020

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto está dedicado a Dios, por su inspiración para plasmar estas ideas en una investigación que ha sido muy satisfactoria; también a mis padres y la Nut. Mary Ferrin por ser una pieza clave al momento de infundirnos aliento para realizar este trabajo.

**Alexander Vera Vélez**

# DEDICATORIA

A Luis y María, mis padres.

**Mayra Monteros Jalca**

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi más sincero agradecimiento al Econ. Kevin Vera, Ing. Ariana Ángel, Econ. Kathya Riofrio, nuestro tutor, y a los docentes de la ESPOL por su valiosa ayuda y conocimientos impartidos durante el desarrollo de esta investigación.

**Alexander Vera Vélez**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, que con sus múltiples pruebas y enseñanzas formó en mi un espíritu inquebrantable y perseverante. A mi madre, por su compañía y consejos hasta el día de hoy para realizar este trabajo.

**Mayra Monteros Jalca**

## DECLARATORIA EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; **Mayra Isabel Monteros Jalca** y **Alexander Josué Vera Vélez** 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”

---

Mayra Isabel Monteros  
Jalca

---

Alexander Josué Vera  
Vélez

# **EVALUADORES**

**PhD. Víctor Hugo González Jaramillo**  
PROFESOR Y TUTOR DE LA MATERIA

## RESUMEN

Desde el punto de vista administrativo y ante un escenario lleno de incertidumbre, la planificación estratégica toma un lugar importante en toda empresa con fines de lucro. Es así como RM, dedicada a la producción de banano encuentra a esta herramienta como eje de apoyo para medir y palpar sus objetivos establecidos. Un proceso estratégico integral abarca diez etapas en las cuales se analiza y mide el entorno en el cual se desarrolla una empresa o sector determinando sus oportunidades y debilidades, para esta productora, uno de sus principales objetivos y su fuente de ingreso es la producción semanal de banano. No tener claro un plan a seguir o la correcta distribución de sus recursos podría ser catastrófico dado el giro del negocio, razón por la cual y complementando al plan estratégico se implementó un modelo de simulación que facilita la comprensión y mejora de la cadena de producción., el modelo consiste en utilizar el software Vensim para estructurar acorde a los datos proporcionados por la gerencia de RM sobre la producción y observar el cambio de las variables acorde a lo requerido. El desarrollo tecnológico es un punto notable dentro de la planificación estratégica y es una herramienta que proporciona valor agregado dentro del negocio.

**Palabras claves:** Plan estratégico, producción, banano, simulación, modelo.

## **ABSTRACT**

From an administrative point of view and in an environment full of uncertainty, strategic planning takes an important place in any for-profit company. This is how RM, dedicated to the production of bananas, finds a tool as a support axis to measure and feel its established objectives. A comprehensive strategic process includes ten stages in which the environment in which a company or sector develops is analyzed and measured, determining its opportunities and weaknesses. For this producer, one of its main objectives and source of income is the weekly production of banana. An absence of a plan and the wrong distribution of resources could be catastrophic given the turn of the business, consequently, and complementing the strategic plan, a simulation model was implemented to ease the understanding and improvement of the production chain. , the model consists of using the Vensim software to structure according to the data provided by the RM management on the production and observe the change of the variables according to what is required. Technological development is a notable point in strategic planning and is a tool that provides added value within the business.

**Key words:** Strategic plan, production, banana, simulation, model.

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
ABSTRACT .....	II
ABREVIATURAS .....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
CAPÍTULO 1 .....	1
1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.2 Justificación del problema .....	2
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo General .....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Delimitación de la investigación.....	3
1.5 Marco Teórico.....	3
1.5.1 Definición de la planeación estratégica.....	3
1.5.2 Plan estratégico .....	3
1.5.3 Importancia de la planeación estratégica.....	4
1.5.4 Cadena de Suministro .....	4
1.5.5 Matriz comparativa de los modelos de planeación estratégica .....	5
1.5.6 Modelo de planeación estratégica secuencial de D' Alessio (2008) .....	6
1.6 Marco Referencial .....	7
CAPÍTULO 2.....	8
2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.1 Enfoque y diseño.....	8
2.2 Nivel y tipo de investigación .....	8
2.3 Sujeto de la investigación .....	9

2.4	Métodos y procedimientos.....	9
2.5	Modelo de simulación bajo dinámica de sistemas .....	14
2.5.1	Diagrama de flujo producción del banano.....	14
2.5.2	Variables del modelo .....	15
2.5.3	Diagrama causal del modelo.....	24
2.5.4	Ecuaciones del modelo.....	25
2.5.5	Modelo de simulación cultivo de banano (Vensim) .....	27
CAPÍTULO 3.....		30
3	RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	30
SITUACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN .....		30
3.1	SITUACIÓN GENERAL.....	30
3.1.1	Origen y proveniencia .....	30
3.1.2	Cultivo de banano .....	30
3.1.3	Composición y Propiedades .....	31
3.1.4	Comercialización.....	32
3.1.5	Países productores .....	33
VISIÓN, MISIÓN, VALORES, Y CÓDIGO DE ÉTICA.....		34
3.2	Antecedentes.....	34
3.3	Misión de RM S.A.....	35
3.4	Visión de RM S.A .....	35
3.5	Valores .....	35
3.6	Código de ética.....	35
EVALUACIÓN EXTERNA.....		36
3.7	Influencia de análisis en la organización .....	36
3.8	Condiciones de la demanda .....	36
3.9	Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	39

3.10	Sectores relacionados y de apoyo.....	40
3.11	Influencia del análisis en la organización .....	40
3.12	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	41
3.12.1	La organización y sus competidores.....	42
3.13	Matriz del perfil competitivo (MPC).....	45
EVALUACIÓN INTERNA.....		46
3.14	Análisis Interno AMOFHIT .....	46
3.14.1	Administración y gerencia (A) .....	46
3.14.2	Marketing y Ventas (M).....	47
3.14.3	Operaciones y logística e infraestructura.....	47
3.14.4	Finanzas y Contabilidad (F) .....	49
3.14.5	Recursos Humanos y Cultura (H) .....	49
3.14.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	49
3.14.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	50
3.15	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) .....	50
INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVOS DE LARGO PLAZO.....		51
3.16	Intereses de la Organización .....	51
3.17	Objetivos de Largo Plazo .....	51
EL PROCESO ESTRATÉGICO.....		52
3.18	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA) .....	53
3.19	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	53
3.20	Matriz Interna-Externa (MIE) .....	54
IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....		55
3.21	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	55
3.22	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	55
3.23	Recursos Humanos y Motivación .....	56

3.24	Gestión del Cambio .....	56
EVALUACIÓN ESTRATÉGICA .....		57
3.25	Perspectiva de control .....	57
3.25.1	Financiera .....	57
3.25.2	Clientes.....	57
3.25.3	Procesos internos .....	58
3.25.4	Aprendizaje y crecimiento .....	58
COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN .....		59
3.26	Identificación de las ventajas Competitivas de la Organización .....	59
3.27	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización.....	60
3.28	Plan Estratégico Integral .....	61
MODELO DE DINAMICA DE SISTEMAS.....		61
3.29	Realizar una auditoría interna para identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa RM S.A.....	61
CAPÍTULO 4.....		65
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		65
	Conclusiones.....	65
	Recomendaciones.....	66
4	Bibliografía.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ANEXOS.....		54
	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	54
	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	83
	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	84
	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	88
	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPYEA).....	89
	Matriz Interna – Externa (MIE) .....	91
	Objetivos a Corto Plazo y Recursos Asignados Empresa RM S.A.....	89

Guía de entrevista empresa RM S.A. ....	90
Entrevista #1 empresa RM S.A. ....	92
Entrevista #2 empresa RM S.A. ....	101
Entrevista #3 empresa RM S.A. ....	108

## **ABREVIATURAS**

**OMS** Organización Mundial de la Salud.

**MFODA** Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

**MEFI** Matriz de evaluación de los factores internos.

**MEFE** Matriz de evaluación de los factores externos.

**MPC** Matriz de perfil competitivo.

**MIE** Matriz interna–externa.

**MPEYEA** Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción.

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Etapas de una cadena de suministro .....	5
Ilustración 2 Modelo secuencial del proceso estratégico de D'Alessio.....	6
Ilustración 3 Diagrama de flujo del proceso de producción del mango.....	15
Ilustración 5 Variable Cosecha .....	16
Ilustración 4 Variable Producción .....	16
Ilustración 6 Producción de Banano .....	17
Ilustración 7 Costos de Producción y Utilidad.....	18
Ilustración 8 Desperdicios de Cosecha.....	19
Ilustración 9 Diagrama causal (Vensim) .....	24
Ilustración 10 Modelo de simulación de cultivo de banano.....	29
Ilustración 11 Importación de banano en toneladas por EFTA .....	38
Ilustración 12 Participación de países en la importación de bananos por la UE.....	39
Ilustración 13 Ingreso por Ventas .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Ilustración 14 Variación en la utilidad .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Ilustración 15 Variación del plan de desarrollo .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Ilustración 16 Variación de ingreso por venta con respecto al área destinada del banano .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Ilustración 17 Variaciones en la variable precio de venta, otros ingresos y costos de producción. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz comparativa de modelos de planeación estratégica .....	5
Tabla 2 Sujetos de investigación .....	9
Tabla 3 Variables del Modelo de Simulación (Banano) .....	25
Tabla 4 Valor nutricional del banano .....	32
Tabla 5 Producción de banano por año (toneladas) .....	34
Tabla 6 Matriz evaluación de factores externos .....	54
Tabla 7 Matriz de perfil competitivo .....	83
Tabla 8 Matriz evaluación factores internos .....	84
Tabla 9 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas .....	88
Tabla 10 Matriz posición estratégica y evaluación de la acción .....	90
Tabla 11 Matriz interna – externa .....	91
Tabla 12 Objetivos a corto plazo y recursos asignados empresa RM S.A .....	89

# CAPÍTULO 1

## 1 INTRODUCCIÓN

En marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el nuevo brote de Coronavirus (SARS-CoV-2 o COVID-19) como pandemia, poniendo a todos los países del mundo en alerta. La aparición de esta nueva enfermedad ha perjudicado a gran parte de la población, causando hasta la actualidad millones de contagios y cientos de miles de muertes a nivel mundial.

En el contexto de la emergencia sanitaria, Ecuador y los demás países para contrarrestar la propagación del virus y frenar el nivel de contagios han promovido e implementado una serie de medidas como confinamiento obligatorio, cierre de fronteras, restricción de movilidad, suspensión parcial de las actividades productivas y distanciamiento social con el objetivo de cuidar la salud de los ciudadanos. No obstante, estas medidas adoptadas han repercutido negativamente a algunos sectores productivos del país.

### 1.1 Planteamiento del problema

La organización empresarial que busque que sus niveles de productividad y competitividad mejoren, tiene siempre que estar preparada para afrontar las exigencias de este mundo cada vez más competitivo. La improvisación y la no planificación crean incertidumbre en cuanto a la sostenibilidad y sustentabilidad de la producción bananera en la empresa RM S.A.

Debido a esta pandemia los sectores productivos han tenido que seguir y optar por regirse a unas determinadas medidas propuesta por el Ecuador evaluadas por la OMS, en el que se ha visto afectados en los diferentes niveles de la organización siendo estos resultados reflejados a nivel de producción, gestión de recursos y el ámbito financiero.

La emergencia sanitaria por el covid-19 ha ocasionado bajas en el precio de la caja de banano y una disminución en la demanda internacional. Aun así, en términos anuales el sector no cayó y entre enero y mayo de 2020 ha exportado más de 175,4 millones de cajas de 43 libras a 63 países que han confirmado la enfermedad. Mientras que en el mismo periodo de 2019 comercializó 158,3 millones de cajas. [1]

Los productores a nivel local fueron tomados de sorpresas dada la pandemia que se produjo a inicio del año por lo que se han tenido que ir adaptando al mercado y al entorno y tomar medidas de bioseguridad propuestas por la OMS, teniendo en cuenta estos antecedentes se ha visto afectada varias etapas de la cadena del sector bananero.

Por todo lo anterior, las empresas tienen la necesidad de contar con una buena planificación y estrategia. Debido a esto, la empresa RM S.A. ha considerado que la manera correcta de poder gestionar sus recursos y mantenerse a la vanguardia en este nuevo escenario es a través de la elaboración de un plan estratégico que les permita reducir impactos negativos dentro del sector.

## **1.2 Justificación del problema**

El sector bananero se ha visto gravemente afectado por la implementación de medidas de prevención y control alrededor del mundo por el COVID-19. Se ha considerado de manera necesaria y oportuna la elaboración de un plan estratégico que nos permita disminuir los impactos negativos que se ven involucrados teniendo en consideración el mercado global, las dificultades que estas implican como: la generación de políticas comerciales por medio de los exportadores, además del comportamiento de la naturaleza como factor externo, las condiciones económicas y políticas a nivel mundial.

La planeación estratégica, es un instrumento básico pero fundamental para la mejora continua, que nos permite estructurar el camino para poder alcanzar las metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo en función de la misión, visión y los valores de la organización y por consiguiente establecer de manera eficiente la ejecución de las decisiones entorno al mercado.

La finalidad de este proyecto es de poder brindar la información necesaria y requerida a los propietarios de la empresa RM S.A. para que pueda ser administrada de una manera eficiente y eficaz dentro y fuera del escenario actual del mercado; donde se podrá ver reflejado dicho impacto en aspectos como: la producción, financiero y el ámbito laboral que permitirá crear ventaja competitiva sobre la competencia.

Por cómo se está desarrollando el mercado a nivel mundial la planificación estratégica es una herramienta que va a permitir a cualquier organización los métodos y las técnicas de gestión que van a hacer ejecutadas con la única finalidad de que la toma de decisiones por parte de la administración sea de forma asertiva y con el riesgo más bajo posible.

De esta manera se pretende ayudar a la mejora continua de la empresa RM S.A y que la administración pueda determinar sus políticas y acciones gerenciales en la producción bananera.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para la empresa RM en función de la problemática de comercialización y venta por la pandemia Coronavirus (SARS-CoV-2 o COVID- 19) que nos permita obtener una ventaja competitiva a nivel local.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

**OE01.** Formular las declaraciones de visión y misión de la empresa RM.

**OE02.** Realizar una auditoría externa para identificar las oportunidades y amenazas externas de la empresa RM S.A.

**OE03.** Realizar una auditoría interna para identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa RM S.A.

**OE04.** Establecer objetivos de largo plazo para la empresa RM S.A. que le permitan alcanzar la misión.

**OE05.** Diseñar estrategias para la empresa RM S.A. que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo.

### **1.4 Delimitación del problema**

La delimitación temática de la investigación tiene como línea de investigación Institucional: Ciencias Administrativas, siendo la subcategoría: Planeación y el producto a entregar: un plan estratégico.

En relación con la delimitación temporal, la investigación se realizó durante el año 2020.

En cuanto a la delimitación espacial, la investigación se desarrolló en la Zona 5, provincia del Guayas y distrito 09D12 (Balao- Naranjal).

### **1.5 Marco Teórico**

#### **1.5.1 Definición de la planeación estratégica**

La planificación estratégica (PE) es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Varios autores la conciben como una estructura teórica para la reflexión sobre las grandes opciones de la organización, fundamentada en una nueva cultura para la ordenación y una nueva actitud de la administración; es también un intento para mejorar la dirección y la gestión de la organización [2].

#### **1.5.2 Plan estratégico**

Es un proceso que reúne una serie de actividades cuyo fin es generar estrategias alternativas hacia el logro de la visión de la organización; y es un instrumento, porque además sirve como guía y orientador de la gestión hacia el logro de la visión.

Un plan estratégico supone la cooperación de los actores organizacionales, la obtención permanente de información relativo a factores claves de éxito, así como su persistente vigilancia, monitoreo y ajustes periódicos para convertir a la organización en proactiva y anticipatoria

### **1.5.3 Importancia de la planeación estratégica**

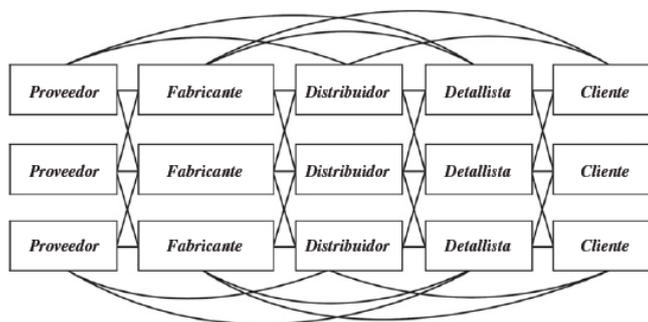
La importancia de la planeación estratégica consiste en optimizar el trabajo de la empresa y sus componentes, como por ejemplo establecer una visión definiendo la misión empresarial, además de la planificación y estipular los objetivos para direccionar la empresa enfocándose en las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas para de esta forma desarrollar estrategias que ayuden con acciones para mejorar la dirección empresarial.

El aporte de [3], sobre la definición de planificación estratégica detalla que es el proceso de actividades donde se determinan objetivos a través de la priorización de los problemas presentados en la empresa para su resolución donde interviene personal encargado que guíe, además de la determinación de los recursos con que se va a llevar y del tiempo con que se va a lograr este desempeño.

Además [4], señala que para que sea efectiva la estrategia se debe contar con gerentes que sepan analizar, reflexionar y comprender la situación que atraviesa en ese momento la empresa coordinando actividades con recursos de la organización para determinar qué acciones deberán tomarse para obtener un beneficio.

### **1.5.4 Cadena de Suministro**

[5] afirma: “La cadena de suministro se compone de todas las partes involucradas, directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente” (p.1). Unos de los principales objetivos por no decir el único de la cadena de suministro es el de maximizar el valor total generado.



**Ilustración 1 Etapas de una cadena de suministro**

**Nota. Tomado de Administración de la cadena de suministro [5]**

### 1.5.5 Matriz comparativa de los modelos de planeación estratégica

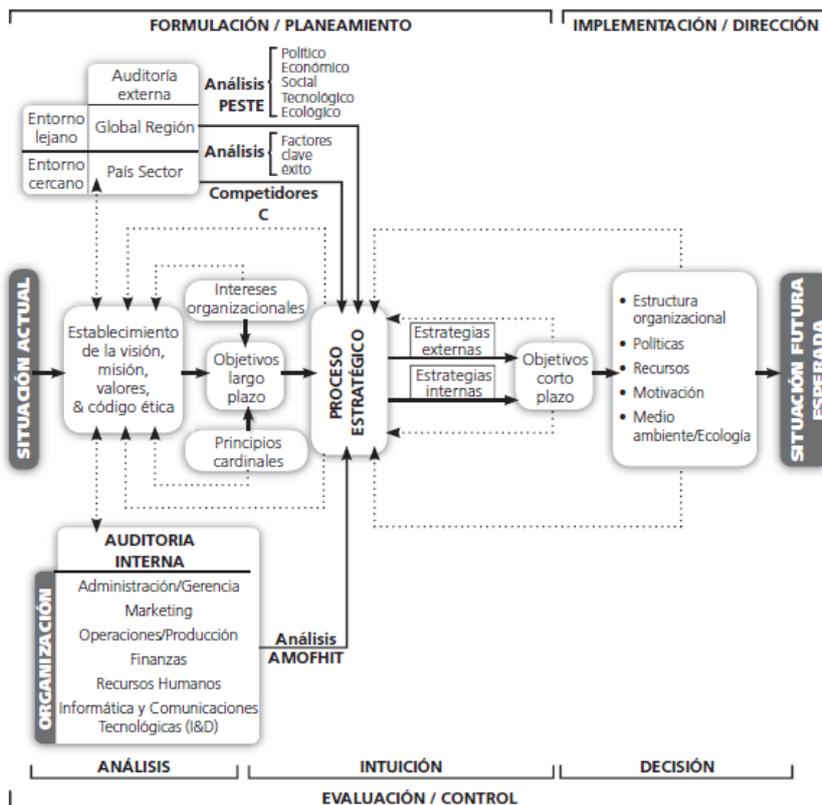
**Tabla 1 Matriz comparativa de modelos de planeación estratégica**

	<b>David, Fred. (2013). Conceptos de Administración estratégica.</b>	<b>Thompson, A; Peteraf, M; Gamble, J; y Strickland, A. (2012). Administración estratégica</b>
Planeación estratégica	Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.	Proceso que implica analizar la situación actual y futura de una organización en la industria.
Plan estratégico	Resultado del proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicas y no con otros cursos de acción (...).	El plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia.
Importancia de la planeación estratégica	Permite a la empresa monitorear continuamente las tendencias y los eventos internos y externos, a fin de efectuar cambios necesarios y oportunos y ser más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro	Sirve como un mapa para llegar a la ventaja competitiva, es un plan para complacer a los clientes y sirve para mejorar el desempeño financiero.
Etapas de la planeación estratégica	a. Formulación de la estrategia 1. Desarrollar las declaraciones de visión y misión. 2. Realizar una auditoría externa. 3. Realizar una auditoría interna. 4. Establecer objetivos a largo plazo. 5. Generar, evaluar y seleccionar estrategias. b. Implementación de la estrategia 6. Implementar estrategias (administración y marketing, finanzas, contabilidad, I+D y sistemas de información gerencial). c. Evaluación de la estrategia 7. Medir y evaluar el rendimiento	Fase I 1. Desarrollar una visión estratégica, misión y valores. Fase II 2. Establecer objetivos. Fase III 3. Diseñar una estrategia. Fase IV 4. Ejecutar la estrategia. Fase V 5. Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas.

Técnicas utilizadas para la planeación estratégica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).</li> <li>2. Matriz de perfil competitivo.</li> <li>3. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).</li> <li>4. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).</li> <li>5. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).</li> <li>6. Matriz del Boston Consulting Group (BCG).</li> <li>7. Matriz interna-externa (IE).</li> <li>8. Matriz de la estrategia principal.</li> <li>9. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).</li> <li>10. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.</li> <li>11. Cadena de valor.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter.</li> <li>2. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).</li> <li>3. Cadena de valor.</li> <li>4. Benchmarking.</li> <li>5. Matriz de las nueve celdas de atractividad y fortaleza competitiva de una industria.</li> </ol>
--	--	--

### 1.5.6 Modelo de planeación estratégica secuencial de D' Alessio (2008)

El modelo de planeación estratégica propuesto por D' Alessio tiene tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.



**Ilustración 2 Modelo secuencial del proceso estratégico de**  
**Fuente: El proceso estratégico un enfoque de gerencia [36]. Pág. 20.**

## 1.6 Marco Referencial

En la siguiente tabla se indican algunos proyectos elaboración de planes estratégicos para el sector bananero a nivel mundial, los cuales se han empleado como referencia del presente proyecto.

N	AUTORES	INVESTIGACIÓN	AÑO	UNIVERSIDAD
1	Karla Katherine Castro Zamora	Plan estratégico para la empresa bananera "Curitiba"	2018	Universidad Técnica Estatal de Quevedo
2	Evelin Karina Bustamante Alejandro	La planificación estratégica y su impacto en la producción bananera de la empresa "Tocalit s.a." ubicada en la ciudad de Naranjal	2016	Universidad Técnica de Machala
3	Diana Vanessa Núñez Juárez	Formulación del plan estratégico 2019-2021, para la cooperativa agraria vicús-chulucanas-piura.	2019	Universidad Nacional de Piura
4	Danny García, Leandro Sánchez, Ana Páez, Frich Vega	Planeamiento Estratégico para el Banano Orgánico en el Perú 2016-2026	2017	Pontificia Universidad Católica del Perú
5	Hernán Javier Cárdenas Jiménez	Elaboración de un Plan Estratégico para una Exportadora de Banano	2008	Escuela Superior Politécnica del Litoral

# CAPÍTULO 2

## 2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

### 2.1 Enfoque y diseño

En la ejecución de la investigación se utilizó el enfoque cualitativo. El método cualitativo o método no tradicional de acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

El diseño de la investigación fue cualitativo narrativo. En el diseño cualitativo narrativo, se recolecta información sobre hechos, fenómenos, situaciones, rasgos y características de la realidad social objeto de estudio para luego analizarla y describirla.

### 2.2 Nivel y tipo de investigación

El nivel de la investigación fue descriptivo. La investigación descriptiva es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación. Se considera como investigación descriptiva aquella en que, como afirma Salkind (1998), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”. La investigación descriptiva se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; cuando se plantean hipótesis en los estudios descriptivos, éstas se formulan a nivel descriptivo y se prueban esas hipótesis. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

El tipo de investigación fue aplicada, poli variable, transaccional y sincrónica. La investigación aplicada se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad (Carrasco, 2013). Para realizar investigación aplicada es importante contar con el aporte de las teorías científicas, que son producidas por la investigación básica.

### 2.3 Sujeto de la investigación

PERSONAS	NÚMERO	TÉCNICA
DIRECTIVOS	2	Entrevista
EMPLEAOS	1	Entrevista

*Tabla 2 Sujetos de investigación*

Fuente: Autor

### 2.4 Métodos y procedimientos

Para el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la investigación se han seguido una serie de pasos, los cuales se muestran en cada uno de los objetivos que se describen a continuación:

#### **Objetivo 1: Formular las declaraciones de visión y misión de la empresa RM.**

1. Considerando que resulta de especial importancia que la administración y las demás áreas estén de acuerdo con la visión básica de aquello que la organización busca alcanzar en el largo plazo, para la formulación de la declaración de la visión de la empresa RM se tuvo en cuenta que esta responde al cuestionamiento ¿En qué queremos convertirnos? Para ello se entrevistó a los 3 miembros seleccionados de la empresa RM, quienes dieron respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cómo quieren que sea la empresa RM el 2022?, ¿qué resultados quieren alcanzar o como quieren que sea reconocida la empresa RM el 2022? y ¿cómo desean que la empresa RM sea vista el 2022?

2. Teniendo en cuenta que la misión es la “razón de ser” de una organización, para la formulación de la declaración de la misión de la empresa RM se consideró que esta responde a la interrogante ¿Cuál es el negocio? Además, se tuvo en cuenta los 9 elementos esenciales propuestos por [6] para su elaboración. Para ello se entrevistó a los 3 miembros seleccionados de la empresa RM, quienes opinaron sobre los siguientes elementos: 1) clientes; 2) productos y servicios; 3) mercados; 4) tecnología, 5) preocupación por el crecimiento, rentabilidad y la supervivencia; 6) filosofía; 7) auto concepto; 8) preocupación por la imagen pública; y 9) preocupación por los empleados.

#### **Objetivo 2: Realizar una auditoría externa para identificar las oportunidades y amenazas externas de la empresa RM S.A.**

1. Se recopiló datos relevantes sobre la competencia e información respecto a las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas,

gubernamentales, legales y tecnológicas en publicaciones especializadas del Banco Central de Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Agricultura y Ganadería.

2. Se entrevistó a los 3 miembros seleccionados de la empresa RM S.A., a quienes se les brindó información relevante recogida en el paso 1) para que opinen sobre dichos aspectos y otros que ellos consideren importantes y que afecten a la empresa. Asimismo, se le solicitó al gerente general que identifique dos organizaciones sociales (asociaciones y/o cooperativas) que participen en la industria de la producción del banano y que sean competidores directos de la empresa.

3. Se realizó un análisis competitivo de la industria del banano ecuatoriano a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar la competitividad de la empresa dentro de la industria del banano, para ello se trabajó con información relevante del punto 1.

4. Se realizó un tratamiento de la información recaudada en el punto 1. La técnica de recolección de datos fue de gabinete.

5. Se realizó el respectivo tratamiento de la información recaudada de los puntos 1), 2) y 3), se procedió a elaborar la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), haciéndose un listado de 16 factores, identificando 8 oportunidades y 8 amenazas que son aquellas en las que se desenvuelve la empresa. A los factores de éxitos se les dio una ponderación de acuerdo con su importancia dentro de la industria en la que se desarrolla la empresa RM S.A. siendo este un intervalo entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante), se consideró una suma ponderada total igual a 1.0. Asimismo, se asignó a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos para indicar la capacidad de respuesta de la empresa a dicho factor, donde 2 es la respuesta promedio. Las calificaciones se basaron en la empresa y las ponderaciones en la industria del banano. Las amenazas y las oportunidades recibieron calificaciones de 1, 2, 3 y 4 puntos. Luego se multiplicó la ponderación de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada, y finalmente se sumaron las puntuaciones ponderadas de cada variable para determinar la puntuación ponderada total para la empresa. Se consideró que el valor asignado de acuerdo con el factor de éxito que se encuentra evaluando sea de 4.0, que indica que esta responde de manera eficiente y oportuna a las oportunidades y amenazas presentes en la industria del banano y la más baja posible fue de 1.0 que indica que las estrategias de la empresa RM S.A. no se encuentra a la vanguardia dentro

de la industria donde opera, no ha podido consolidar dentro de la misma. La puntuación ponderada total promedio considerada para la empresa fue de 2.76

6. Se procedió a elaborar la matriz de perfil competitivo (MPC) para identificar los principales competidores de la empresa RM S.A., así como sus fortalezas y debilidades. Se tomó en consideración a los competidores que nos proporcionó el administrador de la empresa RM S.A., para ser analizados en términos relativos según los factores determinantes de éxito en la industria del banano ecuatoriano. Las organizaciones consideradas para la elaboración de la MPC fueron: 2.62 Para su elaboración se hizo una lista de 11 factores críticos de éxito y se consideró que en ambos casos (MPC y MEFE) las ponderaciones y puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. Los factores de éxito de la MPC incluyen tanto asuntos internos como externas; por consiguiente, las calificaciones se refirieron a las fortalezas y debilidades, donde 4=fortaleza principal, 3=fortaleza menor, 2= debilidad menor y 1= debilidad principal. Una de las principales diferencias que radican se considera dentro de la MEFE y la MPC, es que la MPC no agrupa los factores de éxitos no se encuentran agrupados en oportunidades y amenazas.

**Objetivo 3: Realizar una auditoría interna para identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa RM S.A.**

1. Se entrevistó a los 3 miembros seleccionados de la empresa, quienes brindaron información acerca de las operaciones que realiza la gerencia (planeación, organización, motivación, administración de personal y control), marketing (clientes, venta de productos, fijación de precios, distribución, e investigación de mercados), contabilidad (funciones de contabilidad y finanzas) y producción.

2. Se realizó un tratamiento de la información recaudada en el punto 1. La técnica de recolección de datos fue de gabinete.

3. Se elaboró la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), haciendo un listado de 10 factores relevantes internos, se mencionó primero las fortalezas y luego a las debilidades y se le asignó una ponderación de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante) a cada factor, la ponderación indica la importancia del factor con respecto al éxito de la empresa en la industria del banano, siendo la sumatoria de todas las ponderaciones igual a 1. Asimismo, se asigna a cada factor las siguientes calificaciones: debilidad importante =1, debilidad menor =2, fortaleza menor =3 o fortaleza importante =4. Las fortalezas tienen calificación de 4 o 3 y las debilidades 1 o 2, las calificaciones

están basadas en la empresa RM S.A. y las ponderaciones en la industria del banano ecuatoriano. Para terminar el desarrollo de la matriz MEFI se multiplico la ponderación de cada factor por su calificación para determinar las puntuaciones ponderadas para cada variable y luego se sumaron las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la empresa. La puntuación ponderada total varía de 1.0 a 4.0, con una puntuación promedio de 2.58

**Objetivo 4: Establecer objetivos de largo plazo para la empresa RM S.A. que le permitan alcanzar la misión.**

1. Se entrevistó a los 3 miembros seleccionados de la empresa RM S.A. quienes brindaron información acerca de los resultados obtenidos por la misma desde su fundación hasta la actualidad. Asimismo, opinaron sobre los resultados que esperan obtener en el lapso de dos años.

2. Se procedió a redactar los objetivos en función a las opiniones y reflexiones vertidas por los miembros de la empresa. Además, se consideró lo propuesto por [6], en su modelo de planeación estratégica.

**Objetivo 5: Diseñar estrategias para la empresa RM S.A. que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo.**

1. Se procedió a elaborar la matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (MFODA), para ello se hizo un listado de 8 oportunidades externas clave; 7 amenazas externas clave; 9 fortalezas internas clave; y 8 debilidades internas clave de la empresa. Asimismo, se adecuaron las fortalezas internas a las oportunidades externas, y se registraron las estrategias FO resultantes; las debilidades internas a las oportunidades externas, y se registraron las estrategias DO resultantes; las fortalezas internas a las amenazas externas, y se registraron las estrategias FA resultantes; y las debilidades internas a las amenazas externas, y se registraron las estrategias DA resultantes.

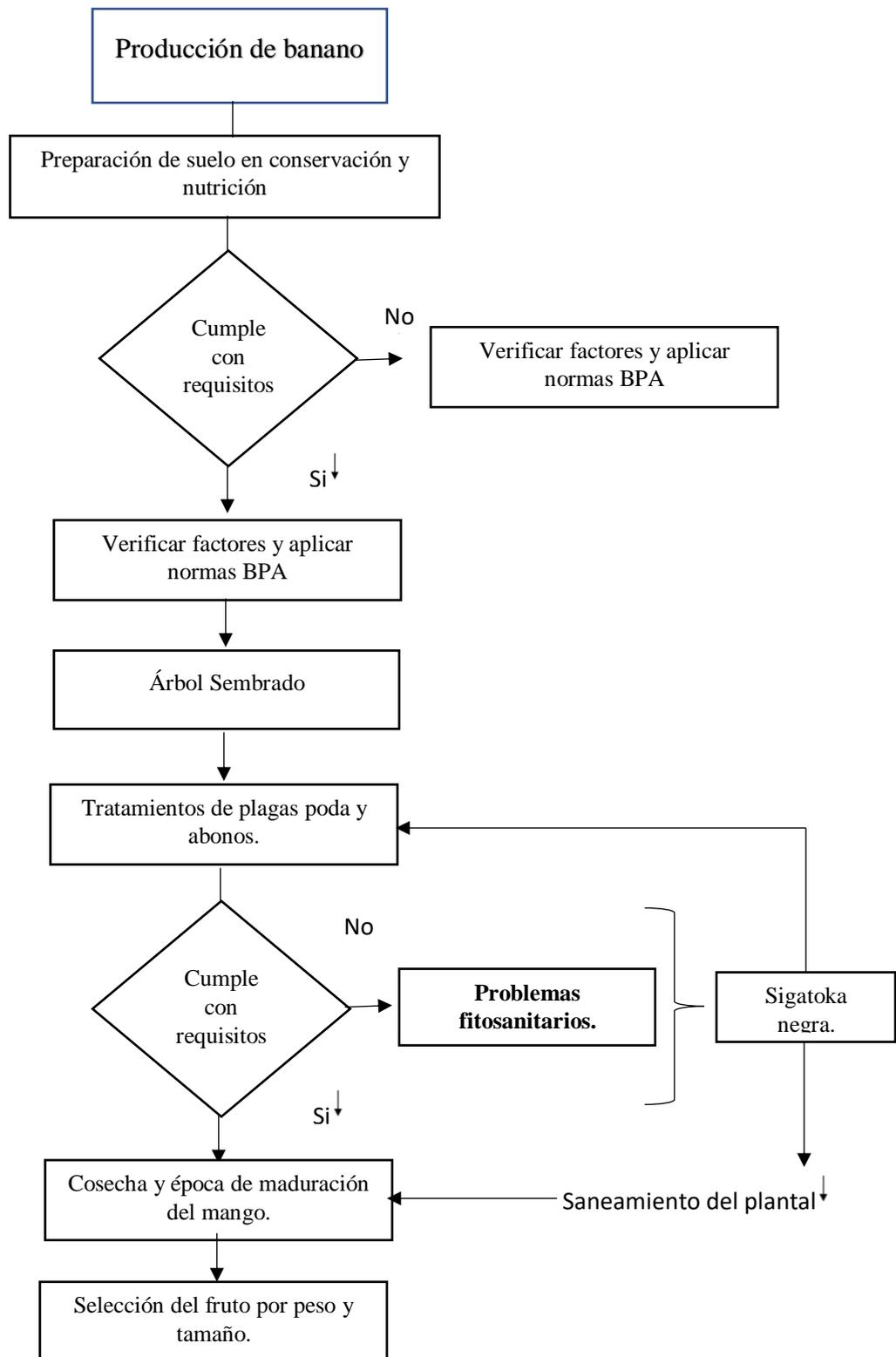
2. Se elaboró la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA), para lo cual se consideró entre otras, las variables internas y externas incluidos previamente en las matrices MEFE y MEFI para definir las fuerzas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza industrial (FI). A cada variable se le asignó un valor numérico que varía de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI y un valor numérico que varía de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones

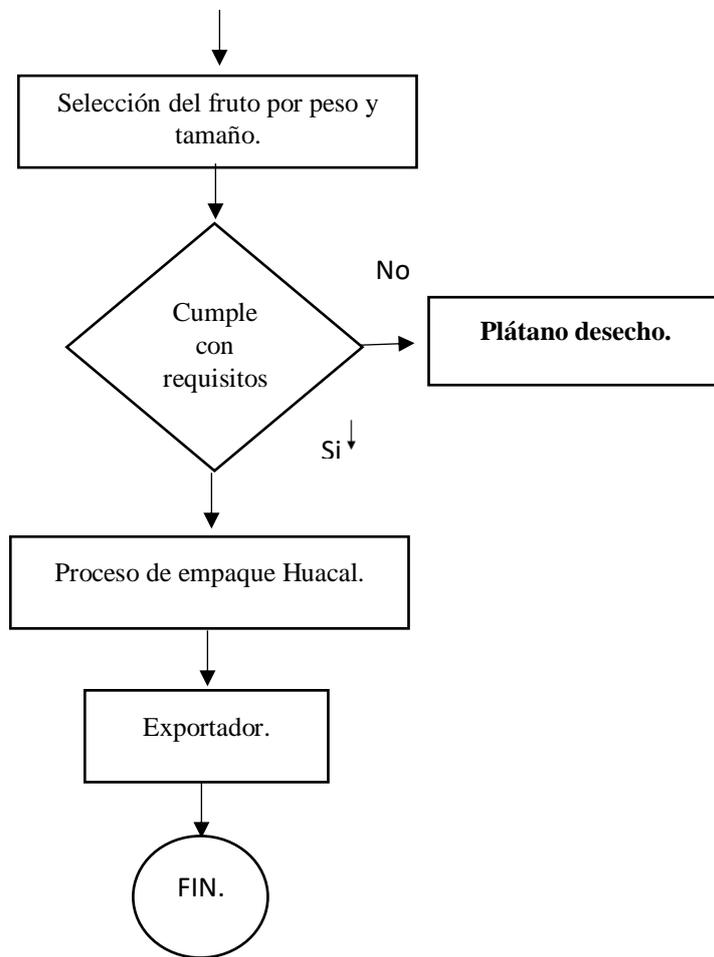
EE y VC. Luego se calculó el puntaje promedio para FF, VC, FI y EE, y se sumaron los valores asignados a las variables de cada dimensión y se dividió el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva. Se registró los puntajes promedio de FF, FI, EE Y VC en el eje correspondiente de la matriz PEYEA y se procedió a sumar las dos puntuaciones del eje X y se trazó el punto resultante en X, luego se sumaron las dos puntuaciones del eje Y, se trazó el punto resultante en Y. Se trazó la intersección del nuevo punto XY y finalmente, se trazó el vector direccional que va desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector reveló que la Cooperativa debe implementar estrategias agresivas (desarrollo y penetración de mercado). La técnica de recolección de datos utilizada fue de gabinete).

3. Se procedió a elaborar la matriz interna-externa (MIE), para ello se tuvo en cuenta que esta se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje X y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje Y. Un puntaje de la matriz EFI en el intervalo de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje X de la matriz IE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99, se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0, indicará una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la matriz EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje Y, se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99, representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0, es un valor alto. La matriz interna – externa (MIE) ha sido desarrollada en función a los puntajes totales ponderados obtenidos de las matrices EFI y EFE, siendo los puntajes totales ponderados de EFI 2.76 y EFE 2.58

## 2.5 Modelo de simulación bajo dinámica de sistemas

### 2.5.1 Diagrama de flujo producción del banano





**Ilustración 3 Diagrama de flujo del proceso de producción del mango.**

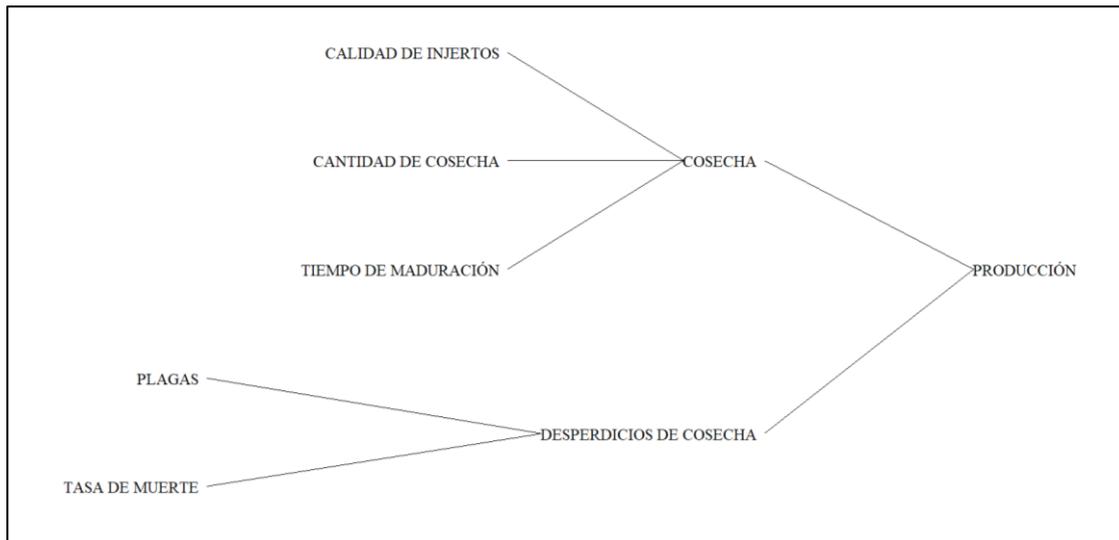
**Fuente: Autor**

### **2.5.2 Variables del modelo**

La introducción de modelos de simulación dentro del ámbito organizacional ha sido de vital importancia a través de los años, debido a que se ha visto imprescindible evaluar escenarios alternativos que permitan el diseño de estrategias para la toma de decisiones. La aplicación grafica usada en este modelo es Vensim para la dinámica de sistemas y gracias a la investigación cualitativa y cuantitativa que se ha realizado durante este capítulo por medio de técnicas de estudios como entrevistas, se pudo determinar los diagramas de árboles causales que interactúan en el modelo.

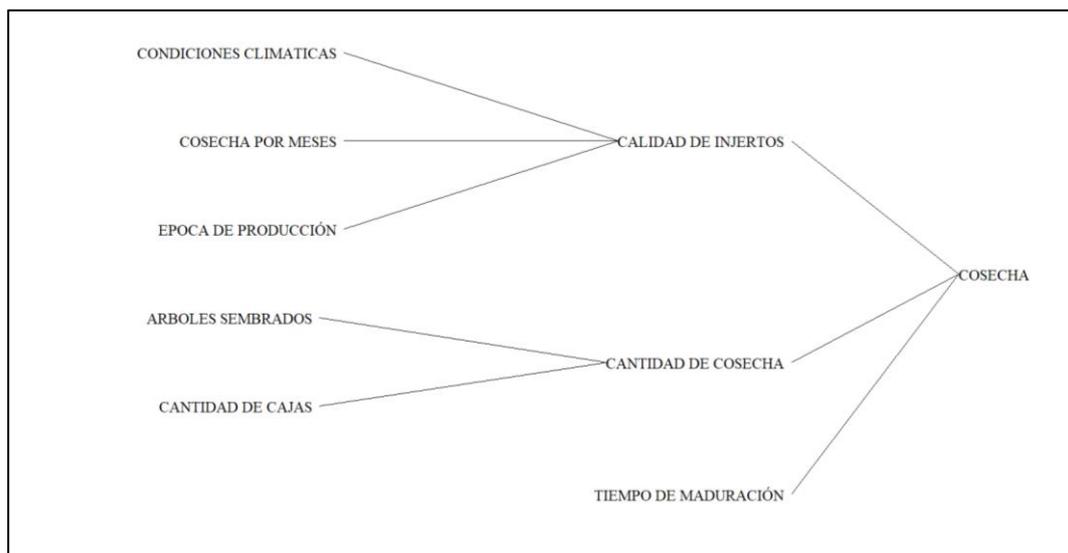
Las variables usadas en el modelo son las siguientes:

### 2.5.2.1 Variables de la cadena de suministro



**Ilustración 5 Variable Producción**

**Fuente: Autor, Vensim.**

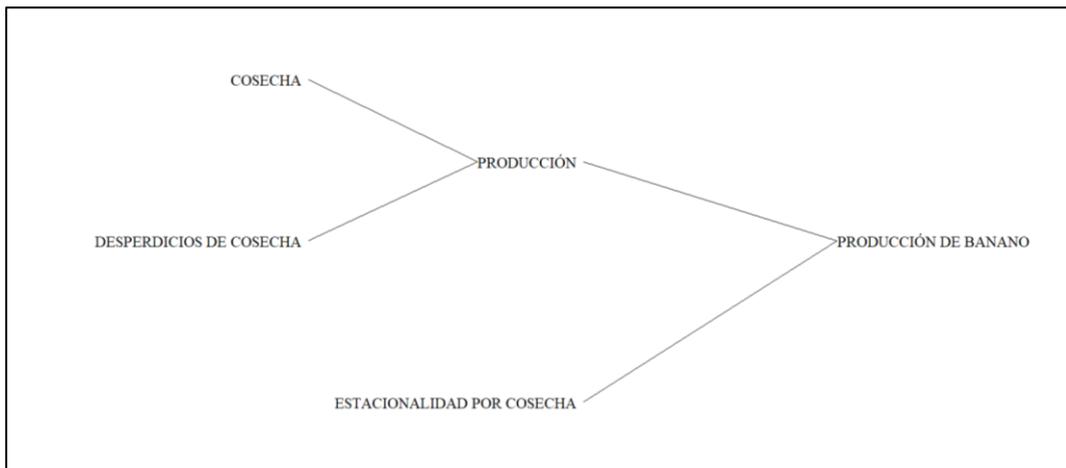


**Ilustración 4 Variable Cosecha**

**Fuente: Autor, Vensim.**

La variable poblacional del modelo podemos darnos cuenta de que se relaciona directamente con la cosecha y desperdicios de cosecha, a raíz de esto se crean subcategorías que, de las mismas, para la variable cosecha las comprende calidad d injertos, cantidad de cosecha y tiempo de maduración; sin embargo, para la variable desperdicios de cosecha se ven involucradas las plagas y la tasa de muerte. Este sistema es dinámico, por consiguiente, se ve afectado por salida de datos tanto presentes como pasadas; como el tiempo promedio de la maduración y el rendimiento por árbol.

La variable cosecha depende de nuevas subcategorías a partir de las variables que describimos en la **Ilustración 5 Variable Producción**, la calidad de injertos ahora como una variable de flujo dependiente de condiciones climáticas, cosecha por meses y época de producción de esta manera queda como precedente las condiciones necesarias para el injerto de árboles en la temprana producción o elegir los árboles con el mejor rendimiento.

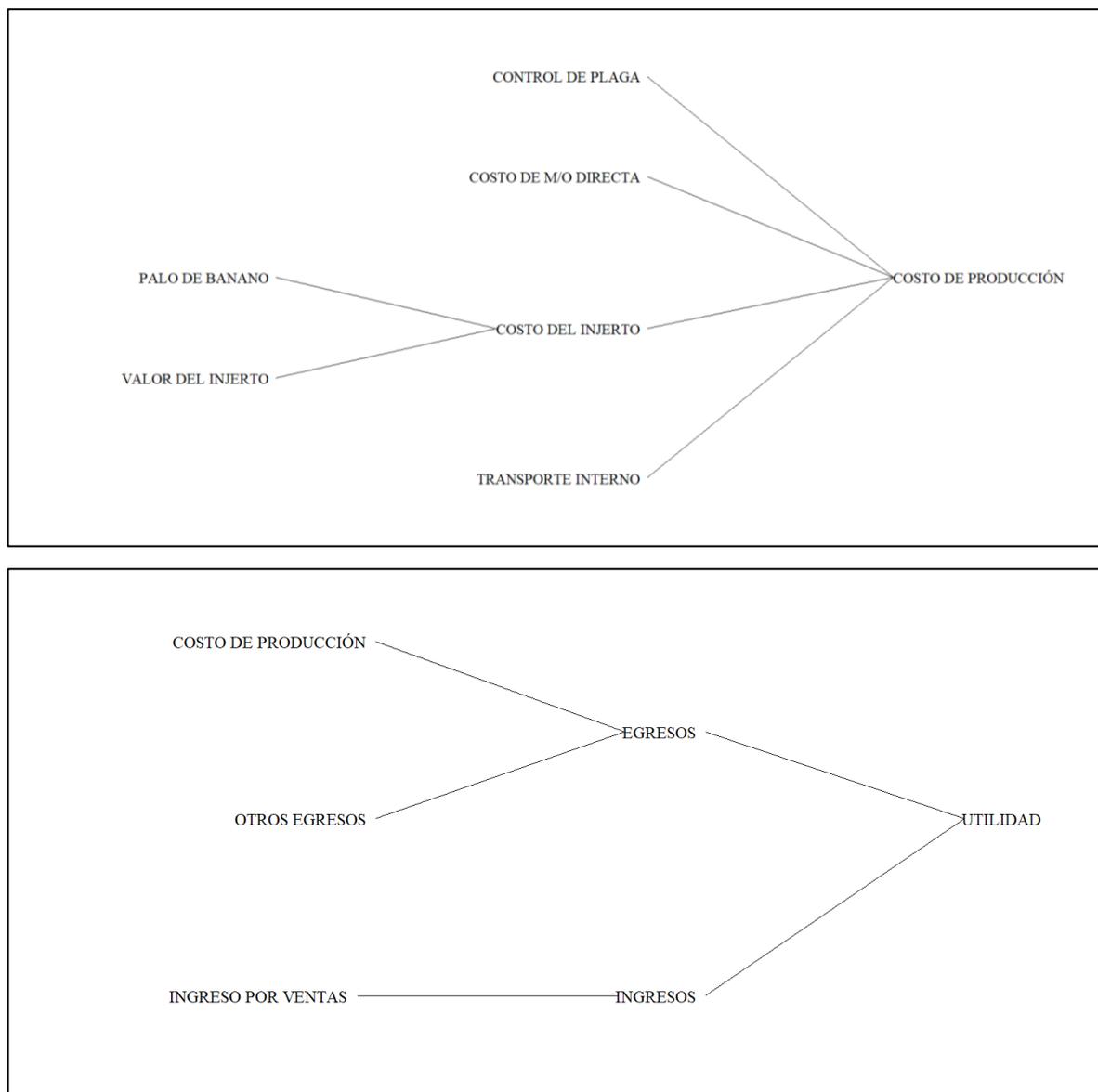


**Ilustración 6 Producción de Banano**

**Fuente: Autor, Vensim.**

Producción de banano depende de una variable auxiliar como es la estacionalidad por cosecha, así mismo de las variables principales como producción, cosecha y desperdicios de cosecha que a su vez en ellos tienen bucles de retroalimentación.

### 2.5.2.2 Variables económicas

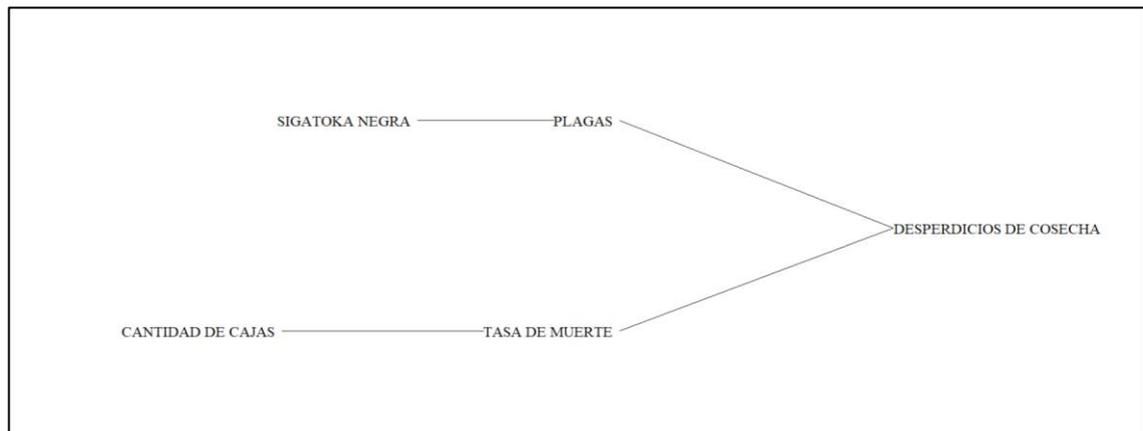


**Ilustración 7 Costos de Producción y Utilidad**

**Fuente: Autor, Vensim.**

La utilidad del modelo se describe a través del estudio realizado por medio de las entrevistas a la organización RM., a su vez los costos de producción las determinaciones por los procesos de su línea de negocios, el capital de sus directivos es invertido en las subcategorías de control de plagas, costo de MO directa, costo de injertos y el costo de transporte que en la mayoría de las veces es incurrido por el exportador. Dentro del modelo la variable ingresos está constituida en su totalidad por el ingreso en ventas del banano.

### 2.5.2.3 Variable fitosanitaria



**Ilustración 8 Desperdicios de Cosecha**

**Fuente: Autor, Vensim.**

Otra de las variables que son de utilidad y de relevancia del modelo es el desperdicio de cosecha dado que dentro del mismo se encuentran las subcategorías y plaga y tasa de muerte, por las cuales desecharmos el banano, para este caso en particular solo se ha logrado identificar una plaga que es la sigatoka negra.

### 2.5.3 Diagrama causal del modelo

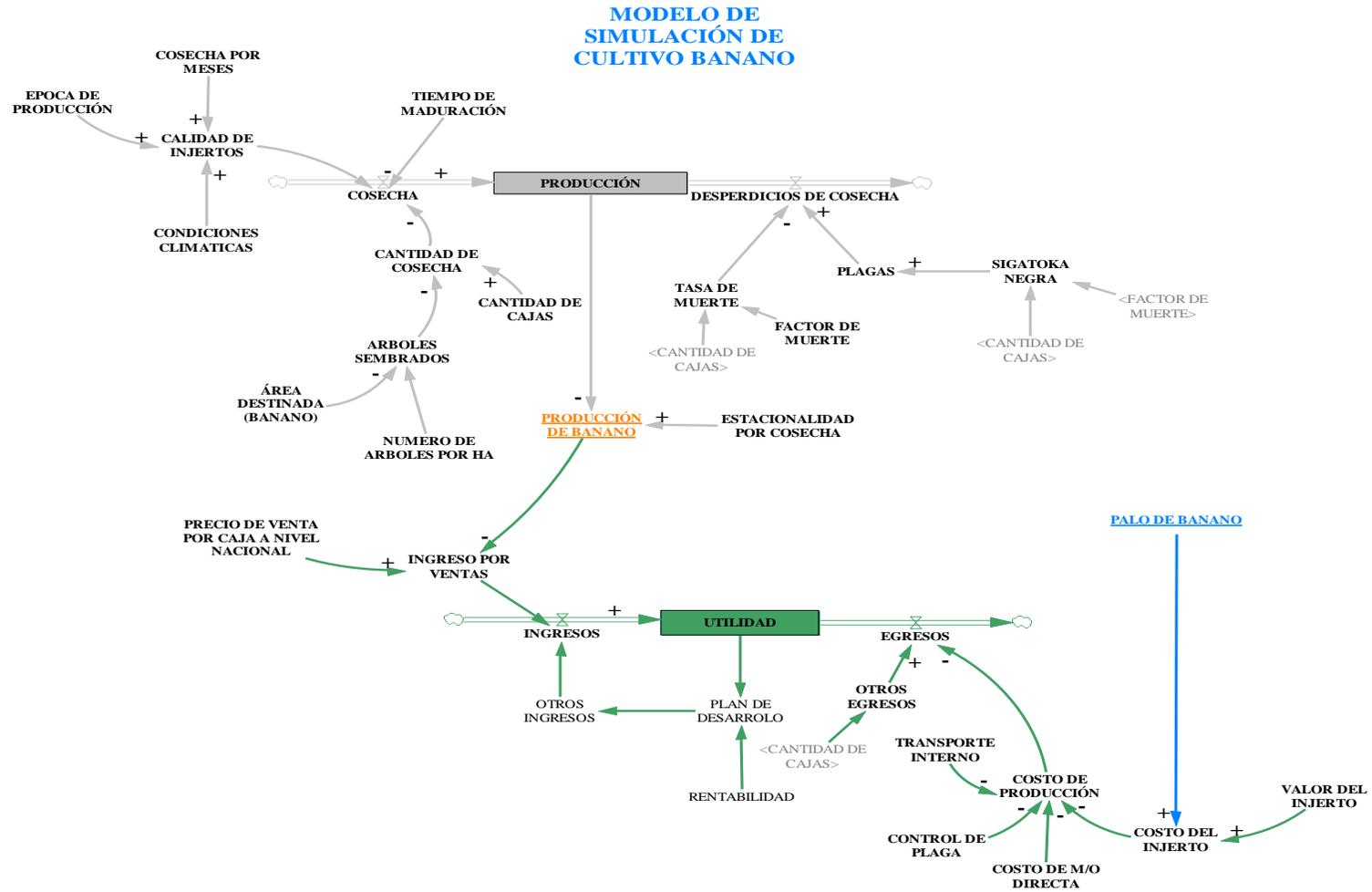


Ilustración 9 Diagrama causal (Vensim)

Fuente: Autor, Vensim.

## 2.5.4 Ecuaciones del modelo

**Tabla 3 Variables del Modelo de Simulación (Banano)**

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	FORMULA f(X)	UNIDADES
Área destinada (banana)	Variable que describe el área cultivada del banano en la organización RM.	[0,40]	M2
Árboles sembrados	La variable que multiplica al área destinada (banana)*Número de árboles por Ha	Área destinada (banana) * Número de árboles por ha	Árboles/Meses
Calidad de injertos	Cantidad de banano de selección para comercializar	Condiciones climáticas + Cosecha por meses + Época de producción	Cajas/Meses
Cantidad de cosecha	La variable divide los árboles sembrados para la cantidad de cajas dicho periodo	Árboles sembrados / Cantidad de cajas	Cajas/Meses
Cantidad de cajas	Mínimos y máximos por estacionalidad	[0,50]	Arboles/Cajas
Condiciones climáticas	3 de cada 20 cajas se pierden por clima	[3,20]	Cajas/Meses
Control de plaga	Es el precio para el manejo de las plagas	[0,5000]	Dólares/Meses
Cosecha	Es el tiempo en el que el banano es apto para el consumo o la venta Retraso (smooth)	SMOOTH (Calidad de injertos + Cantidad de cosecha + Tiempo de maduración)	Cajas/Meses
Cosecha por meses	Variable espacio en 1 mes que se tiende a cosechar entre 1 a 3 cajas	[1,3]	Cajas/Meses
Costo de injerto	Valor del injerto del banano	Valor del injerto * Palo de banano	Dólares/Meses
Costo MO directa	Se paga 5500 dólares mensuales	[0,5500]	Dólares/Meses
Costo producción	Corresponde a la sumatoria de los costos operacionales de la organización	Control de plaga + Costo MO directa + Costo del injerto + Transporte interno	Dólares/Meses

Desperdicios de cosecha	Variable que define el banano que es eliminado de la comercialización.	Tasa de muerte + Plagas	Cajas Meses
Egresos	Corresponde a la sumatoria total de los egresos de la organización	Costo de producción + Otros egresos	Dólares/Meses
Estacionalidad por cosecha	Corresponde a la variable tiempo en donde al año hay estacionalidad por mes de cosecha	[0,1]	Cajas/Meses
Época de producción	Corresponde a la variable tiempo, en el mes de estación hay 30 días de producción	[1,30]	Cajas/Meses
Factor de muerte	Valor que corresponde a un intervalo por muerte a causa de condiciones varias	[0,0.3]	Árboles/Meses
FINAL TIME	12 meses = Año	Tiempo final de la simulación.	Meses
Ingresos	Corresponde al total de ventas hechas por el banano	Ingreso por ventas	Dólares/Meses
Ingreso por ventas	Corresponde al total del precio de venta por caja a nivel nacional * producción de banano	Precio de venta por caja a nivel nacional* Producción de banano	Dólares/Meses
INITIAL TIME	0	Tiempo inicial de la simulación	Meses
Número de árboles por ha	Corresponde al número de árboles sembrados por ha	[0,1400]	Árboles/M2
Otros egresos	Corresponde a los gastos que se incurre en impuesto por cada caja	[0,4.9] * Cantidad de Cajas	Dólares/Meses
Otros ingresos	Corresponde a dinero adicional que la empresa genera de múltiples ocupaciones	IF THEN ELSE (Plan de desarrollo > 0, plan de desarrollo +5000, 5000)	Dólares/Meses
Palo de banano	Arboles promedio de la organización	[15,50]	Árboles/Meses
Plagas	Sumatoria de perdida en cajas de banano por plagas	Sigatoka negra	Cajas/Meses

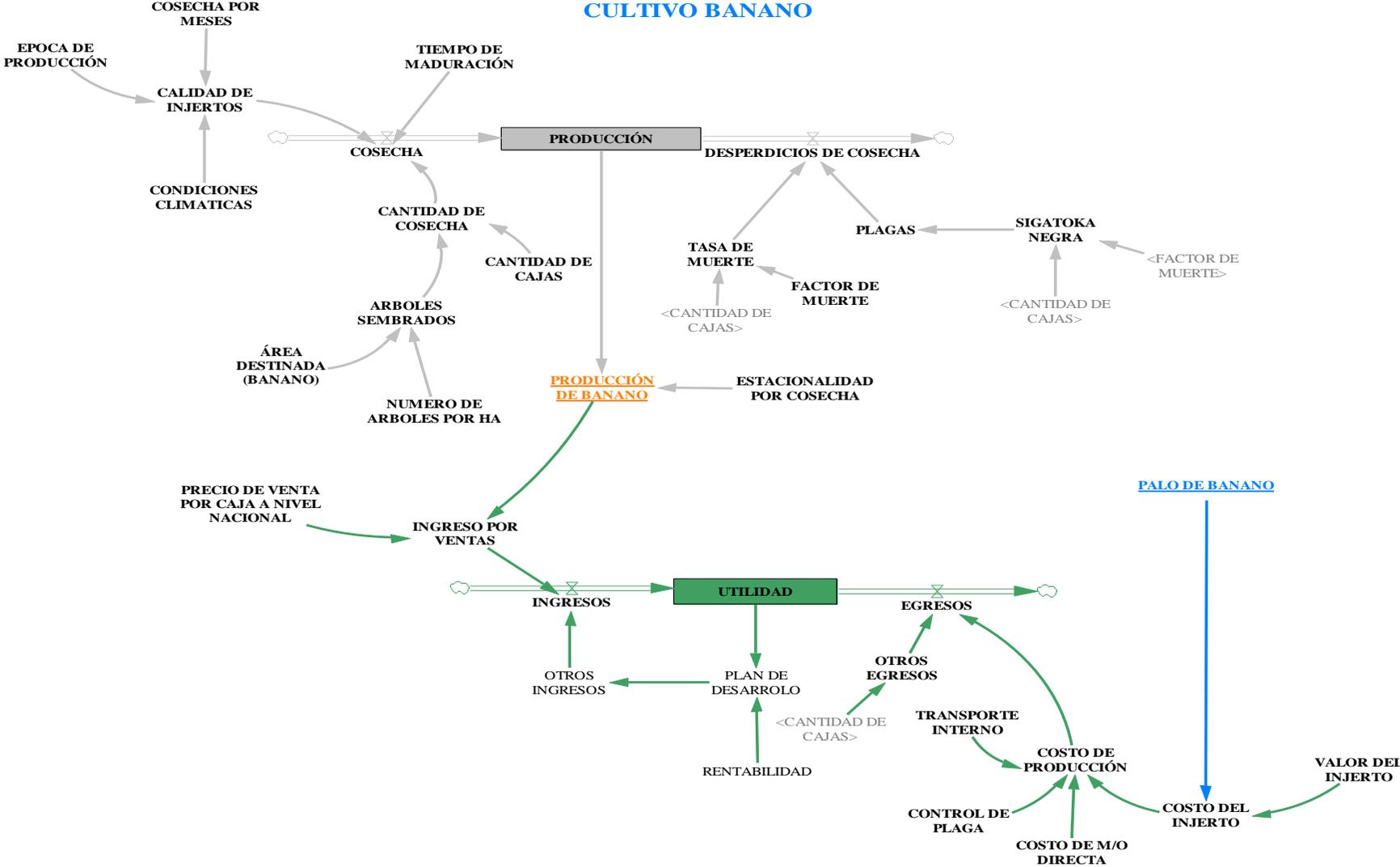
Plan de desarrollo	Entrega de capacitaciones de valor agregado y asesorías de crédito agropecuario	IF THEN ELSE (Utilidad > 0, Utilidad * Rentabilidad, Utilidad)	Dólares/Meses
Precio de venta por caja a nivel nacional	Precio de venta por caja	[0,6.25]	Dólares/Cajas
Producción	Integral sobre la cosecha y los desperdicios de cosecha	INTEG (Cosecha – Desperdicios de cosecha)	Cajas
Producción de banano		Producción * Estacionalidad por cosecha	Cajas/Meses
Rentabilidad	Corresponde a un intervalo que la empresa cree que responde a posteriori en capacitaciones	[0,0.03]	Dólares/Meses
Sigatoka negra	Variable que define el % del daño por caja	Factor de muerte * Cantidad de cajas	Cajas/Meses
Tasa de muerte	Corresponde a la variable de desperdicio de cosecha por condiciones ajenas a plagas	Factor de Muerte * Cantidad de Cajas	Cajas/Meses
Tiempo de maduración	Describe la durabilidad del producto del banano desde su cosecha	[0,2]	
Transporte interno	Es el precio del transporte desde la finca al productor	0	Dólares/Meses
Utilidad	Corresponde a la utilidad total de las fincas	INTEG (Ingresos – Egresos)	Dólares
Valor del injerto	Valor por la labor del injerto en jornales.	[0,5000]	Dólares/Árboles

### 2.5.5 Modelo de simulación cultivo de banano (Vensim)

Este modelo dinámico nos permite explicar los comportamientos sistemáticos de la producción dl banano y de sus variables involucradas de aquella organización estudiada para poder optimizar de esta manera el método del agricultor, por lo que se procedió a desarrollar la siguiente propuesta de agro cadena dentro de las oportunidades económicas que se deben aprovechar dentro de la pandemia para la toma efectiva de decisiones.

A través de este diagrama de Forrester presentamos la realidad de la organización y las variables independientes y dependientes para que los altos mandos puedan modelar o proyectar diversos cambios dentro de la cadena de suministros de la manera más eficiente posible para la gestión de su plan estratégico de los próximos años

# MODELO DE SIMULACIÓN DE CULTIVO BANANO



**Ilustración 10** Modelo de simulación de cultivo de banano

Fuente: Autor, Vensim.

# CAPÍTULO 3

## 3 RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este punto de la investigación se desarrolla el plan estratégico de Fernando D' Alessio adaptado a las empresas y economía de Latino América.

### SITUACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

#### 3.1 SITUACIÓN GENERAL

##### 3.1.1 Origen y proveniencia

RM S.A es una empresa familiar productora de banano fundada el 1991 para la comercialización y venta de banano Cavendish a exportadores, inicialmente su extensión de siembra eran 20 hectáreas y posterior a su asociación con otra familia aumentó a 40 hectáreas. Actualmente está ubicada en el cantón Naranjito y sus operaciones comerciales han ido aumentando con el paso de los años gracias a la correcta gestión de recursos, sin embargo, la actual situación de la pandemia mundial de Coronavirus ha puesto un nuevo escenario a la empresa en la que es necesario el análisis de la cadena de producción para el óptimo uso de sus recursos.

##### 3.1.2 Cultivo de banano

Los cultivos de banano requieren un clima cálido y una humedad constante en el aire, por lo que es mejor cultivarlos en llanuras húmedas o en la orilla del mar. La ubicación del suelo en Ecuador es propicia para la siembra principalmente de banano y plátano. En condiciones de clima tropical, la luz no afecta principalmente el crecimiento de las plantas, pero al reducir la intensidad de la luz, el ciclo de nutrientes se prolongará y el desarrollo de los retoños se verá afectado directamente por la cantidad e intensidad de la luz.

Los efectos del viento varían, pueden provocar transpiración anormal causada por reapertura de estomas foliares y esto puede ser un daño generalizado que provoca pérdidas en el rendimiento. [7]

La temperatura adecuada va desde los 18. 5° C a 35ª C, a temperaturas inferiores de 15° C se retarda el crecimiento, mientras que con temperaturas de 40° C puede encontrar sequía y ruina de los cultivos. Necesita además un PH que oscila entre 5.5 y 7.5 (ligeramente ácido y alcalino).

El suelo ideal para este cultivo tiene características de textura que pueden ser: Franco arenosa, franco arcilloso, franco arcilloso limoso, franco limoso. Deben contar

con drenaje interno y alta fertilidad y estar a una profundidad de mínimo 1,2 m. y máximo 1,5 m.

Como el banano es una fruta de cosecha constante (puede cosecharse todas las semanas, dependiendo del tamaño de hectáreas y distribución de sembrío), requiere mucho mantenimiento que va desde fertilización de suelos y uso de enraizante y regadío constante, hasta fumigación aérea para eliminar plagas como la sigatoka negra que destruye completamente los sembríos.

### **3.1.3 Composición y Propiedades**

Lo que diferencia un banano de un plátano es la cantidad de humedad que pueda tener, donde el plátano contiene alrededor de un 65% de humedad, mientras que el banano posee un promedio de 85% aproximadamente (Lusty, 2000). Otra diferencia radica en que, los bananos se los puede consumir de manera cruda, como fruta, presentan dominancia acuminata (AAA) y estos poseen un bajo contenido de almidón y alto contenido en azúcares; mientras que el plátano al ser de dominancia balbisiana (ABB) no se puede comer crudo, pues debe pasar por un proceso de cocción para su consumo, y estos, a diferencia del banano, poseen mayor cantidad de almidón y menor cantidad de azúcares. [8]

#### **3.1.3.1 Banano**

La principal actividad agrícola más importante para la economía ecuatoriana y de mayor valor de exportación es el banano Gros Michel perteneciente al Grupo AAA. Hay dos mutantes del plátano Gros Michel: Highgate y Cocos. La plantación de banano Gros Michel produce plantas altas y vigorosas, los racimos cilíndricos son pesados y contienen frutos muy grandes, con buen color y grosor llamativo. Durante muchos años, este banano ha sido un producto estrella importante en el comercio mundial hasta finales de la década de 1950, cuando las plantaciones en Centroamérica se vieron afectados por la primera especie de marchitez por *Fusarium*. A principios de la década de 1960, la plantación fue reemplazada con cultivos resistentes a la primera raza. Estos otros tipos de subespecies Cavendish son: Valery y Gran Enana; y donde actualmente se encuentra sólo en el norte de Ecuador. [9]

(Gramos/miligramos/kilojoules/porcentaje)	
Contenidos	Cantidad
Agua	75gr.
Hidratos de carbono digestibles	20 gr.
Grasa bruta	0.3 gr
Fibra bruta	0.3 gr.
Vitamina A	400 L.E.
Vitamina C	10 mg.
Energía	460 KJ.
Desechos antes del consume	33%

**Tabla 4 Valor nutricional del banano**

**Nota: Tomado de Cultivos del trópico y subtropico pág. 469 [10]. Recuperado de <http://www.revistaafese.org/ojsAfese/index.php/afese/article/view/317>**

Cada 100 gramos de banano contiene aproximadamente 75 gramos de agua, 20 gramos de carbohidratos digeribles, 0.3% de grasa cruda, 0.3 gramos de fibra cruda y 400 LE Vitamina A, 10 mg de vitamina C, 460 kJ. energía de. También contiene 400 mg de potasio, lo que equivale a frijoles cocidos, pescado o carne. El consumo regular de banano tiene sus beneficios: puede regular la presión arterial y controlar la actividad cardíaca. Dado que esta fruta contiene mucho potasio, puede reducir el riesgo de enfermedad cardíaca hasta en un 27%. Se recomienda que los deportistas consuman esta fruta porque puede mejorar su rendimiento. Los bananos contienen nueve nutrientes importantes: energía, proteínas, fibra dietética, hierro, zinc, calcio, vitamina A, vitamina C y ácido fólico, más que los cereales u otros alimentos. [11]

### **3.1.4 Comercialización**

El canal de comercialización más adecuado es: productor – Mayorista o exportador – minorista extranjero o nacional y consumidor final, la comercialización directa también depende del número de hectáreas y su rendimiento. Los precios del banano son fijados políticamente por los Ministerios de Agricultura y la subsecretaría de comercio exterior. Actualmente la caja de 19,5 kilogramos se vende a USD \$6,25 (2021) y los precios no son fijados por el mercado o por la competencia interna o internacional.

El banano producido se comercializa en cajas de cartón con plástico para protección de los 19,5 kilos, acorde al contrato de exportación, la empresa exportadora

asigna los recursos al productor en cuanto a embalaje, etiqueta y cajas, así como su logística de traslado.

En la comercialización del banano siempre existen inconvenientes, pocas son las exportadoras que pagan el precio oficial y el resto no respeta los precios establecidos de la caja de banano sin ser sancionadas. El gobierno, que es quien dispone del nuevo precio oficial del banano, lo hace sin consultar a los bananeros y esto hace que el precio oficial en muchas ocasiones esté por debajo de los costos de producción. [12]

Dada la importancia de este negocio para la economía del país, se hace urgente establecer una política de contratos con anticipación, lo ideal sería, que los importadores establezcan un compromiso anual con los importadores y a los exportadores se les exija pagar el precio oficial, de esta forma los intermediarios y productores que deseen vender su fruta tengan un contrato con una exportadora para recibir el pago justo, es la forma en la que se manejan los países competencia para no afectar el ciclo de comercialización.

### **3.1.5 Países productores**

En todo el mundo se producen alrededor de 113.212.452 toneladas de banano por año. [13] a continuación, se muestra la Tabla 10, que contiene la producción en toneladas de banano, la cual posiciona a Ecuador como el quinto mayor productor en el mundo con alrededor de 6.5 millones de toneladas en el año 2019.

País	Producción de banano (toneladas)
<b>India</b>	29.124.000
<b>República Popular China</b>	13.324.337
<b>Indonesia</b>	7.007.125
<b>Brasil</b>	6.764.324
<b>Ecuador</b>	6.529.676
<b>Filipinas</b>	5.829.142
<b>Angola</b>	3.858.066
<b>Guatemala</b>	3.775.150
<b>Tanzania</b>	3.559.639
<b>Ruanda</b>	3.037.962

**Tabla 5 Producción de banano por año (toneladas)**

**Nota:** Tomado de Principales países productores de banano. [13]. Recuperado de <https://www.atlasbig.com/es-ar/paises-por-produccion-bananera>

## **VISIÓN, MISIÓN, VALORES, Y CÓDIGO DE ÉTICA**

### **3.2 Antecedentes**

El banano y plátano son productos populares en el trópico gracias a su alto contenido de potasio y un sabor agradable para el consumidor.

En la actualidad, Ecuador es líder mundial en actividades bananeras y ocupa una posición fundamental en el desarrollo del país. En general, el banano ecuatoriano juega un papel fundamental en el comercio mundial porque no solo se convirtió en el mayor exportador en 1952, sino también en el segundo mayor productor de América Latina desde 1900, así como la UE y el primer país proveedor del lote de banano. El segundo mayor proveedor de Estados Unidos, excluyendo sus ventas en Rusia, Chile, Japón y China. Según la demanda mundial de banano, así como las investigaciones y perspectivas agrícolas realizadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) en febrero de 2020, se estima que para 2029, la producción de banano en América Latina y el Caribe alcanzar 34,8 millones de toneladas. Alentado por la mayor demanda en el mercado de importación, Ecuador se ha convertido en una parte básica de la producción y venta de banano, y ha encontrado grandes oportunidades de crecimiento en los próximos años. (*Análisis del mercado del banano, FAO 2020*). Ante la demanda mundial creciente, RM S.A abrió sus operaciones de

producción convirtiéndose en proveedor de las principales exportadoras de banano ecuatoriano y así brindar al público internacional un producto de alta calidad acorde a las exigentes expectativas.

### **3.3 Misión de RM S.A.**

Producir, exportar y brindar a los clientes la mejor experiencia y satisfacción de consumo del banano, cumpliendo con los más altos estándares y normas de calidad a nivel internacional a través de un proceso riguroso de selección y verificación de la fruta; siendo socialmente responsables con el medio ambiente y contribuyendo a la producción sostenible del país.

### **3.4 Visión de RM S.A**

Para el año 2023, RM S.A producirá y exportará banano de alta calidad contribuyendo de forma oportuna a la dieta diaria de millones de personas en el mundo, satisfaciendo y atendiendo a sus necesidades y contribuyendo a la economía local del Ecuador.

### **3.5 Valores**

Los principios que guiarán la toma de decisiones de la empresa estarán basados en los siguientes valores:

1. **Transparencia:** Siendo honestos y transparentes con todos los actores de la cadena productiva y con los competidores.
2. **Responsabilidad social y ambiental:** Trabajando con responsabilidad y protección del medio ambiente considerando la aplicación de buenas prácticas que aseguren las mejores condiciones de desarrollo para la Comunidad y el sector.
3. **Orientación al cliente:** Asegurando la producción y comercialización de productos de alta calidad que satisfagan la necesidad de una alimentación saludable contribuyendo a mejorar la calidad de vida.
4. **Excelencia:** Cumpliendo con las normativas legales y estándares nacionales e internacionales para la producción y comercialización del producto.
5. **Liderazgo:** Desarrollando un plan estratégico de negocio exitoso que pueda ser sustentable a largo plazo.

### **3.6 Código de ética**

El código de ética establece las buenas prácticas que deben implementarse dentro de RM S.A y a su vez, define claramente las conductas indeseables que serán sancionadas según se disponga.

1. Respetar y cumplir las normas internas incluyendo los estándares ambientales y de bioseguridad ante la pandemia existente.
2. Compartir información competente a los consumidores de los cambios en el mercado del banano, así como las propiedades del producto y su nitidez en el proceso de producción.
3. Impartir la capacitación pertinente a los colaboradores de la cadena productiva para ofrecer productos de alta calidad.
4. Establecer relaciones honestas y de confianza con sus colaboradores.
5. Practicar el respeto y la responsabilidad social en las decisiones estratégicas y las prácticas habituales.
6. Rechazar y denunciar las malas prácticas que afecten al medio ambiente y al desarrollo sostenible del sector en que se desarrolla la empresa.

## **EVALUACIÓN EXTERNA**

### **3.7 Influencia de análisis en la organización**

El banano es uno de los alimentos más consumidos a nivel mundial dado su nivel nutricional y es considerado en algunas zonas como un alimento de primera necesidad. [14] indicaban que este producto ha logrado posicionar al Ecuador con líder exportador por varias décadas y esto es gracias a sus favorables condiciones climáticas.

El proceso de producción de este producto ha brindado estabilidad financiera a las familias involucradas en la cadena productiva. Cabe señalar que este proceso productivo se concentra en la economía doméstica y el sector de la economía masiva solidaria, lo que demuestra la importancia del crecimiento de este sector tanto a nivel nacional como internacional. [14].

Actualmente debido a la constante influencia de la globalización se percibe una competencia intensa que ha obligado a los países exportadores de materia prima a mejorar sus estrategias industriales para obtener ventajas comparativas en el mercado internacional consiguiendo posicionamiento de sus productos (Camino et al., 2016).

### **3.8 Condiciones de la demanda**

Recientemente, se publicó un nuevo estudio en el Annual Journal of the American Thoracic Society, que apoya el consumo de alimentos ricos en fibra como un aliado para mejorar la salud pulmonar. Aunque los científicos no pueden explicar claramente estos efectos de la fibra, estudios aún se publican. Creen que esto puede deberse a los efectos antiinflamatorios de la fibra en el cuerpo o la piel humana, mejoras que crea efecto en el

microbiota intestinal. [15]. Aunque los investigadores también tomaron en cuenta demás componentes como nutrientes beneficiosos y riesgos dietéticos que guardan relación con función pulmonar. También está la posibilidad de que el consumo de fibra sea sencillamente un indicador de una dieta más saludable. De todas formas, una dieta saludable siempre resultará beneficioso para la persona y sus pulmones como tal, los permitirá tener más saludables que aquellos que no cuidan de su salud mediante una buena alimentación. [16]

A inicios del año 2020, Ecuador creó lazos importantes en el extranjero con respecto al sector bananero, y es que, la Asamblea Nacional aprobó el acuerdo comercial de establecer un arancel de 0 con la Asociación Europea de Libre Comercio o EFTA, cuyos países integrados a esta asociación son: Noruega, Suiza, Islandia, y Liechtenstein. Este mercado tiene una población de 14,5 millones de habitantes y posee aproximadamente un PIB de 1 millón de dólares [17]; tiene un alto ingreso per cápita, una demanda definida y con estabilidad de precio. Los países que integran el EFTA tienden un consumo hacia el banano orgánico y de calidad. [16, pp. 10-11]

## IMPORTACIÓN DE BANANO POR EFTA

 2019 - 2020 I TRIMESTRE  en toneladas

PAÍS	2019	2020	VAR. 20/19
ECUADOR	11.269,17	13.670,89	21,31%
COSTA RICA	12.632,68	9.548,27	- 24,42%
COLOMBIA	11.544,05	11.282,36	- 2,26%
R. DOMINICANA	1.744,22	1.552,79	- 10,97%
PANAMÁ	4.668,73	6.908,29	47,96%
PERÚ	3.620,40	4.051,73	11,91%
OTROS	1.542,19	1.355,72	- 12,09%
<b>TOTAL</b>	<b>47.021,44</b>	<b>48.370,05</b>	<b>2,87%</b>

### ***Ilustración 11 Importación de banano en toneladas por EFTA***

**Nota: Tomado de Revista Bananotas [16, p. 12] Recuperado de:**

<https://www.aebe.com.ec/bananotas>

Para el primer trimestre del 2020, como se demuestra en la tabla., la demanda de banano a EFTA aumentó un 21,31% con respecto al año 2019, lo que indica que hay buenas expectativas en dicho mercado con respecto al ingreso del banano ecuatoriano y más aún con el acuerdo recientemente establecido.

Pese a la situación del COVID19 y todas las restricciones que esta implica, Ecuador ha tenido buenos resultados con respecto a la exportación de banano, y es que, durante el primer trimestre del 2020 la exportación aumentó en 11,32% en relación con el año 2019 para el mismo periodo; debido al escenario complejo, este implicó el desarrollo de un riguroso protocolo de seguridad para los empleados de la cadena de producción y logística.

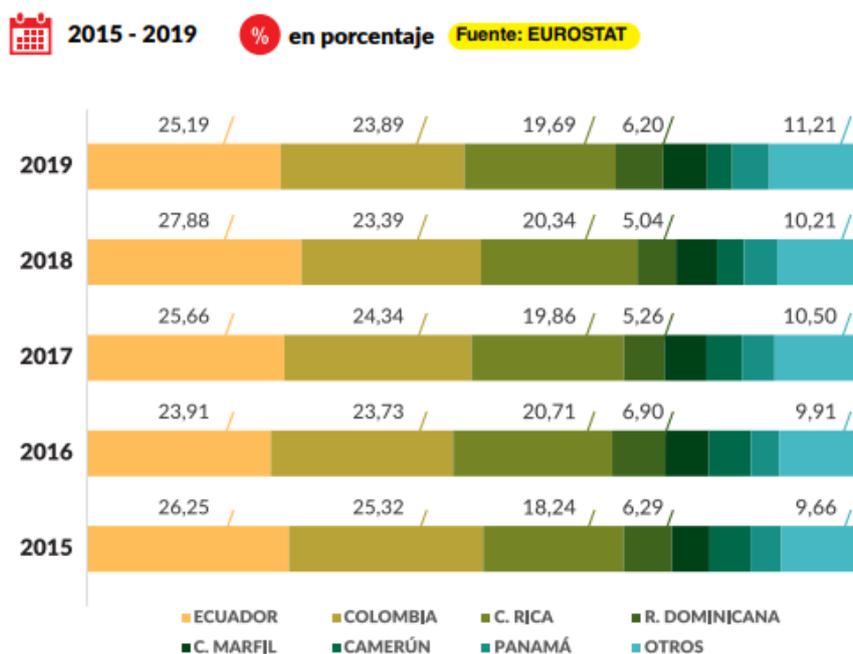
Una ventaja en esta situación producida por el COVID19 es que ha proliferado la necesidad de una alimentación saludable y de calidad, mismo que provoca un incremento en la demanda, donde el sector bananero y la empresa RM como productora resulta beneficiada.

China se ha convertido en uno de los mayores consumidores e importadores del banano ecuatoriano, es más, resulta el segundo destino de exportaciones no petroleras de Ecuador, superando a Estados Unidos. Para el año 2019, China importó 1'940,000 toneladas de banano, lo que resultó un incremento del 25,6% con respecto al año 2018.

Pero debido a la pandemia, este país ha disminuido su demanda de manera temporal. [16, p. 16]

### 3.9 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

#### PARTICIPACIÓN DE LOS PAÍSES EN LA IMPORTACIÓN DE BANANO POR LA UE



**Ilustración 12 Participación de países en la importación de bananos por la UE**

Nota: Tomado de Revista Bananotas [16, p. 42] Recuperado de:

<https://www.aebe.com.ec/bananotas>

Una ventaja y desventaja que posee el país es con respecto a las condiciones climáticas, donde desencadena dos temporadas por las que pasa el sector bananero, siendo estas, temporadas altas y bajas. La temporada alta corresponde a los primeros tres meses del año, aunque también en algunas ocasiones, logra hasta los cuatro primeros meses; durante estos meses Ecuador saca provecho ya que en los demás países productores de Centroamérica y Sudamérica su producción comienza a decaer por la influencia del clima, transporte, entre otros; provocando que haya un aumento de demanda a nivel mundial, y dado que, en estos países su oferta disminuye, el precio internacional aumenta.

En la temporada baja por factores climáticos, presencia de altas temperaturas, presencia de plagas, apariciones de frutas autóctonas, entre otras, provoca que Ecuador disminuya su producción, mientras que, en los países productores de Centroamérica se encuentran en su mayor auge de producción.

Uno de los problemas que tiene Ecuador con respecto a los demás países competidores es la poca tecnificación de las haciendas de los productores, lo que conlleva al bajo aprovechamiento de la producción del fruto por hectáreas; mientras que los países como Colombia y Costa Rica mantienen un alto grado de tecnificación en sus haciendas provocando un alto grado de producción. [18]. Esto sucede ya que estos países comercializan su totalidad de bananos producidos mediante acuerdos de contratos a largo plazo entre productores y exportadores, lo que permite mantener una estabilidad y precios promedios equilibrados. [19]

Con la presencia de la pandemia a nivel mundial, actualmente, una ventaja que Ecuador tiene se debe a que el consumo de frutas ha aumentado en el mercado, lo que supone un incremento en el presupuesto de compras de los hogares. [20, p. 17]

### **3.10 Sectores relacionados y de apoyo**

Las instituciones de apoyo que posee el sector bananero son: Ministerio de Agricultura y Ganadería, Agencia de Regulación Control Fito y Zoosanitario [21], Petroecuador/ Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Corpei), Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), Servicio de Rentas Internas (SRI), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (I.E.S.S), Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuaria (INIAP), Banco Central del Ecuador, Consejo de Comercio Exterior e Inversión (Comexi), Expo Ecuador, Gremios de Productores, Gremio de Exportadores, Banco Central del Ecuador. [22]

También se debe tomar en cuenta que el sector bananero genera beneficios a otras ramas industriales, siendo estas: transporte naviero y terrestre, las industrias de papel, cartón, plásticos, agroquímicos, entre otros. [18]

### **3.11 Influencia del análisis en la organización**

Si bien es cierto Ecuador posee ventaja competitiva con respecto a los primeros tres meses, lo que equivale a un mayor aumento de exportación del banano, siendo esta, su temporada alta.

Con todo lo expuesto, Ecuador debería mejorar en su proceso de comercialización (con respecto a la cadena comercial), en inversiones en cuanto a infraestructura con respecto

a la producción, lo que conlleva a mejoras tecnológicas, a aprovechar cada hectárea para producir banano, incentivar a los pequeños productores al uso de abono orgánico, ya que cada vez los países se vuelven más exigentes con normativas de bioseguridad, protección del medio ambiente, entre otros; a mejorar su estructura de costos ya que el mismo provoca impactos en el precio por caja del banano volviéndolos menos atractivos ante los países importadores, ya que, actualmente algunos mercados ya no sólo se basan en la calidad, sino precio, pese a que el banano ecuatoriano es uno de los frutos más exquisitos a nivel mundial. También deberían tecnificar más sus haciendas, otorgar un valor agregado como certificaciones de calidad a los países demandantes de esta fruta.

Un punto a favor del banano ecuatoriano son los acuerdos establecidos con la Unión Europea, y, además actualmente también se suma el acuerdo con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), misma que se encuentra conformado por los países: Noruega, Suiza, Islandia y Liechtenstein, este acuerdo tiene previsto la eliminación del arancel de 25% ad Valorem pasando así a una tarifa de 0; esto genera gran oportunidad para el banano ecuatoriano ya que antes tenían poca participación de mercado con respecto a los demás competidores, entre ellos, Costa Rica y Colombia; pero al haber una tarifa de 0 en aranceles, ahora Ecuador estará en “igualdad de condiciones” que sus competidores, quienes ya contaban con arancel de 0 y podrá convertirse en uno de los principales proveedores de banano en dicho mercado con una población aproximada de 14,5 millones de habitantes y un producto interno bruto de 1 billón de dólares. [16, p. 11]

### **3.12 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) permite a los estrategas, resumir y evaluar la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica y científica (T); y ecológica y ambiental (E), que se da como resultado del análisis PESTE; para posteriormente cuantificar estos resultados en la identificación de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. [23]

La matriz EFE propone 16 factores determinantes de éxito para el sector agrícola en el Ecuador, 8 de oportunidades y 8 de amenazas, en las oportunidades tenemos 1. Incremento de la demanda local de alimento, 2. Incremento de la demanda mundial de alimentos, 3. Mayor apertura al comercio internacional (TLC), 4. Preferencia por productos orgánicos y productos naturales, 5. Nuevas tecnologías e innovaciones, 6.

Mega diversidad y recursos naturales en el país, 7. Mercado de biocombustibles, 8. Ubicación geográfica y sistemas fluviales y marítimos, Por otro lado en las amenazas se tienen, 1. Posibilidad de recesión económica mundial, 2. Conflictos sociales latentes, 3. Fenómenos naturales adversos (cambio climático) y fenómeno del Niño, 4. Baja inversión en I&D por parte del gobierno y la empresa privada, 5. Incremento de actividades ilegales (narcotráfico, contrabando, tala ilegal), 6. Falta de infraestructura a nivel nacional, 7. Propagación de enfermedades y plagas, 8. Informalidad en el desarrollo de las actividades económicas del país.

Como primer aspecto se analizará la puntuación final de la **Tabla 6 Matriz evaluación de factores externos** de 2,76, representa que la empresa está aprovechando casi en su gran mayoría todas las oportunidades existentes en el país, hay algunos aspectos que igual deberá mejorar, pero casi en todos los aspectos tiene 4 o 3.

Las oportunidades con mayores puntuaciones son el incremento nacional e internacional del alimento (banano), esto en gran medida por ser un alimento que posee grandes características nutritivas y que no posee un costo tan elevado, tanto a nivel nacional como internacional. Dentro de otras características que aprovecha muy bien son las relacionadas a la biodiversidad y ubicación geográfica, siendo la segunda una de las más importantes y que otorga ventaja en relación con otros países, ya que al poseer un puerto marítimo facilita muchísimo la logística para la exportación del banano por este medio hacia los distintos destinos del mundo.

Sin embargo, no todo es bueno en Ecuador y el banano, hay algunas amenazas que así mismo tienen que reforzarse para poder llegar a ser más competitivos en la exportación. Ante la situación actual que todo el mundo ha sufrido a raíz de la pandemia, el pensar en una recesión económica mundial no sería descabellado, incluso la pandemia hizo peligrar durante un tiempo las exportaciones por el cierre de puertos marítimos en algunos países por miedo a contagios, sin embargo se ha vuelto un poco a la normalidad, pero eso no quita el hecho posible de que los países busquen desarrollar más la producción local en ciertos productos como el banano quizá, para dejar de depender de países externos.

Por último, la informalidad y conflictos sociales latentes también amenazan.

### **3.12.1 La organización y sus competidores**

Siendo el banano uno de los principales cultivos en producción y comercio agrícola mundial y en respuesta a un ascendente crecimiento demográfico de los países

productores y de la misma manera, de la creciente demanda mundial en importaciones, tanto los volúmenes de comercio como de producción de banano han experimentado un aumento en las últimas décadas , y dado que el mayor cultivo de banano lo realizan informalmente los pequeños agricultores no es sencillo obtener cifras precisas de la producción mundial , sin embargo las estimaciones indican que la producción mundial pasó de 69 millones de toneladas en 2000-2002 a 116 millones de toneladas en 2017 – 2019 por un valor aproximado de 31 000 millones de dólares. Siendo este el escenario actual del sector bananero, ha sido el consumo de las crecientes poblaciones lo que ha servido como impulsor de la expansión de los países productores, como parte de los principales productores y exportadores de banano se encuentran: Brasil, Filipinas, India, que son tanto productores como consumidores con altos índices de crecimiento en demanda , y en América Latina y Centro América se encuentran: Ecuador, Costa Rica, República Dominicana, Colombia, Panamá, Perú, que son también competencia directa del sector bananero en Ecuador.

A nivel de mercado consumidor masivo y de importaciones se encuentran la Unión Europea, China, Estados Unidos

Teniendo este escenario presente, las proyecciones apuntan a que la producción mundial de banano crecerá en 1,5 por ciento anual hasta alcanzar los 135 millones de toneladas en 2028. A nivel de frutas tropicales, el banano ocupa el primer lugar en los cultivos de exportación.

*Datos basados en la base de datos de OCDE-FAO – perspectivas agrícolas 2019-2028*

### **3.12.1.1 Poder de negociación de los proveedores.**

En este punto se determina los proveedores que ejercen poder sobre la industria del banano, en algunos casos determinan los precios y varían la calidad del producto exportado, dado esto, los proveedores con mayor poder influyen significativamente en la rentabilidad del sector, en América Latina, la mayoría de los países son proveedores y consumidores de banano a excepción de Chile. Para el caso de Ecuador, el escenario sigue siendo prometedor pues se ubica en el quinto lugar del ranking de los productores de banano, pero es el número uno en exportaciones, acercándose a que el 30% de la fruta consumida alrededor del mundo sea ecuatoriana.

*Datos según [24]*

### **3.12.1.2 Poder de negociación de los compradores**

Ante un escenario actual como el de la pandemia de COVID-19, algunos de los principales mercados tradicionales están en un proceso de retomar la actividad económica y la decisión de los precios de compra recae en los compradores internacionales, si bien la alimentación juega un papel importante en la demanda y el incremento en consumo de banano, la aplicación de restricciones a la exportación y medidas comerciales poco favorecedoras han creado un entorno comercial impredecible en donde los compradores como la Unión Europea, Asia, Estados Unidos y otros países crean volatilidad de precios del banano y otros productos agrícolas, razón por la cual, dichos compradores deben mantener sin interrupciones la cadena de suministro y evitar la pérdida del banano en container y mantener el nivel de producción actual para sus proveedores, asegurando que el ciclo se mantenga y los precios de compra a los proveedores no resulte en perjuicio, por lo pronto el precio vigente para la caja de banano en el año 2021 está en USD \$6,25.

### **3.12.1.3 Amenaza de los sustitutos.**

El banano, por sus altas propiedades nutricionales, es un producto de difícil sustitución. Sin embargo, el banano orgánico, baby banana también conocido como orito y banano morado pueden ser considerados como sustitutos al banano de exportación, pero la preferencia a adquirir los sustitutos variará y dependerá de la demanda del mercado. Adicionalmente existen los derivados como harina, puré y banano deshidratado, pero estos no tienen un amplio consumo en mercados internacionales.

Los productos elaborados con banano exportados dejaron divisas al país por \$ 142,4 millones durante el 2017, según cifras del Banco Central. Es un 5% del total obtenido por las ventas de banano y plátano. [25]

### **3.12.1.4 Amenaza de los entrantes**

Hasta el momento a nivel internacional no se conocen nuevos competidores en el mercado de comercialización bananera, a excepción de los ya conocidos como Centro América, Asia y países latinoamericanos, de igual manera, el escenario interno en Ecuador es regulado por el MAGAP, mismo organismo que controla la producción y comercialización del banano y hasta el momento no hay apertura a la creación de nuevas empresas exportadoras, pero es el banano ecuatoriano el preferido por sus resistencia y textura. [26]

### **3.12.1.5 Rivalidad de los competidores**

Guatemala, Costa Rica, Brasil y Colombia, forman parte de los principales competidores para Ecuador, ya que son países cercanos y la posibilidad de pérdida del mercado es constante, razón por la cual según la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (2019), el sector bananero debe preocuparse por mejorar la actividad a través de la incorporación de tecnologías, capacitaciones y simplificación del sistema que a la vez cumpla con leyes ambientales, laborales y sociales.

Internamente, Ecuador tiene alta rivalidad entre empresas exportadoras, lo que afecta en la adquisición directa del banano con los productores al ofrecer precios por debajo del establecido para cubrir la demanda internacional.

### **3.13 Matriz del perfil competitivo (MPC)**

De acuerdo con [23], la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) es la herramienta que permite identificar los principales competidores de la organización y evidencia las fortalezas y debilidades más importantes. Esta matriz tiene como objetivo realizar un diagnóstico y analizar la posición de la organización frente a los competidores del sector, con esta información la empresa RM estará en capacidad de crear estrategias para su producto.

Como evidencia la **Tabla 7 Matriz de perfil competitivo**, el país más bajo en posición estratégica es Guatemala frente a Colombia y Costa Rica. Guatemala obtuvo esa posición debido a que tiene baja ponderaciones en los factores: (a) tecnología, (b) acceso a crédito y financiamiento, (c) coordinación del sector público y privado y (d) inversión del sector público y privado.

Para Costa Rica y Colombia que tuvieron el mismo puntaje, su posición estratégica tiene resultados bajos en factores: (a) tecnología y (b) coordinación del sector público y privado, en estos factores los dos países tienen oportunidades de mejora. Costa Rica también puede mejorar en el apartado de Inversión del sector público y privado y Colombia tiene oportunidades de mejora en el factor Acceso al crédito y financiamiento.

## **EVALUACIÓN INTERNA**

### **3.14 Análisis Interno AMOFHIT**

En el análisis AMOFHIT se realiza el análisis o auditoría internos donde se visualizan:

- Administración y gerencia (A);
- Marketing y ventas e investigación de mercado (M);
- Operaciones y logística e infraestructura (O);
- Finanzas y contabilidad (F);
- Recursos humanos y cultura (H)
- Sistemas de informática y comunicaciones (I)
- Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Todos estos insumos servirán para alimentar a las matrices: FODA, PEYEA. [27]

#### **3.14.1 Administración y gerencia (A)**

El sector bananero del Ecuador cuenta con gremios representados por el clúster de banano conformado por: la Asociación de Comercialización y Exportación de Banano (Acorbanec), la Asociación Ecuatoriana de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE), la Corporación Regional de Ecuatorianos Bananeros (Agroban) y la Cámara de Agricultura de la II Zona [28]. Esta unión se realizó con el objetivo de definir estrategias sostenibles y sustentables de manera que permita la continuación del negocio bananero durante las próximas décadas. [29].

Estos dos gremios descritos previamente están enfocados en los exportadores del banano, mientras los que Agroban y la Cámara de Agricultura de la II Zona están enfocados en los productores.

También se debe mencionar que existe una Federación Nacional Bananeros del Ecuador (Fenabe), conformado por aproximadamente veinte gremios de productores de todo el país. Actualmente en Ecuador existe una sobreoferta de bananos, además de las

restricciones de compras lo que ha provocado que los precios por cajas de bananos disminuyan generando como consecuencia malestares en los productores de esta fruta, pasaron de recibir \$6.50 a \$2.50 por caja; por tal razón la Federación Nacional Bananeros del Ecuador ha establecido una estrategia que busca retirar dicha sobreoferta que hay en el mercado y de esta manera lograr estabilizar los precios, a cambio de aquello, realizarán donaciones a nivel nacional para apoyar en la actual emergencia por COVID. Este plan ha sido presentado al Gobierno, pero aún no ha sido aprobado. [30]

Sin embargo, en este sector existe un gran problema, y este radica en la necesidad de una flexibilización e incentivo por parte del régimen tributario para poder permitir liquidez para el sector. Y es que actualmente poseen una ley de Simplificación Tributaria aprobada en el 2019 con un reglamento que sigue estando atascado y por lo tanto no ha permitido otorgar motivación tributaria a los productores con buenas prácticas agrícolas. [20, p. 7]

#### **3.14.2 Marketing y Ventas (M)**

Cabe recalcar que el banano ecuatoriano posee una fortaleza al tener una distribución aceptable en sus mercados destinos, como lo son Estados Unidos, la Unión Europea, Rusia y Medio Oriente, mismos que representan el 77% del total de los envíos realizados hasta mayo 2020. [20, p. 18]

En el año 2020, se presentó de manera oficial esta nueva marca enfocada en agricultura de alta calidad, esta presentación fue hecha por el vicepresidente Otto Sonnenholzner en la feria Fruit Logística, que se hace una vez al año y en donde se expone lo mejor que surge de los campos en todo el mundo.

En esta feria realizada en Alemania estuvo presente el Gerente General y Gerente Financiero de RM S.A, gracias al apoyo de una inversión adicional por parte del Gobierno, tanto en espacio como en el viaje de algunos productores.

La marca Premium and Sustainable está basado en lo productivo y también a una visión de sostenibilidad de manera general cuando se refiere a productos agropecuarios de exportación. Ecuador posee una legislación diferenciada en cuanto se refiere a región, tiene consigo un estándar familiar, incorporación de agricultura familiar y la incorporación de la mujer real a estos procesos. Otra de las bases fundamentales es el cooperativismo moderno, dado a la necesidad de generar y mejorar la competencia de los pequeños productores. [31]

#### **3.14.3 Operaciones y logística e infraestructura**

Dentro de la cadena de valor del banano están los productores, comercializadores y consumidores. Para el cultivo del banano se realizan dos tipos de producción, la

convencional y la orgánica, en la convencional se utilizan químicos con el fin de aumentar la producción a través de fertilizantes y plaguicidas; mientras que en la orgánica no se usan insumos o químico alguno, su sistema contribuye al mantenimiento y fertilización del suelo. RM se especializa en la producción a través de fertilizantes pero que estos a su vez no generen impactos nocivos en el producto final.

Luego del cultivo viene la cosecha, este proceso es parte fundamental de la producción y se da cuando el banano alcanza el grado y calidad apropiado, como lo solicitan los mercados importadores. Para obtener un producto en buena condición se debe tomar en cuenta labores de campo como el deshije, deshoje, fertilización, riego, entre otros.

Durante la cosecha se realizan varias tareas como:

- **Corte:** El banano deberá cumplir con el grado y tiempo (edad) determinado.
- **Transporte:** Aquí se debe llevar el banano con el máximo cuidado a la empacadora.
- **Separación de fundas:** Liberar de manera cuidadosa la que protege al racimo, de tal forma que no roce las flores para prevenir el derrame de látex.
- **Desflore:** Esta se realiza desde abajo hacia arriba en un periodo que no sobrepase los 5 minutos debido al derrame excesivo de látex.
- **Lavado:** Se lava rápidamente con agua a presión para quitar impurezas.
- **Desmane:** Se separan las manos del tallo con espátulas de acero.
- **Lavado en la tina:** Se realiza otro lavado para eliminar el látex que se generó por los cortes anteriores.
- **Selección de la fruta:** Se escoge la fruta con mayor calidad.
- **Tratamiento de coronas:** El corte será realizado de forma lisa y de manera horizontal.
- **Uso de fungicidas:** Esto evitará que las coronas se pudran.
- **Etiquetado:** Aquí se coloca un sello en el banano a modo de identificación de la marca.
- **Pesado:** Este punto se lo realiza a modo de cumplimiento por el peso demandado por las exportadoras, en Ecuador se solicita el peso de 43 libras.
- **Empacado:** Se los coloca de la mejor forma posible para evitar daños al momento de ser transportado.
- **Control de calidad:** Esto se lo realiza en diferentes horas escogiendo algunas cajas para su evaluación, a través de un porcentaje que no sea inferior a 85%.

RM envía su fruta a varias exportadoras, clasificadas en: exportadoras multinacionales y nacionales. Las exportadoras multinacionales son las que piden

todo un listado de exigencias a cumplir para poder enviar la fruta al exterior, dentro de estas exigencias están el alto grado de tecnificación y tener una fruta de calidad.

#### **3.14.4 Finanzas y Contabilidad (F)**

En temas de financiamiento en Ecuador, en los últimos años el banco que ha tomado posicionamiento en la entrega de créditos a microempresarios en el sector agropecuario con el respaldo del gobierno es BANECUADOR.

Ofrece crédito bananero dirigido a microempresas que requieren financiar actividades de cultivo, producción, comercialización y exportación de banano plátano (barraganete) y otras musáceas afines, por el momento la productora RM no ha solicitado crédito alguno, sin embargo, en retroalimentación con los gerentes no está descartada la idea de acceder a estos préstamos para ampliar la producción y diversificarla. Actualmente la empresa cuenta con un sistema contable que registra diariamente las operaciones comerciales realizadas y es de gran ayuda para contar con los balances al día.

La institución financiera ofrece una variedad de beneficios para incentivar la aplicación de la solicitud para el crédito, de entre los más relevantes se puede mencionar los siguientes:

- Forma de pago adaptable a la situación de cada negocio
- Trabajan con la tasa de interés más baja del mercado
- Amplio plazo de pagos y periodos de gracia acorde a la actividad a realizar

#### **3.14.5 Recursos Humanos y Cultura (H)**

El sector agrícola representa alrededor del 30 por ciento de la fuerza laboral (1,25 millones de trabajadores). Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) el sector bananero general alrededor de 2 a 2.5 millones de empleo de manera directa e indirecta siendo un promedio de empleo directo de 0.8 personas por hectárea de banano incluyendo en este rubro el trabajo de campo y empaque.

Según el MAGAP el sector de la agricultura aporta con el 8% de la producción total anual del país, reflejado en el producto interno bruto (PIB), este sector genera empleos para la población rural con el objetivo de reducir la pobreza en el campo. Para el primer semestre del año 2019 se estima que se crearon 2,2 millones de plazas de trabajo. En el caso interno de la empresa cuentan con colaboradores locales encargados de las labores de la cadena de producción, un total de 11 personas distribuidas en distintas actividades previamente asignadas.

#### **3.14.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Los sistemas de información y comunicaciones representan un elemento clave para la toma de decisiones gerenciales y ejecución de estas en los procesos productivos ya que

a partir de la información que se obtenga se podrá ejecutar las actividades productivas de manera más efectiva debido al pleno conocimiento de la información que puede servir como una oportunidad para reforzar la fortaleza de la Organización o prevenir a la Organización de los problemas que pudieran afectarla. [23]

Dentro del Ecuador hay algunos organismos que poseen bases de datos relacionadas al banano, entre ellas está la CFN, una institución financiera pública, cuya misión consiste en impulsar el desarrollo de los sectores productivos y estratégicos del Ecuador, a través de múltiples servicios financieros y no financieros alineados a las políticas públicas. [32]

En el ámbito de la comunicación se tiene a la SENA (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador) el cual se encarga de brindar información actualizada relevante para la comunidad empresarial, en particular para los exportadores ecuatoriano, a fin de integrar sus negocios con el mundo.

Así mismo se tiene al MPCEIP (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca) entidad administrativa encargada de formular y ejecutar políticas públicas para la especialización industrial, regular los actos relacionados a las relaciones comerciales internacionales que el país establece. [33]

Por último, se tiene también al BCE (Banco Central del Ecuador) quienes buscan mantener incentivando a las empresas exportadores con información referente a exportaciones desde 1990.

#### **3.14.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

El poco avance en tecnología e investigación en el Sector Agrícola ecuatoriano es una de las limitantes y una de las causas de la pérdida del nivel de competitividad a nivel general, la adopción de nuevas tecnologías, sin embargo, lo que se ha visto en el sector bananero es una iniciativa por las mismas empresas exportadoras para buscar un desarrollo constante en el sector, mas no un apoyo acérrimo por el estado en el desarrollo de su principal producto exportado.

#### **3.15 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

Esta matriz es un instrumento clave para elaborar y sintetizar estrategias y además estimar fuerzas y debilidades con más relevancia dentro de la empresa RM S.A y a su vez conocer la relación existente entre ellas.

Para elaborar esta matriz y luego de haber identificado fortalezas y debilidades se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada factor; del mismo modo cada factor le fue adjudicado un peso que indica la importancia relativa para alcanzar el éxito dentro del sector, después, se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada factor siendo 1 = debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor y 4 = fortaleza mayor;

se tiene entonces la **Tabla 8 Matriz evaluación factores internos**, en el cual organización tuvo un ponderación promedio de 2.58.

### **INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVOS DE LARGO PLAZO**

Los intereses organizacionales son “los fines que la Organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria que compite”. [27].

“La Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) permitirá conocer y describir esos intereses, si la organización tiene intereses comunes u opuestos con otras organizaciones, y la intensidad del interés”. [27]

“Los Objetivos de Largo Plazo (OLP) representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias escogidas, que la conducen a la visión establecida”. [27]

#### **3.16 Intereses de la Organización**

El sector del banano en el Ecuador es uno que lleva muchos años establecido y desarrollándose por la empresa privada, por eso es por lo que se puede establecer que el principal interés de la empresa RM S.A es exportar directamente su producto sin intermediarios para el año 2022, además subir sus utilidades en un 10% anual.

Estos objetivos podrán ser alcanzados mejorando las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis AMOFHIT. Los intereses de esta empresa productora son los fines que intenta alcanzar para tener éxito en el sector y en los mercados que compite.

Los intereses de esta empresa son:

1. Aprovechar el clima favorable y aumentar las áreas destinadas al cultivo.
2. Incursionar en la exportación directa de su producto.
3. Ofrecer un producto de calidad y altamente competitivo.
4. Mejorar los estándares de calidad, prácticas de cultivo, y gestión social y ambientalmente responsable.
5. Incentivar el desarrollo tecnológico dentro de la empresa.
6. Crear alianzas de largo plazo dentro de la cadena de producción.

#### **3.17 Objetivos de Largo Plazo**

Los objetivos de largo plazo son aquellos resultados que se esperan lograr en un determinado tiempo, a través de la suma de los objetivos de corto plazo implementados dentro de la empresa productora, por medio de implementaciones de estrategias externas específicas las cuales estarán ligadas con la visión planteada. Se contará con un horizonte de tiempo de 2 años, cuya meta es el 2023.

La visión planteada para la empresa RM S.A es:

Para el año 2023, RM S.A producirá y exportará banano de alta calidad contribuyendo de forma oportuna a la dieta diaria de millones de personas en el mundo, satisfaciendo y atendiendo a sus necesidades y contribuyendo a la economía local del Ecuador.

Basados en esta visión, los objetivos de largo plazo serán:

**Objetivo de largo plazo 1 (OLP1):** Para el 2023 la empresa funcionará como productora y exportadora de banano Cavendish.

**Objetivo de largo plazo 2 (OLP2):** Para el 2023 se habrá aumentado la utilidad en 10% anual.

**Objetivo de largo plazo 3 (OLP3):** Implementar estrategias para establecer operaciones comerciales con países que demandan el producto.

**Objetivo de largo plazo 4 (OLP4):** Para el 2023 aumentar la eficiencia y adaptabilidad en infraestructura tecnológica, siendo estos, plataformas comerciales y de relaciones sociales.

**Objetivo de largo plazo 5 (OLP5):** Desarrollar incentivos para los colaboradores y expandir acorde al aumento de producción plazas de trabajo para el sector donde se encuentran los sembríos.

**Objetivo de largo plazo 6 (OLP6):** Establecer un plan para estimular el consumo de alimentos sostenibles y fomentar una alimentación saludable para todos y también contar con un plan de marketing para el objetivo 1.

## **EL PROCESO ESTRATÉGICO**

La formulación del Proceso Estratégico incluye las etapas de Análisis (Insumos), Intuición (Proceso) y Decisión (Productos). Las matrices desarrolladas en los capítulos anteriores (etapa de Análisis), matrices MEFÉ, MPC, MEFI, proporcionan los insumos fundamentales para las etapas de Intuición y Decisión.

La etapa de Intuición se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento, es decir, la combinación de recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos, para ello, se usarán como herramienta a cinco matrices: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) Matriz Interna-Externa (MIE).

Al final de este proceso de formulación del Proceso Estratégico se determinan las “estrategias retenidas” las cuales son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas y serán las consideradas en la etapa de implementación del Plan Estratégico.

### **3.18 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)**

La Matriz FODA es muy conocida y posiblemente es la más importante de todas las matrices utilizadas en el proceso de planeamiento estratégico. Es considerada como una herramienta de análisis situacional. Su aplicación exige a los analistas cualidades intuitivas. [27]

La Matriz FODA permite generar cuatro tipo de estrategias: (a) Estrategias FO, que permite generar estrategias usando las fortalezas internas de la organización para sacar ventaja de las oportunidades externas; (b) Estrategias FA, que permite generar estrategias usando las fortalezas internas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas; (c) Estrategias DO, que permite generar estrategias mejorando las debilidades internas de la organización para sacar ventaja de las oportunidades externas; y (d) Estrategias DA, que permite generar estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas de la organización evitando las amenazas del entorno como se muestra en la **Tabla 9 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

### **3.19 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)**

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA) es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva). Estas cuatro posiciones forman un marco de cuatro cuadrantes o plano cartesiano, donde se asocia cada cuadrante con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. [27]

Para la evaluación de la empresa productora RM, se evaluaron los cuatro factores determinantes que son: (a) La estabilidad del entorno (EE), (b) La fortaleza de la industria (FI), (c) La ventaja competitiva (VC), y (d) La fortaleza financiera (FF). Con el resultado de esta evaluación se construirá el polígono y vector resultante en los cuatro cuadrantes que determinan la postura estratégica básica como la agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

De acuerdo con el resultado de la evaluación que se puede evidenciar en la **Tabla 10 Matriz posición estratégica y evaluación de la acción** podemos concluir que la posición estratégica del sector del banano tiene muy buena fortaleza financiera, con un valor de 4.33; una aceptable ventaja competitiva obteniendo un valor de -3.13; considerando la posición externa tiene una muy buena fortaleza de la industria, con un

valor de 4.22 y una buena estabilidad del entorno (EE) con un valor de -3.33. Estos valores determinarán el vector el cual se muestra en la siguiente figura.

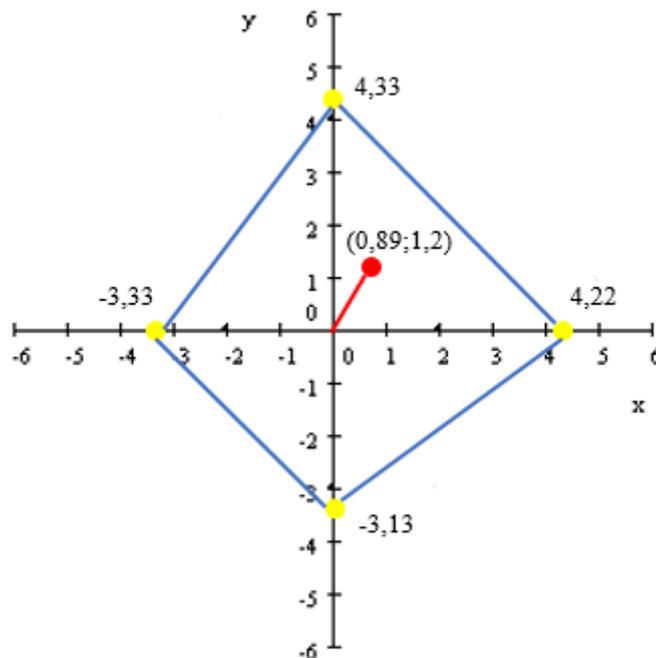


Ilustración 13 Vector PEYEA

El vector resultante del sector del banano se ubica en el cuadrante agresivo, lo cual indica que es una industria atractiva y con poca turbulencia del entorno, goza de una clara ventaja competitiva, la cual la puede proteger con su fortaleza financiera, tiene un factor crítico que es la entrada de nuevos competidores. Se pueden aplicar estrategias intensivas en penetración de mercados, aumentando su participación en mercados tradicionales como lo son Estados Unidos, la Unión Europea y Sudamérica. Y también desarrollar mercados en nuevas áreas como China, Medio Oriente y Corea del Sur.

### 3.20 Matriz Interna-Externa (MIE)

La matriz Interna – Externa (MIE) reúne la información establecida en las matrices EFE y EFI de la empresa para con base de los resultados obtenidos definir la estrategia a seguir. La MIE está compuesta de dos ejes, el eje vertical es representado por la EFE y el eje horizontal está representado por la EFI; cada eje cuenta con tres vectores y al unirse conforman nueve celdas que se agrupan en 3 regiones. La región uno presenta una estrategia que sugiere crecer y construir, la región 2 establece una estrategia para retener y mantener, mientras que la región 3 plantea la estrategia de cosechar o desinvertir [27].

Para el caso presentado en el presente proyecto se procede analizar la **Tabla 11 Matriz interna – externa**, la matriz IE reflejó puntajes de 2.76 y 2.58 como se evidencia en la

tabla 37, donde la industria del banano se ubica en el cuadrante V que pertenece a la región 2. Para esta región las estrategias más recomendadas son la penetración del mercado, desarrollo de mercados y el desarrollo de productos. El resultado presentado encaja con la situación actual del mercado del banano, en este punto lo más recomendable es ampliar la cartera de productos para establecer un nuevo portafolio para la exportación con el objetivo de penetrar nuevos mercados, considerando la diversificación consultada, la incursión en sembríos de caña y la producción de harina de banano dentro de la misma empresa.

### **IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

La aplicación de la estrategia demanda cuatro insumos principales: (a) un liderazgo comprometido de la alta dirección, (b) una cultura organizacional que soporte a las estrategias y apoye su implementación, (c) una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida en una economía global, y (d) la innovación y creatividad [27].

La implementación estratégica requiere de cuatro elementos claves: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional. Adicionalmente están la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente y la ecología, y la gestión del cambio [27].

#### **3.21 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

La correcta asignación de los recursos permite ejecutar las estrategias seleccionadas y permite determinar el plan a seguir. Los recursos se dividen en tres grupos (a) recursos tangibles, correspondientes a activos financieros, maquinarias, materiales, y procesos; (b) recursos intangibles, correspondientes a tecnología, reputación, y comportamiento organizacional; y (c) recursos humanos [27]. Así como los OCP mencionados anteriormente, los recursos asignados se verán desglosados en la **Tabla 12 Objetivos a corto plazo y recursos asignados empresa RM S.A.**

#### **3.22 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

La responsabilidad Social involucra diversos ámbitos sociales y ambientales, en este último, básicamente recae en la responsabilidad de las empresas con respecto a las consecuencias que tienen sus procesos, productos y servicios en la calidad del agua, aire, biodiversidad o consumo de recursos naturales que otorga el planeta, así también como del fomento de aquellos principios de protección del medio ambiente a nivel mundial. [34]

Con respecto a la empresa RM se espera continuar con un sistema de producción que brinde alimentación saludable y responsable con el medio ambiente y su impacto en el

mismo, reduciendo el uso de químicos agrícolas para la producción y fomentando cada vez más el banano sin sustancias nocivas. Las políticas implementadas para el banano ecuatoriano se basan en los cultivos y productos orgánicos, orientados a grandes mercados selectos que quieren productos naturales y de alta calidad.

### **3.23 Recursos Humanos y Motivación**

Para que los objetivos planteados y la implementación de estrategias se den a cabo de forma exitosa, es necesario contar con los adecuados recursos humanos y que ellos se encuentren lo suficientemente motivados para así poner en marcha la implementación de las estrategias, ya que contar con el personal idóneo impactará en gran medida los logros propuestos. El personal que formará parte de la estructura organizacional de la empresa RM deberá tener el perfil necesario para el lugar de trabajo y cumplir con las siguientes habilidades: empatía, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad para resolución de conflictos, buena comunicación, colaborar de manera ética, capacidad de enfrentar riesgos y retos y poder trabajar bajo presión, actitud positiva. Se considera importante el rol del líder ya que deberá establecer lineamientos claros al equipo de trabajo para el cumplimiento de estos objetivos, debido que los mercados internacionales cada vez se vuelven exigentes con los requerimientos de la fruta y desean que estos sean más orgánicos velando por el respeto al medio ambiente, tarea que se volverá un poco fuerte para los involucrados en la producción del banano, quienes ya se manejaban con una producción y comercialización convencional.

### **3.24 Gestión del Cambio**

Existen muchos cambios sugeridos para este sector, uno de ellos es la informalidad en la comercialización y exportación, así mismo es importante considerar que los recursos no son asignados equitativamente y en muchas ocasiones el sector está bastante olvidado siendo que es uno de los más importantes para la economía. Por ende, es prioritario iniciar acciones de asociatividad con intereses comunes de distintos elementos dentro del proceso de producción – comercialización de banano que favorezca a todos y mejore las condiciones por igual, generando rentabilidad dentro del sector.

Una vez hecho esto, se esperaría que en conjunto exista la capacidad de dar respuesta a la demanda internacional en calidad precio y a su vez ser competitivos en el mercado internacional, nuevamente, dentro de los desafíos para cambiar en el sector bananero está la idiosincrasia de los exportadores que no respetan las cláusulas y regulaciones aún vigentes y caducas mientras que en otros países como Costa Rica existen políticas de precio en la cadena de producción.

## **EVALUACIÓN ESTRATÉGICA**

### **3.25 Perspectiva de control**

Luego de la formulación/planeamiento e implementación/dirección, se introducirá a la evaluación estratégica y control, esta etapa es iterativa y se la realiza durante todo el proceso estratégico, pues se encuentra en constante retroalimentación. En este sentido, la evaluación y control es desarrollada de forma permanente debido a la intensidad y cambios constantes en el entorno, la competencia y la demanda, mismas que provocan el establecimiento de un planteamiento estratégico dinámico y más ahora con esta tendencia de la globalización. [27]

#### **3.25.1 Financiera**

En la perspectiva financiera se responde la pregunta ¿cómo se ve la empresa ante los ojos de los accionistas?, en este punto, será importante los indicadores financieros que explican de mejor forma el impacto económico del sector bananero. Se tomarán en cuenta los siguientes indicadores financieros: retorno del patrimonio (ROE), retorno de las ventas (ROS). En este punto se deberán estudiar las ganancias, la rentabilidad, el rendimiento económico y el desarrollo de la organización. [27]

#### **3.25.2 Clientes**

Esta perspectiva responde a la siguiente pregunta: ¿cómo ven la empresa los clientes? De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), una vez identificados los segmentos de clientes y de mercado, se competirá en cuanto a la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. En la empresa, se identificaron OCP relacionados con esta perspectiva, que hacen referencia al aumento de mercado a través de los clientes actuales y al desarrollo de clientes externos futuros.

Según Kaplan y Norton (2009) la perspectiva del cliente es la parte más importante de la organización ya que sin clientes ni consumidores no existe ningún tipo de mercado. Entonces, toda organización requiere de clientes leales y satisfechos que generen un óptimo desempeño financiero. Por ello, en esta perspectiva se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes, quienes son los que adquieren el banano en el mundo. La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la organización en el mercado. El indicador principal es la percepción que tienen los clientes con respecto al servicio que se brinda en la organización. Esta perspectiva permite a las organizaciones mejorar los indicadores relacionados con el mercado objetivo, tales como participación del mercado, adquisición de nuevos clientes, satisfacción, y fidelización del cliente (Kaplan & Norton,

2009). Entre los OCP de la empresa relacionados con la perspectiva del cliente se tiene: (a) generación y aplicación de un plan de marketing para los siguientes 2 años; (b) Aumento de la inversión en la producción en un 20% y la adquisición de más extensión de tierras (c) Posicionar el banano ecuatoriano como un alimento que fomenta la alimentación saludable.

### **3.25.3 Procesos internos**

Esta perspectiva responde a la siguiente pregunta: ¿En qué se debe sobresalir? Según Kaplan y Norton (2001), es necesario identificar los procesos críticos, que permitan a la organización entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Según Kaplan y Norton (2009), La visión del proceso interno se refiere a la forma en que la organización debe mejorar el proceso que permite lograr su visión. Por tanto, se analizan los procesos internos para obtener la satisfacción de los accionistas y las expectativas de desempeño financiero de los accionistas. Todos ellos forman parte del proceso de creación de valor. Los procesos internos han identificado cuatro tipos de procesos: (a) Procesos de gestión operativa, como suministro, producción y distribución; (b) Procesos de gestión de clientes, como selección de clientes, nuevos clientes y retención de clientes existentes; (c) Proceso de gestión de la innovación. , Por ejemplo, descubrir nuevas oportunidades, seleccionar la cartera de I + D, diseño y desarrollo; (d) Supervisión y procedimientos sociales, como medio ambiente, salud y seguridad, empleo y comunidad.

### **3.25.4 Aprendizaje y crecimiento**

En este punto se centran los conocimientos y acciones para la generación de valor para el cliente, a través de la adecuada utilización de recursos comparativos dentro de la organización como la cultura, trabajo en equipo de los miembros, alineamiento y liderazgo con el fin de lograr la satisfacción de los miembros dentro de la empresa. Esto implica revisar y tener control de que cada uno de los eslabones que conforman el sector cuenten con las capacidades necesarias para las labores y así lograr un crecimiento en cadena basándose en aprender de los resultados o experiencias anteriores. Es decir, para este caso particular los propietarios serán los impulsores y supervisores que tomen la responsabilidad de implementar mesas de diálogo y acción especializados para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

## **COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN**

No existe un consenso único de la definición de competitividad. La Organization for Economic Cooperation and Development define la competitividad como el grado en que una nación puede, bajo condiciones de libre mercado, producir productos que enfrentan las competencias de los mercados internacionales, mejorando los ingresos reales de la población. Porter (2011) define la competitividad como la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Aunque los conceptos de competitividad hacen referencia al país, este mismo concepto de competitividad se puede aplicar según el nivel de competitividad a: (a) nivel país, región, o localidad; (b) nivel sectorial; y (c) nivel empresarial.

La competitividad establece el nivel de crecimiento económico soportado por su infraestructura, productividad, tecnología, política, institucional y calidad educativa, social e intelectual de su población acompañado de una evolución constante y sostenible de estos factores a largo plazo. Según (Porter, 2011) la ventaja competitiva se origina fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos, este valor corresponde a lo que las personas están dispuestas a pagar y alcanza su expresión superior en la medida que los precios de la oferta son más bajos que los ofrecidos por la competencia, en tanto que las personas obtienen beneficios equivalentes.

El sector del banano pertenece al sector agroindustrial, cuya competitividad depende de la capacidad que tienen los agricultores y el resto de la cadena productiva de esta industria para competir en igualdad de condiciones con cualquier empresa a nivel mundial en precio, calidad y servicio.

Para impulsar el desarrollo del sector del banano será necesario comprometer a todas las organizaciones vinculadas directa o indirectamente con el comercio exterior. El liderazgo y políticas serias del Estado en favor de la agricultura, el uso de la tecnología e investigación, capacitación de los agricultores, acceso al sistema financiero y las alianzas estratégicas permitirán elevar aun más la producción y exportación del banano y como consecuencia su competitividad.

### **3.26 Identificación de las ventajas Competitivas de la Organización**

Dentro de la empresa se pueden identificar diversas ventajas competitivas a desarrollar:

- En cuanto a la productividad: Se prevé que la producción aumente gracias a la implementación de mejoras en innovación tecnológica y la correcta administración de la cadena de suministro que compete a la empresa para la producción además de la implementación del modelo con Vensim Ple.

- En cuanto a innovación: Si bien es cierto que Ecuador actualmente posee baja capacidad en innovación, recientemente se implementó una nueva política agropecuaria 2020-2030 donde se sustentaron principios de competitividad, sostenibilidad e inclusión. Esta política se basa en seis ejes, donde uno de ellos hace referencia al fomento de la productividad y calidad, esto es, mediante el impulso de la investigación, innovación y desarrollo de las cadenas de valor. También se visualiza que la empresa RM incursione en los cultivos de banano inteligentes que resultarían en un proceso sistematizado de actividades que actualmente generan mucho tiempo.
- Acerca de la marca: Ecuador se ha encargado de crear una marca departamental de banano, denominada Marca de Calidad y Desarrollo Sustentable Banano Ecuador. La marca nació de la alianza entre la Asociación de Exportadores Ecuatorianos (AEBE) y el Ministerio de Comercio Exterior, Agricultura y Resultado agrícola. alrededores. En 2020, se lanzó oficialmente esta nueva marca enfocada en la agricultura de alta calidad. Cuando se trata de la exportación de productos agrícolas, se basa en la producción y concibe la sostenibilidad de forma universal.
- En cuanto a canales de distribución: Con respecto a los productores, hay dos escenarios, uno bueno y uno malo. Resultará ventajoso para la empresa RM ya que a partir del 2021 cuentan con un contrato fijo con dos exportadoras que pagan el precio oficial y no uno en desventaja.

### **3.27 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización**

“Un clúster o cúmulo es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidos por rasgos comunes y complementarios entre sí” [35].

En este sentido, el grupo está compuesto por materiales especializados, proveedores de servicios e instituciones financieras. El próximo clúster serán empresas nacionales e internacionales que brinden insumos al sector, como fertilizantes, plaguicidas, herbicidas, insecticidas, control de nematodos y cannabis comestible, rizomas, probióticos, prebióticos, y especializados en el aire a través de hectáreas bananeras La persona que fumiga para aplicaciones especializadas. Asimismo, existen asociaciones de productores de banano divididas por región, empresas encargadas del empaque y la logística para trasladar y preparar cajas de banano y banano transporte en la cadena de valor de la exportación de este producto, así como también las entidades financieras que ayudan con créditos a productores. El puerto de Guayaquil es el que recibe el mayor aforo para la exportación de banano hacia los

distintos destinos del mundo.

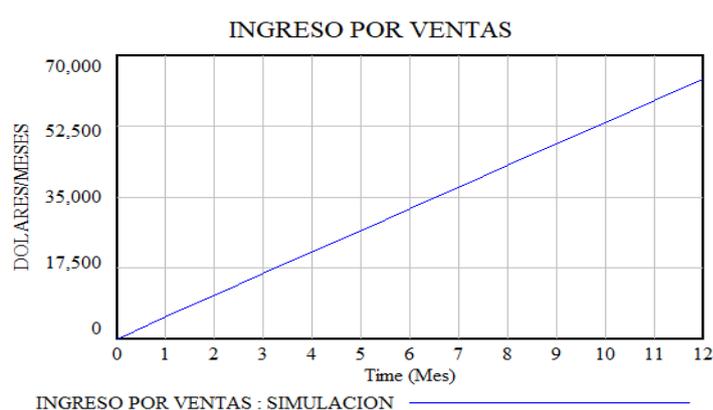
### 3.28 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral (PEI) le permite visualizar y controlar la forma en que se formula el plan estratégico, y tomar las medidas correctivas cuando sea necesario, ya que es un proceso iterativo interactivo basado en la situación y los posibles cambios, por lo que también puede del proceso [27].

La visión general de PEI y la estructura organizacional que puede apoyar a PEI debe ser monitoreada a través de la Junta de Control de Balance (TCB), que es una herramienta de control estratégico y en algunos casos será identificada erróneamente como uno de los planes estratégicos.

## MODELO DE DINAMICA DE SISTEMAS

### 3.29 Realizar una auditoría interna para identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa RM S.A.



**Ilustración 14 Variable ingreso por ventas**

Fuentes: Autor, Vensim.

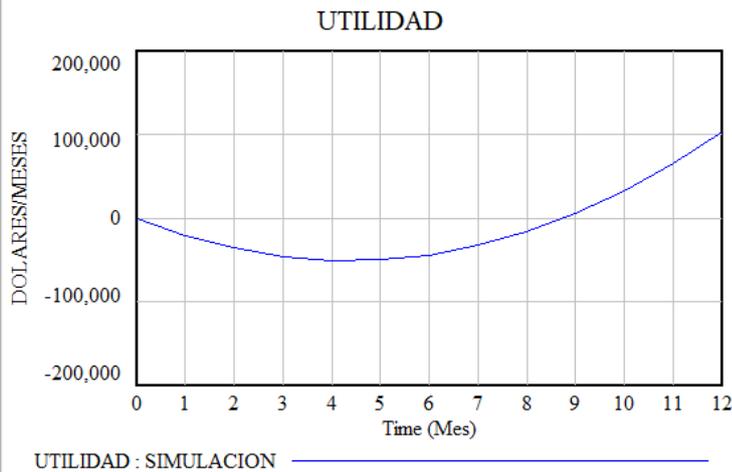
### Variables de producción

El primer escenario de la simulación corresponde a valores por ingresos por ventas.

Se procedió a evaluar dicha simulación bajo los tiempos establecidos, el inicial 0 y el final 12 meses. Fue el tiempo establecido para lo cual se hará para la organización cumplirá sus objetivos

del plan estratégico. Los ingresos, son el resultado de las variables: precio de venta por caja a nivel nacional \* producción del banano, este valor asignado corresponde a la venta directa hacia los exportadores, la cantidad de banano producido en promedio dado para el año de simulación es de 10 a 50 cajas/meses.

Los ingresos por ventas se ven reflejados directamente por la variable de otros ingresos que corresponde a ingresos diversos de la organización como una constante por mes, claramente podemos evidenciar que la existía una tendencia lineal antes de la incursión de la variable plan del desarrollo, dado que la organización planea utilizar una parte de su utilidad en capacitación para su personal dado que de esa manera creo que puede optimizar y ser más eficiente su fuerza laboral.

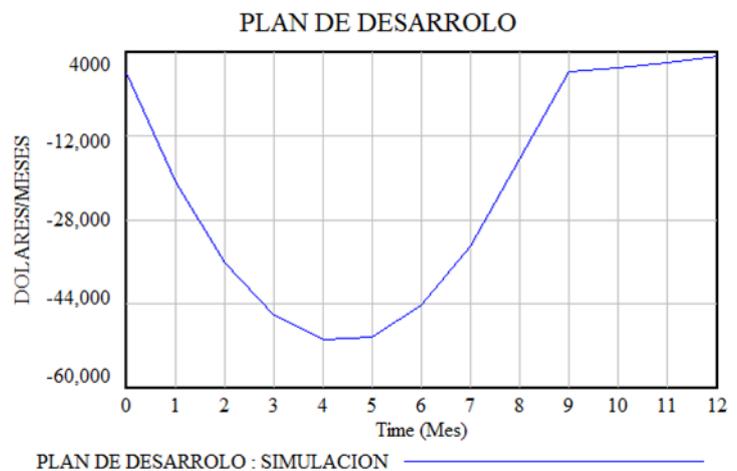


**Ilustración 15 Variable utilidad**

**Fuentes: Autor, Vensim.**

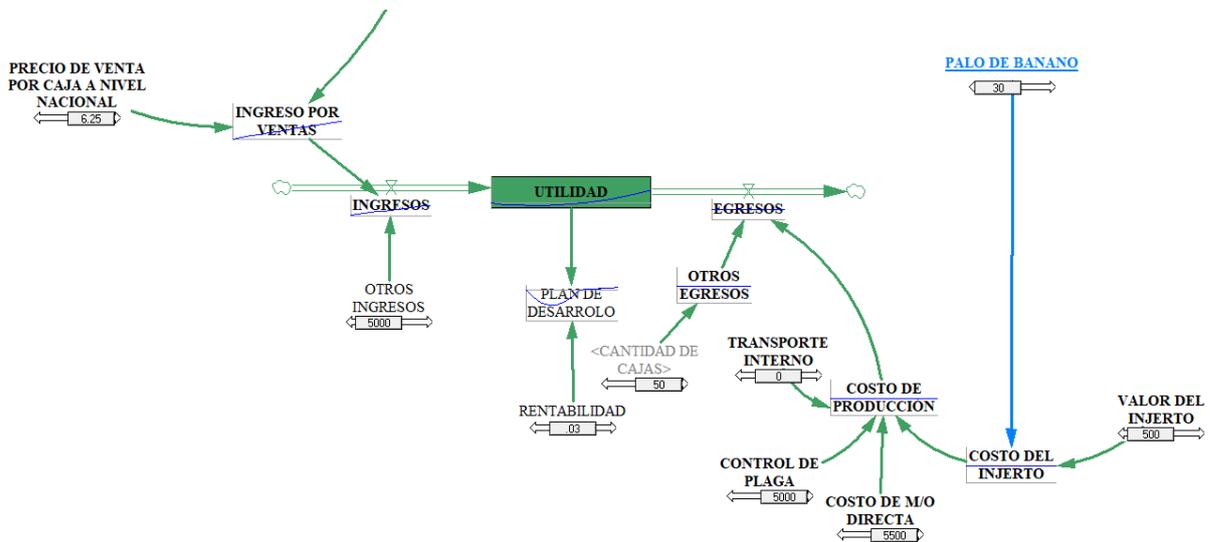
La variable de plan de desarrollo está conformada por la función If Then Else (Utilidad > 0, Utilidad \* Rentabilidad, Utilidad), donde se puede apreciar que está condicionada dado que si la utilidad es mayor a 0 entonces la organización puede utilizar un porcentaje que se encuentra definida como rentabilidad para la capacitación y la mejora de MO directa, y viceversa si la utilidad es menor que 0, la organización no puede dar uso de este recurso y es igual a la utilidad, como se muestra en la **Ilustración 16 Variable plan de desarrollo**.

En la variable utilidad se conforma por la diferencia entre los ingresos y los egresos de la organización durante los 12 meses de la simulación. A continuación, veremos reflejado como la variable plan de desarrollo sufre cambios significativos durante los primeros 8 meses donde la organización trabajo a perdidas.



**Ilustración 16 Variable plan de desarrollo**

**Fuentes: Autor, Vensim.**

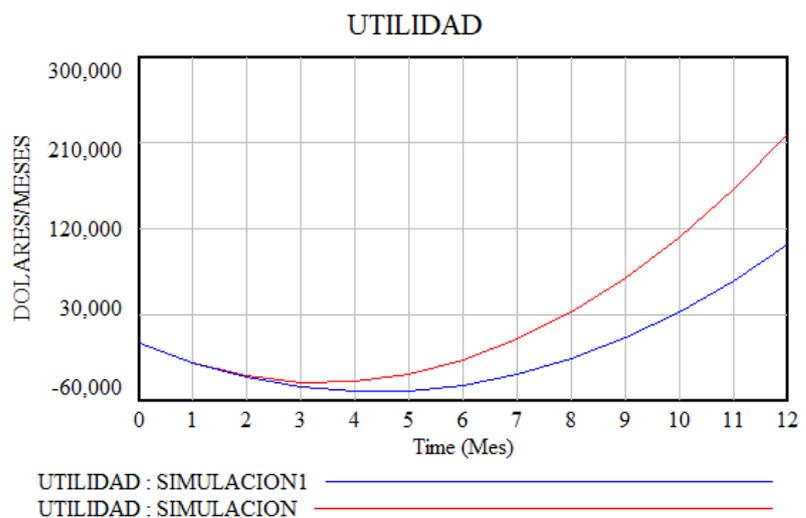


**Ilustración 17 Variables que afectan a la producción**

Fuente: Autor, Vensim.

En la **Ilustración 17 Variables que afectan a la producción** se ve reflejado variables en las cuales los directivos pueden efectuar cambios dentro de las variables del modelo de dinámica de sistemas y ver como este interpreta dichos cambios y lo podemos ver de forma gráfica, para la simulación número 2 realizaremos modificación en el área destinada a la banana el valor inicial fue de 30 ha en este segundo caso será la máxima de la capacidad de la organización con 40 ha. En la podemos evidenciar que ante un aumento del área destinada al banano es directamente proporcional al ingreso por ventas y por esta razón vemos una función lineal de la misma. Pero no son las únicas variables que se ven afectadas debido a este incremento la utilidad y la producción son igual de afectadas.

La utilidad como se puede observar en la se puede apreciar que la organización comienza a trabajar a ganancias a partir del mes 6 tres meses antes que en la primera simulación de esta manera los directivos pueden tomar decisiones en base al entorno y de los datos que poseen del mismo, y de esa



**Ilustración 18 Variación de la utilidad**

Fuente: Autor, Vensim.

manera gestionar sus recursos de manera eficiente y oportuna.

El fin de este modelo de dinámica de sistemas es que los futuros administradores de la organización puedan apoyarse en la toma de decisiones que se plantearon en el plan estratégico y cumplir de esa manera sus objetivos a largo plazo, tomando en cuenta las distintas variables que en este precede. Sin lugar a duda tener la capacidad de poder fluctuar variables dentro del modelo expuesto pone a la vanguardia dentro de la industria.

# CAPÍTULO 4

## 4 Conclusiones Y Recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

- La empresa debe tomar ventaja de sus principales fortalezas como: clima favorable para la producción, producción semanal durante todo el año, vínculos comerciales actuales y experiencia en el negocio por parte de los propietarios, estas ventajas pueden ser utilizadas a favor del crecimiento y cumplimiento de los objetivos a largo plazo antes planteados.
- Toda empresa posee debilidades, en este caso: las plagas, poca tecnología para el desarrollo de la producción, la actual pandemia que evita nuevos vínculos comerciales, precios no equitativos del mercado local del banano, son puntos a considerar para el fortalecimiento y control del plan estratégico a medida que se vaya desarrollando e implementando, de esta manera tener un respaldo anteponiendo incluso nuevas amenazas que puedan resultar en un futuro.
- El sector bananero en que se desarrolla la empresa RM, cuenta con ventajas comparativas que lo hacen atractivo y competitivo a nivel mundial, lo que da como pauta mantener y mejorar el producto final y mejora de procesos.
- Uno de los objetivos a largo plazo de la empresa RM es convertirse en exportadores de su producción, para lograrlo es necesario implementar más adelante estrategias externas intensivas y de integración, además requerirá alianzas estratégicas con clientes en el exterior que reconozcan el valor agregado del producto.
- La implementación del modelo en Vensim Ple, permite a los gerentes tomar decisiones acordes a sus requerimientos, sean estos: aumento, control o incluso disminución de la producción y con eso tener datos reales semanales que permitan mejorar la producción a largo plazo.
- Al utilizar el software está colaborando con el crecimiento tecnológico y productivo que a su vez alcanzará el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo dentro del plan estratégico.

## 4.2 Recomendaciones

- La empresa deberá implementar este plan en una fecha considerable para su ejecución.
- Promover la ejecución del plan estratégico dentro de la empresa informando e involucrando a los colaboradores en la productora.
- Promover el uso del modelo de simulación en colaboración con el jefe de producción para una mejor asignación de los recursos existentes.
- Fomentar y continuar con las normas de bioseguridad para el embarque del producto semanal.
- Implementar el modelo de simulación en otras empresas productoras de banano que busquen la mejora continua y esto contribuya de manera significativa al sector y al país.

# BIBLIOGRAFÍA

- [1] Telégrafo, «CAMA E,» 23 07 2020. [En línea]. Available: <http://www.camae.org/banano/precio-del-banano-sufre-cambios-por-el-covid-19/>.
- [2] Sánchez, «Gestión del cambio y planificación estratégica,» *Palermo Business Review* , pp. 51-72, 2016.
- [3] HAAZ, 2010.
- [4] P. DRUCKER, 2012.
- [5] P. M. Sunil Chopra, ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO, México: Pearson Educación, 2013.
- [6] F. David, Conceptos de administración estratégica, México: Pearson educación., 2013.
- [7] Bolaños, 2011.
- [8] Martínez, Cayón y Ligarreto, «Composición química y distribución de materia seca del fruto en genotipos de plátano y banano,» pp. 217-227, 2016.
- [9] R. J. C y G. Saúco, Plátanos y Bananas, España: Ediciones Mundi-Prensa, 2011, p. 29.
- [10] S. & E. D. Rehm, «Cultivos del trópico y subtropico.,» Stuttgart, Ulmer Taschenbuch, 1976, p. 496.
- [11] FAO, «Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura,» 26 Octubre 2016. [En línea]. Available: <http://www.fao.org/zhc/detail-events/es/c/447827/>.
- [12] AEBE, 2014.
- [13] Atlas Big, «Principales países productores de banano,» 2019. [En línea]. Available: <https://www.atlasbig.com/es-ar/paises-por-produccion-bananera>.
- [14] E. E. Gallardo González y I. A. Carrillo Vera, «Repositorio digital de la Universidad de Especialidades Espiritu Santo,» Agosto 2018. [En línea]. Available: <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/2489>.
- [15] Salud y Medicinas, «Mayor consumo de fibra podría proteger de enfermedades pulmonares,» 2016. [En línea]. Available: <https://www.saludymedicinas.com.mx/enfermedades/asma-y-alergias/consumir-fibra-podria-protoger-de-enfermedades-pulmonares>.
- [16] Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, «Primer trimestre 2020: con altas y bajas. Las exportaciones crecieron 11.32%,» *Bananotas*, pp. 10-11, 2020.
- [17] Datosmacros.com, «AELC - Asociación Europea de Libre Comercio,» [En línea]. Available: <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/asociacion-europea-libre-comercio>.

- [18] Agenda de Inserción del Ecuador a los Mercados Mundiales, Enero 2004. [En línea]. Available: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae42.pdf>.
- [19] R. Espinel, «El problema del banano en el Ecuador: Una propuesta de regulación,» 2001.
- [20] Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, «Enero - Mayo Crecimiento del 10,33% en Exportaciones,» *Bananotas*, 2020.
- [21] Agrocalidad, [En línea]. Available: [www.agrocalidad.gob.ec](http://www.agrocalidad.gob.ec).
- [22] Instituto de Promoción de Exportaciones e Importaciones, «Análisis Sectorial del Banano,» Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2011.
- [23] F. D'Alessio, *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*, Mexico: Pearson, 2014.
- [24] AEBE, 2019.
- [25] E. UNIVERSO, 2018.
- [26] MAGAP, 2009.
- [27] F. D'Alessio, «El proceso estratégico, un enfoque de gerencia,» México, Pearson, 2014, p. 103.
- [28] EL UNIVERSO, «EL UNIVERSO,» 8 Marzo 2020. [En línea]. Available: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/27/nota/7920942/banano-ecuador-region-estandares-rfa-quejas>.
- [29] «Banana Export,» 13 Agosto 2019. [En línea]. Available: <https://bananaexport.com/>.
- [30] Expreso, «Expreso,» 21 Abril 2020. [En línea]. Available: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/bananeros-preparan-paralizar-ventas-9735.html>.
- [31] EL UNIVERSO, «EL UNIVERSO,» 6 febrero 2020. [En línea]. Available: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/02/06/nota/7726089/feria-corpei-frutas-berlin-banano-pitahaya-uvilla-ecuador#:~:text=Ecuador%20Premium%20and%20Sustainable%20es,mundo%20de%20un%20universo%20frutal>.
- [32] CFN, «Quiénes Somos,» 2017. [En línea]. Available: <https://www.cfn.fin.ec/quienes-somos/>.
- [33] MPCEIP, «Misión,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.produccion.gob.ec/>.
- [34] Gobierno del Principado de Asturias, «El medio ambiente en la Responsabilidad Social Empresarial,» *Compromiso ambiental de las organizaciones asturianas*.
- [35] Porter, «Las 5 fuerzas de Porter,» p. 27, 2009.
- [36] F. D. Ipinza, *EL proceso estratégico Un enfoque de gerencia*, México: Pearson Educación de México, 2008.

- [37] A. Thompson, J. Gamble, A. Strickland y M. Peteraf, Administración estratégica, México: McGraw-Hill, 2012.
- [38] XIEDIORBAN, «Historia del banano,» 2019. [En línea]. Available: <http://xeidiorban.com/historia-del-banano-ecuador/>.
- [39] C. James, «BANANO, ORIGEN Y INFLUENCIA EN LA ECONOMIA ECUATORIANA,» 18 agosto 2009. [En línea]. Available: <http://carlosjames-carlosjames-1.blogspot.com/>.
- [40] Revista de divulgación científica y tecnológica de la Universidad Veracruzana, «La Ciencia y el Hombre,» Abril 2011. [En línea]. Available: <https://www.uv.mx/cienciahombre/revistae/vol24num1/articulos/platano/#:~:text=De%20acuerdo%20a%20su%20forma,a%20los%20que%20se%20cocinan..>
- [41] Araya, 2011.
- [42] R. e. a. Wills, Fisiología y Manipulación de Frutas y Hortalizas Post-recolección, Zaragoza: Segunda edición. Editorial Acribia S.A., 1999.
- [43] UNEP, «Identificación y manejo integrado de plagas en banano y plátano,» UNEP, Urabá, 2009.
- [44] Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, «Manejo fitosanitaria del cultivo del plátano,» FAO, Bogotá, 2012.
- [45] K. Lowe, «Los Principales Productores De Plátano Del Mundo,» febrero 2020. [En línea]. Available: <https://es.ripleybelieves.com/world-s-leading-plantain-producers-9427>.
- [46] Diario Qué, «Diario Qué,» 30 junio 2020. [En línea]. Available: <https://www.diarioque.ec/noticias/con-una-linea-de-credito-de-30-millones-banco-guayaquil-impulsa-proyectos-de-innovacion-y-la-reactivacion-economica-nacional/>.
- [47] «AGRODELY,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.agrodely.com/nosotros/>.

# APÉNDICES

## Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1 Incremento de la demanda local de alimentos.	0,02	4	0,08
2 Incremento de la demanda mundial de alimentos.	0,1	4	0,4
3 Mayor apertura al comercio internacional (TLC).	0,07	2	0,14
4 Preferencia por productos orgánicos y productos naturales.	0,05	3	0,15
5 Nuevas tecnologías e innovaciones.	0,1	2	0,2
6 Mega diversidad y recursos naturales en el país.	0,1	4	0,4
7 Mercado de biocombustibles.	0,03	1	0,03
8 Ubicación geográfica y sistemas fluviales y marítimos.	0,1	4	0,4
<b>Subtotal</b>	<b>0,57</b>		<b>1,8</b>
<b>Amenazas</b>			
1 Posibilidad de recesión económica mundial.	0,05	3	0,15
2 Conflictos sociales latentes.	0,03	3	0,09
3 Fenómenos naturales adversos (cambio climático) y fenómeno del Niño.	0,07	2	0,14
4 Baja inversión en tecnología e innovación como empresa privada.	0,1	2	0,2
5 Incremento de actividades ilegales y erosionado de tierras aledañas.	0,03	2	0,06
6 Falta de infraestructura o de mayor número de hectáreas.	0,05	2	0,1
7 Posibles plagas durante el primer trimestre.	0,08	2	0,16
8 Informalidad en el desarrollo de las actividades económicas del país.	0,02	3	0,06
<b>Subtotal</b>	<b>0,43</b>		<b>0,96</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,76</b>

**Tabla 6 Matriz evaluación de factores externos**

**Fuente: Autores**

## Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores determinantes de éxito	Peso	Banano Ecuador		Banano Brasil		Banano Costa Rica		Banano Colombia		Banano Guatemala	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Tecnología	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16
2 Infraestructura productiva	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36
3 Acceso al crédito y financiamiento.	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	2	0,22	2	0,22
4 Organización de los productores.	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
5 Competencia de las autoridades.	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18
6 Sostenibilidad de la actividad.	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
7 Coordinación entre el sector privado y público.	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16
8 Capacitación.	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
9 Cadena productiva (articulación del sector).	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27
10 Inversión del sector público y privado.	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22	3	0,33	2	0,22
11 Legislación	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,04</b>		<b>3,27</b>		<b>2,73</b>		<b>2,73</b>		<b>2,62</b>

*Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor*

**Tabla 7 Matriz de perfil competitivo**

**Fuente: Autor.**

## Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
1	Liderazgo y posicionamiento del banano en el mercado.	0,10	3	0,30
2	Producto de excelente calidad.	0,13	4	0,52
3	Lealtad del talento humano	0,12	4	0,48
4	Precios accesibles al mercado	0,13	3	0,39
5	Disponibilidad de transporte	0,08	3	0,24
<b>Debilidades</b>				
1	Peligro del personal al contacto con sustancias químicas.	0,08	1	0,08
2	La falta de capacitación continua a los colaboradores.	0,06	2	0,12
3	Infraestructura de menor tamaño que otros productores.	0,03	1	0,03
4	Poca disponibilidad de servicio de fumigación.	0,15	2	0,30
5	Peligro de pérdida total de la plantación por cenizas.	0,12	1	0,12
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,58</b>

**Tabla 8 Matriz evaluación factores internos**

**Fuente: Autor**

## Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Producción de banano durante todo el año F2. Banano Cavendish de alta calidad. F3. Disponibilidad de tierras cultivables F4. Experiencia en el negocio F5. Implementación continua de tecnologías y conocimientos Dentro de la empresa F6. Relaciones comerciales estables con exportadores.	D1. Limitada información histórica referente a exportación de banano D2. Falta de un plan estratégico D3. Ausencia de un sistema de gestión de calidad D4. Tecnología aún obsoleta con respecto a otros países D5. Poca flexibilización tributaria en el país para productores.
Oportunidades	FO	DO
O1. Tendencia mundial al incremento de la demanda por el banano ecuatoriano debido a sus propiedades nutricionales O2. TLC con Europa, y convenios con EUA O3. Variedad de tierra y clima apropiado para el sembrío O4. Contratos fijos con exportadores las 52 semanas. O5. Cercanía a puertos marítimos.	FO1. Aumentar la producción incrementado el área de cultivo: F1, F3, O1, O3 FO2. Desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado: F2, F4, F5, O2, O4, O5 FO3. Incrementar el rendimiento por hectárea: F1, F3, O3	DO1. Invertir en investigación y desarrollo tecnológico del banano: D1, D4, O1 DO2. Aprovechar carreteras, cercanía de transporte y puertos marítimos mediante la aplicación de un plan estratégico: D2, O4, O5
Amenazas	FA	DA
A1. Insuficiente inversión en innovación y desarrollo tecnológico A nivel nacional. A2. Enfermedades y plagas ambientales del banano frecuentes. A3. Competidores agresivos. A4. Requerimientos y regulaciones de cada país al que se va a exportar banano. A5. Cumplimiento con normativas internacionales de calidad y medioambiental y de bioseguridad ante la pandemia.	FA1. Establecer una alianza entre productores, exportadores y el estado para determinar un grado de calidad mínimo del banano: F2, F5, A3, A5 FA2. Obtener certificaciones internacionales que avalen el control de plagas en el país: F2, F4, A2 FA3. A partir de los gremios incursionar en inversiones externas hacia el sector bananero: F6, A1	DA1. Hacer un acuerdo con entes gubernamentales para incentivar la inversión en innovación del sector bananero: D4, A1 DA2. Crear un sistema de gestión de calidad conjunto a la SENA E para mantener estándares de calidad internacional: D3, A4, A5 DA3. Hacer más flexible el régimen tributario del SRI para el sector bananero para ser más competitivos en el corto plazo: D5, A3

**Tabla 9 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

Fuente: Autor.

## Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPYEA)

Posición estratégica interna										
A. Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Solida	4
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	5
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	5
										4,33
B. Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
										-3,33

**Posición estratégica externa**

**C. Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)**

<b>1. Cambios tecnológicos</b>	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocas	3
<b>2. Tasa de inflación</b>	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
<b>3. Variabilidad de la demanda</b>	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
<b>4. Rango de precios de los productos competitivos</b>	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
<b>5. Barrera de entrada al mercado</b>	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
<b>6. Rivalidad/Presión competitiva</b>	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
<b>7. Elasticidad de precios de la demanda</b>	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
<b>8. Presión de los productos sustitutos</b>	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5

-3,13

**D. Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)**

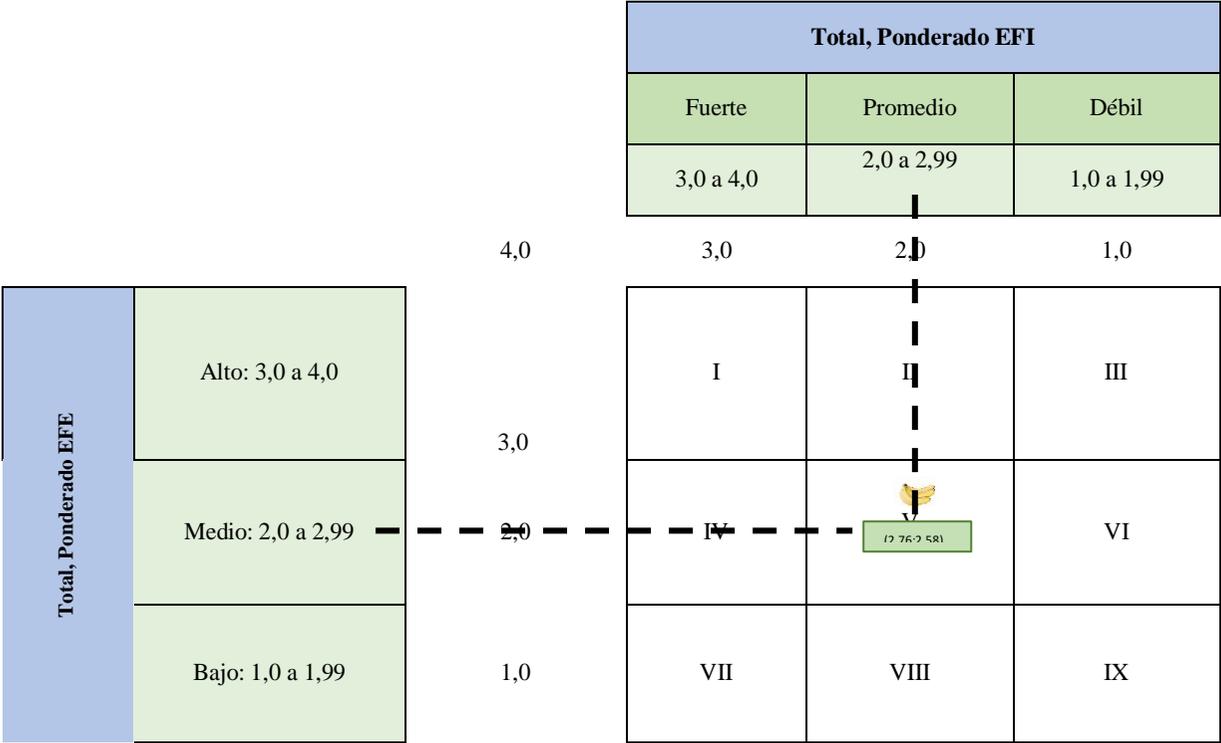
<b>1. Potencial de crecimiento</b>	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
<b>2. Potencial de utilidades</b>	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
<b>3. Estabilidad financiera</b>	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
<b>4. Conocimiento tecnológico</b>	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
<b>5. Utilización de recursos</b>	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
<b>6. Intensidad de capital</b>	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
<b>7. Facilidad de entrada al mercado</b>	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
<b>8. Productividad/Utilización de la capacidad</b>	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
<b>9. Poder de negociación de los productos</b>	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5

**Tabla 10 Matriz posición estratégica y evaluación de la acción**

4,22

**Fuente: Autor.**

**Matriz Interna – Externa (MIE)**



**Tabla 11 Matriz interna – externa**

**Fuente: Autor**

## Objetivos a Corto Plazo y Recursos Asignados Empresa RM S.A

Objetivo a Largo Plazo (OLP)	Objetivos a Corto Plazo (OCP)	Recursos asignados
Para el 2023 incursionar en las exportaciones de su propio banano.	Aumento de la inversión en la producción en un 20% y la adquisición de más extensión de tierras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos</li> <li>• Finanzas</li> <li>• Tecnología</li> </ul>
	Conseguir al menos 2 clientes en el exterior.	
Para el 2023 se habrá aumentado la utilidad en 10% anual	Asignación eficiente y controlada de recursos para la producción bananera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinarias</li> <li>• Materiales</li> <li>• Procesos</li> <li>• Recursos Humanos</li> </ul>
	Reingeniería de procesos en la producción agrícola y revisión del sistema actual de producción.	
Implementar estrategias para establecer operaciones comerciales con países que demandan el producto.	Generación y aplicación de un plan de marketing para los siguientes 2 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología</li> <li>• Sistemas de información</li> <li>• Reputación</li> <li>• Marketing</li> </ul>
Para el 2023 aumentar la eficiencia y adaptabilidad en infraestructura tecnológica, siendo estos, plataformas comerciales y de relaciones sociales	Desarrollar sistemas de ventas y logística basada en redes sociales y páginas web promocionando las ventajas del banano producido en RM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología</li> <li>• Sistemas de información</li> <li>• Recursos Humanos</li> </ul>
Desarrollar incentivos para los colaboradores y expandir acorde al aumento de producción plazas de trabajo para el sector donde se encuentran los sembríos.	Expansión del área de sembrío por nuevas adquisiciones de tierras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzas</li> <li>• Procesos</li> </ul>
Establecer un plan para estimular el consumo de alimentos sostenibles y fomentar una alimentación saludable para todos y también contar con un plan de marketing para el objetivo 1.	Posicionar el banano ecuatoriano como un alimento que fomenta la alimentación saludable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de información</li> <li>• Reputación</li> <li>• Marketing</li> </ul>

**Tabla 12 Objetivos a corto plazo y recursos asignados empresa RM S.A**

**Fuente: Autor.**

## Guía de entrevista empresa RM S.A.

Nombre: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa?
2. ¿Cuáles son las fuentes de la ventaja competitiva de la empresa?
3. ¿Cuáles son los factores del entorno que afectan a la empresa?
4. ¿Quiénes son sus clientes internos y externos de la empresa?
5. ¿Cuáles son los principales productos que ofrece la empresa?
6. ¿En dónde compete la empresa?
7. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
8. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
9. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?
10. ¿Cuál es la ventaja distintiva o competitiva más importante de la empresa?
11. ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
12. ¿Los empleados son un activo valioso para la cooperativa?
13. ¿Cómo afectan las variables competencia, económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal y tecnológica a la empresa?
14. ¿Quiénes son los competidores actuales y los que podrían ingresar, productos sustitutos, proveedores y consumidores en la industria del banano?
15. ¿Cuál es la estructura orgánica y funcional de la empresa?
16. ¿Qué operaciones realiza la gerencia de la empresa?
17. ¿Cómo se realizan las actividades de marketing en la empresa?
18. ¿Cómo se manejan las actividades de contabilidad y finanzas en la empresa?
19. ¿Cómo se desarrollan las actividades de producción y operaciones en la empresa?
20. ¿Qué proyecto de investigación y/o desarrollo está trabajando o proyecta trabajar la empresa sea de manera individual o en alianza con otra institución?
21. ¿Qué sistemas de información utilizan la empresa?
22. En los próximos dos años ¿Qué nivel de ventas nacionales e internacionales espera tener la empresa?
23. En los próximos dos años ¿Qué márgenes de rentabilidad espera tener la empresa?
24. En los próximos dos años ¿En qué nuevos mercados piensa incursionar la empresa?

25. En los próximos dos años ¿empresa piensa diversificar su línea de producción?

26. En los próximos dos años ¿En cuánto esperan que se incremente las utilidades por acción de la empresa?

27. En los próximos dos años ¿Qué proyectos de responsabilidad social implementará la empresa?

## **Entrevista #1 empresa RM S.A.**

**Nombre: Gabriel Monteros – Gerente General RM**

**Lugar: Guayaquil Fecha: 10 de enero 2021**

### **1. ¿Cuáles son los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa?**

Hemos recuperado en un alto porcentaje los sembríos que el año pasado perecieron por distintos motivos como la ceniza que cayó dos veces en el año y otros daños que esto produjo a la hacienda, por tanto, el objetivo a corto plazo sería continuar con la producción previo a la pandemia con la que veníamos trabajando de manera satisfactoria, es decir el uso de las 40 hectáreas y que esto continúe con la misma ventaja durante los cuatro trimestres del año. A mediano plazo podría mencionar la inclusión de RM en un contrato fijo para una exportadora en particular y de esta forma comercializar las 52 semanas del 2021 y a largo plazo se piensa extender el área de producción y es muy probable convertirnos en exportadores de nuestro propio banano.

### **2. ¿Cuáles son las fuentes de la ventaja competitiva de la empresa?**

A pesar de contar con menor área de producción que los productores aledaños, el producto cosechado en RM está completamente libre de plagas y de compuestos nocivos para los consumidores finales, los fertilizantes y demás productos utilizados son especialmente formulados para salir al mercado en el tiempo establecido y sin que esto perjudique el producto volviéndolo tóxico para el consumo.

### **3. ¿Cuáles son los factores del entorno que afectan a la empresa?**

Del año pasado puedo mencionar directamente el factor climático que es totalmente impredecible como la caída de cenizas y por supuesto la caída en ventas a causa de la pandemia del coronavirus.

### **4. ¿Quiénes son sus clientes internos y externos de la empresa?**

Nuestros clientes más conocidos son exportadoras como SABROSTAR S.A, ASISBANE S.A, REYBANPAC, que a su vez exportan el producto a países como Ucrania, Rusia, Países de la Unión Europea en donde el banano ecuatoriano es elogiado por sus propiedades.

**5. ¿Cuáles son los principales productos que ofrece la empresa?**

Banano Cavendish de alto valor nutritivo.

**6. ¿En dónde compite la empresa?**

Localmente en toda el área costera que produce banano, de hecho, alrededor hay bastantes haciendas que producen banano, así como en Manabí, Santa Elena, Machala. Y en el mercado exterior nuestro competidor más cercano es Colombia, que, sin desmerecer, nuestro banano sigue siendo por mucho, el mejor incluso que el de ellos. Nuestros mayores compradores son los europeos, entiéndase España, Italia, y también Rusia que actualmente tiene alta demanda de banano. En muchas ocasiones los asiáticos también solicitan el banano ecuatoriano antes que otros.

**7. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?**

Considero que sí, recientemente inauguramos un nuevo sistema de empaque (empacadora) que hace el proceso de embalado mucho más corto y por ende los clientes (exportadores) tienen en menor tiempo posible su pedido.

**8. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?**

Desde luego, cada año solicitamos una auditoría financiera en la que además de asesorarnos sobre toma de decisiones financieras. Procuramos que la utilidad anual sea cada vez mayor y esto genere crecimientos en todo aspecto para RM.

**9. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?**

RM al ser una empresa familiar está administrada en su gran mayoría por todos los miembros de nuestra familia en donde la principal creencia es la unión y apoyo entre todos sus miembros y que esto en conjunto aporte al crecimiento de RM , los valores que siempre inculcamos son la honestidad, el respeto, y actitudes como la proactividad , eficiencia y el conocimiento que nunca debe ser mezquinado sino que al contrario debe ser compartido entre todos para que sea un aporte personal en el individuo y la empresa. Mi prioridad ética como Gerente y todos como empresa, es brindar a los clientes producto de calidad con los requerimientos ya establecidos como peso adecuado, embalaje y demás que siempre lo hacemos con el mayor de los cuidados para que no haya absolutamente ninguna queja.

**10. ¿Cuál es la ventaja distintiva o competitiva más importante de la empresa?**

Puedo decir que es sin lugar a duda el proceso de producción o más bien, desde el sembrado y la fertilización eficientemente manejada y formulada lo que distingue el banano de RM, porque sin desmerecer otras productoras, el banano producido es cargado en químicos que a la final pueden perjudicar la salud del consumidor final, y ojo, este banano no es orgánico, pero no está cargado de químicos nocivos y no pierde el sabor característico.

**11. ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?**

Por supuesto, como mencioné en la pregunta anterior, nos preocupamos mucho por el producto y que este no resulte nocivo en ningún momento para los consumidores extranjeros, además como empresa estamos comprometidos en cuidar el medio ambiente y en realizar colaboraciones en mingas para el medio ambiente, suplir las necesidades de los colaboradores para que sientan que están en un entorno ameno y por supuesto atender los requerimientos de nuestros clientes de forma responsable.

**12. ¿Los empleados son un activo valioso para la cooperativa?**

Lo que más me agrada de esta empresa que cuenta con la mayoría del núcleo familiar más cercano, es que con los colaboradores nos esforzamos por brindarles el mayor apoyo posible para el desempeño de sus actividades, por tanto, si, nuestros colaboradores son un activo valioso en todo momento para la producción.

**13. ¿Cómo afectan las variables competencia, económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal y tecnológica a la empresa?**

Esta es una pregunta importante, porque empezaría por los puntos políticos, legales y gubernamentales. Si bien el ministerio de agricultura, así como la asociación de bananeros del Ecuador deberían velar por los intereses de todos los miembros de la cadena de comercialización del banano, considero que en esta cadena los productores no estamos siendo apoyados de manera correcta y más bien se nos perjudica, además de que existen muchas irregularidades en cuanto a precios de comercialización y demás asuntos que estaría bien solucionarlos pero que nadie intenta hacerlo y quedan en el

olvido. Tan sencillo como que hay exportadores que imponen el precio a su voluntad argumentando " mala época para el banano. En otros puntos como el ambiental como antes mencioné, estamos a merced de los cambios climáticos y plagas pero que con la correcta gestión puede solucionarse a tiempo y aunque si se traducen en perjuicio, eso ya está en nuestras manos como empresa.

**14. ¿Quiénes son los competidores actuales y los que podrían ingresar, productos sustitutos, proveedores y consumidores en la industria del banano?**

Perú está incursionando en el mercado del banano orgánico, lo cual es atractivo para el mercado internacional. Se tienen los cultivos inteligentes en Colombia, que lo veo como una gran ventaja competitiva de ellos como país productor de banano, lo cual a largo plazo o quizás no tan largo pueda significar grandes desventajas para Ecuador y por tanto para nosotros como empresa productora.

**15. ¿Cuál es la estructura orgánica y funcional de la empresa?**

RM es una empresa familiar, y los miembros de la organización son:

- Gerente General – Gabriel Monteros, encargado de toma de decisiones
- Gerente Financiero – Carolina Redwood, encargada de toma de decisiones financieras y de manejo del presupuesto de la empresa.
- Asistentes administrativos – Mayra Monteros y Diana Govea quienes se encargan de todo trámite con los compradores del producto final, así como la compra y registro de inventario para la producción sean estos fertilizantes, fungicidas, etc.

- Jefe de producción – Luis Monteros, quien se encarga de coordinar riegos, cortes, empaque y control de personal todas las semanas.
- Y 11 colaboradores que se encargan de corte, riego, fumigación y mantenimiento del sembrío.

#### **16. ¿Qué operaciones realiza la gerencia de la empresa?**

La toma de decisiones y el manejo correcto de administración de recursos humanos y tangibles para la producción, así como también el contacto con los exportadores que ofrecen solidez y credibilidad para la operación comercial.

#### **17. ¿Cómo se realizan las actividades de marketing en la empresa?**

Al ser productores no contamos con actividades de marketing, es algo que considero importante, sin embargo, será considerado más adelante con el objetivo a largo plazo de convertir RM en una exportadora.

#### **18. ¿Cómo se manejan las actividades de contabilidad y finanzas en la empresa?**

Semana a semana se mantiene reuniones con los proveedores de servicio de contabilidad que hemos contratado, en este caso se alimenta un sistema de contabilidad en la nube a la que tenemos acceso todos los interesados en la toma de decisiones, para lo cual tenemos conocimiento de todas las cuentas que se manejan, y el correcto respaldo de todas las operaciones que se realicen como compras, ventas, pago de sueldos, servicios básicos, etc.

#### **19. ¿Cómo se desarrollan las actividades de producción y operaciones en la empresa?**

La producción de banano es constante en la hacienda, no hay días libres y por eso los colaboradores se distribuyen en distintos horarios incluidos los fines de semana. Teniendo en cuenta que el riego es diario y en horarios ya establecidos, se tiene un horario planificado para todo con cumplimiento estricto, por ejemplo, la fumigación que se realiza dos veces al mes es indispensable, así como la fertilización correcta que es lo que más influye en el producto final, entonces, el jefe de producción es el encargado de que estas actividades se cumplan de forma eficiente y en el tiempo adecuado.

**20. ¿Qué proyecto de investigación y/o desarrollo está trabajando o proyecta trabajar la empresa sea de manera individual o en alianza con otra institución?**

Está en proyecto latente lo de los cultivos inteligentes que es una realidad en el país vecino Colombia y para lo cual se necesita asesoría previo investigación de los beneficios de esta tecnología, lo cual es un proyecto individual como empresa.

**21. ¿Qué sistemas de información utilizan la empresa?**

Sistema de información en la nube de todas las actividades comerciales y de control de actividades de nuestros colaboradores, con lo cual hasta el momento no reportamos ninguna queja.

**22. En los próximos dos años ¿Qué nivel de ventas nacionales e internacionales espera tener la empresa?**

Esperamos aumentar nuestras ventas en un 25% lo cual dependerá claro del precio nacional de la caja de banano. Por lo pronto ha disminuido, lo cual no es una muy buena noticia, pero es importante tener claro los objetivos en ventas.

**23. En los próximos dos años ¿Qué márgenes de rentabilidad espera tener la empresa?**

Lo ideal sería duplicar la rentabilidad actual, que sé que podemos conseguirlo, sin embargo, estamos sujetos a muchas variables dentro de esta operación comercial.

**24. En los próximos dos años ¿En qué nuevos mercados piensa incursionar la empresa?**

Se espera establecer relaciones comerciales con exportadores ucranianos quienes desde el 2019 han estado interesados en el banano que producimos.

**25. En los próximos dos años ¿empresa piensa diversificar su línea de producción?**

Definitivamente si, la línea a incursionar es la caña. La cual no es un cultivo semanal como lo es el banano, pero que está en los objetivos para diversificar la producción de RM.

**26. En los próximos dos años ¿En cuánto esperan que se incremente las utilidades por acción de la empresa?**

Esperamos que aumenten las utilidades en un 10% anual.

**27. En los próximos dos años ¿Qué proyectos de responsabilidad social implementará la empresa?**

Con la pandemia actual la responsabilidad que tenemos desde ahora es velar por la seguridad que debe brindar el banano que producimos y se exporta, que es desde ya una prioridad en todo momento y se toman las medidas correctas para que así sea, y

como mencioné anteriormente, sigue en pie ofrecer un banano de calidad con el menor impacto ambiental y apto para el consumo sin que esto represente un peligro para la salud.

## **Entrevista #2 empresa RM S.A.**

**Nombre: Carolina R de Monteros. – Gerente Financiero RM**

**Lugar:** Guayaquil **Fecha:** 10 de enero 2021

### **1. ¿Cuáles son los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa?**

A corto plazo continuar con la producción planificada para este 2021 que si todo sale bien seguirá semanalmente, a mediano plazo la inclusión de un contrato fijo y a largo plazo que la empresa sea una exportadora.

### **2. ¿Cuáles son las fuentes de la ventaja competitiva de la empresa?**

Considero que nuestro producto final como tal es mucho mejor que muchos productores vecinos gracias a la formulación de fertilizantes aplicados que a su vez no son nocivos.

### **3. ¿Cuáles son los factores del entorno que afectan a la empresa?**

Del año pasado puedo mencionar directamente el factor climático que es totalmente impredecible como la caída de cenizas y por supuesto la caída en ventas a causa de la pandemia del coronavirus.

### **4. ¿Quiénes son sus clientes internos y externos de la empresa?**

Nuestros clientes más conocidos son exportadoras como SABROSTAR S.A, ASISBANE S.A, REYBANPAC, que a su vez exportan el producto a países como Ucrania, Rusia, Países de la Unión Europea en donde el banano ecuatoriano es elogiado por sus propiedades.

### **5. ¿Cuáles son los principales productos que ofrece la empresa?**

Banano Cavendish de alto valor nutritivo.

### **6. ¿En dónde compite la empresa?**

Localmente en toda el área costera e internacionalmente con el país vecino Colombia que quiere ingresar con fuerza en el mercado del banano.

**7. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?**

Si, sin embargo, no está demás fomentar mejoras continuas en cuanto al sembrío.

**8. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?**

Desde luego, cada año solicitamos una auditoría financiera en la que además de asesorarnos sobre toma de decisiones financieras. Procuramos que la utilidad anual sea cada vez mayor y esto genere crecimientos en todo aspecto para RM.

**9. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?**

RM al ser una empresa familiar está administrada en su gran mayoría por todos los miembros de nuestra familia en donde la principal creencia es la unión y apoyo entre todos sus miembros y que esto en conjunto aporte al crecimiento de RM , los valores que siempre inculcamos son la honestidad, el respeto, y actitudes como la proactividad , eficiencia y el conocimiento que nunca debe ser mezquinado sino que al contrario debe ser compartido entre todos para que sea un aporte personal en el individuo y la empresa. Mi prioridad ética como Gerente Financiera es constituir a la empresa de forma sólida de modo que sus integrantes vean el beneficio de pertenecer a esta empresa.

**10. ¿Cuál es la ventaja distintiva o competitiva más importante de la empresa?**

Puedo decir que es sin lugar a duda el proceso de producción o más bien, desde el sembrado y la fertilización eficientemente manejada y formulada lo que distingue el banano de RM, porque sin desmerecer otras productoras, el banano producido es cargado en químicos que a la final pueden perjudicar la salud del consumidor final, y ojo,

este banano no es orgánico, pero no está cargado de químicos nocivos y no pierde el sabor característico.

**11. ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?**

Por supuesto, como mencioné en la pregunta anterior, nos preocupamos mucho por el producto y que este no resulte nocivo en ningún momento para los consumidores extranjeros, además como empresa estamos comprometidos en cuidar el medio ambiente y en realizar colaboraciones en mingas para el medio ambiente, suplir las necesidades de los colaboradores para que sientan que están en un entorno ameno y por supuesto atender los requerimientos de nuestros clientes de forma responsable.

**12. ¿Los empleados son un activo valioso para la cooperativa?**

Sin ellos no podríamos conseguir nuestros objetivos como empresa, así que son un activo muy valioso.

**13. ¿Cómo afectan las variables competencia, económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal y tecnológica a la empresa?**

Si bien el ministerio de agricultura, así como la asociación de bananeros del Ecuador deberían velar por los intereses de todos los miembros de la cadena de comercialización del banano, considero que en esta cadena los productores no estamos siendo apoyados de manera correcta y más bien se nos perjudica, además de que existen muchas irregularidades en cuanto a precios de comercialización y demás asuntos que estaría bien solucionarlos pero que nadie intenta hacerlo y quedan en el olvido. También estamos a merced de los cambios climáticos y plagas pero que con la correcta gestión puede solucionarse a tiempo y aunque si se traducen en perjuicio, eso ya está en nuestras manos como empresa.

**14. ¿Quiénes son los competidores actuales y los que podrían ingresar, productos sustitutos, proveedores y consumidores en la industria del banano?**

Harina de banano es un producto nuevo que está incursionando y en el que nos proyectamos también ingresar más adelante y actualmente Perú y Colombia con los cultivos inteligentes.

**15. ¿Cuál es la estructura orgánica y funcional de la empresa?**

RM es una empresa familiar, y los miembros de la organización son:

- Gerente General – Gabriel Monteros, encargado de toma de decisiones
- Gerente Financiero – Carolina Redwood, encargada de toma de decisiones financieras y de manejo del presupuesto de la empresa.
- Asistentes administrativos – Mayra Monteros y Diana Govea quienes se encargan de todo trámite con los compradores del producto final, así como la compra y registro de inventario para la producción sean estos fertilizantes, fungicidas, etc.
- Jefe de producción – Luis Monteros, quien se encarga de coordinar riegos, cortes, empaque y control de personal todas las semanas.
- Y 11 colaboradores que se encargan de corte, riego, fumigación y mantenimiento del sembrío.

**16. ¿Qué operaciones realiza la gerencia de la empresa?**

La toma de decisiones y en mi caso, las decisiones financieras juegan un papel fundamental en todo el proceso pues evita que en épocas bajas se reporten vacíos o falten recursos para continuar con la producción.

**17. ¿Cómo se realizan las actividades de marketing en la empresa?**

Al ser productores no contamos con actividades de marketing hasta el momento.

**18. ¿Cómo se manejan las actividades de contabilidad y finanzas en la empresa?**

Semana a semana se mantiene reuniones con los proveedores de servicio de contabilidad que hemos contratado, en este caso se alimenta un sistema de contabilidad en la nube a la que tenemos acceso todos los interesados en la toma de decisiones, para lo cual tenemos conocimiento de todas las cuentas que se manejan, y el correcto respaldo de todas las operaciones que se realicen como compras, ventas, pago de sueldos, servicios básicos, etc.

**19. ¿Cómo se desarrollan las actividades de producción y operaciones en la empresa?**

La producción de banano es constante en la hacienda, no hay días libres y por eso los colaboradores se distribuyen en distintos horarios incluidos los fines de semana. Teniendo en cuenta que el riego es diario y en horarios ya establecidos, se tiene un horario planificado para todo con cumplimiento estricto, por ejemplo, la fumigación que se realiza dos veces al mes es indispensable, así como la fertilización correcta que es lo que más influye en el producto final, entonces, el jefe de producción es el encargado de que estas actividades se cumplan de forma eficiente y en el tiempo adecuado.

**20. ¿Qué proyecto de investigación y/o desarrollo está trabajando o proyecta trabajar la empresa sea de manera individual o en alianza con otra institución?**

Está en proyecto latente lo de los cultivos inteligentes que es una realidad en el país vecino Colombia y para lo cual se necesita asesoría previo investigación de los beneficios de esta tecnología, lo cual es un proyecto individual como empresa.

**21. ¿Qué sistemas de información utilizan la empresa?**

Sistema de información en la nube de todas las actividades comerciales y de control de actividades de nuestros colaboradores, con lo cual hasta el momento no reportamos ninguna queja.

**22. En los próximos dos años ¿Qué nivel de ventas nacionales e internacionales espera tener la empresa?**

Esperamos aumentar nuestras ventas en un 25% lo cual dependerá claro del precio nacional de la caja de banano. Por lo pronto ha disminuido, lo cual no es una muy buena noticia, pero es importante tener claro los objetivos en ventas.

**23. En los próximos dos años ¿Qué márgenes de rentabilidad espera tener la empresa?**

Lo ideal sería duplicar la rentabilidad actual, que sé que podemos conseguirlo, sin embargo, estamos sujetos a muchas variables dentro de esta operación comercial.

**24. En los próximos dos años ¿En qué nuevos mercados piensa incursionar la empresa?**

Se espera establecer relaciones comerciales con exportadores ucranianos quienes desde el 2019 han estado interesados en el banano que producimos.

**25. En los próximos dos años ¿empresa piensa diversificar su línea de producción?**

Definitivamente si, la línea a incursionar es la caña. La cual no es un cultivo semanal como lo es el banano, pero que está en los objetivos para diversificar la producción de RM.

**26. En los próximos dos años ¿En cuánto esperan que se incremente las utilidades por acción de la empresa?**

Esperamos que aumenten las utilidades en un 10% anual.

**27. En los próximos dos años ¿Qué proyectos de responsabilidad social implementará la empresa?**

Con la pandemia actual la responsabilidad que tenemos desde ahora es velar por la seguridad que debe brindar el banano que producimos y se exporta, que es desde ya una prioridad en todo momento y se toman las medidas correctas para que así sea, y como mencioné anteriormente, sigue en pie ofrecer un banano de calidad con el menor impacto ambiental y apto para el consumo sin que esto represente un peligro para la salud.

## **Entrevista #3 empresa RM S.A.**

**Nombre: Luis Monteros – jefe de producción.**

**Lugar:** Guayaquil **Fecha:** 12 de enero 2021

### **1. ¿Cuáles son los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa?**

Corto plazo continuar con la producción estable a lo largo del año. Mediano y largo sería la inclusión de contratos y probablemente incursionar en la exportación.

### **2. ¿Cuáles son las fuentes de la ventaja competitiva de la empresa?**

El banano aquí cosechado es de alto valor nutritivo y sobre todo cumple con las normas de bioseguridad y de control de plagas, además de que el proceso de fertilización es muy distinto y formulado especialmente para que no sea nocivo al consumo.

### **3. ¿Cuáles son los factores del entorno que afectan a la empresa?**

Climáticos como la caída de ceniza, en esta época escasez de lluvias y por supuesto la actual pandemia que perjudica el mercado del banano.

### **4. ¿Quiénes son sus clientes internos y externos de la empresa?**

Nuestros clientes más conocidos son exportadoras como SABROSTAR S.A, ASISBANE S.A, REYBANPAC, que a su vez exportan el producto a países como Ucrania, Rusia, Países de la Unión Europea en donde el banano ecuatoriano es elogiado por sus propiedades.

### **5. ¿Cuáles son los principales productos que ofrece la empresa?**

Banano Cavendish de alto valor nutritivo.

**6. ¿En dónde compite la empresa?**

El área costera de producción bananera y el banano producido por Colombia son los competidores inmediatos.

**7. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?**

Si, sobre todo en cuanto al proceso de empaquetado.

**8. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?**

Como toda empresa, existen objetivos claros proyectados.

**9. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?**

RM al ser una empresa familiar está administrada en su gran mayoría por todos los miembros de nuestra familia en donde la principal creencia es la unión y apoyo entre todos sus miembros y que esto en conjunto aporte al crecimiento de RM , los valores que siempre inculcamos son la honestidad, el respeto, y actitudes como la proactividad , eficiencia y el conocimiento que nunca debe ser mezquinado sino que al contrario debe ser compartido entre todos para que sea un aporte personal en el individuo y la empresa.

**10. ¿Cuál es la ventaja distintiva o competitiva más importante de la empresa?**

Puedo decir que es sin lugar a duda el proceso de producción o más bien, desde el sembrado y la fertilización eficientemente manejada y formulada lo que distingue el banano de RM, porque sin desmerecer otras productoras, el banano producido es cargado en químicos que a la final pueden perjudicar la salud del consumidor final, y ojo, este banano no es orgánico, pero no está cargado de químicos nocivos y no pierde el sabor característico.

**11. ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?**

Por supuesto, como mencioné en la pregunta anterior, nos preocupamos mucho por el producto y que este no resulte nocivo en ningún momento para los consumidores extranjeros, además como empresa estamos comprometidos en cuidar el medio ambiente y en realizar colaboraciones en mingas para el medio ambiente, suplir las necesidades de los colaboradores para que sientan que están en un entorno ameno y por supuesto atender los requerimientos de nuestros clientes de forma responsable.

**12. ¿Los empleados son un activo valioso para la cooperativa?**

Sin ellos no podríamos conseguir nuestros objetivos como empresa, así que son un activo muy valioso.

**13. ¿Cómo afectan las variables competencia, económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal y tecnológica a la empresa?**

Si bien el ministerio de agricultura, así como la asociación de bananeros del Ecuador deberían velar por los intereses de todos los miembros de la cadena de comercialización del banano, considero que en esta cadena los productores no estamos siendo apoyados de manera correcta y más bien se nos perjudica, además de que existen muchas irregularidades en cuanto a precios de comercialización y demás asuntos que estaría bien solucionarlos pero que nadie intenta hacerlo y quedan en el olvido. También estamos a merced de los cambios climáticos y plagas pero que con la correcta gestión puede solucionarse a tiempo y aunque si se traducen en perjuicio, eso ya está en nuestras manos como empresa.

**14. ¿Quiénes son los competidores actuales y los que podrían ingresar, productos sustitutos, proveedores y consumidores en la industria del banano?**

Harina de banano es un producto nuevo que está incursionando y en el que nos proyectamos también ingresar más adelante y actualmente Perú y Colombia con los cultivos inteligentes.

**15. ¿Cuál es la estructura orgánica y funcional de la empresa?**

RM es una empresa familiar, y los miembros de la organización son:

- Gerente General – Gabriel Monteros, encargado de toma de decisiones
- Gerente Financiero – Carolina Redwood, encargada de toma de decisiones financieras y de manejo del presupuesto de la empresa.
- Asistentes administrativos – Mayra Monteros y Diana Govea quienes se encargan de todo trámite con los compradores del producto final, así como la compra y registro de inventario para la producción sean estos fertilizantes, fungicidas, etc.
- Jefe de producción – Luis Monteros, quien se encarga de coordinar riegos, cortes, empaque y control de personal todas las semanas.
- Y 11 colaboradores que se encargan de corte, riego, fumigación y mantenimiento del sembrío.

**16. ¿Qué operaciones realiza la gerencia de la empresa?**

Toma de decisiones importantes para mantener la solidez financiera y productiva que hemos mantenido durante años.

**17. ¿Cómo se realizan las actividades de marketing en la empresa?**

Al ser productores no contamos con actividades de marketing hasta el momento.

**18. ¿Cómo se manejan las actividades de contabilidad y finanzas en la empresa?**

Semana a semana se mantiene reuniones con los proveedores de servicio de contabilidad que hemos contratado, en este caso se alimenta un sistema de contabilidad en la nube a la que tenemos acceso todos los interesados en la toma de decisiones, para lo cual tenemos conocimiento de todas las cuentas que se manejan, y el correcto respaldo de todas las operaciones que se realicen como compras, ventas, pago de sueldos, servicios básicos, etc.

**19. ¿Cómo se desarrollan las actividades de producción y operaciones en la empresa?**

La producción de banano es constante en la hacienda, no hay días libres y por eso los colaboradores se distribuyen en distintos horarios incluidos los fines de semana. Teniendo en cuenta que el riego es diario y en horarios ya establecidos, se tiene un horario planificado para todo con cumplimiento estricto, por ejemplo, la fumigación que se realiza dos veces al mes es indispensable, así como la fertilización correcta que es lo que más influye en el producto final, entonces, el jefe de producción es el encargado de que estas actividades se cumplan de forma eficiente y en el tiempo adecuado.

**20. ¿Qué proyecto de investigación y/o desarrollo está trabajando o proyecta trabajar la empresa sea de manera individual o en alianza con otra institución?**

Está en proyecto latente lo de los cultivos inteligentes que es una realidad en el país vecino Colombia y para lo cual se necesita asesoría previo investigación de los beneficios de esta tecnología, lo cual es un proyecto individual como empresa.

**21. ¿Qué sistemas de información utilizan la empresa?**

Sistema de información en la nube de todas las actividades comerciales y de control de actividades de nuestros colaboradores, con lo cual hasta el momento no reportamos ninguna queja.

**22. En los próximos dos años ¿Qué nivel de ventas nacionales e internacionales espera tener la empresa?**

Esperamos aumentar nuestras ventas en un 25% lo cual dependerá claro del precio nacional de la caja de banano. Por lo pronto ha disminuido, lo cual no es una muy buena noticia, pero es importante tener claro los objetivos en ventas.

**23. En los próximos dos años ¿Qué márgenes de rentabilidad espera tener la empresa?**

Lo ideal sería duplicar la rentabilidad actual, que sé que podemos conseguirlo, sin embargo, estamos sujetos a muchas variables dentro de esta operación comercial.

**24. En los próximos dos años ¿En qué nuevos mercados piensa incursionar la empresa?**

Se espera establecer relaciones comerciales con exportadores ucranianos quienes desde el 2019 han estado interesados en el banano que producimos.

**25. En los próximos dos años ¿empresa piensa diversificar su línea de producción?**

Definitivamente si, la línea a incursionar es la caña. La cual no es un cultivo semanal como lo es el banano, pero que está en los objetivos para diversificar la producción de RM.

**26. En los próximos dos años ¿En cuánto esperan que se incremente las utilidades por acción de la empresa?**

Esperamos que aumenten las utilidades en un 10% anual. Es conocimiento general de los miembros de la administración.

**27. En los próximos dos años ¿Qué proyectos de responsabilidad social implementará la empresa?**

Con la pandemia actual la responsabilidad que tenemos desde ahora es velar por la seguridad que debe brindar el banano que producimos y se exporta, que es desde ya una prioridad en todo momento y se toman las medidas correctas para que así sea, y como mencioné anteriormente, sigue en pie ofrecer un banano de calidad con el menor impacto ambiental y apto para el consumo sin que esto represente un peligro para la salud.