

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESPOL**

**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPAE**

**PROGRAMA DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
XII PROMOCIÓN**



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PERÍODO 1997 - 2000 DE UNA EMPRESA
BANANERA QUE TIENE 40 HECTÁREAS”**

REALIZADO POR: XAVIER DÍAZ ALLAUCA

DIRIGIDO POR: FÁTIMA SÁNCHEZ RUGEL

Guayaquil, mayo de 1997

INDICE

- 1. RESUMEN EJECUTIVO**
- 2. INTRODUCCIÓN**
- 3. ANTECEDENTES**
- 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL**
 - 4.1 POLÍTICAS COMERCIALES INTERNACIONALES**
 - 4.2 ESTUDIO DEL MERCADO CONSUMIDOR**
 - 4.2.1 CONSUMO PER CAPITA DE BANANO**
- 5. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL**
 - 5.1 ANÁLISIS DEL SECTOR AGRÍCOLA BANANERO**
 - 5.1.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**
 - 5.1.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER**
 - 5.1.2.1 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS**
 - 5.1.2.1.1 BARRERAS DE INGRESO**
 - 5.1.2.2 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**
 - 5.1.2.3 PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES**
 - 5.1.2.4 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES**
 - 5.1.2.5 RIVALIDAD ENTRE LOS ACTUALES COMPETIDORES**

5.1.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE PORTER

5.1.4 BANANO INDUSTRIALIZADO. UN PRODUCTO CON VALOR AGREGADO.

5.1.5 VALOR NUTRITIVO DEL BANANO

5.2 RENTABILIDAD BANANERA EN QUEVEDO, MACHALA Y EL TRIUNFO.

6 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

6.1 ETAPA FILOSÓFICA

6.1.1 VALORES

6.1.2 VISIÓN

6.1.3 MISIÓN

6.2 ETAPA ANALÍTICA

6.2.1 ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS, DEBILIDADES Y CARENCIAS

6.2.2 ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES, PROBLEMAS Y AMENAZAS

6.3 ETAPA OPERATIVA

6.3.1 OBJETIVOS

6.3.1.1 OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL

6.3.1.1.1 OBJETIVOS DE MOTIVACIÓN

6.3.1.1.2 OBJETIVOS DE ESPÍRITU

EMPRESARIAL

**6.3.1.1.3 OBJETIVOS DE PROCESO DE
DATOS**

6.3.1.2 OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN

6.3.1.3 OBJETIVOS FINANCIEROS

6.3.1.4 OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS

6.3.2 ESTRATEGIAS

**6.3.2.1 ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE LA
DIRECCIÓN GENERAL**

**6.3.2.2 ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE
PRODUCCIÓN**

6.3.2.3 ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE FINANZAS

**6.3.2.4 ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS**

7 ANEXOS

8 GLOSARIO DE TÉRMINOS

9 BIBLIOGRAFÍA

1. RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo analiza, de una forma objetiva, los aspectos internos y externos de una empresa bananera de 40 hectáreas ubicada en la provincia del Guayas. El principal objetivo de esta investigación consiste en plantear estrategias en las áreas de Administración General, Producción, Finanzas y Recursos Humanos de la finca, y a renglón seguido, establecer el Plan de Acción que la lleve a aumentar su productividad, respetando el entorno social y ecológico e impulsando su imagen empresarial. Para esto se ha seguido el método de PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA de Francisco Javier Palom Izquierdo, que desarrolla las etapas filosóficas, analíticas, operativas y de acción y desarrollo que todo empresario bananero visionario y emprendedor debe saber manejar.

También es de interés resumir aspectos fundamentales del comercio internacional con la Comunidad Económica Europea, que a través de convenios como: el del Reglamento 404 que rige desde Julio de 1993, y el del Acuerdo Marco, encarecen el precio de la caja de banano sudamericana, con el objeto de dar ventajas a las producidas en las ex-colonias europeas dedicadas a la actividad bananera.

2. INTRODUCCIÓN

Viviendo los cambios en las políticas del comercio mundial, tal como lo practica la Unión Europea a través de sus reglamentos, es de vital importancia para el empresario

bananero, afrontar las nuevas “reglas del juego”, modificando sus estrategias y tecnologías de producción, pero cumpliendo con los compromisos indispensables de manejo ambiental que exigirán los compradores de banano en el futuro, basados no solamente en criterios de *productividad, eficiencia y rentabilidad*, sino también orientando los esfuerzos hacia el ámbito social a través de recientes criterios como la *sostenibilidad, equidad y seguridad* en las haciendas bananeras, tal como lo dijera el Dr. Moisés Soto en el Primer Congreso Internacional “ Banano 96 ” organizado por Conaban y Expo-Plaza en Guayaquil en Noviembre de 1996.

A lo anteriormente expuesto debemos agregar otros factores que inciden en la actividad bananera, sean éstos políticos, económicos, culturales o demográficos, por tanto es indispensable, plantear estrategias que usadas racionalmente por los administradores, permitan afrontarlos.

3. ANTECEDENTES

Esta empresa se inició como plantación bananera en 1979 luego de haber sido ganadera por algún tiempo. Desde su inicio en el cultivo del banano, estuvo asesorada por la “Standard Fruit Company”, compañía transnacional norteamericana subsidiaria de “Castle and Cook” con sede en Boca Ratón, Florida. El asesoramiento duró diez años, es decir el tiempo de vida del contrato de compra-venta de fruta para exportación.

Posteriormente se vendió la producción por un tiempo aproximado de dos años a la transnacional “Chiquita Brand” a través de su subsidiaria “Agrícola del Guayas” , hasta

que finalmente se empezó a entregar la fruta a “Exportadora Bananera Noboa”, filial de la “Corporación Noboa”.

Se recuerda que durante los primeros años con la Standard Fruit, el asesoramiento fue supervisado muy de cerca por personal de apoyo en el campo, a ratos muy exigente y molesto pero orientado hacia una mayor rentabilidad del productor y de la exportadora. El control de las labores agrícolas era seguido semanalmente y los reportes y memos no se hacían esperar cuando las cosas andaban mal.

Durante esos años se sintió el respaldo de una empresa (Standard Fruit) preocupada en mejorar las tecnologías de producción, con un bien estructurado departamento de ingeniería donde diseñaban sistemas de drenaje subterráneo, riego por aspersión, (aún no había el de micro-aspersión), apuntalamiento aéreo, funiculares, entre otras cosas.

Cuando se dejó de ser productores básicos de la “Standard Fruit”, se pasó a serlo de la compañía “Agrícola del Guayas”, con una infraestructura bananera en niveles de un 90 %, debido a que aún en ese entonces, no se contaba con la instalación del drenaje subterráneo, ni con una estación de bombeo de aguas que permita mantener, técnicamente, la “tabla de agua” ó nivel freático a profundidades que permitan un mejor crecimiento de las raíces de la planta. Esta etapa (años 1990 y 1991) coincidió con el último “boom” bananero ecuatoriano causado por los desórdenes climáticos que originaron inundaciones en Centro América, especialmente en Costa Rica, lo que permitió fortalecer nuestras economías.

Desde 1992 se vende la producción a “Exportadora Bananera Noboa”, y la supervisión agrícola es controlada prácticamente por los propietarios, con el apoyo de colaboradores de campo, implicando esto que se deba tener una mayor aplicación en el control de todas las áreas para corregir a tiempo las fallas que se generen.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL

En esta sección se verán las últimas políticas restrictivas que la Unión Europea ha aplicado al banano proveniente de países sudamericanos y en especial a aquellos que no eran miembros del GATT¹, como el Ecuador. Se hará una breve referencia acerca del mercado consumidor en el mundo.

4.1 POLÍTICAS COMERCIALES INTERNACIONALES

Las últimas restricciones (*Reglamento 404-93 y Acuerdo Marco*) adoptadas por la Comunidad Europea desde el año 1993 contra el banano de “países terceros” tal como llaman a Ecuador, Costa Rica, Honduras, México, Guatemala, Venezuela y Colombia, que además afectan a transnacionales de los Estados Unidos, hacen que éstos acudan en Ginebra a la Organización Mundial de Comercio (OMC) y expongan ante los miembros del Tribunal las violaciones de la Unión Europea.

¹ GATT: *General Agreement of Tariff and Trade*. Ver glosario de términos.

Estas violaciones se dan debido a la preferencia de la Comunidad Europea por el banano de los países ACP² que gozan de la protección creada en la Convención de Lomé, Francia.

Veamos algunos *privilegios* que otorga el Reglamento 404 - 93 al banano de los países ACP:

- Permite comercializarlo dentro de la Comunidad Europea con tarifa cero de arancel, evitando de esta manera la importación liberal que hacía Alemania desde Sudamérica.
- Ayuda a producir ingresos adecuados a sus productores a costa de la comercialización de banano encarecido por gravámenes proveniente de “terceros países”.
- Protege todo el banano ACP que ingresa a la Comunidad.

Estos privilegios, beneficiosos para los que están en una orilla, en detrimento de los que están en la otra, encarecen el costo de comercialización del banano producido en Sudamérica con el claro objetivo de permitir que el banano costoso producido por los países tradicionales ACP, no se vea afectado por el más económico proveniente de Ecuador, Guatemala, México.

² ACP es el nombre dado a los países productores de banano pertenecientes a las ex colonias europeas y que están localizados tanto en África, el Caribe y la zona del Pacífico.

El *Reglamento 404-93*, vigente desde el primero de Julio de 1993, considera las limitaciones competitivas de la producción bananera europea o comunitaria y debido a esto, ha fomentado su abandono por la producción de otros cultivos alternativos, a través de la concesión de *primas por cesación del cultivo del banano*.

En lo que nunca estaremos de acuerdo los empresarios bananeros latinoamericanos, es en el hecho de que éstas primas, tienen su *f fuente de generación* en las altas tasas arancelarias que pagan los exportadores o compañías transnacionales a los operadores de cupos europeos, con el objeto de disminuir los costos económicos de operación al traspasar el productor comunitario de un cultivo a otro, originando el injusto encarecimiento de la producción sudamericana.

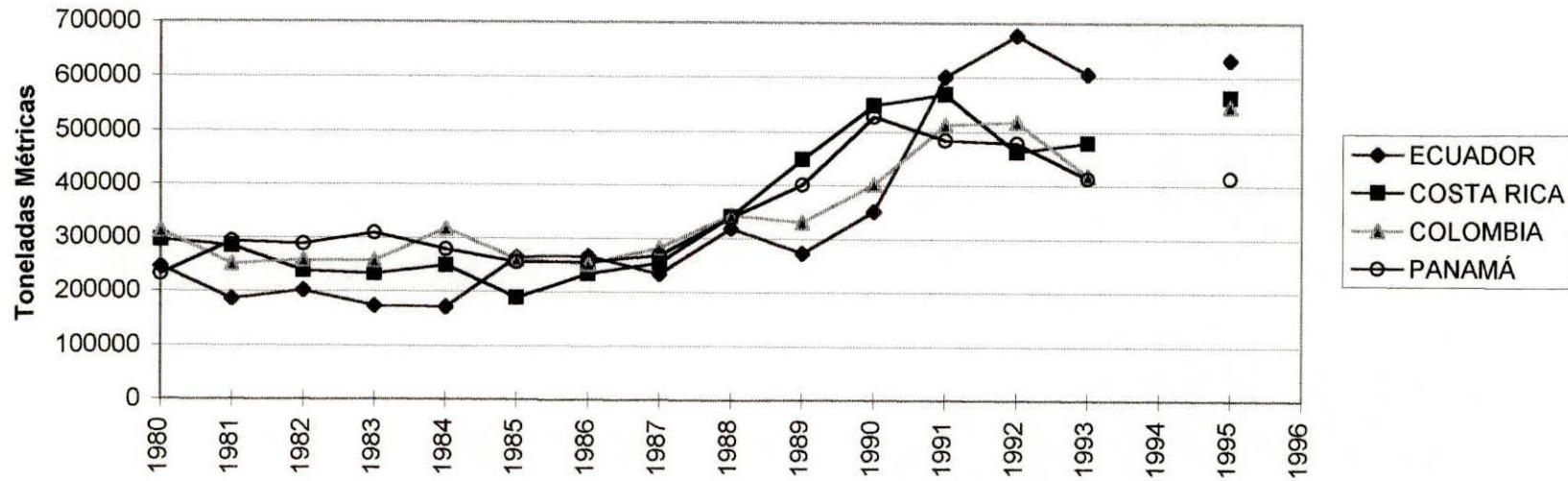
Este incentivo, conocido en el *Reglamento 404-93* como "*prima única*", alcanza el valor de 1000 ecus por hectárea de banano para aquellos productores comunitarios con superficies cultivadas mayores a 0.2 hectáreas, que renuncien al banano a cambio de otros cultivos alternativos.

Otro de los gravámenes que se crearon para darle ventaja al banano comunitario sobre el nuestro fue de 100 ecus por tonelada importada de banano, a esto se agrega que si la importación sobrepasa el máximo tonelaje impuesto en el Reglamento, entonces será sometido a derechos de aduana adicionales muy elevados.

Ante los reclamos de los *países abastecedores libres* de la Unión Europea como Ecuador, Costa Rica, Colombia, Panamá y Honduras, la Comisión de la UE ofreció entre éstos, sólo a los miembros del GATT, una cuota nacional que discriminó a unos países en beneficio de otros, amparándose en una resolución que llamaron **Acuerdo Marco**, que les permitiera protegerse del Ecuador, que no era miembro en ese entonces, y así asegurar su comercialización. Esta resolución, es decir el Acuerdo Marco, terminó dividiendo la unidad de los países sudamericanos.

En el Gráfico No. 1 se puede apreciar como Ecuador al igual que sus vecinos latinoamericanos, han venido superando sus propias marcas de exportación a Europa en los últimos 15 años y también como, a partir de 1991, nuestro país logró el liderazgo en volúmenes de exportación.

GRÁFICO No. 1
EXPORTACIONES DE BANANO A EUROPA
(En Toneladas Métricas)
1980 - 1996



Fuente: EUROSTAT
Elaboración: Xavier Díaz Allauca

4.2. ESTUDIO DEL MERCADO CONSUMIDOR

El mercado consumidor de banano en el mundo se distribuye entre:

- Unión Europea,
- Estados Unidos,
- Resto de Europa,
- Latinoamérica,
- Extremo Oriente y
- Resto del mundo

A este respecto, se puede observar en los Gráficos Nos.: 3, 4, 5, 6 y 7 del Anexo, que el consumo de banano en la Unión Europea ha crecido año a año, lo que permite rechazar ó negociar en el seno de la Organización Mundial de Comercio, las políticas protectoras e injustas que la Comunidad Europea a impuesto, a través del “Reglamento 404 / 93” y del “Acuerdo Marco” a países en vías de desarrollo. El comportamiento del consumo en los Estados Unidos, en cambio, ha experimentado un decrecimiento debido probablemente al estado actual de su economía.

4.2.1 CONSUMO PER CAPITA DE BANANO

Las proyecciones del consumo per capita de banano para el año 1997 son las que se registran en el Cuadro No. 1. Podemos apreciar como en Japón, a pesar de estar a la altura tecnológica de los Estados Unidos, consumen la mitad de banano que en éste. En Canadá, se consume aún mucho menos que en los Estados Unidos, lo que nos demuestra que existe una cultura nutricional de alta ponderación en la nación más poderosa del mundo.

Cuadro No. 1

CONSUMO PER CAPITA EN ALGUNOS PAÍSES
(Estimaciones para el año 1997)

AÑO	CONSUMO PER CAPITA	PAÍS
1997	Entre 11 y 12.7 kg	Unión Europea y E.U.A.
1997	Hasta 11.2 kg.	Otros de Europa Occidental
1997	Hasta 3.7 kg.	Canadá
1997	Hasta 6.7 kg.	Japón

Fuente: Gaceta bananera - CONABÁN
Elaboración: Xavier Díaz Allauca

5. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

En este apartado se analizará al sector bananero ecuatoriano, se revisarán sus oportunidades y amenazas, se estudiarán las cinco fuerzas competitivas de Michael

Porter y se concluirá, se verán nuevas opciones de industrialización del banano, se dará relevancia al valor nutricional de esta fruta y se presentará el Cuadro No. 6 con la rentabilidad del banano en tres importantes zonas: Quevedo, El Triunfo y Machala.

5.1 ANÁLISIS DEL SECTOR AGRÍCOLA BANANERO

Según el Programa Nacional del Banano (PNB), existen 4941 productores dueños de 5348 plantaciones que ocupan 125604 hectáreas. 4436 pequeños y medianos agricultores (entre 1 y 50 has.) poseen el 53 % del hectareaje. 505 productores con más de 50 has poseen el 47 % restante.

Según un acuerdo interministerial suscrito por los ministros de Agricultura y de Comercio Exterior, Ab. Hugo Encalada e Ing. Jorge Marún, respectivamente, se fija el precio de sustentación de la caja de banano 22XU en 4,20 dólares desde Enero 1 de 1997, ver el Cuadro No. 2. El nuevo precio de sustentación será para todos los mercados del mundo, con excepción de los del Cono Sur, que tienen régimen diferente.

Según el Ministro Encalada, el nuevo precio que deberán pagar los exportadores a los productores de banano y plátano se fijó sobre la base de consultas con productores, exportadores y las más altas esferas de gobierno, sin embargo algunos exportadores lo negaron indicando que es una decisión unilateral del Gobierno del Abog. Abdalá Bucaram, rechazándola por considerar que le resta competitividad a la fruta en el mercado mundial. (Fuente: Diario "El Universo ". Diciembre 28 -1996).

Cuadro No. 2

EVOLUCIÓN DEL PRECIO DE BANANO PAGADO AL PRODUCTOR
(1995, 1996, 1997)

SEMANA	PRECIO OFICIAL (dólares)	COTIZACIÓN DOLAR (sucres/dólar)	PRECIO CAJA 22XU (43 LBS) (sucres)
Ene 2 - Ene 8 / 1995	3.070	2280.38	7000.75
Ene 1 - Ene 7 / 1996	3.070	2926.5	8984.36
Ene 29 - Feb 4 / 1996	3.3	2918.20	9630.06
Dic 30 / 1996 - Ene 5 / 1997	4.20	3626.25	15230.25

Fuente: CORPORACIÓN NOBOA
Elaboración: Xavier Díaz Allauca

5.1.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

En el Cuadro No. 3, citaremos las oportunidades y amenazas que se dan en el entorno internacional bananero.

Cuadro No. 3

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
Comercio internacional del banano

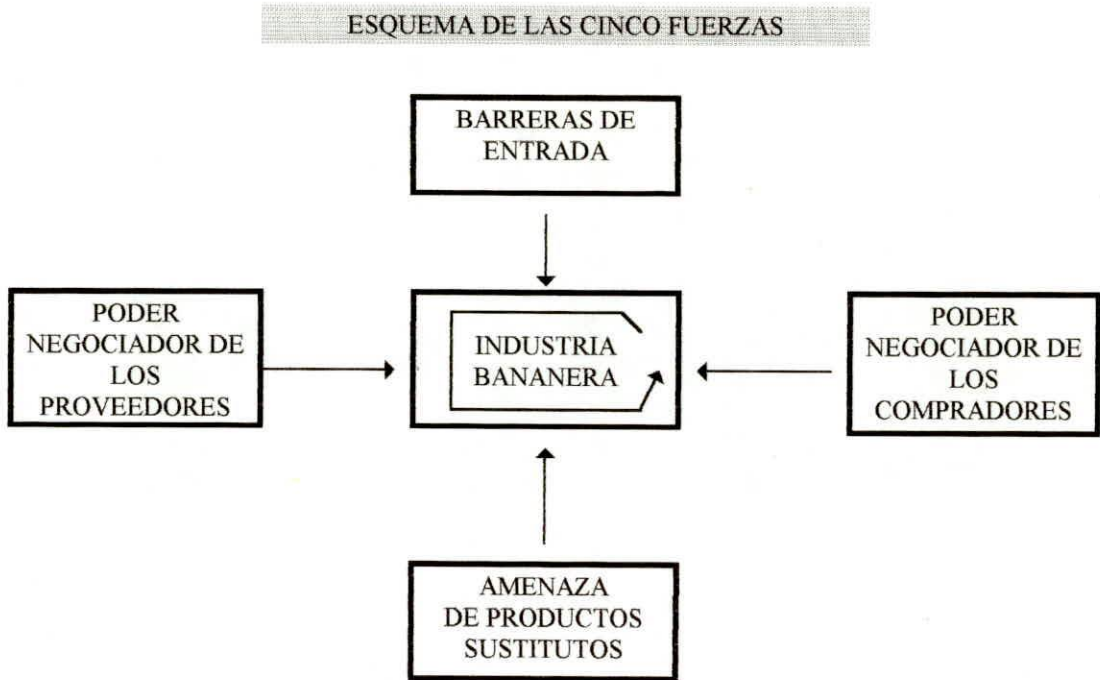
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Posible eliminación del Acuerdo Marco y modificaciones al Reglamento 404/93.	Acuerdo Marco y Reglamento 404/93 con la Unión Europea
Acuerdo con nuevos Estados consumidores	Daños por causa de la sigatoka negra
Elaboración de puré, harina, etc.	Influencia de corriente del Niño
Mejor demanda en temporada baja	Falta de demanda en temporada baja

Fuente: Diarios del país.
Elaboración: Xavier Díaz Allauca

5.1.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

El análisis de la competencia en el sector agrícola bananero se realiza basado en las cinco fuerzas competitivas básicas de este autor, ver el Gráfico No. 2. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial de nuestra empresa, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

Gráfico No. 2



Fuente: Estrategia Competitiva. Michael Porter
Elaboración: Xavier Díaz Allauca

La estrategia competitiva a adoptar, dependerá del análisis profundo de las fuerzas exógenas que afectan la rentabilidad de nuestra empresa.

5.1.2.1 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS

Las amenazas de ingreso en el sector bananero dependen de las barreras de ingreso que este sector industrial imponga.

5.1.2.1.1 BARRERAS DE ENTRADA

- Los requisitos de capital impiden entrar en este negocio a quienes no disponen de los medios para financiarse.

- La ubicación de la propiedad a sembrar debe ser favorable, considerando condiciones de humedad, altitud, luminosidad, acceso de carreteras, etc.
- La sobre-oferta mundial de banano, en épocas de poca demanda, desestimula el ingreso a los agricultores.
- No lograr un contrato de compra-venta de banano estable a lo largo de todo el año.

5.1.2.2 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Dentro del país no existe producto agrícola que sustituya totalmente a la producción de banano. Pero en el ámbito internacional, si existen productos que lo sustituyen holgadamente tales como las manzanas y uvas chilenas, las naranjas de la Florida (E.U.A.), los helados, etc.

5.1.2.3 PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

- El que ejercen las compañías exportadoras en el medio cuando no hay demanda en el exterior, lo que les permite escoger la finca a la que compran la producción. Tal es el caso de Exportadora Bananera Noboa, empresa que da preferencia a la producción de cajas de sus haciendas sobre la de los productores básicos.
- Los niveles de control de calidad que ejercen los calificadores de fruta en el puerto se hacen más rigurosos, cuando la capacidad del buque de carga está llegando a su límite.
- Se lo percibe al estar los exportadores en condiciones de asignar una bonificación adicional al precio de la libra de fruta en las cajas tipo 208 ó 2527 (de 28 y 26 libras

netas respectivamente) para acercarlo al precio de la libra de banano de la caja tipo 22XU de 43 libras.

5.1.2.4 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

- El que ejercen las compañías exportadoras al importar grandes volúmenes de fertilizantes agrícolas y ponerlos a disposición de los productores de banano a precios convenientes comparados con los del mercado.
- El que ejercen las empresas eléctricas del país a través de las tasas por consumo, en tanto se requiera de su servicio sea para regar las plantaciones ó para procesar cajas los días de corte.
- El que ejercen los talleres de metalmecánica al proveer el servicio de mantenimiento y reparación de garruchas, separadores de racimos, cable-vías, cables aéreos para el apuntalamiento de las plantas, tuberías de aluminio, accesorios como llaves de paso y válvulas de presión para el riego, etc.
- El que ejerce el gobierno central en la fijación de los precios de los combustibles, especialmente del diesel, que sirve para la generación de energía para el equipo de riego y para las bombas que suministran luz y agua a las empacadoras, entre otras cosas.

5.1.2.5 RIVALIDAD ENTRE LOS ACTUALES COMPETIDORES

Entiéndase por empresarios bananeros a los competidores de este sector. A este respecto, encontramos rivalidad en los siguientes aspectos:

- El que se da entre los empresarios bananeros cuando varios dependen de la misma fuente de abastecimiento de agua (estero, riachuelo) para el riego de su plantación.
- Se da en los salarios y jornales que pagan a los empleados o jornaleros.
- El que se da en temporada baja cuando los cupos para producir cajas escasean.

5.1.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE PORTER.

A inicios de esta década, cuando se dio el boom bananero en el Ecuador, compañías transnacionales como “Chiquita Brands” otorgaron grandes préstamos a empresarios emprendedores, pudiendo saltar con más facilidad, la barrera de entrada financiera, pero obviamente siempre con el respaldo o aval de activos del prestatario. Hoy, en 1997, no existe tal boom, y sería riesgoso emprender esta aventura sin conocer cómo se maneja profesionalmente una bananera, y más aún, si no se asegura a través de un contrato de compra - venta, la entrega de la fruta.

Debido a que el consumo per capita aumenta moderadamente en el mercado mundial, no se llenan las expectativas bananeras, ya que la sobre - oferta de fruta en la temporada baja, no se compensa con su consumo. Por tanto, se considera que las exportadoras deberían vender las ideas nutricionales de esta fruta, fomentando agresivamente su consumo.

Creemos que es algo positivo de parte de la Exportadora Bananera Noboa, en su poder negociador, compensar en la actualidad (1997) el precio de la libra de fruta en las cajas tipo 208 y 2527 con el precio por libra de la caja de primera, es decir la tipo 22XU.

Los empresarios bananeros viven momentos de gran tensión cuando ven llegar de regreso a sus fincas, camiones cargados de fruta rechazada en el puerto debido a diversas circunstancias tales como, no cumplir con los requisitos de calidad. El poder rechazar o aceptar fruta en el puerto de embarque, habla por sí solo del poder negociador de compra que tienen las exportadoras. Sin embargo, el empresario también debe pensar en el prestigio del producto nacional, cuidándolo, para que no llegue al puerto de destino con fallas debidas al estropeo, a insectos, o más aún, encontrarse con la sorpresa de que el producto se maduró antes del tiempo previsto durante su viaje en alta mar.

El poder negociador de las exportadoras bananeras como proveedoras de insumos, se manifiesta y se aplaude cuando al importar grandes volúmenes, ayudan al manejo del flujo de caja del empresario, a través de mejores precios que los del mercado, y con descuentos semanales racionales.

El Gobierno Nacional es un proveedor estratégico de los servicios de energía eléctrica y de combustibles, por ello se aspira que las tarifas y precios oficiales en cada uno de

ellos, sean manejados racionalmente en función de la realidad del país y de las condiciones que en el entorno establecen el precio de la caja de banano.

5.1.4 BANANO INDUSTRIALIZADO. UN PRODUCTO NUEVO CON VALOR AGREGADO.

El banano industrializado es una nueva opción que nos permite ofrecer un producto con valor agregado.

El banano industrializado sea deshidratado, en puré, esencia, polvo o trazos, totalizó 11'772.719.28 de dólares por sus ventas en los mercados internacionales; siendo, en su orden, los principales países destinatarios: Estados Unidos, Holanda, Alemania, Argentina, Japón, Francia, Bélgica, Corea del Sur, Arabia Saudita, etc.

5.1.5 VALOR NUTRITIVO DEL BANANO

Se considera oportuno dar relevancia al valor nutricional que tiene esta deliciosa fruta, tan energética como el maíz, que ha sido estudiada por diferentes investigadores.

Von Loesecke (1950) nos dice que la pequeña cantidad de almidón que el banano maduro contiene, posee aproximadamente de un 54 a un 80 por ciento de digestibilidad, lo que lo hace fácilmente asimilable, lo que sirve para tratar a personas con problemas intestinales y a niños de corta edad con problemas de digestión.

Cuadro No. 4

APORTE CALORÍFICO DEL BANANO
Datos dados para 100 grs. de pulpa

PRESENTACIÓN	APORTE ENERGÉTICO
Banano deshidratado	300 kcal por 100 gramo
Banano fresco	1 cal por gramo

Fuente: Bananos. Cultivo y comercialización. Dr. Moisés Soto
Elaboración: Xavier Díaz Allauca

Otro autor llamado Masfield y citado por Simmonds (1973) y Soto (1985) dice que, en Uganda se considera que 3,6 kg. de banano suplen a una persona 3600 calorías necesarias para su trabajo, pero debido a la deficiencia de grasa y proteína, se suple tomando leche.

Aunque el contenido de proteínas en el fruto es bajo, su calidad es satisfactoria tal como lo menciona Soto en referencia a lo que dicen Rajagopalan y Bhagavan (1956), y se expone en el Cuadro No. 5:

Cuadro No. 5

**AMINOÁCIDOS PRESENTES EN EL BANANO
ANÁLISIS QUÍMICO HECHO EN BASE SECA
(Los valores están dados por gramo de nitrógeno)**

COMPONENTE	CANTIDAD
Lisitina (mg)	256
Metionina (mg)	125
Treonina (mg)	213
Triptófano (mg)	74
Aminoácidos azufrados (mg)	294

Fuente: FAO, INCAP In Lastrado, Coola y Arias, CITA, "BANANOS, CULTIVO Y COMERCIALIZACIÓN". Dr. Moisés Soto.
Elaboración: Xavier Díaz Allauca

Otros elementos que esta fruta contiene son ácido ascórbico (Vitamina C), tiamina (Vitamina B1), riboflavina (Vitamina B2), piroxidina (Vitamina B6), Vitamina A, niacina, hierro, plata, altas cantidades de potasio, moderadas de calcio y fósforo y bajas de sodio.

Favorece el consumo de esta fruta a las personas con problemas del corazón, riñones y presión alta, debido a los bajos niveles de sodio y grasa. A las personas con deficiencias de potasio también les favorece por el alto contenido de este elemento. Además lo

recomiendan por sus propiedades terapéuticas a niños con enfermedades en el vientre, y a gente que sufre de úlceras, alergias u otros problemas digestivos.

5.2 RENTABILIDAD EN LAS ZONAS BANANERAS DE QUEVEDO, MACHALA Y EL TRIUNFO.

En el Cuadro No 6 vemos, para tres haciendas bananeras de las zonas en estudio, cuánto se invierte por hectárea al año y cómo, la PRODUCTIVIDAD es el factor determinante en el costo final de una caja de banano. Para este análisis consideramos la caja de banano Tipo 22XU de 43 libras netas de fruta.

Cuadro No. 6

COSTOS DE PRODUCCIÓN DE UNA HECTÁREA DE BANANO
ZONAS: QUEVEDO, MACHALA Y EL TRIUNFO
 (dólares)

Rubros	QUEVEDO	MACHALA	EL TRIUNFO
Control de malezas	29.72	29.72	29.72
Deshoje / resiembra	88.61	88.61	68.61
Deshoje	35.45	35.45	35.45
Apuntalamiento	300	300	300
Enfunde	154.08	154.08	154.08
Mant. drenajes	10.22	10.22	10.22
Fertilización	425.99	425.99	425.99
Nematización	141.58	141.58	141.58
Control de Plagas	621.45	440.67	481.82
Puentes y caminos	14.87	14.87	14.87
Riego	555.66	555.66	555.66
Cosecha	276.36	174.28	136.93
Proceso de empaque	504.65	318.25	250.05
Transporte	687.87	214.06	252.28
Labor misceláneo	101.44	101.44	101.44
Gtos. Administrat.	257.65	257.65	257.65
COSTOS / HA	4205.6	3262.53	3216.35

Fuente: Diario "El Telégrafo"
 Elaboración: Xavier Díaz Allauca

Las haciendas consideradas en este estudio tienen: 145, 36 y 57 hectáreas respectivamente. En el Cuadro No. 7 se resume cuánto cuesta producir una caja de banano.

Cuadro No. 7

COSTO UNITARIO DE LA CAJA DE BANANO

ZONA	Quevedo	Machala	El Triunfo
Costo de 1 hectárea al año, en dólares	4206	3263	3216
Producción (Cajas / ha / año)	2220	1400	1100
Costo Unitario de la caja de banano	1.89	2.33	2.92

Fuente: Diario "El Telégrafo"
Elaboración: Xavier Díaz Allauca

No interesa tanto cuánto cuesta mantener una hectárea de banano al año si la producción por ha. ó productividad es alta. Entonces lo que se debe lograr es aumentar la producción en el mismo hectariaje, es decir, MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD.

$$\text{Costo por caja} = \frac{\text{Costo de una hectárea en un año}}{\text{Producción de cajas por hectárea al año}}$$

Si se aumenta la producción de cajas por hectárea al año, se disminuye su costo unitario, esto se explica matemáticamente: a mayor denominador, menor es el valor de la fracción.

Se aumenta la producción de una bananera cuando se cultivan más hectáreas, pero cuando se aumenta la producción en la misma superficie, se está siendo más eficiente y por tanto aumentando su productividad.

Para uno de los gerentes de exportadora REYBANPAC (Rey Banano del Pacífico), los datos de productividad de Machala y El Triunfo indicados en el Cuadro No. 6 están muy por debajo de la producción en el punto de equilibrio, que para ellos debe ser 1800 cajas / ha / año.

6 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica requiere de un proceso metódico que comprende varias etapas, para nuestro caso se ha usado el método de Francisco Javier Palom Izquierdo.

Veamos sus etapas:

- Etapa filosófica
- Etapa analítica
- Etapa operativa, y

- Etapa de acción y desarrollo.

6.1 ETAPA FILOSÓFICA

En ésta etapa se rebuscará cuáles son los valores internos de los propietarios de esta empresa.

6.1.1 VALORES

La conducta de quienes administran esta empresa está dada por los valores de tipo personal y empresarial.

Las puntuaciones de la empresa en estudio, se observan en el Cuadro No. 8 y representan el consenso de tres personas vinculadas a su administración.

Cuadro No. 8

PUNTUACIÓN DE LOS VALORES EMPRESARIALES

VALORES	PUNTUACIÓN
Liderazgo	8
Calidad	8
Servicio	8
Creatividad e innovación	8
Comunicación	8
Respeto	10
Crecimiento y beneficios	6

Fuente: Planeación Estratégica. Francisco Palom
Elaboración: Xavier Díaz Allauca

La calificación de los valores de esta bananera se dan de acuerdo a la siguiente puntuación:

(2)	(4)	(6)	(8)	(10)
MUY BAJO	ESCASO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO

De acuerdo a esta clasificación y en términos generales, el rango en el que sus propietarios ubican éstos valores está entre: alto y muy alto.

Se ha adaptado, al estilo del credo, las *cualidades de los empresarios triunfadores*, citadas por Guillermo Arosemena en su libro “Cómo comenzar y mantener un negocio exitoso”, Leamos:

- *“Creemos que debemos fomentar el sentido de lealtad entre los trabajadores y evitaremos la salida del trabajador eficiente”.*
- *“Creemos que debemos manejar los temperamentos y talentos de los empleados con sano juicio”.*
- *“Creemos que debemos actuar con firmeza y dureza sin llegar a caer en la falta de respeto y consideración a los trabajadores”.*

6.1.2 VISIÓN

Todo empresario bananero debe tener completamente claro a donde quiere que su bananera llegue después de cinco, diez o los años que sean. A este respecto, el pensamiento que rige en la bananera en estudio es el siguiente:

“Aumentaremos y sostendremos la productividad, eficiencia y rentabilidad de nuestra plantación bananera, capacitando, comprometiendo y respetando a nuestra gente y cuidando el entorno ecológico de nuestra plantación”.

6.1.3 MISIÓN

La MISIÓN se resume en el siguiente párrafo:

Nos define la orientación o razón de nuestro esfuerzo, matizando en sus líneas las bondades o servicios que presta el producto, proyectándolo hacia el futuro con una gran dosis de motivación que inspire exclusividad.

En el caso de la empresa en estudio, su MISIÓN es la siguiente:

“Producir una fuente energética, nutritiva y terapéutica de alta calidad, exquisita al paladar y de rico aroma, al menor costo posible y con la más alta rentabilidad”.

6.2 ETAPA ANALÍTICA

La finca en estudio está localizada a 8 kilómetros de la ciudad de El Triunfo. Posee 42 hectáreas, cubriendo la plantación de banano casi toda su superficie. Actualmente la Corporación Noboa compra toda la producción.

El análisis interno de las fortalezas, debilidades y carencias de la empresa, junto al análisis externo de sus oportunidades y amenazas, nos permitirá estructurar los objetivos y estrategias a seguir.

6.2.1 ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS, DEBILIDADES Y CARENCIAS

Se evaluará las fortalezas, debilidades y carencias, pero antes definamos a cada una de ellas.

FORTALEZAS:

Son valores, capacidad o conocimiento que poseemos en grado superior al promedio y que su mejor utilización ha de producir mejores resultados.

DEBILIDADES:

Son valores, capacidad o conocimiento que tenemos por debajo del promedio, que obstaculizan el logro de objetivos y dificultan su rentabilidad.

CARENCIAS:

Es algo material que deberíamos poseer y no poseemos. Es negativa en el logro de objetivos.

AREA: DIRECCIÓN GENERAL

FORTALEZAS PRIORIZADAS

No	Descripción de Fortalezas	Puntuación	Síntesis del Impacto Positivo
1	El gerente - propietario apoya la gestión que realiza el administrador	10	Agilidad en la toma de decisiones
2	Preparación académica del administrador	8	Causa buena imagen empresarial
3	Espíritu empresarial		Apertura a las innovaciones administrativas y de producción.

Observaciones: El administrador se educó en la Escuela Agrícola Panamericana, “El Zamorano”.

DEBILIDADES PRIORIZADAS

Area: Dirección General

No	Descripción de Debilidades	Puntuación	Síntesis del Impacto Negativo
1	Lentitud en el ingreso de datos contables al computador	10	Estados Financieros atrasados

2	Poca integración con otros empresarios	8	No existe un continuo intercambio de información tecnológica
3	Falta de recopilación prolija de estadísticas	6	Se pierde la información histórica.
4	Falta de integración con el personal	4	No se conoce su actitud hacia el trabajo

Observaciones: Se reglamentará el uso de la informática como fuente de planeación estratégica.

CARENCIAS PRIORIZADAS

Area: Dirección General

No	Descripción de Carencias	Puntuación	Qué podríamos alcanzar?
1	Oficina totalmente acondicionada en la finca	4	Mayor confort durante el trabajo diario.
2	Suscripción al INTERNET	2	Conocer precios internacionales de la caja de banano en los diferentes puertos de destino del mundo. Además conocer precios de insumos agrícolas.
3	Lentitud en el proceso evaluación del Sistema de Información Gerencial.	10	Planificación Estratégica para lograr objetivos

4	Revisión prolija de información contable que proporciona la Corporación Noboa.	6	Controlar el inventario de cartones que suministra la Corporación Noboa
5	Edición del Manual de: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de cargos. • Evaluación del desempeño. • Pruebas de selección de personal. 	8	Ser más productivos.

Observaciones: Se incluye implementar la descripción de funciones.

AREA: PRODUCCIÓN

FORTALEZAS PRIORIZADAS

No	Descripción de Fortalezas	Puntuación	Síntesis del Impacto Positivo
1	Excelente suelo de cultivo	6	Producción de racimos de 10, 12 manos
2	Sistemas de comunicación	2	Agilidad en la toma de decisiones
3	Cosecha de bananos a través de cable - vías	8	Sustituyó el traslado individual de racimos a la empacadora.

4	Eficiente registro manual del enfunde de los racimos en la oficina	4	Pronóstico aceptable de cajas de banano a producir
5	Innovación en la fertilización del suelo por medio del uso de estiércol (compost)	12	Reducción en el uso del agroquímico fertilizante en un 25 % en los dos primeros años, hasta un 50 % cuando la condición biológica del suelo se estabilice
6	Fortalecimiento de la planta a través del uso de bioestimulantes y fertilización foliar	10	Reducción de los daños que produce la sigatoka negra

Observaciones: La fumigación aérea contra la sigatoka negra, complementa al fortalecimiento de la planta indicado en el cuadro que antecede.

DEBILIDADES PRIORIZADAS

Area: Producción

No	Descripción de Debilidades	Puntuación	Síntesis del Impacto Negativo
1	No hay control periódico de densidad de población.	8	El exceso de población produce racimos pequeños y de mala calidad. La falta de población baja

			la productividad de una hectárea.
2	Poca Planificación de obras de infraestructura civil (remodelación de la casa de hacienda)	2	No mejora la imagen empresarial
3	Baja recuperación de productos no biodegradables	4	Daños ecológicos en la plantación debido a la acumulación de desechos plásticos.
4	No llevar un registro eficiente de ingresos y costos de producción.	6	No conocer el punto de equilibrio de producción de esta finca
5	Atrasos en el riego ³ de la plantación sea por falta de mantenimiento en el motor y la bomba de riego.	10	* Los racimos demoran más tiempo hasta poder cosecharse, por tanto baja la productividad. Además las plantas afectadas producen racimos con “almendra floja”, que son rechazados.

³ El Gráfico No. 2 Nos permite apreciar cómo la falta de riego durante el verano de 1995 afectó la producción de cajas de “Rancho Bonanza “ en el año siguiente.

Observaciones: Se implementará una hoja electrónica donde se pueda obtener el costo de producción semanal de una caja de banano.

CARENCIAS PRIORIZADAS

Area: Producción

No	Descripción de Carencias	Puntuación	Qué podríamos alcanzar?
1	Puentes peatonales de hormigón armado.	2	Eliminar para siempre la compra de cañas para el mismo fin.
2	Micro - aspersores para el riego de superficies de cultivo secas.	10	Dotar de agua a las zonas que no alcanzan las torres de riego
3	Ampliación de la tina de empaque.	6	Agilidad en el proceso de las cajas de banano de exportación
4	Mayor población de plantas de banano por hectárea.	8	Reducción eficiente de los costos de producción
5	Luminosidad, es decir horas - sol	4	Mayor grosor o grado en los bananos

Observaciones: La carencia de luminosidad es un factor que no se puede corregir debido a la ubicación de la finca en las estribaciones de la cordillera de Los Andes.

AREA: FINANZAS

FORTALEZAS PRIORIZADAS

No	Descripción de Fortalezas	Puntuación	Síntesis del Impacto Positivo
1	No se tiene costos financieros al no estar endeudado.	8	Mayor Capital de Trabajo disponible
2	Capacidad de inversión en fertilizantes orgánicos	10	Reducción en el uso de fertilizantes en un 25 % en los dos primeros años, hasta un 50 % cuando la condición biológica del suelo se estabilice
4	Suficiente Capital de Trabajo	6	Ayuda a soportar períodos depresivos o temporada baja en el consumo de banano, aprovecha descuentos por “pagos de contado” y cubre pasivos circulantes.

Observaciones: Las deudas iniciales de esta bananera se cubrieron dentro de los 10 primeros años de producción, por eso no hay costos financieros en la actualidad.

DEBILIDADES PRIORIZADAS

Area: Finanzas

No	Descripción de Debilidades	Puntuación	Síntesis del Impacto Negativo
1	Retraso en la introducción de datos contables al computador	10	No disponer de cierre de balances. No conocer la rentabilidad anual.
2	Retraso en los registros de entradas y salidas de efectivo	8	No se puede evaluar la liquidez (excedente o faltante de efectivo) del negocio, se controla a medias el efectivo de la caja.

CARENCIAS PRIORIZADAS

Area: Finanzas

No	Descripción de Carencias	Puntuación	Qué podríamos alcanzar?
1	No se lleva la Contabilidad Administrativa	10	Ser más operativos, planeando y controlando
2	No se lleva la Contabilidad de Costos, insumo de la función financiera.	2	Subir racional y equitativamente los sueldos y salarios de los colaboradores.
3	No hay seguimiento manual ni computarizado	6	Conocer el costo por caja semanalmente

	semanal del costo unitario de la caja de banano.		
4	No hay historia contable.	8	Habría retroalimentación y aplicaríamos un Plan Estratégico para lograr los Objetivos
5	Registros de entradas y salidas de efectivo	4	Evaluaríamos la liquidez (excedente o faltante de efectivo) en el negocio

AREA: RECURSOS HUMANOS

FORTALEZAS PRIORIZADAS

No	Descripción de Fortalezas	Puntuación	Síntesis del Impacto Positivo
1	Personal fijo está afiliado al Seguro Agrícola	10	Protección contra eventuales demandas laborales
2	Se capacita al personal periódicamente	8	Elevamos el autoestima y productividad del personal

Observaciones: No es afiliado al Seguro Agrícola el personal eventual debido a que muchos prueban el trabajo una, dos, tres semanas y luego se van.

DEBILIDADES PRIORIZADAS

Area: Recursos Humanos

No	Descripción de Debilidades	Puntuación	Síntesis del Impacto Negativo
1	Falta de dotación de energía eléctrica y agua en la casa contigua al motor de riego	8	Aunque la vivienda es de hormigón armado (mejor que la oficina), el personal se resiste a ocuparla.
2	Falta de integración con el personal	10	Desconocimiento de problemas personales que afecten el rendimiento en la empresa

Observaciones: La casa contigua al motor de riego y a la estación de bombeo, sirve de vivienda para el guardián y personal de campo.

CARENCIAS PRIORIZADAS

Area: Recursos Humanos

No	Descripción de Carencias	Puntuación	Qué podríamos alcanzar?
1	Botiquín de primeros auxilios (suero antiofidico,	2	Entre otras cosas, salvar una vida en la eventualidad de una

	jeringas, gasas, etc.)		mordedura de culebra.
2	Pruebas de conocimiento ó de capacidad para la selección de personal.	8	Evaluar el grado de conocimiento y habilidad adquirido en el estudio, la práctica ó el ejercicio.
3	Método de evaluación del desempeño.	6	Justificar los aumentos de sueldo e informarnos para decisiones futuras.
4	Método de evaluación de cargo.	10	Determinar el precio o remuneración para cada cargo.
5	Servicio de vigilancia.	4	Controlar la entrada y salida de personal y vehículos para prevenir los robos.

Observaciones:

FORTALEZAS de todas las áreas

A continuación se prioriza las 10 FORTALEZAS MÁS IMPORTANTES de las áreas anteriores.

FORTALEZAS	CÓMO Y DONDE PODRÍAMOS APROVECHARLAS
1. El gerente - propietario apoya la gestión	Mejorando la planeación estratégica de su

que realiza el administrador	bananera
2. Innovación en la fertilización del suelo por medio del uso de estiércol (compost)	Vendiendo desde ya la imagen de empresa aplicada al cuidado ecológico de la finca y proyectando un producto ecológico, debido a las tendencias del futuro.
3. Capacidad de inversión en fertilizantes orgánicos	Mejorar el ecosistema del suelo.
4. Personal fijo está afiliado al Seguro Agrícola	Se evita tener problemas laborales.
5. Preparación académica del administrador	Financiando seminarios, cursos, viajes a congresos a este colaborador
6. Fortalecimiento de la planta a través del uso de bioestimulantes y fertilización foliar	Se economiza el rubro de fumigación aérea.
7. No tiene costos financieros	Renovando la oficina de la hacienda para darle mayor confort a su administrador
8. Se capacita al personal periódicamente	Manteniendo los programas de capacitación
9. Excelente suelo de cultivo	Reduciendo sustancialmente el uso de agroquímicos por el de fertilizantes ecológicos como el estiércol ó el humus de lombriz
10. Suficiente Capital de Trabajo	A través de inversiones en papeles de renta

	fija
--	------

DEBILIDADES de todas las áreas

A continuación se prioriza las 10 DEBILIDADES MÁS IMPORTANTES de las áreas anteriores.

DEBILIDADES	CÓMO ELIMINARLAS? Y CUÁLES SON LOS NUEVOS ASPECTOS POSITIVOS?
1 Estados Financieros atrasados	Proporcionando al auxiliar contable todos los datos semanalmente y apoyándole en todo lo que requiera.
2 No estar en condiciones de verificar la información que se genera en la finca respecto a la cantidad de racimos disponibles para la cosecha.	Ingresando los datos al programa de producción facilitado por la Corporación Noboa.
3 No disponer de los Estados Financieros al día. No conocer la rentabilidad anual.	Idem al punto 1.
4 No hay control de densidad de población periódico.	Implementando el conteo obligatorio cada 4 meses para evitar el exceso de población (produce racimos pequeños y de baja calidad) y la escasez (disminuye la

	productividad por hectárea al año).
5 No existe un continuo intercambio de información tecnológica.	Organizando parrilladas o comidas al aire libre de confraternidad.
6 Daños ecológicos en la plantación debido a la acumulación de desechos plásticos.	Imponiendo medidas estrictas tales como multas por incumplimiento.
7 No se puede evaluar la liquidez (excedente o faltante de efectivo) del negocio, se controla a medias el efectivo de la caja.	Idem al punto 1.
8 Aunque la vivienda es de hormigón armado (mejor que la oficina), el personal se resiste a ocuparla.	Dotando de energía eléctrica a la vivienda.
9 Se pierde la información histórica.	Exigiendo que se llenen las hojas de control o registros y archivándolos ordenada y religiosamente todas las semanas.
10 No conocer el punto de equilibrio de producción de esta finca.	Registrando toda la información pertinente y procesándola.

CARENCIAS de todas las áreas

A continuación se prioriza las 10 CARENCIAS MÁS IMPORTANTES de las áreas anteriores.

CARENCIAS	CÓMO ELIMINARLAS? Y CUÁLES SON LOS NUEVOS ASPECTOS POSITIVOS CONCRETOS?
1 Lentitud en el proceso evaluación del Sistema de Información Gerencial.	Proporcionando al auxiliar contable todos los datos semanalmente y apoyándole en todo lo que requiera.
2 Micro - aspersores para el riego de superficies cultivables secas.	Instalándolos inmediatamente
3 Contabilidad Administrativa	Idem al 1.
4 Botiquín de primeros auxilios (suero antiofidico, jeringas, gazas, etc.)	Comprándolo inmediatamente.
5 Edición de Manuales de: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de cargos. • Evaluación del desempeño. • Pruebas de selección de personal. 	Investigando al respecto lo más pronto posible.
6 Mayor población de plantas de banano por hectárea.	

7 No hay historia contable.	Se está introduciendo datos contables.
8 Revisión prolija de información contable que proporciona la Corporación Noboa.	Exigiéndose a sí mismo el personal administrativo.
9 Ampliación de la tina de empaque.	Ampliándola inmediatamente.
10 Servicio de vigilancia.	Contratándolo inmediatamente.

6.2.2 ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES, PROBLEMAS Y AMENAZAS

FACTOR : GOBIERNO

SUPOSICIONES DE CAMBIO EN EL FUTURO	EFFECTOS EXTERNOS A LA EMPRESA	IMPLICACIONES EN LA EMPRESA	PROBLEMA OPORTUNIDAD
Disminución del precio oficial de la caja de banano.	Origina malestar en los productores bananeros	Ingresos menores	Disminuye la rentabilidad.
Aumento en el precio de los combustibles	Los transportistas suben el valor del flete de la caja al puerto.	Suben los costos por concepto de transportación.	Disminuye la rentabilidad.
Aumento en el precio de la energía	Sube el nivel general de precios al	Suben los costos de producción de la	Disminuye la rentabilidad.

eléctrica	consumidor	caja de banano.	
-----------	------------	-----------------	--

Observaciones: Aunque disminuye la rentabilidad, no generan en esta empresa un gran problema, en tanto no se mal gasten los recursos disponibles. Ayuda el la variación del tipo de cambio que la exportadora paga semanalmente al empresario bananero.

FACTOR : TECNOLOGÍA

SUPOSICIONES DE CAMBIO EN EL FUTURO	EFFECTOS EXTERNOS A LA EMPRESA	IMPLICACIONES EN LA EMPRESA	PROBLEMA OPORTUNIDAD
Reemplazo de agroquímicos por fertilización orgánica (estiércol).	Ayuda a la conservación ecológica del medio ambiente.	Reduciría los costos de producción hasta un 50 % cuando la condición biológica de los suelos se estabilice	Se mejora la imagen. Auspiciamos la fruta para su comercialización especialmente en Europa.
Uso de bioestimulantes del tipo de los ácidos húmicos y amino	Se reduce la incidencia de la sigatoka negra en las hojas de la planta.	Aumenta marginalmente los costos de producción de las	No se tienen problemas de reportes de maduración de fruta

ácidos y fertilización foliar (quelatos, boro, zinc)		cajas de banano.	en el puerto de destino.
Reducción de agroquímicos	Ayuda a la conservación ecológica del medio ambiente.	Se controla mejor los insectos de hoja.	Se ayuda a cumplir la función biológica de la hoja.
Instalación de micro-aspersores en zonas secas.	Ayudaría a cumplir con la estimación de cajas. Es decir que disminuiría el rechazo de racimos	Se ayuda a la productividad de la finca	Permite producir más cajas y por tanto, generar más sucres.

FACTOR : MERCADO

SUPOSICIONES DE CAMBIO EN EL FUTURO	EFFECTOS EXTERNOS A LA EMPRESA	IMPLICACIONES EN LA EMPRESA	PROBLEMA OPORTUNIDAD
Eliminación del Acuerdo Marco y/o del Reglamento 404 / 93.	La compañía exportadora no tendría limitaciones en solicitar cajas de	No se rechazarían racimos por extra-rígidos controles.	Aumentarían los ingresos de la empresa en temporada baja

	exportación.		especialmente.
--	--------------	--	----------------

FACTOR : PRODUCTO

SUPOSICIONES DE CAMBIO EN EL FUTURO	EFFECTOS EXTERNOS A LA EMPRESA	IMPLICACIONES EN LA EMPRESA	PROBLEMA OPORTUNIDAD
Producir bananos ecológicos.	Estimularía a seguir los pasos de otros empresarios bananeros.	Aumentaría los costos de producción.	Excelente auspicio para dar valor agregado al precio oficial de la caja.

SÍNTESIS DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES CRÍTICAS (que deberíamos aprovechar)
Se mejora la imagen de la empresa y auspiciamos la fruta para su comercialización.
No se tienen problemas de reportes de maduración de fruta en el puerto de destino.
Se ayuda a cumplir la función de la hoja.
Producir más cajas y por tanto, generar más sucres.
Aumentar los ingresos de la empresa en temporada baja.
Conseguir valor agregado al precio oficial de la caja por ser ecológico.

6.3 ETAPA OPERATIVA

Se tratará aquí los objetivos, estrategias y programas de acción orientada en las áreas de: Dirección General, Producción, Finanzas y Recursos Humanos.

6.3.1 OBJETIVOS

En este trabajo se plantean objetivos en las siguientes áreas: Dirección General. Producción, Finanzas y Recursos Humanos.

6.3.1.1 OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL

Dentro de este numeral se tiene los siguientes: Objetivos de Motivación, de Espíritu Empresarial y de Proceso de Datos.

6.3.1.1.1 OBJETIVOS DE MOTIVACIÓN

Para mantener motivadas a las personas en la empresa se plantea continuar con el sistema de bonificación por caja producida. Además, si la producción de cajas sobrepasa la cantidad anual del año anterior, entonces a esa bonificación se sumará un extra por sobrepasar las metas.

Se motivará tanto a propietarios y colaboradores a través de seminarios o cursos que promuevan su crecimiento intelectual, a través de capacitación tanto en las áreas administrativas como en las operativas de esta empresa.

6.3.1.1.2 OBJETIVOS DE ESPÍRITU EMPRESARIAL

Ser líderes, tener mentalidad innovadora en el negocio, sentir y participar ofreciendo alternativas acerca de la problemática bananera, son características que deben tener los empresarios bananeros.

6.3.1.1.3 OBJETIVOS DE PROCESO DE DATOS

Tienen relevancia los siguientes objetivos de procesamiento de datos:

- Proyectar presupuestos anuales.
- Conocer el costo de producción de la caja de banano semana a semana.
- Conocer y proyectar los costos de producción de la bananera.
- Hacer los reportes de cosecha.
- Elaborar gráficos estadísticos anuales y comparativos de:

Variación de ratio procesado a lo largo de las 52 semanas de cada año.

Variación de la merma procesada a lo largo de las 52 semanas de cada año.

Variación de racimos recuzados a lo largo de las 52 semanas

- Enfunde por hectárea por semana.
- Enfunde por hectárea y Cajas por semana y recobro pos semana

6.3.1.2 OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN

Cuando la producción por hectárea alcanza valores entre 2500 y 3000 cajas, se dice que tiene una alta productividad.

Una elevada productividad es la clave del éxito en toda propiedad bananera. Así, para calcularla, basta dividir el número de cajas producidas en el año para el número de hectáreas en producción de banano.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{No. DE CAJAS PRODUCIDAS EN UN AÑO}}{\text{NÚMERO DE HECTÁREAS CULTIVADAS DE BANANO}}$$

La producción alcanzada en los últimos tres años de la empresa en estudio son:

Cuadro No. 9

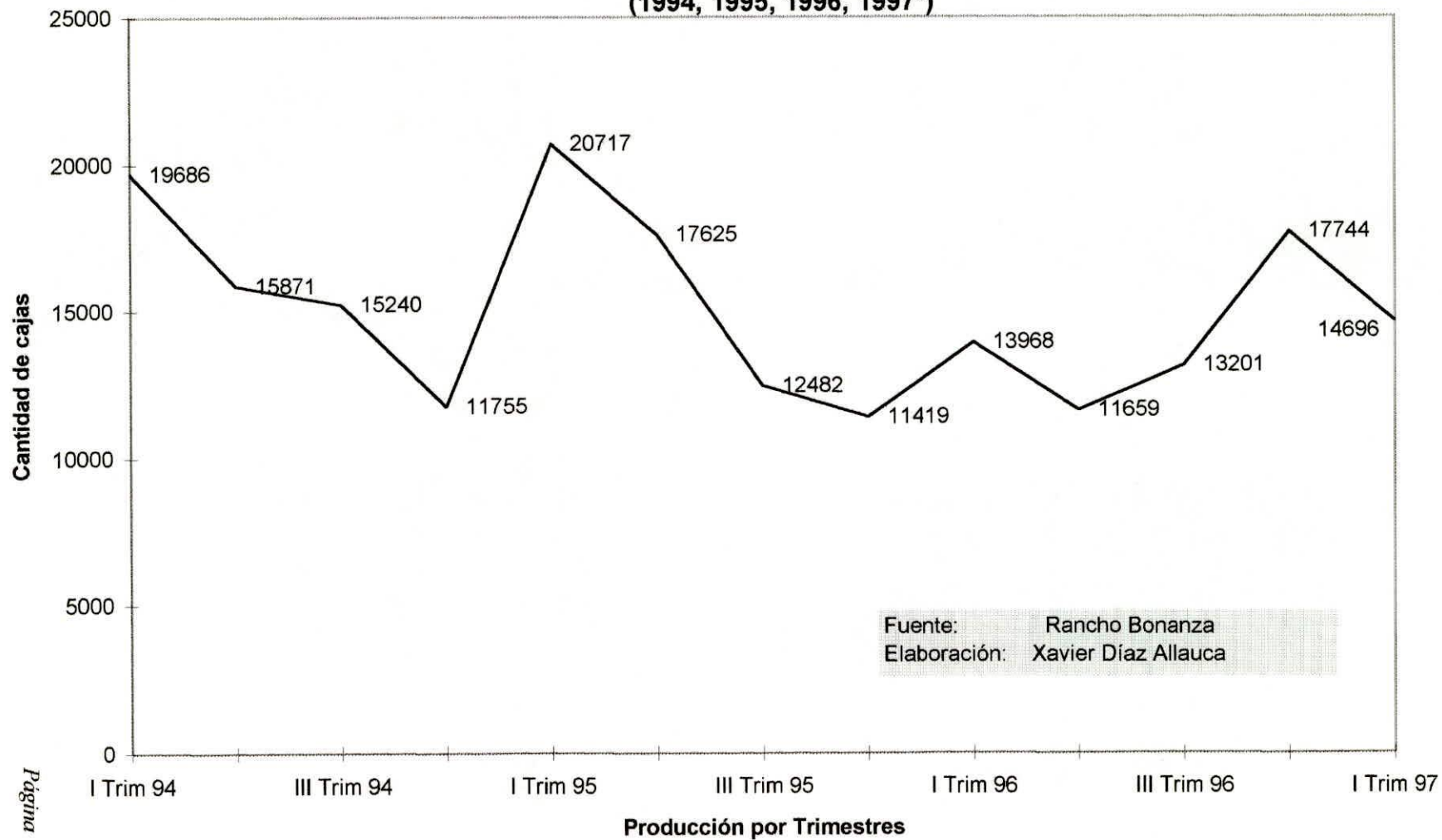
PRODUCCIÓN ANUAL
Cajas / ha / año

AÑO 1994	AÑO 1995	AÑO 1996
1564	1556	1414

Fuente: RANCHO BONANZA. Marlon Díaz Allauca.
Elaboración: Xavier Díaz Allauca

Los datos del Cuadro No. 9 se obtuvieron del Gráfico No. 2 que a continuación se aprecia.

Gráfico No. 2
PRODUCCIÓN CAJAS EQUIVALENTE A 22XU
(1994, 1995, 1996, 1997*)



6.3.1.3 OBJETIVOS FINANCIEROS

Los siguientes son algunos de los objetivos financieros:

Obtener rentabilidad de los excedentes en liquidez disponibles.

Disponer de los estados financieros o balances al día, como fuente para la toma de decisiones estratégicas.

Distribuir adecuadamente los recursos económicos obtenidos durante la temporada alta para cubrir contingencias de iliquidez durante la temporada baja.

Conocer costos de producción de cajas semanalmente.

6.3.1.4 OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS

Los seres humanos deben cooperar unos con otros debido a sus limitaciones individuales. Con el objeto de lograr un mejor aporte hacia la empresa, se proponen los siguientes objetivos:

- Disponer de colaboradores con mente y cuerpo sano.
- Conocer con precisión las obligaciones de cada integrante de esta empresa.
- Mejorar la productividad de los colaboradores de campo.
- Valorar adecuadamente la remuneración de los empleados
- Justificar aumentos en las remuneraciones

6.3.2 ESTRATEGIAS

A esta altura nos preguntamos cómo podremos alcanzar los objetivos trazados?, a esto

se responde: Con las estrategias, es decir al modo de conseguir los objetivos trazados.

La estrategia es el ARTE DE LOGRAR LOS OBJETIVOS. Los cambios,

modificaciones ó correcciones se plantean en los siguientes cuadros.

6.3.2.1 ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE LA DIRECCIÓN GENERAL

OBJETIVOS DE LAS ESTRATEGIAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL

	OBJETIVOS PRINCIPALES	UNIDAD DE MEDIDA
1	Ser innovadores en la forma de gerenciar la empresa bananera.	Programas o proyectos de innovación administrativa.
2	Integrar el concepto IRM ⁴ a la actividad administrativa de Rancho Bonanza, es decir, usar la informática como base de la Planeación Estratégica.	Gráficos de control ⁵ semanal
3	Intercambiar información tecnológica con otros empresarios bananeros.	Aplicaciones innovadoras en esta empresa.
4	Evaluar esta Planificación Estratégica	Cambios en las estrategias.

⁴ IRM: *Information Resource Management*. Ver glosario de términos.

⁵ Los "Gráficos de Control" permitirán controlar la calidad en base a juicios y decisiones sobre hechos pasados y medibles. Otros gráficos sugeridos por el Dr. Deming son: "Causa y efecto", "Gráficos de líneas de tendencia", "Histogramas" y "Diagramas de dispersión".

6.3.2.2 ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

OBJETIVOS DE LAS ESTRATEGIAS DE LA PRODUCCIÓN

	OBJETIVOS PRINCIPALES	UNIDAD DE MEDIDA
1	Aumentar la productividad por hectárea de banano.	Cajas / hectárea
2	Reducir inicialmente el uso de agroquímicos en un 25 %.	Sucres
3	Reducir los daños que produce la sigatoka negra.	Sucres ó cajas
4	Controlar el exceso de población	Matas
5	Eliminar los productos no bio-degradables dispersos	Quintales
6	Instalar micro-aspersores de riego	Sucres

ESTRATEGIAS

1 ESTRATEGIA OBJETIVO 1: Aumentar la población de matas por hectárea, cuidando que entre ellas no se hagan sombra. Aplicar las cantidades requeridas de fertilizantes de acuerdo a las deficiencias del suelo. Llevar registros gráficos de control con sus respectivos límites superior e inferior de control (LSC y LIC) y promedio, tal como lo enseñara el **Dr. Deming** de: Enfunde por hectárea por semana (racimos), cajas por hectárea por semana (cajas 22XU), recobro por semana (%).

2 ESTRATEGIA OBJETIVO 2: Cambiar hábitos de fertilización . Hacer estudios de suelo para conocer sus requerimientos de materia orgánica sea éste estiércol o compost.

3 ESTRATEGIA OBJETIVO 3: Controlar la fumigación aérea desde la torre dispuesta para este efecto. Reportar las probables deficiencias por cobertura en la aplicación del agroquímico. **Escuchar** los argumentos técnicos del piloto en cuanto al recorrido que harán las personas que realizan el “bandereo móvil” por causa de cambios

en la dirección del viento, su opinión es MUY IMPORTANTE. Además se debe usar bioestimulantes y aplicar fertilización foliar en las plantas. Comprar productos garantizados por la casa distribuidora y controlar la mezcla de los químicos en la pista, previa a la partida de la avioneta.

4 ESTRATEGIA OBJETIVO 4: Hacer controles periódicos de densidad de población.

5 ESTRATEGIA OBJETIVO 5: Implementar y controlar rigurosamente a través de un programa de limpieza de desechos plásticos dentro de la plantación.

6 ESTRATEGIA OBJETIVO 6: Contratar el diseño e instalación de micro-aspersores ó reubicar tres torres guardados en las bodegas.

6.3.2.3 ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE FINANZAS

OBJETIVOS DE LAS ESTRATEGIAS DE FINANZAS

	OBJETIVOS PRINCIPALES	UNIDAD DE MEDIDA
1	Obtener rentabilidad de los excedentes en liquidez de que se pueda disponer.	Sucres
2	Disponer de los estados financieros o balances al día	Balance mensual cerrado
3	Disponer de los recursos económicos necesarios durante la temporada baja.	Sucres
4	Conocer con exactitud la liquidez del negocio.	Sucres
5	Conocer costos / caja semanalmente.	Sucres

ESTRATEGIAS

1 ESTRATEGIA OBJETIVO 1: Invertir en papeles de renta fija.

2 ESTRATEGIA OBJETIVO 2: Coordinar agenda de trabajo con el administrador, la asesora de contabilidad y su auxiliar.

3 ESTRATEGIA OBJETIVO 3: Controlar los gastos. No mal gastar el dinero disponible.

4 ESTRATEGIA OBJETIVO 4: Registrar entradas y salidas de efectivo. Proveer toda la información al auxiliar contable.

5 ESTRATEGIA OBJETIVO 5: Crear programa en hoja electrónica.

6.3.2.4 ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS DE LAS ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

	OBJETIVOS PRINCIPALES	UNIDAD DE MEDIDA
1	Disponer de colaboradores con mente y cuerpo sano.	Grado de cooperación: Alto, medio, bajo.
2	Conocer con precisión las obligaciones de cada integrante de esta empresa.	Grado de eficiencia en el cumplimiento de sus funciones:

		Alto, medio, bajo.
3	Mejorar la productividad de los colaboradores de campo.	Rendimiento / ha.
4	Valorar adecuadamente la remuneración de los empleados.	Sucres
5	Justificar aumentos en las remuneraciones.	Sucres

ESTRATEGIAS

1 ESTRATEGIA OBJETIVO 1: Apoyar al deporte a través de la construcción de una canchita de indor - fútbol y/o volley.

2 ESTRATEGIA OBJETIVO 2: Implementar el manual de funciones.

3 ESTRATEGIA OBJETIVO 3: Llevar registros históricos de rendimiento por hectárea para medir las DESVIACIONES entre los resultados que se están obteniendo y los objetivos que se quieren alcanzar.

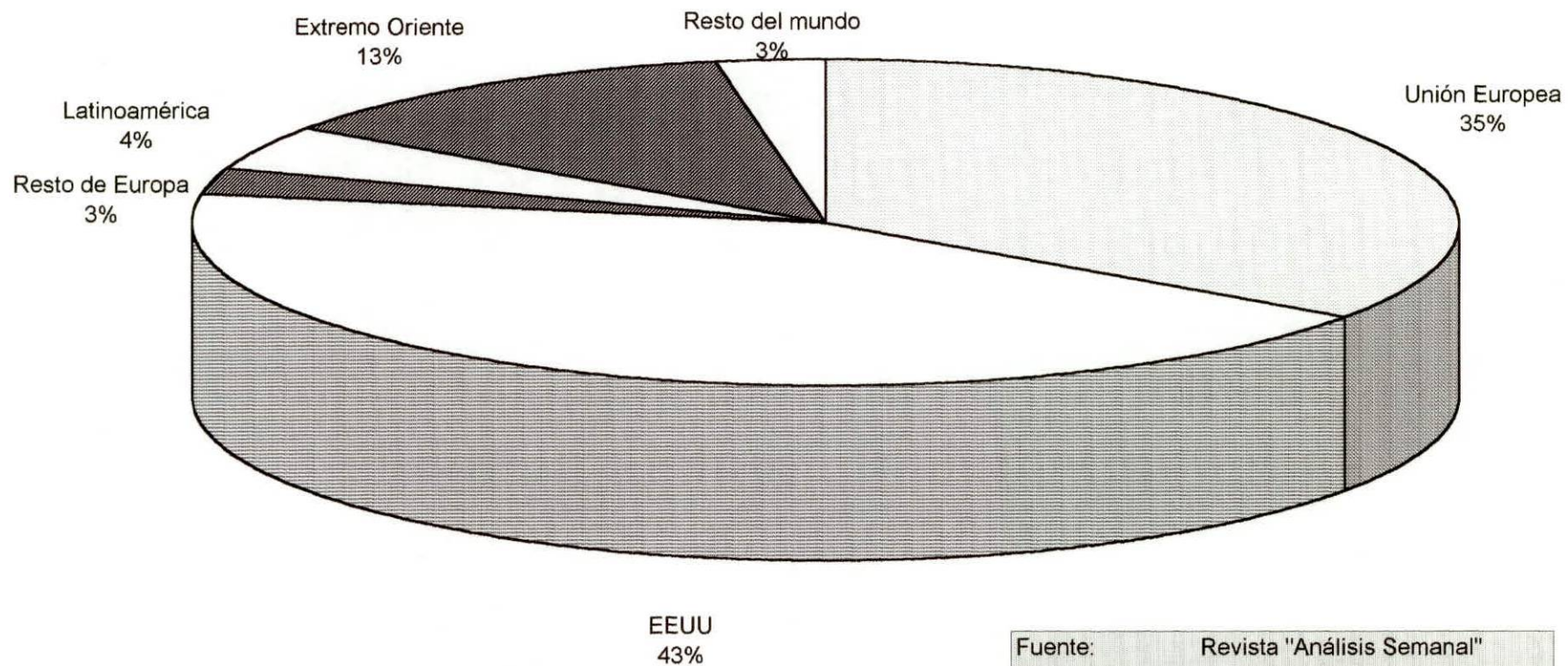
4 ESTRATEGIA OBJETIVO 4: Implementar sistema de evaluación de cargos.

5 ESTRATEGIA OBJETIVO 5: Implementar sistema de evaluación del desempeño.

7 ANEXOS

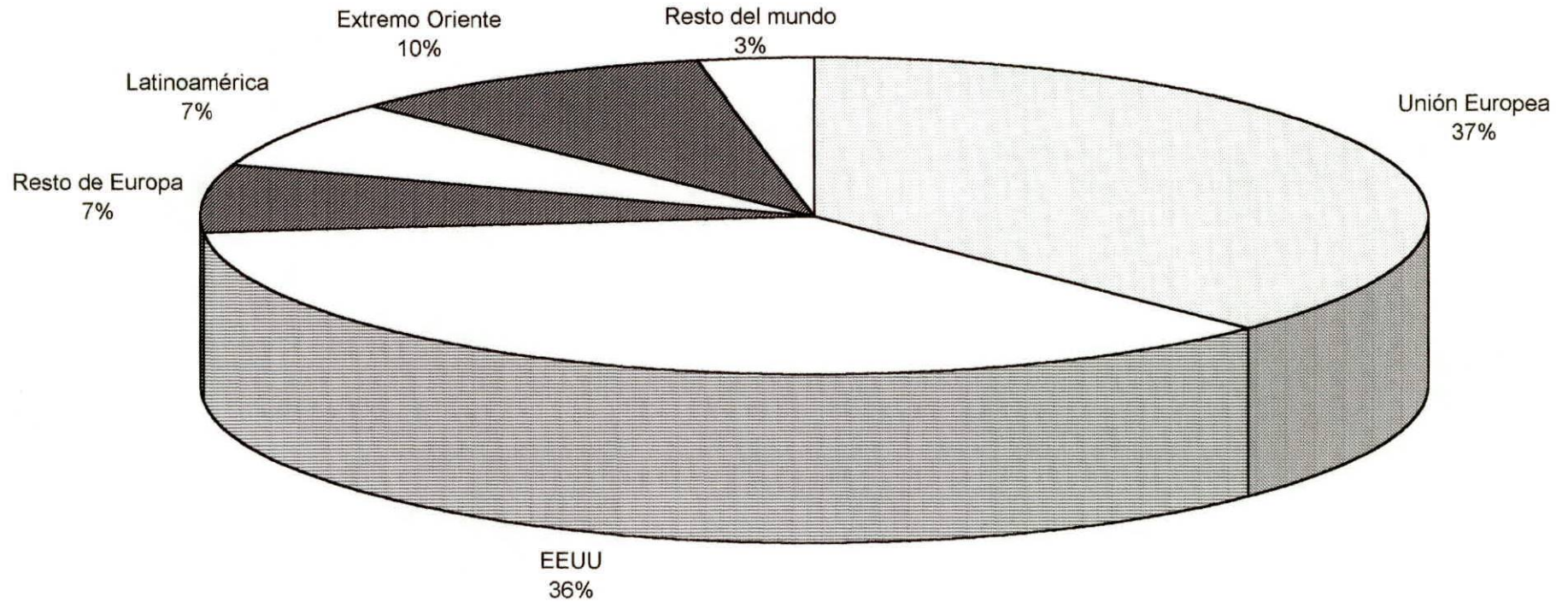
Se registran a continuación:

Gráfico No. 3
EXPORTACIONES DESDE ECUADOR
Año 1991
De un total de 2.7 millones Tm



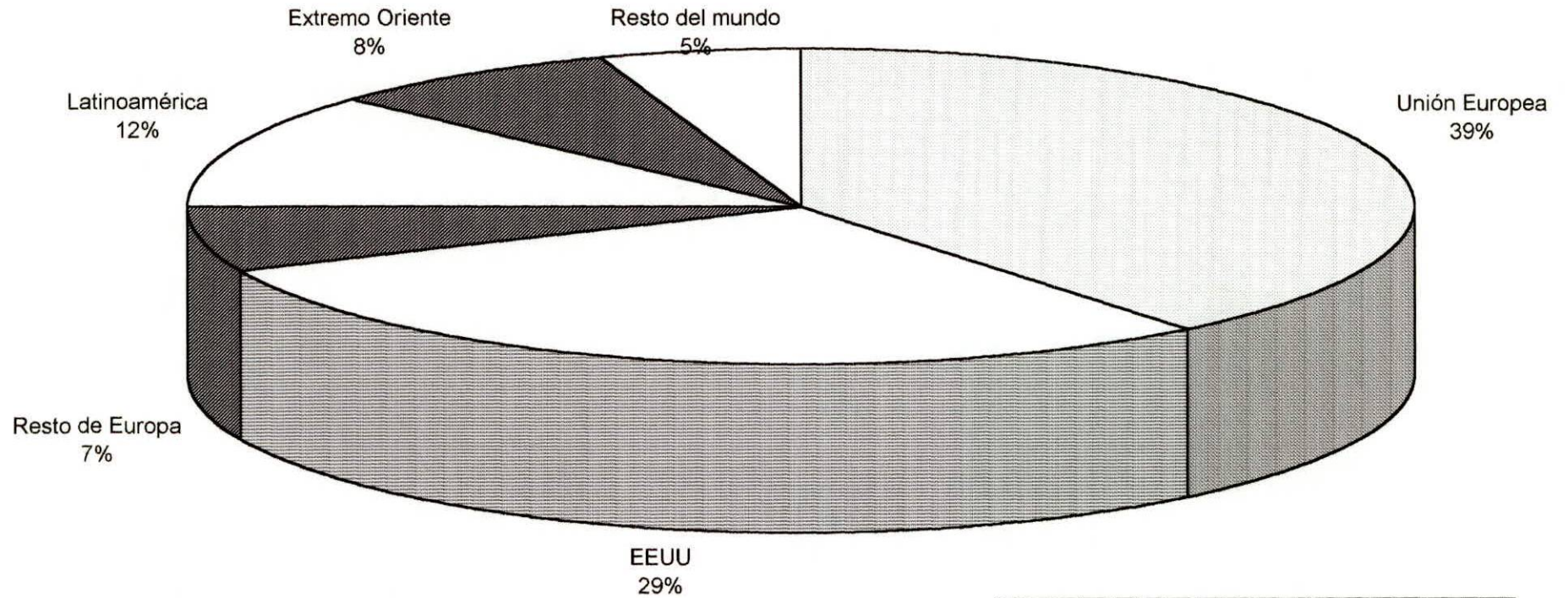
Fuente: Revista "Análisis Semanal"
Elaboración: Ing. Xavier Díaz Allauca

Gráfico No. 4
EXPORTACIONES DESDE ECUADOR
Año 1992
De un total de 2.5 millones Tm



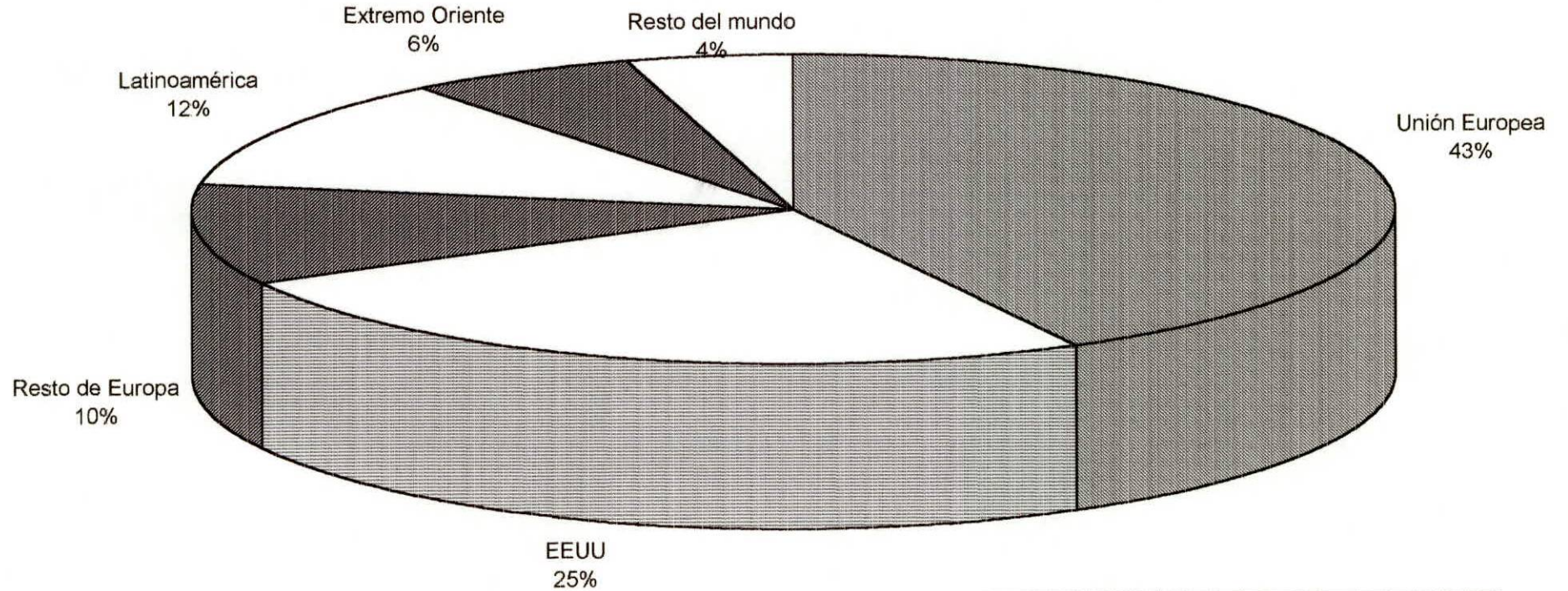
Fuente: Revista "Análisis Semanal"
Elaboración: Ing. Xavier Díaz Allauca

Gráfico No. 5
EXPORTACIONES DESDE ECUADOR
Año 1993
De un total de 2.6 millones Tm



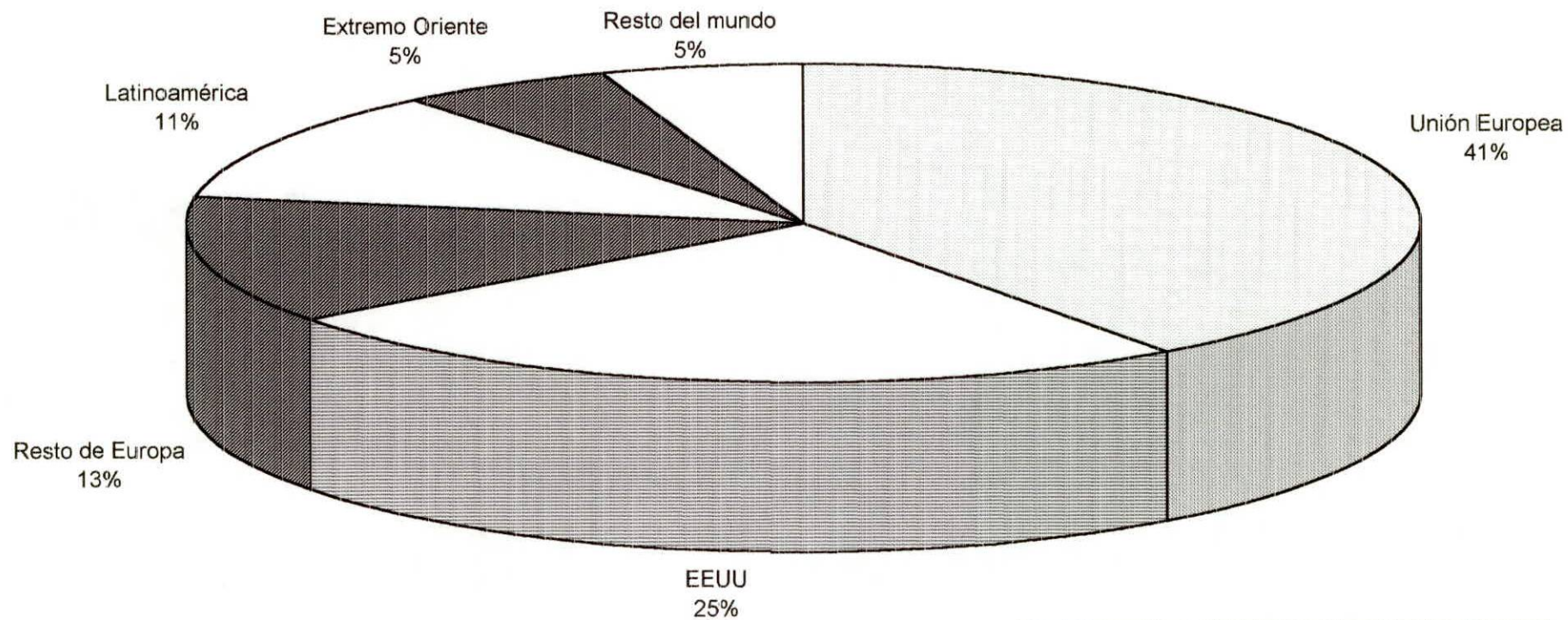
Fuente: Revista "Análisis Semanal"
Elaboración: Ing. Xavier Díaz Allauca

Gráfico No. 6
EXPORTACIONES DESDE ECUADOR
Año 1994
De un total de 3.3 millones de Tm



Fuente: Revista "Análisis Semanal"
Elaboración: Ing. Xavier Díaz Allauca

Gráfico No. 7
EXPORTACIONES DESDE ECUADOR
Año 1995
De un total de 3.7 millones Tm



Fuente: Revista "Análisis Semanal"
Elaboración: Ing. Xavier Díaz Allauca

8. GLOSARIO DE TÉRMINOS

G.A.T.T.: En castellano: Acuerdo General de Tarifas y Comercio.

ECOSISTEMA: Zona natural llamada también “sistema ecológico”, en que organismos vivientes y substancias inertes actúan intercambiando materiales en una relación recíproca.

INNOVACIÓN: Consiste en la búsqueda permanente de las NOVEDADES que nos proporciona el deseo racional de modificar o mejorar aquella forma tradicional de hacer las cosas. Sirven para aprovechar las OPORTUNIDADES y analizarlas de manera que tanto el mercado y la empresa saquen provecho de ella.

ESTRATEGIA: De la palabra griega “strategos”, es el arte de ganar la guerra. A nivel de empresa, es el arte de lograr objetivos. También significa: distribuir recursos.

FILIAL: Establecimiento nuevo creado por una empresa, se distingue de la sucursal por gozar de autonomía y tiene de común con la casa matriz el origen de los capitales y la dirección de la explotación.

IRM: En castellano significa “administración de las fuentes de información”. Es una actividad a través de la cual los administradores de la empresa reconocen a la INFORMACIÓN como una fuente estratégica, estableciendo POLÍTICAS que se apliquen a la información de manera estratégica, controlando para asegurar que esas políticas se lleven a

cabo. IRM es un concepto que integra a los otros conceptos de ventaja competitiva, CIO (Jefe ó administrador de los servicios de informática), SPIR (Planeación estratégica debida a fuentes de información) y a los usuarios. Como tal, IRM provee el marco para el uso efectivo del computador.

MISIÓN: Consiste en definir el OBJETIVO CENTRAL de la empresa, teniendo en cuenta los valores. Mientras los valores son estáticos, la MISIÓN es dinámica.

9. BIBLIOGRAFÍA

CONABAN, Publicación mensual de la Corporación Nacional de Bananeros

CHIAVENATO IDALBERTO. "Administración de Recursos Humanos".

WALTON MARY. "Cómo administrar con el método Deming".

EL TELÉGRAFO. Redacción en Ginebra AP; diario de circulación nacional.

EL UNIVERSO. Diario de circulación nacional

EL AGRO, Informativo del desarrollo agroindustrial ecuatoriano

FREUD, WILLIAMS, PERLES. "Estadística para la Administración",

ORGANIZACIÓN COMÚN DE MERCADOS EN EL SECTOR DEL PLÁTANO,

Diario oficial de la Comunidad Europea. Reglamento 404 - 93.

PORTER MICHAEL. "Estrategia Competitiva",

ROGER G. SCHROEDER. "Administración de Operaciones",

SPURRIER WALTER. "Análisis Semanal"