

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE: INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA DE TESIS:
PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA
AGRÍCOLA JAPONESA “TECNOBAN”**

NANCY CATALINA VILLAVICENCIO PAVÓN

DIRECTOR: ING. PATRICIO DALGO

CODIRECTOR ING. ROBERTO TACO PIZARRO

SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE DEL 2008

AGRADECIMIENTO

A Dios, ser maravilloso y único en el cual creo infinitamente, quien me ha provisto de la salud necesaria y la fortaleza para seguir adelante y cumplir una a una mis metas, superando duras pruebas pero siempre bajo su amparo.

A mis padres, hermanos y sobrinos, personas admirables y honestas que con su amor incondicional me han apoyado incansablemente en todo sentido y son el motivo de mi existir y mi lucha por la vida.

A la Escuela Politécnica del Ejército y su personal docente, especialmente a los Ing. Patricio Dalgo y Roberto Taco Pizarro apreciados gestores de mi aprendizaje, hombres de bien que llevan responsablemente la noble tarea de educar a los profesionales del futuro.

Al personal de la hacienda “TECNOBAN”, especialmente al Dr. Masahiro Tanabe gerente de TECNOBAN, al Ing. Luis Sánchez jefe de producción de la bananera y al Sr. Massato Ito facilitador de las gestiones de investigación.

DEDICATORIA

A Dios, dador y protector celestial de la vida, ser omnipotente y omnipresente, luz de mi camino.

A mis padres Luis Villavicencio, ejemplo de responsabilidad y rectitud, trabajador incansable que nos ha educado a mis hermanos y a mí con su esfuerzo, tesón y firmeza pero con inmenso amor y ternura.

A mi madre Enmita Pavón, mujer abnegada y dulce quien con desvelos y lágrimas permanece fervientemente a mi lado valorando cada día de mi vida, quien con todas sus fuerzas ha hecho de mí una mujer valiente y emprendedora; me ha entregado lo mejor de sí en más de un millón de sonrisas y besos para ponerme de pie y recordarme que la vida es una constante lucha.

María Sol, a ti también va esta dedicatoria porque has sido, eres y serás una de las piedras angulares sobre las que se edifica mi estabilidad emocional.

A mis queridos sobrinos y a ti Enmita, con quien he aprendido mucho porque a pesar de tu corta edad me has enseñado cosas valiosas y en especial la virtud de la paciencia.

A mí querido maestro y amigo Ing. Patricio Dalgo, quien conoce el verdadero esfuerzo que ha representado para mí la culminación de mi carrera profesional, ser humano comprensivo que con su exigente trabajo nunca permitió que decayera y mantuvo en mí el deseo de dar siempre lo mejor y vencer la mediocridad.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA. COMERCIAL

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Nancy Catalina Villavicencio Pavón

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “Plan Estratégico de Mercadotecnia para Fundación Alternativa” ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Quito, 9 de Septiembre del 2008

Nancy Catalina Villavicencio Pavón

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: ING. COMERCIAL

AUTORIZACION

Yo, Nancy Catalina Villavicencio Pavón

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Plan Estratégico de Mercadotecnia para Fundación Alternativa”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 9 de Septiembre del 2008

Nancy Catalina Villavicencio Pavón

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: Ing. Comercial

CERTIFICADO

Ing. Patricio Dalgo Director
Ing. Patricio Taco P. Codirector

CERTIFICAN

Que la tesis titulada “Plan Estratégico de Marketing para la Empresa Agrícola Japonesa TECNOBAN”, realizada por el (la) señor(ita) Nancy Catalina Villavicencio Pavón, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejercito.

Debido a que cumple con todos los requerimientos legales SI se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre del autor, señor(ita) Nancy Catalina Villavicencio Pavón para que se entregue al señor Ing. Guido Crespo, Coordinador de la Carrera de Ingeniería Comercial

Quito, 9 de Septiembre del 2008

Nombre y firma
DIRECTOR

Nombre y firma
CODIRECTOR

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA.....	III
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	IV
AUTORIZACIÓN.....	V
CERTIFICADO.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
RESUMEN EJECUTIVO	XXIII
CAPÍTULO I GENERALIDADES.....	1
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	2
1.1.1. Giro del Negocio.....	2
1.1.1.1. Antecedentes.....	2
1.1.1.2. Reseña Histórica	2
1.1.2. Curva Organizacional	3
1.1.2.1. Misión	3
1.1.2.2. Visión.....	4
1.1.2.3. Valores	4
1.1.2.4. Política Organizacional.....	4
1.1.3. Estructura Organizacional	5
1.1.3.1. Presidencia ejecutiva.....	5
1.1.3.2. Gerencia General	5
1.1.3.3. Subdivisiones: supervisión y jefes de campo.....	6
1.1.3.4. Esquema de la estructura Organizacional.....	7
1.1.4. Características del Negocio.....	8
1.1.4.1. Contexto económico.....	8
1.1.4.2. Aspectos Geográficos Generales.....	8
1.1.4.3. División Interna.....	8
1.1.4.4. Cultivos.....	9
1.1.4.5. Especialización en su producción	9
1.1.4.6. Manejo de personal	10
1.1.4.7. Cadena de comercialización de banano Tanabe	10
1.1.4.8. Otros aspectos del negocio	11
1.1.5. Producto	11
1.2 PROBLEMÁTICA	13
1.2.1. Análisis del problema: diagrama causa – efecto.....	17
1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	18
1.3.1. Objetivo General.....	18
1.3.2. Objetivos Específicos	18
1.4 HIPÓTESIS	19
1.4.1. Hipótesis General	19

1.4.2. Hipótesis Específicos	19
1.5 MARCO REFERENCIAL.....	20
1.5.1. Marco Teórico.....	20
1.5.2. Marco Conceptual	25
CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	29
2.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	30
2.1.1 Análisis de Microambiente.....	30
2.1.1.1. Factores Económicos.....	30
2.1.1.1.1. Balanza Comercial	30
2.1.1.1.2. Exportaciones.....	32
2.1.1.1.3. Importaciones.....	34
2.1.1.1.4. Producto Interno Bruto	35
2.1.1.1.5. Deuda Externa	37
2.1.1.1.6. Inflación	38
2.1.1.1.7. Riesgo País EMBI	41
2.1.1.1.8. Tasas de Interés y Cartera del Sector Bananero.....	43
2.1.1.1.9. Mercado Laboral Global.....	46
2.1.1.1.10. Análisis General sobre los Factores Económicos.....	48
2.1.1.2. Factores Políticos Legales	50
2.1.1.2.1. Actuales Reformas Laborales al Marco Legal Ecuatoriano	50
2.1.1.2.2. Regulaciones Ambientales Ecuatorianas.....	51
2.1.1.2.3. EUREPGAP	51
2.1.1.3. Factores Socio Culturales	58
2.1.1.4. Factores Demográficos	59
2.1.1.5. Factores Tecnológicos	60
2.1.1.5.1. Disponibilidad de Tecnología en Maquinaria y Equipos.....	60
2.1.1.5.2. Cambios e Implementación Tecnológica Reciente	61
2.1.1.5.2.1. Inversión en infraestructura.....	61
2.1.1.5.2.1.1. Inversión en Investigación y Desarrollo	61
2.1.1.5.2.2. Inversión en Maquinaria y Equipo.....	61
2.1.1.5.3. Disponibilidad de Tecnología en Maquinaria y Equipos.....	62
2.1.2 Análisis del Microambiente (CINCO FUERZAS DE PORTER).....	60
2.1.2.1. Clientes: Internos y Externos.....	63
2.1.2.2. Proveedores	63
2.1.2.2.1. Relación Tecnoban – Proveedor.....	67
2.1.2.2.2. Relación Tecnoban – Fuperdi	67
2.1.2.3. Competencia	67
2.1.2.3.1. Competidores actuales.....	70
2.1.2.3.2. Otros Competidores	70
2.1.2.4. Productos Sustitutos y Complementarios.....	70
2.1.2.4.1. Sustitutos.....	71
2.1.2.4.2. Complementarios	71
2.1.2.5. Rivalidad entre competidores	72
2.1.2.6. Matriz de Evaluación de Factores externos	72
2.2 ANÁLISIS INTERNO	74
2.2.1 Capacidad Administrativa (PHVA).....	75
2.2.1.1. Planificar.....	75
2.2.1.2. Hacer	76

2.2.1.3.	Verificar	76
2.2.1.4.	Analizar.....	77
2.2.2	Capacidad del Talento Humano	78
2.2.2.1.	Organización	78
2.2.2.2.	Personal	79
2.2.3	Capacidad Financiera.....	79
2.2.3.1.	Recursos Financieros.....	80
2.2.3.1.1.	Liquidez o capacidad de pago.....	81
2.2.3.1.2.	Razones de actividad.....	83
2.2.3.1.3.	Razones de endeudamiento Corto Plazo.....	83
2.2.3.1.4.	Razones de endeudamiento Largo Plazo	84
2.2.4	Capacidad de Mercado	85
2.2.5	Capacidad de Producción	87
2.2.5.1.	Producción con fertilizantes y abonos orgánicos	87
2.2.5.1.1.	Esquema del proceso de producción TECNOBAN	88
2.2.5.1.2.	Consideraciones Generales para protección orgánica del suelo.....	89
2.2.5.1.3.	Cuadro de dosificación de fertilizante	92
2.2.5.2.	Producción con fertilización química	94
2.2.6	Matriz de Evaluación de factores internos.....	95
2.2.7	Resumen del análisis de los factores internos y externos	96
2.2.7.1.	Matriz General Electric	96
2.2.7.2.	Análisis de la Matriz GE	96
2.3	ANÁLISIS FODA	98
2.3.1	Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas	98
2.3.2	Matriz Ponderación Impacto de Oportunidades	99
2.3.3	Matriz Ponderación Impacto de Amenazas.....	100
2.3.4	Matriz Resumen de Fortalezas y Debilidades.....	100
2.3.5	Matriz Ponderación Impacto de Fortalezas	101
2.3.6	Matriz Ponderación Impacto de Debilidades	101
2.3.7	Matriz de Áreas Ofensivas de iniciativa Estratégica "FO"	102
2.3.8	Matriz de Áreas Defensivas de iniciativas Estratégicas "DA"	103
2.3.9	Matriz de Áreas Estratégicas de Respuesta FA".....	104
2.3.10	Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégica "DA"	105
2.3.11	Matriz Síntesis.....	106
CAPÍTULO III INVESTIGACIÓN DE MERCADOS		107
3.1.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	108
3.1.1.	Propósito de la investigación.....	108
3.1.2.	Tema de la investigación.....	108
3.1.3.	Definición del problema de la investigación	108
3.1.4.	Objetivos de la investigación	108
3.1.4.1.	Objetivo General	108
3.1.4.2.	Objetivos Específicos.....	109
3.1.5.	Desarrollo de la hipótesis	109
3.1.6.	Diseño de la investigación.....	110
3.1.6.1.	Tipo de investigación	110
3.1.6.2.	Técnicas de investigación	110
3.1.6.3.	Fuentes de información.....	110
3.1.7.	Definición de la población y muestra.....	110

3.1.7.1. Población	110
3.1.7.2. Muestra	111
3.1.7.2.1. Prueba Piloto	111
3.1.8. Diseño de la encuesta	115
3.1.8.1. Escalas de medición	115
3.1.9. Ejecución del trabajo de campo	115
3.1.10. Informe de resultados.....	115
3.1.10.1. Gráficos e interpretación de resultados	115
3.1.11. Análisis de los agentes activos de mercado.....	129
3.1.11.1. Análisis de la Oferta	129
3.1.11.2. Análisis de la Demanda	131
3.1.12. Análisis de la Demanda Insatisfecha.....	134
3.2. ESTUDIO DEL CLEINTE ACTUAL.....	135
3.2.1. Técnica aplicada.....	135
3.2.2. Tema de la investigación.....	135
3.2.3. Objetivo de la investigación.....	135
3.2.4. Desarrollo de la hipótesis	135
3.2.5. Aplicación de la entrevista.....	135
3.2.6. Conclusiones	135
3.3. ESTUDIO DEL CLIENTE POTENCIAL.....	137
3.3.1. Técnica Aplicada	135
3.3.2. Tema de la investigación.....	135
3.3.3. Objetivo de la investigación.....	135
3.3.4. Desarrollo de la hipótesis	135
3.3.5. Fuentes de Información.....	135
3.3.6. Análisis de los Datos	135
CAPÍTULO IV PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING.....	141
4.1. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	142
4.1.1. Objetivos Organizacionales.....	142
4.1.1.1. Funciones de los objetivos organizacionales.....	142
4.1.1.2. Importancia de fijar objetivos organizacionales	143
4.1.1.3. Clasificación de los objetivos	144
4.1.1.4. Establecimiento de los objetivos bajo la metodología SMART	147
4.1.1.5. Priorización de los objetivos.....	148
4.1.1.6. Matriz de impacto Vs. Factibilidad	149
4.1.2. Objetivos Estratégicos.....	150
4.2. Estrategias Corporativas.....	151
4.3. Matriz de Alineación de Objetivos y Estrategias	152
4.4. Estrategias Genéricas.....	153
4.4.1. Mapa de estrategias de Desarrollo Básicas	154
4.4.2. Mapa de Estrategias de crecimiento intensivo.....	155
4.4.3. Mapa de Estrategias Competitivas.....	156
4.5. Perfil Estratégico a adoptarse	158
4.6. Conclusión sobre estrategias propuestas	159
4.7. Planificación Estratégica del Marketing	160
4.7.1. Filosofía Organizacional.....	160
4.7.1.1. Misión.....	160
4.7.1.2. Visión	160

4.7.1.3. Valores	160
4.7.1.4. Políticas.....	161
4.7.1.5. Matriz Axiológica de Valores y Principios	161
4.8. Mapa Estratégico	160
CAPÍTULO V COMPONENTES DEL MARKETING MIX	163
5.1. MEZCLA DE MARKETING	164
5.1.1. El Producto.....	166
5.1.1.1. Características del Producto	166
5.1.1.1.1. Características técnicas, físicas y de comercialización de Bananas Tanabe	167
5.1.1.2. Clasificación del producto	169
5.1.1.3. Atributos del producto	169
5.1.1.3.1. Proceso productivo del banano orgánico en la hacienda TECNOBAN	170
5.1.1.4. Ciclo de vida del producto	171
5.1.1.4.1. Etapa de crecimiento	174
5.1.1.5. Estrategias del producto	174
5.1.1.5.1. Estrategia de empaçado	175
5.1.1.5.2. Estrategia de evaluación de proveedores	175
5.1.1.5.3. Estrategia de Control de Procesos.....	176
5.1.1.5.4. Estrategia de calidad de Gestión Corporativa	177
5.1.1.5.5. Estrategia de Introducción	178
5.1.2. El Precio	178
5.1.2.1. Factores que influyen en la fijación de precios	180
5.1.2.1.1. Estrategias para producto en etapa de crecimiento	186
5.1.2.1.1.1. Estrategia de precio propuesta para TECNOBAN	186
5.1.2.2. Cálculo del precio promedio de la caja de banano orgánico	187
5.1.3. Plaza.....	191
5.1.3.1. Canales de Distribución	191
5.1.3.1.1. Estructura de los canales de distribución	192
5.1.3.1.2. Estructura del método de distribución TECNOBAN	193
5.1.3.2. Estrategias de distribución.....	194
5.1.3.3. Benchmarking	195
5.1.4. Promoción	196
5.1.4.1. Objetivos y estrategias de promoción.....	196
5.1.5. Matrices del Mix de Marketing.....	198
5.1.5.1. Matriz de resumen de estrategias de producto.....	198
5.1.5.2. Matriz de resumen de estrategias de plazo	199
5.1.5.3. Matriz de resumen de estrategias de distribución.....	199
5.1.5.4. Matriz de resumen de estrategias de promisión	199
5.1.5.5. Matriz de alineación de objetivos y estrategias.....	201
5.1.6. Plan Operativo del Mix de Marketing.....	202
5.1.7. Controles	198
CAPÍTULO VI ANÁLISIS FINANCIERO	210
6.1. Presupuesto	211
6.1.1. Presupuesto de inversión y financiamiento del proyecto	211
6.1.2. Depreciación de activos fijos.....	213

6.1.3. Inversiones de reemplazo	214
6.1.4. Venta de activos fijos.....	215
6.1.5. Financiamiento	216
6.1.6. Presupuesto de operación.....	216
6.1.6.1. Presupuesto de ingresos	216
6.1.6.2. Presupuesto de egresos	217
6.2. Flujo de caja	218
6.2.1. Flujo de caja con proyecto.....	219
6.2.2. Flujo de caja sin proyecto.....	220
6.2.3. Comparación de flujos de caja con proyecto y sin proyecto	220
6.3. Estados proyectados.....	221
6.3.1. Estado de de resultados.....	221
6.4. Evaluación financiera	222
6.4.1. Tasa mínima de aceptación de recuperación TMAR	222
6.4.2. Criterios de evaluación	222
6.4.2.1. Valor Actual Neto (VAN)	223
6.4.2.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)	223
6.4.2.3. Relación Beneficio/Costo (B/C).....	224
6.4.2.4. Periodo de Recuperación.....	225
6.4.2.5. Punto de equilibrio	227
6.5. Análisis de Sensibilidad.....	227
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	227
7.1. Conclusiones.....	230
7.2. Recomendaciones	232
ANEXOS	233
BIBLIOGRAFÍA	255

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 2,1 CARACTERISTICAS COMERCIALES DE BANANO TANABE	71
CUADRO 2.2 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS	74
CUADRO 2.3 PROCESO DE CULTIVO DE BANANO ORGANICO	88
CUADRO 2.4 EFECTO DE LA FERTILIZACION ORGANICA SOBRE EL CULTIVO DE BANANO	92
CUADRO 25 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS	95
CUADRO 2.6 MATRIZ GENERAL ELECTRIC	96
CUADRO 2.7 MATRIZ DE RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	98
CUADRO 2.8 PONDERACION DE IMPACTO DE OPORTUNIDADES	99
CUADRO 2.9 PONDERACION DE IMPACTO DE AMENAZAS	100
CUADRO 2.9 MATRIZ DE RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	100
CUADRO 2.11 PONDERACION DE IMPACTO DE LAS FORTALEZAS	101
CUADRO 2.12 PONDERACION DE IMPACTO DE LAS DEBILIDADES	101
CUADRO 2.13 AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA "FO"	102
CUADRO 2.14 AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA "DA"	103
CUADRO 2.15 AREA DE RESPUESTAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA "FA"	104
CUADRO 2.16 AREA DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO "DO"	105
CUADRO 2.17 MATRIZ SINTESIS DE ESTRATEGIAS	106
CUADRO 3.1 PRODUCCION Y VENTAS DE BANANO DE SEGUNDA	138
CUADRO 4.1 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS: METODOLOGIA SMART	147
CUADRO 4.1.1 PRIORIZACION DE LOS OBJETIVOS	148
CUADRO 4.2 MATRIZ DE IMPACTO VS. FACTIBILIDAD	149
CUADRO 4.3 ESTRATEGIAS	150

CUADRO 4.4 MAPA DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO BASICAS	154
CUADRO 4.5 MAPA DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO	155
CUADRO 4.6 MAPA DE ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD	156
CUADRO 4.7 DEFINICION DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA	159
CUADRO 4.8 CONCLUSION SOBRE ESTRATEGIAS PROPUESTAS	159
CUADRO 4.9 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES Y PRINCIPIOS	161
CUADRO 4.10 MAPA ESTRATEGICO PRINCIPIOS, ESTRATEGIAS, VALOR ES Y OBJETIVOS	162
CUADRO 5.1 COSTO DE PRODUCCION DE BANANO ORGANICO	188
CUADRO 5.2 ESTIMACION DE COSTOS DE COSECHA Y LOGISTICA PARA BANANO ORGANICO .	189
CUADRO 5.3 CONSIDERACION DE HECTAREAS DE BANANO ORGANICO (EJEMPLO)	189
CUADRO 5.4 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	198
CUADRO 5.5 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE PRECIO	199
CUADRO 5.6 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION	199
CUADRO 5.7 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE PROMOCION	199
CUADRO 5.8 MATRIZ DE RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	200
CUADRO 5.9 MATRIZ DE RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE PRECIO	200
CUADRO 5.10 MATRIZ DE RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION	200
CUADRO 5.11 MATRIZ DE RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE PROMOCION	200
CUADRO 5.12 MATRIZ DE ALINEACION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	201
CUADRO 6.1 CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	226
CUADRO 6.2 COMPARACION DE ESCENARIOS OPTIMISTA, REAL Y PESIMISTA DEL PROYECTO	227

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.1 POSICIONES RELTIVAS DE PRODUCCION Y RENDIMIENTO DE BANANO	13
GRÁFICO 2.1 BALANZA COMERCIAL PETROLERA	30
GRÁFICO 2.2 EXPORTACIONES TOTALES PRODUCTOS ECUATORIANOS	32
GRÁFICO 2.3 EXPORTACIONES DE PRODUCTOS PRIMARIOS E INDUSTRIALIZADOS	33
GRÁFICO 2.4 IMPORTACIONES TOTALES DEL ECUADOR	35
GRÁFICO 2.5 PRODUCTO INTERNO BRUTO	36
GRÁFICO 2.6 TERMOMETRO ECONOMICO: ECUADOR EN CIFRAS	38
GRÁFICO 2.7 COMPORTAMIENTO INFLACIONARIO ECUATORIANO	39
GRÁFICO 2.8 COMPORTAMIENTO DEL IPC	40
GRÁFICO 2.9 ESTRUCTURA DE LA INFLACION MENSUAL	40
GRÁFICO 2.10 VARIACIONES EMBI JUNIO 2008	40
GRÁFICO 2.11 SUBOCUPACION Y DESOCUPACION EN EL ECUADOR	43
GRÁFICO 2.12 PARTICIPACION POR PAIS EN EXPORTACION DE BANANO	87
GRÁFICO 2.13 PAISES DE DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE BANANO	87
GRÁFICO 3.1 ACTIVIDADES DE LA BANANERA	120
GRÁFICO 3.2 PRODUCCION ORGANICA	121
GRÁFICO 3.3 VENTAJAS DE PRODUCCION ORGANICA	121
GRÁFICO 3.4 CONSUMO DE FRUTA SIN QUIMICOS	122
GRÁFICO 3.5 OPINION SOBRE FRUTA DE TECNOBAN	123
GRÁFICO 3.6 CONSUMO DE FRUTAS EN LA ALIMENTACION DIARIA	120
GRÁFICO 3.7 MARCAS CONOCIDAS DE BANANO	120
GRÁFICO 3.8 CARACTERISTICAS DEL BANANO ORGANICO	121

GRÁFICO 3.9 EMPRESAS QUE PRODUCEN BANANO ORGANICO	121
GRÁFICO 3.10 PERCEPCION DEL PERSONAL SOBRE LA HACIENDA	122
GRÁFICO 3.11 ESTABIUDAD LABORAL DEL PERSONAL DE LA HACIENDA	122
GRÁFICO 3.12 CAMBIOS QUE EL ERSONAL SUGIERE EN TECNOBAN	122
GRÁFICO 3.13 OPINION SOBRE ADMINISTRACION DE LA EMPRESA	122
GRÁFICO 3.14 PROPUESTAS PARA MEJORAR LA PRODUCCION	123
GRÁFICO 3.1.5 BENEFICIOS LABORALES DENTRO DE LA EMPRESA	123
GRÁFICO 3.15.1 SEGURIDAD SOCIAL	123
GRÁFICO 3. 15.2 PROTECCION AMBIENTAL	123
GRÁFICO 3.15.3 BUEN TRATO AL PERSONAL	124
GRÁFICO 3.15.4 SALARIO JUSTO	124
GRÁFICO 3.15.5 ESTABILIDAD LABORAL	124
GRÁFICO 3.16 PRODUCCION TOTAL DE BANANO ORGANICO OFERTA 2007	124
GRÁFICO 3.17 PRODUCCION TOTAL DE BANANO ORGANICO: OFERTA 2008	123
GRÁFICO 3.18 DEMANDA DE BANANO ORGANICO EN JAPON	125
GRÁFICO 3.19 DEMANDA DE BANANO ORGÁNICO Y PARTICIPACION DE TECNOBAN	125
GRÁFICO 3.20 PARTICIPACIÓN DE EXPORTACIONES DETECNOBAN	125
GRÁFICO 3.21 PROPORCION DE LA DEMANDA INSATISFECHA	127
GRÁFICO 3.22 PRODUCCIÓN DE CAJAS DE BANANO DE SEGUNDA 2006	128
GRÁFICO 3.23 PRODUCCIÓN DE CAJAS DE BANANO DE SEGUNDA 2007	129
GRÁFICO 3.24 PRODUCCION DE CAJAS DE BANANO DESEGUNDA 2008	130
GRÁFICO 3.25 RESULTADOS DE PRODUCCION: BANANO ORGANICO DE SEGUNDA	131
GRÁFICO 4.1 CLASIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS	155
GRÁFICO 5.1 MARCA TECNOBAN	172
GRÁFICO 5.2 LOGOTIPO Y SLOGAN	172

GRÁFICO 5.3 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	175
GRÁFICO 6.1 COMPARACION DEL FLUJO DE CAJA CON PROYECTO Y SIN PROYECTO	175
GRÁFICO 6.1 PUNTO DE EQUILIBRIO	240

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACION 1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTERNA TECNOBAN	7
ILUSTRACION 1.2 CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE BANANO TANABE	10
ILUSTRACION 1.3 DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO: KAORU ISHIKAWA	17
ILUSTRACION 2.1 CRECIMIENTO DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES: BALANZA COMERCIAL .	31
ILUSTRACION 2.2 CRECIMIENTO RELATIVO DE LAS EXPORTACIONES DE BANANOS SOBRE PRODUCTOS PRIMARIOS	34
ILUSTRACION 2.3 INFLACION PROYECTADA E INFLACION REAL	38
ILUSTRACION 2.4 CANASTA BASICA FAMILIAR	41
ILUSTRACION 2.5 ESQUEMA DE LAS CINCO FUEZAS COMPETITIVAS EN LA INDUSTRIA: PORTER ...	63
ILUSTRACION 3.1 PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN	110
ILUSTRACION 4.1 CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS	145
ILUSTRACION 4.2. CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	153
ILUSTRACION 5.1 MEZCLA DE MARKETING: PRODUCTO, PRECIO, PLAZA, PROMOCION	165
ILUSTRACION 5.2 ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO	174
ILUSTRACION 5.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA FIJACION DE PRECIOS	181
ILUSTRACION 5.4 ESTRUCTURACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN TANABE	193
ILUSTRACION 5.5 ESTRUCTURACION DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN	194
ILUSTRACION 5.6 BENCHMARKING	195

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1 DENOMINACIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LOS TIPOS DE CAJAS DE BANANO TABABE	12
TABLA 2.1 MARGEN DE RENTABILIDAD DEL EMBI EN BONOS DEL TESORO DE EEUU	42
TABLA 2.2 TASAS DE INTERES Y CARTERA DEI. SECTOR BANANERO	43
TABLA 2.3 TASAS DE INTERES ACTIVAS Y MÁXIMAS REFERENCIALES MAYO 2008	44
TABLA 2.4 DESEMPLEO, SUBEMPLEO Y SALARIO MÍNIMO NOMINAL 2006-2008	47
TABLA 2.5 PROVEEDORES E INSUMOS BÁSICOS DE LA HACIENDA TECNOBAN	67
TABLA 2.6 TABLA DE EQUIVALENCIAS DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	75
TABLA 2.7 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO DE TECNOBAN EN ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN	80
TABLA 3.1 EXPORTACIONES DE BANANO ORGÁNICO EN TM	130
TABLA 3.2 ESTIMACIÓN DE LAS EXPORTACIONES ANUALES DE BANANO ORGÁNICO FRESCO.....	131
TABLA 3.3 RELACION DE OFERTA Y DEMANDA DE BANANO ORGÁNICO Y PARTICIPACIÓN DEL PAÍS	131
TABLA 3.4 RELACION INCREMENTAL DE IMPORTACIONES DE BANANO AL JAPÓN 2007-2008	132
TABLA 3.5 DEMANDA DE ORGÁNICOS EN JAPÓN Y PARTICIPACIÓN DE TECNOBAN	133
TABLA 3.6 RELACION ENTRE CANTIDADES DEMANDADAS Y LA OFERTA MUNDIAL DE BANANO	134
TABLA 3.7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA PRODUCCIÓN DE BANANO DE SEGUNDA CLASE	140
TABLA 4.1 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	130
TABLA 4.2 ESTRATEGIA DE DESARROLLO	157
TABLA 4.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	157
TABLA 4.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA	157
TABLA 4.5 PERFIL DE ESTRATEGIAS A ADOPTARSE	158
TABLA 4.6 ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD	158

TABLA 4.7 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO	158
TABLA 4.8 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS POR DIFERENCIACION	158
TABLA 5.1 CARACTERISTICAS FISICAS, TECNICAS Y DE COSTO DE BANANO TANABE	167
TABLA 5.2 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO: EMPACADO	175
TABLA 5.3 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO: EVALUACION DE PROVEEDORES	175
TABLA 5.4 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO: CONTROL DE PROCESOS	175
TABLA 5.5 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO: CAUDAD DE GESTION	177
TABLA 5.6 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO: INDUCCION CORPORATIVA	178
TABLA 5.7 ESTRATEGIA DE PRECIO	187
TABLA 5.8 ESTRATEGIAS DE PLAZA: DISTRIBUCION	194
TABLA 5.9 ESTRATEGIAS DE PROMOCION	197
TABLA 5. 10 PLAN OPERATIVO DE MARKETING	202
TABLA 5.11 INDICADORES POR AREA CLAVE	204
TABLA 5.12 INDICADORES FINANCIEROS POR AREA CLAVE	206
TABLA 6.1 INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	211
TABLA 6.2 DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	213
TABLA 6.3 AMORTIZACIONES	213
TABLA 6.4 INVERSIONES DE REEMPLAZO	214
TABLA 6.5 DEPRECIACION ACTIVOS REQUERIDOS PARA PROYECTO	215
TABLA 6.6 VENTA DE ACTIVOS FIJOS	215
TABLA 6.7 PRESUPUESTO DE INGRESOS	217
TABLA 6.8 PRESUPUESTO DE EGRESOS	217
TABLA 6.9 FLUJO DE CAJA CON PROYECTO	219
TABLA 6.10 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO	220
TABLA 6.11 COMPARACION DEL FLUJO DE CAJA CON PROYECTO Y SIN PROYECTO	220

TABLA 6.12 ESTADO DE RESULTADOS	221
TABLA 6.13 TASA MINIMA DE ACEPTACION DE RECUPERACION	222
TABLA 6.14 VALOR ACTUAL NETO	223
TABLA 6.15 TASA INTERNA DE RETORNO	223
TABLA 6.16 TASA INTERNA DE RETORNO MODIFICADA	224
TABLA 6.17 RELACION COSTO BENEFICIO DEL PROYECTO	225
TABLA 6.18 PERIODO DE RECUPERACION	225
TABLA 6.19 PUNTO DE EQUILIBRIO EN CANTIDADES Y EN UNIDADES MONETARIAS	227
TABLA 6.20 ANALISIS DE SENSIBILIDAD	227

NDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.1 MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERLA, ACUACULTU RA Y PESCA: TABLA DE FIJACION DE PRECIOS PARA EL PRODUCTOR DE BANANO	234
ANEXO 1.2 REGIMENES DE IMPORTACIQN PARA EL BANANO FRESCO	235
ANEXO 1.3 PROGRAMA DE NUTRICION INTEGRADA PARA CULTIVO DE BANANO ORGANICO	238
ANEXO 1.4 LABORES CULTURALES: DESHOJE	239
ANEXO 1.5 LABORES CULTURALES: DESHOJE	240
ANEXO 1.6 LABORES CULTURALES: DESMANE	241
ANEXO 1.7 LABORES CULTURALES: ENFUNDE	242
ANEXO 1.8 COSECHA Y EMPAQUE	243
ANEXO 1.9 LOMBRICULTURA	244
ANEXO 1.10 POLÍTICA MEDIOAMBIENTAL	245
ANEXO 1.11 RECICLAJE DE PLÁSTICOS	246
ANEXO 1.12 REGÍSTRO DE CAJAS PROCESADAS 2006	247
ANEXO 1.13 REGISTRO DE CAJAS PROCESADAS 2007	248
ANEXO 1.14 R G1STRO DE CAJAS PROCESADAS JUNIO 2008	249
ANEXO 1.15 CUADRO DE CONTROL DE FUMIGACION	250
ANEXO 1.16 GASTOS MENSUALES ABRIL 2008 PLANTACION N° 1	251
ANEXO 1.17 DISEÑO DE LA ENCUESTA	252

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto está sustentado con información de “TECNOBAN”, empresa agrícola japonesa dedicada al cultivo de banano orgánico que pertenece a los señores: Dr, Masahiro Tanabe e Ingeniero Atsushi Ushida; comprende un Plan Estratégico de Marketing que está basado en un amplio estudio sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas captadas durante esta investigación.

La propuesta parte de la necesidad de establecer mecanismos que contribuyan con el mejoramiento de la situación actual de la mencionada organización. El análisis coyuntural otorga los lineamientos necesarios para elegir las tácticas, políticas y estrategias que han de aplicarse para el cumplimiento de los objetivos planteados.

El despliegue de este Plan Estratégico de Marketing se muestra en siete capítulos que son un soporte condensado de toda la información recopilada dentro de la empresa y de distintos medios internos y externos. En los siguientes párrafos se explica brevemente el contenido de cada sección de esta tesis:

Capítulo I.- Ofrece una descripción detallada del giro del negocio, reseña histórica de la empresa, la problemática que enfrenta y que es causa de la investigación, los objetivos que se pretenden lograr, hipótesis y marco referencial. Para el diagnóstico se presenta el diagrama de causa-efecto, que generó como resultado una descripción concreta del problema localizado: “Desconocimiento técnico sobre manejo comercial de las ventajas competitivas del banano orgánico y debilidades en el manejo organizacional interno”.

Capítulo II.- Explica la situación actual de la empresa, desde un enfoque externo e interno, donde se entrecruzan todos los componentes de ambos escenarios para determinar la incidencia de cada uno de ellos. Dentro del contexto externo tenemos el análisis del Macroambiente compuesto por factores económicos, políticos, socioculturales, geográficos y tecnológicos. En este mismo entorno se evalúa también el Microambiente que responde a las cinco fuerzas de Michael Porter: 1) Clientes, 2) Proveedores, 3) Competencia, 4) Productos sustitutos y 5) Rivalidad entre competidores. De esto se obtuvo que la influencia de sustitutos y complementarios es mínima, pues el banano orgánico es un producto por el que pocos productores aspiran competir por el momento ya que la conversión a esta fruta tarda varios años y se requieren tres para su certificación. La relación con los proveedores es excelente y su mayor fortaleza actual es la relación comercial con su único cliente FUPORDI.

Continuando con esta sección, el análisis interno cita las capacidades de la empresa respecto a las áreas: a) Administrativa, b) Talento Humano, c) Financiera, d) de Mercado, y e) Producción. La mayor debilidad es que su estructura organizacional limita la delegación de funciones y representa en ciertas funciones una desigual carga de trabajo. Tienen excelente tecnología, pero requieren sistematizar la información para eliminar controles manuales y facilitar la retroalimentación de procesos. Su capacidad de financiamiento permite acceder a nuevos proyectos, ellos no trabajan con nuestro sistema financiero para obtención de créditos.

Con estas premisas se efectuaron las matrices de análisis FODA, correspondientes a los resultados de las interpretaciones y connotaciones gerenciales para cada punto descrito con el objeto de ofrecer herramientas eficientes para denotar la real situación de TECNOBAN frente a todos los agentes con los cuales se interrelaciona y coexiste. Como resultado, se obtuvo un ambiente interno y externo favorables; pero sin omitir recomendaciones sobre futuras situaciones organizacionales, de competencia y de mercado.

Capítulo III.- Corresponde a la investigación de mercados propiamente dicha; se plantean secuencialmente todos los pasos de este proceso siguiendo un modelo de investigación objetiva e imparcial, que contribuya con datos veraces para convertirlos en información relevante que apoyará el diagnóstico situacional y a la vez será una fuente de autoevaluación y de discernimiento para la toma de decisiones.

También se ha incluido el análisis de oferta y demanda de banano, parte fundamental de este estudio con el propósito de determinar la demanda insatisfecha, asunto que afecta directamente las expectativas tanto de clientes como de oferentes. Tenemos que el Ecuador tiene un 38,39% de participación en el mercado japonés respecto a sus importaciones de banano, y TECNOBAN, aporta con un 6,91%. La demanda insatisfecha estimada es de aproximadamente un 73,69% de la demanda total.

Capítulo IV.- Constituido por la Planificación Estratégica de Marketing, es la parte central y justificativo de esta tesis; comprende la filosofía organizacional desde el punto de vista técnico del investigador, los objetivos organizacionales aplicando la metodología SMART, matrices de impacto-factibilidad, establecimiento de estrategias de competitividad, en las cuáles nos ubicamos como *RETADOR*, estrategias de crecimiento, de las que aplicaremos *INTENSIVIDAD*, y estrategias de desarrollo, de las cuáles nos enmarcamos en las de *DIFERENCIACIÓN*.

También se crearon matrices de alineación de estrategias con objetivos planteados y finalmente el mapa estratégico donde se resume todo lo expuesto.

Capítulo V.- Establece las caracterizaciones de cada uno de los componentes del Marketing Mix; es decir las 4 P's del Marketing: **Producto**, con sus estrategias de *DIFERENCIACIÓN*, **Precio** con sus estrategias de *PARIDAD* y *PRECIOS COMPETITIVOS* desde el concepto del costo de producción; **Plaza** con su estrategia de *CONTROL CONTINUO* en vista de que la entrega se hace en la empacadora de la hacienda; **Promoción**, que se sustenta con la estrategia de mejoramiento y *REDISEÑO* de la página web dado su círculo comercial.

Se analizaron también los métodos de control interno; pero cabe destacar que otras consideraciones de la mezcla de Marketing son el Benchmarking que es el proceso de mejoramiento que se emplea para descubrir e incorporar las prácticas efectivas a la operación realizada, nosotros nos apoyaremos en el benchmarking comparativo o *COMPETITIVO*; y los Canales de Distribución, que desde hace algún tiempo se consideran un ítem independiente de la Plaza.

Capítulo VI.- Presenta el análisis financiero con los flujos de caja, las variaciones respecto a la aplicación del proyecto, las inversiones, el Costo-Beneficio. También establece lineamientos para la evaluación financiera como el cálculo de la Tasa Interna de Retorno TIR que es del 43,73% y la TIR modificada del 31,09%, el Valor Actual Neto VAN por un valor de 1'351.595,61, la fijación de la Tasa mínima de aceptación de recuperación TMAR que fue del 21,35%. En conjunto, estos indicadores demuestran que el proyecto es viable.

Además incluye el cálculo del período de recuperación de la inversión que se estimó para dos años, tres meses y catorce días, el capital de trabajo requerido que ascendió a 77.719,30 dólares, el punto de equilibrio de la producción que corresponde a 26660 cajas de banano y el Costo-Beneficio es de 1,96 dólares.

Capítulo VII.- Enunciación de conclusiones y recomendaciones a las cuáles se ha llegado a lo largo de esta ardua tarea investigativa.



CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1.- DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

1.1.1.- Giro del Negocio:



1.1.1.1.- Antecedentes

TECNOBAN está conformada como una sociedad anónima japonesa radicada en Ecuador, que produce banano de la mejor calidad y bajo la denominación de semiorgánico en la Hacienda TECNOBAN. Toda su actividad se ha llevado a cabo bajo políticas y valores personales y organizacionales humanitarios y plenamente comprometidos con el cuidado del Medio Ambiente, la alta calidad de su producto y el bienestar de su personal ecuatoriano. Trabajan identificados con el lema: “Producto ecuatoriano de calidad, hecho por japoneses para japoneses”.

Han enfocado como su mercado potencial al Japón; sin embargo, hace pocos meses abrieron su mercado para Argentina (Empresa AVANTI, Cono Sur) y Chile, países que compraban fruta de la misma calidad pero con características físicas diferentes como mayor tamaño o grosor, que no eran aceptadas por el mercado nipón.

Por no ser parte de su círculo de negociación propiamente, esta actividad se la suspendió temporalmente hace tres semanas sin descartar la posibilidad de posteriores ventas, esto fue debido a la caída del precio de la caja de banano de segunda en un 85% aproximadamente (Ventas al costo de 3,50 a 0,50 ctvs.)¹

¹ Fuente: Registros de producción y ventas TECNOBAN

1.1.1.2.- Reseña histórica:

Desde hace varias décadas un grupo de familias de origen japonés se asentaron en el Ecuador y emprendieron actividades agrícolas cultivando productos básicos de nuestras costas, tales como el Banano, Cacao, Café, entre otros, destacándose principalmente en Banano.

Es así que para el año de 1991, los Señores: Doctor. Masahiro Tanabe e Ingeniero Atsushi Ushida; asocian sus capitales y bienes para iniciarse en el sector bananero como “TECNOBAN”.

Originariamente vendían su producción total a las empresas Noboa, propiedad del Ingeniero Álvaro Noboa Pontón; sin embargo, hace tres años independizaron su comercio y actualmente la totalidad de su producto es entregado a la empresa FUPORDI, propiedad de uno de los socios de la bananera y exportador directo.

1.1.2.- Cultura Organizacional

1.1.2.1.-MISIÓN



NUESTRA MISIÓN

Ofrecer un producto sano que cumpla con los estándares de calidad exigidos en el mercado, satisfaciendo las necesidades de consumo nutricional y aplicando técnicas, materiales e insumos orgánicos y tecnología de punta en todos y cada uno de los procesos productivos para proteger el medio ambiente y asegurar el bienestar de nuestros clientes.

1.1.2.2.- VISIÓN



NUESTRA VISIÓN







Ser una organización pionera en la aplicación de nuevos métodos y técnicas de cultivo y fertilización orgánicos para producción de banano de alta calidad, generando fuentes de empleo y garantizando una vida digna para nuestro personal, protegiendo la salud de nuestros clientes y la conservación del Medio Ambiente.

1.1.2.3.- VALORES



VALORES

Nuestra familia persevera gracias a la práctica esencial de los siguientes valores personales y organizacionales:

-  *Honestidad*
-  *Respeto*
-  *Democracia*
-  *Firmeza y Seriedad*
-  *Responsabilidad*
-  *Confianza*

1.1.2.4.- POLÍTICA ORGANIZACIONAL



POLÍTICA DE CALIDAD

El compromiso que tenemos como proveedores de fruta de excelente calidad, exige que mantengamos un nivel investigativo que permita cumplir con las expectativas del mercado; además el control personalizado de los procesos garantiza nuestro desempeño y nos faculta para ser los mejores.

1.1.3.- Estructura Organizacional

PRESIDENCIA EJECUTIVA: Ing. Atsushi Ushida

Encargado de la representación para la exportación de producción de la hacienda TECNOBAN, socio del Doctor Masahiro Tanabe. Sus actividades se realizan desde las oficinas en Quito, en la Avenida Amazonas y Naciones Unidas, frente al Centro Comercial Iñaquito, junto al Banco Internacional.

GERENCIA GENERAL: Dr. Masahiro Tanabe

Propietario de la Hacienda, responsable de toda la actividad de campo, trabajadores, producción, empackado, transportación y embarques de fruta. Tiene a su cargo aproximadamente doscientas personas, manejadas a través de sus asistentes, supervisores y jefes de área.

SUBDIVISIÓN:

A) SUPERVISORES: Laboran tres personas en las siguientes áreas:

- ADMINISTRACIÓN: Ing. Atsushi Hamasaki, responsable de las compras de maquinaria y equipos, y del control administrativo – financiero.
- LOGÍSTICA: Ing. Milton Carvajal, encargado de proveer de materiales, insumos y equipos para el personal; controla los procesos internos y las compras menores para labores de campo.
- PRODUCCIÓN Y CALIDAD: Ing. Luis Sánchez, maneja todas las actividades de campo, lleva registros de fumigación, abono y fertilización y sus dosificaciones; verifica procesos de experimentación y controla calidad de productos y procesos.

B) JEFES DE CAMPO: Hay tres personas que tienen autonomía para decisiones contractuales y que están encargadas de diferentes proporciones de los lotes de la plantación total:

- 1) Luis Pazos.- Manejo de 53 hectáreas, contrata personal de campo por obra, lleva el control de varias actividades, en las cuáles trabajan en



promedio 7 personas por labor. (Control conjunto con Fernando Hormaza y Germán Zambrano de 40 hectáreas y de forma independiente 13 hectáreas de labores múltiples)

- 2) Fernando Hormaza.- Es el responsable del manejo de 127 hectáreas, lleva el control manual en formatos de registros adecuados al sistema.
- 3) Germán Zambrano. 110 hectáreas están a su cargo.

Luego de los jefes de área están:

Jefes de empaque (3): Deben tener amplio conocimiento sobre calidad y cuidado de banano, dominan la cadena de empackado y controlan que se ejecute bajo las normas exigidas.

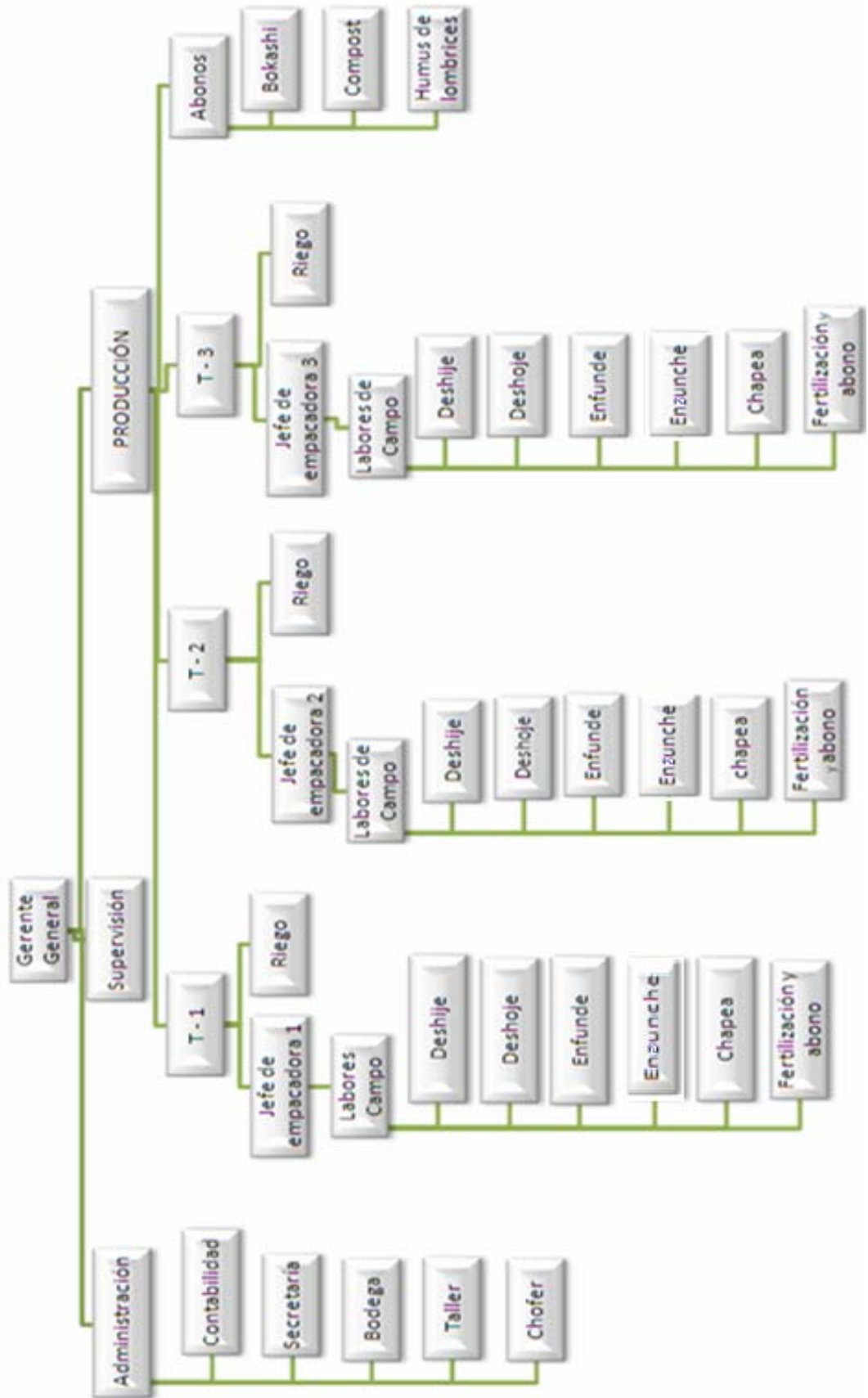
Jefes de riego (2): Personal que se encarga del manejo y mantenimiento de los sistemas de irrigación de la plantación y la planificación de aplicación por zonas o por número de hectáreas.

Jefe de producción de humus: Determina y controla la forma de operación de los materiales orgánicos requeridos para este proceso y lleva registros de cantidades producidas y aplicadas en los cultivos. También es personal de apoyo para las hectáreas de experimentación.

El resto del personal es directamente contratado por cada uno de los jefes de área, pues tienen autonomía para emplear personal de acuerdo a la capacidad estimada para las diferentes obras. Como se menciona anteriormente, en períodos de embarque se contrata mayor número de personas y su pago es por obra cierta.

A continuación se presenta el Organigrama Estructural:

Ilustración 1.1
TECNOBAN
Esquema Estructural



Fuente: Registros Administrativos. Hcda. TECNOBAN



1.1.4.- Características del Negocio

1.1.4.1.- Contexto económico

El sector bananero es uno de los más importantes dentro del contexto económico del país, ya que es el primer producto de exportación sin contar con el petróleo. En el período del 2001 al 2006, el banano representó en promedio el 29% de las exportaciones no petroleras y el 58% de las exportaciones tradicionales. Por tanto, para TECNOBAN o también conocida como TECNOBAN por el apellido de su propietario, este negocio es rentable, la agricultura promete ser una fuente económica potencial y constituye un gran generador de fuentes de trabajo

1.1.4.2.- Aspectos Geográficos generales

TECNOBAN cuenta con aproximadamente 250 hectáreas que incluyen cultivos diversificados, ubicadas entre los recintos “La Villegas” y “La Unión” cercanos al Cantón “La Concordia”. Este sector política y geográficamente aún no está delimitado, ha sido reclamado por la Provincia de Esmeraldas y por la nueva Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.1.4.3.-División Interna

Existen las siguientes subdivisiones de cultivos dentro de las plantaciones:

30 hectáreas intercaladas de caña guadua:

Son plantas que tienen un ciclo de año y medio para cosecha, este cultivo juega un papel de reforestación; se encuentran intercaladas entre banano y otras plantaciones menores para humidificación del suelo. Sus tallos son utilizados como material de apuntalamiento (garrochas, escalerillas, otros).

130 hectáreas de cultivos nuevos de banano:

Se demoraron tres meses, sembrando 10400 plantas semanales aproximadamente¹. La plantación tiene apenas dos años; la producción de racimos es variable y aún no se han estipulado algunos factores de comportamiento del cultivo de esta área por ser relativamente joven²

² Fuente: Registros de producción y ventas TECNOBAN



☑ **113 hectáreas establecidas:**

Esta parte corresponde a la plantación antigua; de ella ya se han establecido los ciclos y el comportamiento del cultivo y su capacidad de producción entre un período y otro es similar, es decir, es conocida casi con exactitud

☑ **7 hectáreas para experimentación:**

Aquí se realizan pruebas para mejoramiento de producto, cultivo de semillas y yemas, tipos de corte, injertos, tratamiento de abonos y reacciones orgánicas.

1.1.4.4.- Sus cultivos

En TECNOBAN se cultivan dos variedades muy conocidas en el sector: Cavendish Valery y Williams, cada una tiene características adaptables al medio. Valery es una musácea más débil pero más productiva; su follaje es menos denso y su tallo delgado. Williams tiene más resistencia a la sequía y a plagas como la sigatoka negra; pero no es altamente productiva. Su follaje es más denso y su tallo más grueso

Son cultivos perennes, la planta pare y se cosecha en doce semanas y aproximadamente se obtienen 1.3 racimos por planta al año. Traen las semillas de La Maná y los meristemáticos de Guayaquil de la variedad Valery; actualmente tienen plantas in vitro (47 hectáreas).

1.1.4.5.- Especialización en su producción

A más de los aspectos mencionados sobre su producción es indispensable acotar que TECNOBAN tiene labores diferentes a otras bananeras, ya que mantienen distintas técnicas de mercado, pues Japón tiene otras exigencias con respecto a la fruta; por ejemplo, no acepta fruta grande sino que por el contrario eligen fruta mediana y pequeña, libre de defectos de crecimiento. Es importante destacar que el grosor o GRADO permitido comercialmente está entre 39 y 46 milímetros.

Por este factor, y además porque se propuso un manual para el manejo sostenible de banano bajo un sistema intensivo de cultivo orgánico en enero

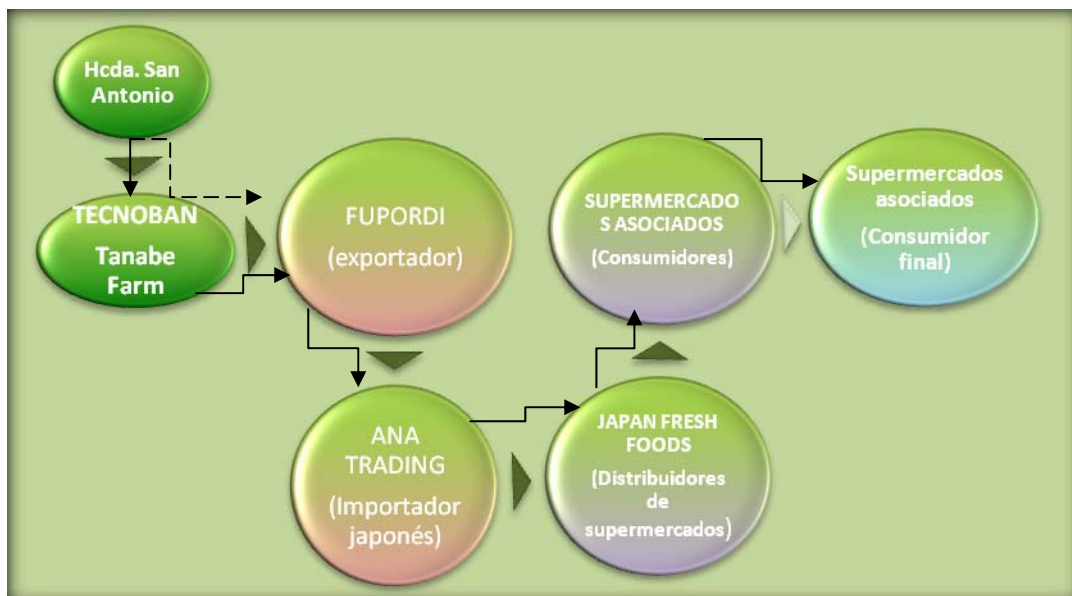
del 2002 (idea propuesta por un grupo de japoneses de la PACIFIC FRUIT de Álvaro Noboa), cuando aún producían para Noboa; al independizar sus actividades agrícolas, TECNOBAN asume un nuevo reto y mejora los sistemas propuestos eliminando el uso de pesticidas.

1.1.4.6.- Manejo de personal

Trabajan con contratistas, hay 250 empleados de campo regularmente; pero cuando se realizan embarques, se subcontratan varias personas más. Esta empresa también contrata personal adicional cuando se encarga del proceso de empaclado y embarques de la Hacienda San Antonio. Esta situación se debe a un acuerdo entre socios por ser los dos únicos proveedores de FUPORDI.

1.1.4.7.- Cadena de Comercialización de Banano TANABE:

Ilustración N° 1.2



Elaborado por: Nancy Catalina Villavicencio P.

Su comercialización está manejada de la siguiente forma:

TECNOBAN vende a FUPORDI que es la firma exportadora, propiedad del Ingeniero Uchida, Gerente General y socio del Doctor. Tanabe; ellos venden a ANA TRADING, esta es una compañía de aviación, AC NIPPON AIRWAYS que importa banano en Japón. Esta compañía vende a JAPAN FRESH FOODS

S.A. que es una corporación maduradora y comercializadora de la fruta. Finalmente JFF distribuye la fruta para su cadena de supermercados.

La relación comercial entre estas empresas es un círculo cerrado, pues se han generado sociedades entre sus propietarios para fortalecer sus ventajas mercantiles dentro de su sector

1.1.4.8.- Otros aspectos del negocio

Han incurrido en la compra de desechos orgánicos provenientes de otras fincas o haciendas, para transformarlos en fertilizantes naturales. Siempre la Empresa ha mantenido altos estándares de producción, calidad y cuidado del medio ambiente, los que le han permitido generar fuentes de empleo y exportar productos ecuatorianos muy reconocidos.

1.1.5.- Producto

Desde la Hacienda TECNOBAN se entrega banano semiorgánico de la mejor calidad al mercado japonés; la fruta ecuatoriana goza de muchos privilegios por su dulzor y otras características que lo convierten en uno de los más demandados. Su precio actual fijado es de USD \$ 8,00.

Entre las principales características de bananas Tanabe tenemos:

- ✓ Es un producto definido todavía como semiorgánico pues aún emplean fungicidas para contrarrestar la Sigatoka Negra.
- ✓ No utilizan pesticidas (a diferencia de los orgánicos, tienen esta ventaja)
- ✓ Su proceso de producción es estandarizado según exigencias y normas de mercado. (Superan algunos lineamientos de definición orgánica)
- ✓ Su proceso de empacado también es orgánico y su material es biodegradable



Para Japón deben cumplirse ciertas normas; y, cuando la fruta excede respecto a las especificaciones de su potencial mercado, se clasifican los racimos y



manos para formar otras categorías de producto descritas técnicamente con las siguientes denominaciones:

TABLA N° 1.1

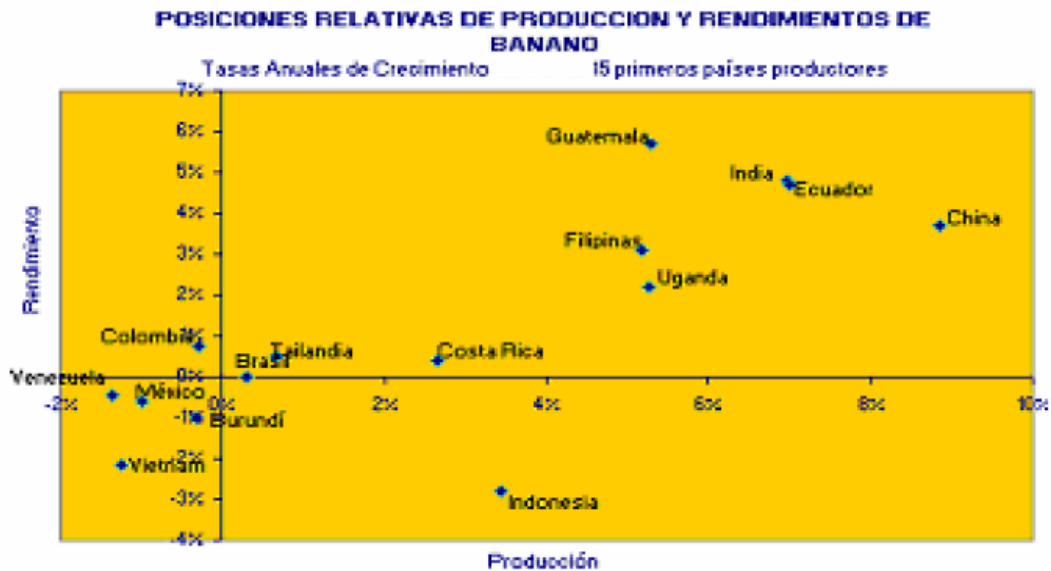
DENOMINACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Caja 208	Peso equivalente a 40 libras, producto estándar para mercado japonés. Empacado por coronas
Caja 22XU	Peso equivalente a 40 libras, producto estándar para mercado japonés. Empacado por clusters.
CVT 208	Peso equivalente a 30 libras, producto estándar para mercado japonés, variedad Valery.
CVT 22XU	Peso equivalente a 40 libras, producto estándar para mercado japonés, variedad Valery.
HZW 208	Peso equivalente a 30 libras, producto empacado por manos. Mercado japonés.
HZW 22XU	Peso equivalente a 40 libras, producto empacado por clusters. Mercado japonés.
GTLL 208	Peso equivalente a 42 libras, producto estándar para mercado japonés. Empacado por manos.
GTLL 22XU	Peso equivalente a 42 libras, producto estándar para mercado japonés. Empacado por clusters
GTLL	Peso equivalente a 30 libras, producto para otros mercados.
GTLL	Peso equivalente a 30 libras, producto para consumo de mercado latino.
Caja CONO SUR	Peso equivalente a 40 libras, producto de segunda para Argentina y Chile.
Caja AVANTI	Peso equivalente a 30 libras, producto estándar para Argentina.
Caja FORZA	Peso equivalente a 30 libras, producto estándar para mercado europeo.
Sabrostar	Peso equivalente a 30 libras, producto de consumo interno. Producción casi nula.
Excelban	Peso equivalente a 30 libras, producto comercializado en Chile.
Plátano	Peso equivalente a 40 libras, producto estándar exigido en mercado chileno.

Elaborado por: Catalina Villavicencio

No se producen estas subclasificaciones de producto de manera permanente; pero de acuerdo a las variaciones de las características de la fruta obtenida se comercializa en los mercados antes indicados.

Gracias al renombre del banano ecuatoriano, se ha ubicado entre uno de los mejores a nivel mundial. En el siguiente gráfico se muestran los quince países productores más significativos y el lugar que le corresponde:

Gráfico N° 1.1



Fuente: FAO Cálculos Observatorios de Agro cadenas

1.2 Problemática

Desde que TECNOBAN se separó de las bananeras Noboa, sus propietarios se dedicaron a la investigación sobre producción orgánica, idea que ya venía desarrollándose años atrás, solamente concebida como un proyecto a raíz de la elaboración de un manual de cultivo para banano “SANITO”, propiedad intelectual de los Ingenieros: Chiriboga Ricardo, Uquillas Carlos y Bedran Munir.

Para adaptar sus plantaciones a un sistema orgánico, tuvieron que pasar seis años de experimentaciones, aciertos, fallas y pérdidas hasta que lograron implementar dicho sistema basado en técnicas microbiológicas, que protegiera el Medio Ambiente y al personal; con una necesidad implícita de obtener resultados comerciales positivos; sin embargo, desde su origen no se

establecieron sistemas organizados de registro, control, ni modificaciones, que facilitaran la retroalimentación de los procesos.

Frente a estas circunstancias y ante la inexistencia de un departamento de Marketing, el inconveniente es que al generarse los cambios en sus métodos de fertilización para eliminar paulatinamente los pocos agroquímicos (bioquímicos) que utilizaban y sustituirlos por insumos 100% orgánicos y al no sistematizar y procesar tales datos se limitó la facultad de Tecnoban para establecer planes estratégicos de Mercadotecnia que pudieran sustentarse en dicha información histórica para hacer de sus fortalezas productivas, la mayor ventaja competitiva respecto a sus similares del sector Norte del país.

Mediante el diagrama de Causa – Efecto, se llegó a la conclusión de que el problema principal es que hay desconocimiento técnico sobre manejo comercial de las ventajas competitivas de banano orgánico, y sobre el manejo organizacional interno; esto genera una cadena de inconvenientes que se reflejan en sus procedimientos diarios y que deberían atenderse oportunamente; por tanto se determinaron los siguientes aspectos críticos:

a) Investigación y Desarrollo:

- No existen registros sistematizados sobre avances investigativos ni sobre su impacto productivo y ambiental.
- Falta de evaluaciones periódicas comparativas que permitan determinar los beneficios alcanzados en esta área.

b) Producción:

- La capacidad de producción de las nuevas plantaciones es vulnerable, esto se debe a que aún no se hallan determinados con precisión sus ciclos de producción.
- Hay inestabilidad en general para el sector bananero en vista del actual escenario político-legal y económico actual.

**c) Marketing:**

- Es necesario crear un departamento de Marketing, que se encargue de potencializar las fortalezas competitivas de TECNOBAN y enfocarlas como ventajas comerciales.
- Se puede apreciar que en el manejo comercial de la imagen organizacional es un poco deficiente.
- El desconocimiento de estrategias y técnicas de Marketing tiene como resultado el bajo impacto comercial de la fruta a pesar de tener características excelentes.

d) Comunicación:

- El personal tiene bajo conocimiento de las ventajas comerciales y ambientales del producto que cultiva.
- Existe un manejo deficiente de las entradas y salidas de información.
- Hay retrasos para dar solución a los imprevistos a causa de sistemas ineficientes de comunicación.

e) Recurso financiero:

- Falta de asignación de más recursos financieros para actividades de Marketing.

f) Talento Humano:

- La disponibilidad de mano de obra calificada se ve amenazada por factores migratorios
- Hay incertidumbre en cuanto a las exigencias laborales actuales, la eliminación de la contratación de mano de obra temporal por horas y la obligatoriedad de asegurar al personal resulta preocupante.
- Hay necesidad de contar con profesionales que puedan encargarse de las actividades de Marketing de TECNOBAN.

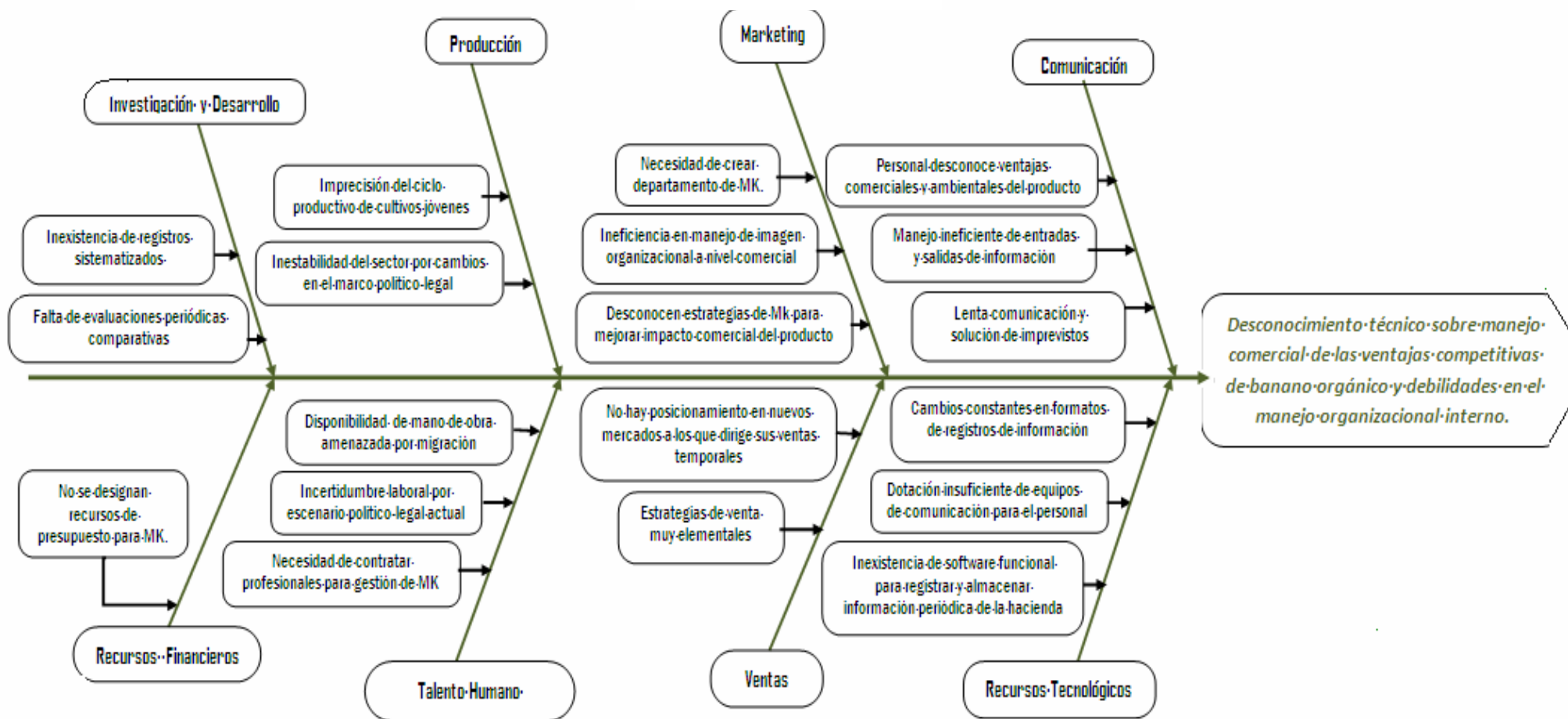
**g) Ventas:**

- No hay posicionamiento comercial en sus mercados temporales, en los cuales pueden potencializarse las ventas de banano de segunda a fin de mejorar el rendimiento según el panorama actual del sector.
- Mantienen estrategias deficientes de ventas

h) Tecnología de la información.-

- No cuentan con software funcional que permita llevar adecuadamente las gestiones administrativas, financieras, logísticas y de ventas.
- Los equipos e comunicación no son suficientes para el personal de campo.
- Los formatos sufren cambios de acuerdo a los escenarios que se van presentando en la hacienda, esto dificulta el análisis y retroalimentación de procesos.

DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO Ishikawa K. Ilustración 1.3



Elaborado por: Nancy Catalina Villavicencio



1.3.- OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para “TECNOBAN”, sustentado en el análisis comparativo de las ventajas comerciales de procesos de fertilización orgánica respecto a los procesos químicos convencionales aplicados en el sector bananero.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación interna de la Hacienda mediante una investigación de campo para determinar las oportunidades, fortalezas debilidades y amenazas concernientes a los procesos productivos aplicados.
- Establecer parámetros comparativos entre el sistema químico de fertilización anteriormente utilizado y el nuevo sistema orgánico de cultivo de Banano para aplicar estratégicamente el Benchmarking.
- Aplicar técnicas de direccionamiento estratégico para minimizar el impacto del cambio incremental de agroquímicos por insumos orgánicos dentro del proceso productivo y determinar el costo de oportunidad del nuevo sistema.
- Identificar los costos y gastos que se generarán con los procesos orgánicos de fertilización para determinar su incidencia en el presupuesto para producción de Banano.
- Crear y combinar estrategias flexibles basadas en el Mix de Marketing, que contribuyan con el pleno desenvolvimiento de “TECNOBAN” como productor competitivo de banano para exportación.



1.4.- HIPÓTESIS

1.4.1 Hipótesis General

- El Plan Estratégico de Marketing le permitirá a “TECNOBAN” a través del Bench Marking comparativo, conocer las ventajas comerciales de llevar procesos orgánicos de fertilización y producción de fruta sana y las oportunidades y fortalezas que mantiene frente a los productores convencionales.

1.4.2 Hipótesis Específicas

- Mediante el análisis situacional se definirán las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas del manejo de nuevos métodos y sistemas orgánicos para mejorar su proceso de cultivo.
- El Bench Marking comparativo considerará la investigación de campo como generatriz para analizar los puntos críticos del proceso de fertilización orgánica de Banano a fin de diagnosticar falencias existentes
- El direccionamiento estratégico del Plan será el apoyo técnico para determinar que los costos de oportunidad podrían ser altos inicialmente en razón del proceso de cambio incremental de insumos y experimentación con material orgánico.
- La implementación de nuevos métodos generará variaciones en los tiempos de producción de abono estimados, esto representaría algunos costos nuevos que han de considerarse en el presupuesto financiero.
- El desarrollo del Marketing mix ofrecerá los lineamientos adecuados para desarrollar estrategias que mejoren el posicionamiento comercial de “TECNOBAN” incrementar sus ventajas competitivas.



1.5.- Marco Referencial

1.5.1 Marco Teórico

Hipótesis:

“Una hipótesis es una posible respuesta a una pregunta de investigación. El investigador siempre deberá tomarse el tiempo necesario y hacer el esfuerzo para especular en cuanto a las posibles respuestas que surgirán de la investigación.”¹

Sistema:

Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.²

Programa:

a). Previa declaración de lo que se piensa hacer en alguna materia u ocasión. Proyecto ordenado de actividades. b) Serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto. c) Anuncio o exposición de las partes de que se han de componer ciertos actos o de las condiciones a que han de sujetarse³

Proceso:

Acción de ir hacia adelante. Transcurso del tiempo. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial⁴

Optimización:

“Método no jerárquico de agrupamiento en que los objetos pueden ser reasignados, basado en la optimización de alguna medida de criterio general”⁵

¹ “Investigación de Mercados”, AAKER David, KUMAR V., DAY George. Cuarta edición.

² Enciclopedia Virtual Microsoft Encarta® 2007. © Microsoft Corporation.

^{3,4} Diccionario Virtual Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation.

**Ambiente:**

“El ambiente de la mercadotecnia de una compañía se compone de los actores y las fuerzas ajenas a la mercadotecnia que afectan la habilidad de la gerencia para mantener relaciones exitosas con los clientes meta...Se compone del microambiente y macroambiente.”⁶

Microambiente:

Compuesto por fuerzas cercanas a la compañía, que afectan en la habilidad de servir a los clientes, la compañía, los proveedores, empresas, canal de mercadotecnia, mercado, competidores.⁷

Macroambiente:

La compañía y todos los demás actores operan en un Macroambiente que consta de fuerzas que modelan oportunidades y presentan amenazas para la organización...”⁸

Benchmarking:

El *benchmarking* es un proceso de mejora que se emplea para descubrir e incorporar las mejoras prácticas a la operación. El *benchmarking* es el proceso preferido que se emplea para identificar y comprender los elementos (causas) de un desempeño superior de la clase mundial en un proceso específico de trabajo.⁹

Proceso de benchmarking:

Es el conjunto de pasos que se utilizan para descubrir e incorporar las mejores prácticas a las operaciones cotidianas.¹⁰

Sistema de benchmarking:

Es la infraestructura y los enlaces organizacionales que se requieren para desplazar e institucionalizar un proceso de benchmarking.¹¹

⁶⁻⁸ “Marketing Estratégico”, LAMBIN J.J. McGraw-Hill. Tercera edición, 1995

⁹⁻¹¹ INTERNET: “Trabajo de investigación de Mercados”, DAMELIO Robert.

**Medición:**

Una medición evalúa el desempeño de un proceso. En el proceso de podar el césped, se podría tener interés en medir el tiempo de ciclo, es decir, el tiempo total que transcurre desde el inicio hasta la conclusión del proceso.¹²

Misión:

“El objetivo global de una organización recibe el nombre de misión; la razón que explica su existencia. Describe la visión de la organización, los valores, y creencias que comparte y su razón de ser.”¹³

Mercado:

“Operaciones comerciales que afectan a un sector de bienes dentro de una plaza de especial importancia o significación en un orden comercial cualquiera; dónde interactúan consumidores capaces de comprar un producto o servicio (estado y evolución de la oferta y la demanda)”¹⁴

Valor Actual Neto (VAN):

La idea del V.A.N. es actualizar todos los flujos futuros al período inicial (cero), compararlos para verificar si los beneficios son mayores que los costos. Si los beneficios actualizados son mayores que los costos actualizados, significa que la rentabilidad del proyecto es mayor que la tasa de descuento, se dice por tanto, que "es conveniente invertir" en esa alternativa.¹⁵

Tasa Interna de Retorno (TIR):

Definido como la Tasa interna de retorno de una inversión para una serie de valores en efectivo. La T.I.R. de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación de un proyecto e igualarlos a la inversión inicial.¹⁶

¹² INTERNET: “Trabajo de investigación de Mercados”, DAMELIO Robert.

^{13, 14} “Teoría y Diseño Organizacional”, DAFT Richard L. Thompson Editores. Sexta ed. 1998

¹⁵⁻¹⁶ “Cartillas educativas sobre Macroeconomía”. Secretaría Técnica Observatorio de la Política Fiscal. (Av. Amazonas 2889 y la Granja).

Producto Interno Bruto (PIB):

Mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país. Difiere del Producto Nacional Bruto (PNB) por incluir ingresos generados internamente y transferidos al exterior.¹⁷

Riesgo País (EMBI):

Indicador que mide la percepción de riesgo por parte de los accionistas extranjeros respecto a la deuda de mercados emergentes. Se calcula en base a la diferencia entre el precio de la deuda de un país y el de papeles similares del Tesoro americano (riesgo nulo). Mayor riesgo, tasas de interés más altas.¹⁸

Empleo:

Es la plena ocupación económica de un individuo que tiene la capacidad de generar recursos y cuya remuneración corresponde a un cierto grado de conocimientos y destrezas explotadas en determinado campo.¹⁹

Desempleo:

Es el grado de desocupación de una persona que por efecto de pérdida del empleo, sea por causas propias naturales o por terceros pasa a formar parte de la población económicamente inactiva.²⁰

Subempleo:

Es el mínimo grado de ocupación de una persona que trabaja escasamente o a su vez el empleo de un individuo en actividades que no competen a sus niveles de preparación ni conocimientos o destrezas.²¹

Inflación:

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), del Ecuador es quien determina el porcentaje inflacionario. Elevación notable del nivel de precios con efectos desfavorables para la economía de un país.²²

^{17,18} Boletín Anuario (varios números). Banco Central del Ecuador. Elaborado por: Instituto Latinoamericano de Investigaciones (ILDIS)

¹⁹⁻²² INTERNET, www.inec.gov.ec

**Población económicamente activa (PEA):**

Población que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo. Es la población con capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. Teóricamente se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años. No se incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados, ni reclusos.²³

Costo de Oportunidad:

Para los empresarios, economistas y gerentes de empresas; algunos de los costos más importantes que se derivan de hacer una cosa en lugar de otra son las oportunidades que se han perdido al dedicarse a una actividad y prescindir de otras. A esta alternativa o sacrificio de no hacer una cosa por otra se le llama costo de oportunidad.²⁴

²³ INTERNET, www.indexmundi.com/es/ecuador/poblacion_economicamente_activa

²⁴ "Costo de Oportunidad". Folleto de Administración Financiera II. ESPE



1.5.2 Marco conceptual

Banano:

Nombre común de las especies de un género tropical de plantas herbáceas de porte arbóreo que producen un fruto llamado banana o plátano. Es proveniente de un árbol Musáceo (Musaceae), del género Musa. Los plátanos maduros, también llamados macho, son de la especie Musa paradisiaca.

Pulpa:

Es la porción alimenticia de fruta que contiene por término medio un 75% de agua, 21% de hidratos de carbono y el 1% de grasas, proteínas, fibra y cenizas.

Racimos:

Manojos de fruta, de los cuales cada una de ellas puede medir entre 10 y 30 cm, el racimo puede pesar 11 kg por término medio, pero no es raro que supere los 18 kg.

Cultivos diversificados:

Consiste en establecer varios cultivos simultáneamente en el mismo campo. La distribución espacial de los cultivos puede ser en líneas o en franjas. En el tiempo, los cultivos pueden ser contemporáneos o alternos.

Cobertura muerta del suelo:

Consiste en utilizar materiales vegetales muertos para cubrir el suelo, esparciéndolos sobre la superficie de éste. Tiene el propósito de protegerlo del impacto de las gotas de lluvia, reducir la velocidad del agua de escorrentía y aportar materia orgánica fresca.

Fuente: Proyecto SICA, BANCO MUNDIAL. "Normativa sobre Medio Ambiente del Comercio Mundial"

Desechos orgánicos:

Aparte de los desechos del banano, cualquier material vegetal de desecho de las plantaciones o de la agroindustria es bueno: rastrojos, paja, cañas, pulpa de café, cascarilla de arroz, bagazo de caña y otros.

Abonos orgánicos:

Los abonos orgánicos son enmiendas que se incorporan al suelo para mejorar sus propiedades físicas, químicas y biológicas y con ello su fertilidad, o al follaje para incrementar su vigor y resistencia; proporcionan a la planta los nutrimentos para su desarrollo y producción mientras se da el proceso de descomposición. (Calcio, azufre, magnesio, manganeso, hierro, otros).

Biofertilizantes:

Uso de microorganismos para mejorar la fertilidad natural del suelo, como las bacterias que fijan nitrógeno atmosférico mediante simbiosis con las raíces de leguminosas (*Rhizobium*) o de manera asimbiótica y hongos que viven en raíces de plantas (Micorrizas), permitiéndoles absorber mejor el fósforo.

Humedad y oxigenación del suelo:

El aprovechamiento del recurso agua en una explotación bananera es de importancia fundamental, lo cual se logra mediante la aplicación de un conjunto de prácticas y técnicas agroconservacionistas de suelos utilizando medidas estructurales, frena el impacto de niveles freáticos

Deshije:

Proceso que consiste en hacer coronas con hacha y cortar los “hijos malos de agua”; es decir, los tallos que no sirven y dejar sólo aquellos que producen.

Deshoje:

Es un proceso que se realiza simultáneamente con el deshije para eliminar la maleza de la planta y darle luz y la suficiente aireación al tallo.

Fuente: Registros de producción de banano y procesamiento de abonos y fertilizantes TECNOBAN

**Desmane:**

Actividad que consiste en cortar en manos el racimo; extracción de cada una de las coronas del tallo central del racimo.

Desleche:

Es la eliminación de la sustancia lechosa y gomosa que expide el banano, se hace luego de realizados los respectivos cortes o desmanes de la fruta.

Para evitar daños por los cortes luego del desleche se aplica un biocicatrizante.

Deschive:

Consiste en eliminar aquellos brotes de fruta que generalmente están al final del racimo y que no alcanzarán a formarse como fruta propiamente, sino que son como hijuelos improductivos.

Enzunche:

Se amarran en forma triangular desde el vértice follar a las plantas subyacentes para evitar malformaciones o caída de los tallos.

Chapea:

Es la limpieza que se hace regularmente a las plantas, retirar el exceso de hijuelos, de hojas afectadas por plagas, y parte de este material orgánico se deja en el suelo.

Pañaleo:

Se conoce así a la actividad de colocar protectores de corona entre una y otra sección del racimo a fin de evitar daños de crecimiento entre una y otra fruta por el roce de los pezones.

Pezones:

Son las puntas pequeñas de color oscuro que se encuentran en la parte terminal de los dedos de banano.

Fuente: Registros de producción de banano y procesamiento de abonos y fertilizantes TECNOBAN

**Parición:**

Es la etapa en que la planta empieza a producir racimos, generalmente es después de 12 a 15 semanas después de 36 semanas de la siembra.

Meristemáticos:

Tejidos embrionarios formados por células indiferenciadas, capaces de originar, mediante divisiones continuas, otros tejidos y órganos especializados.

Cluster:

Es una unidad menor que una mano de banano, puede contener hasta 700 mg, se trabaja con clusters cuando una mano tiene más de dos saneos.



CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 Análisis del Macroambiente

2.1.1.1 Factores Económicos

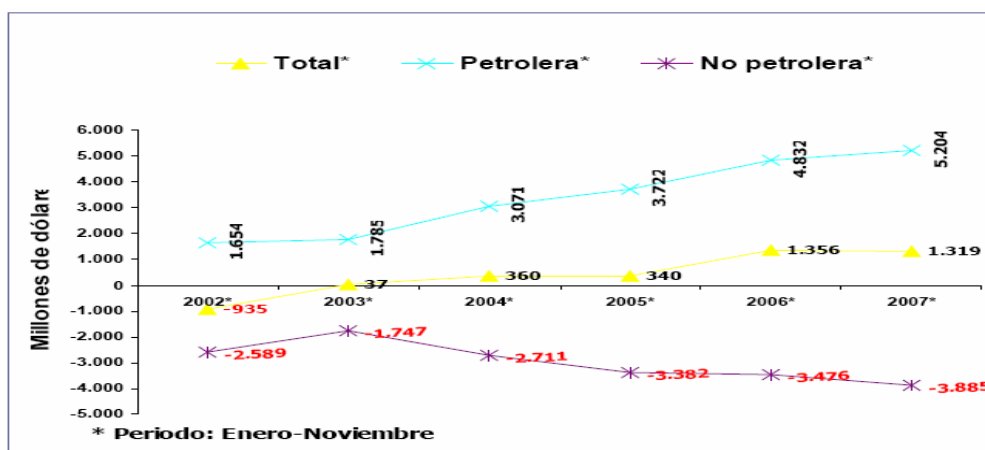
Al analizar la situación económica del Ecuador debe considerarse que dentro de su escenario han existido variaciones severas entre un período y otro; y en ocasiones sus componentes han fluctuado drásticamente dentro de un mismo período. A continuación se analizan los principales indicadores económicos

2.1.1.1.1.- BALANZA COMERCIAL:

La balanza comercial para el período enero-noviembre de 2007 alcanzó un superávit comercial 1 319 millones de dólares. Sobre la base de estos datos se estima que la balanza comercial en el 2007 tendría un superávit de 1 474 millones de dólares, cifra casi similar a la del 2006.

La balanza comercial petrolera tendría un saldo positivo de unos 5 727 millones de dólares, en tanto que la balanza no petrolera sería negativa en 4 254 millones de dólares; esto es un incremento del déficit comercial sin petróleo de alrededor de 15% en relación al año 2006.

Gráfico N° 2.1



Fuente: Banco Central del Ecuador

Fuente: ECUADOR EN CIFRAS. Indicadores económicos 2007

Las ventas hacia el resto de países latinoamericanos alcanzaron \$215 MM, un incremento de \$121 MM con respecto al mes anterior y \$120 MM con respecto a nov-06, impulsadas principalmente por el aumento de exportaciones a Chile, que entre noviembre 2007 a enero 2008 crecieron un 16% comparado con el año 2006 por aumento de exportación de crudo. En las cifras acumuladas, las ventas a Chile suman \$585 millones de dólares (MM), las compras \$465 MM, hay un saldo comercial favorable para Ecuador por \$120 MM

Las importaciones crecieron (mientras las exportaciones decrecieron)

Especialmente desde Unión Europea, Asia y MERCOSUR agravándose así el amplio déficit que Ecuador acarrea con los 2 últimos. El déficit acumulado con Asia alcanza \$1.409 MM entre ene/nov-07 y con MERCOSUR \$957 MM.

Ilustración 2.1

Crecimiento de Exportaciones e Importaciones y Balanza Comercial
-variación mensual y US \$MM-

	X (var)	M (var)	BC (MM)
Resto ALADI	127%	4%	91
MERCOSUR	0,3%	18%	-91
EEUU	-9%	-1%	240
UE	-10%	33%	10
CAN	-12%	12%	-36
Resto del Mundo	-18%	-8%	-8
Asia	-22%	17%	-177
TOTAL	-1,5%	8,3%	28,15

Fuente: Cámara de Industrias de Pichincha. "Termómetro Económico"

Interpretación:

Con estas cifras, se determina que de manera crítica seguimos siendo comercialmente dependientes del petróleo; sin embargo, el banano, entre otros productos de exportación ha tenido una participación significativa aunque no representativamente respecto al petróleo. A pesar de este escenario aparentemente favorable, tenemos que no hay equilibrio entre nuestras exportaciones y nuestras compras, el desfase con el mercado asiático, es 177 miles de millones de dólares

Fuente: Cámara de Industrias de Pichincha. "Termómetro Económico"

Connotación Gerencial: Amenaza de impacto medio

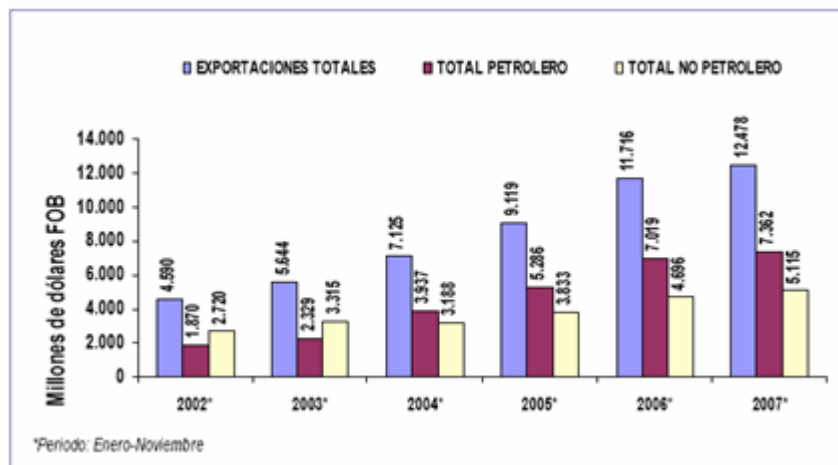
El superávit existente en la Balanza Comercial está sustentado en el petróleo; de los productos no petroleros agrícolas se tiene que a pesar del incremento de las exportaciones de banano entre otros, sin el crudo, la BC sería deficitaria, pues las importaciones superan las ventas de nuestros productos en el mercado exterior. La mayor amenaza es la inexistencia de políticas para reactivar el aparato productivo.

Variable	Impacto (A)
Déficit de la Balanza Comercial de productos no petroleros	3

2.1.1.1.2.- EXPORTACIONES

Las exportaciones totales entre enero y noviembre de 2007 fueron 12 478 millones de dólares. Hay un crecimiento de 6.50% en comparación con el periodo del 2006

Gráfico N° 2.2

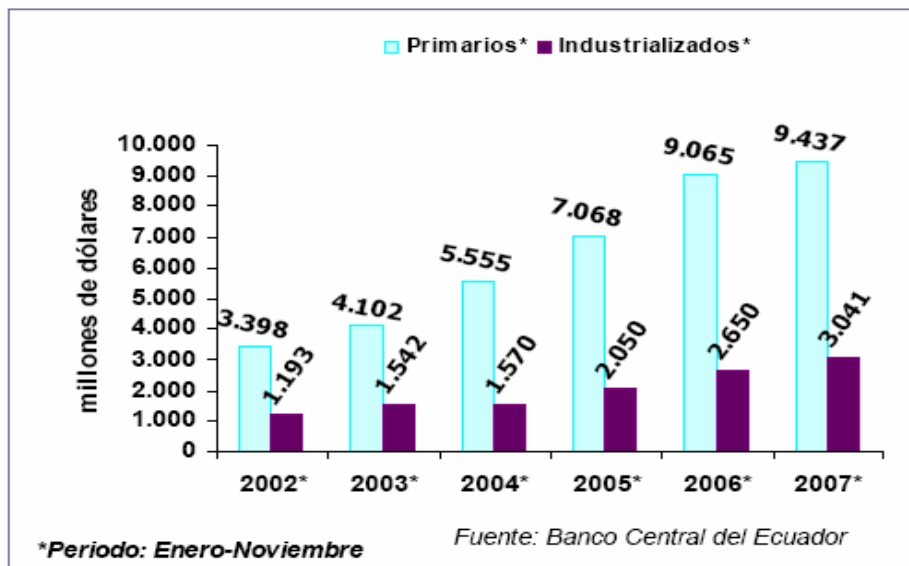


Fuente: Banco Central del Ecuador

Las exportaciones totales en el 2007 estuvieron alrededor de 13 600 millones de dólares; esto es un crecimiento cercano al 7% con respecto al 2006. Sin embargo, este crecimiento es significativamente menor al ritmo de crecimiento de los últimos años que fue superior al 25%.

Del total exportado, el 76% son productos primarios y el 24% son productos industrializados.

Gráfico N° 2.3



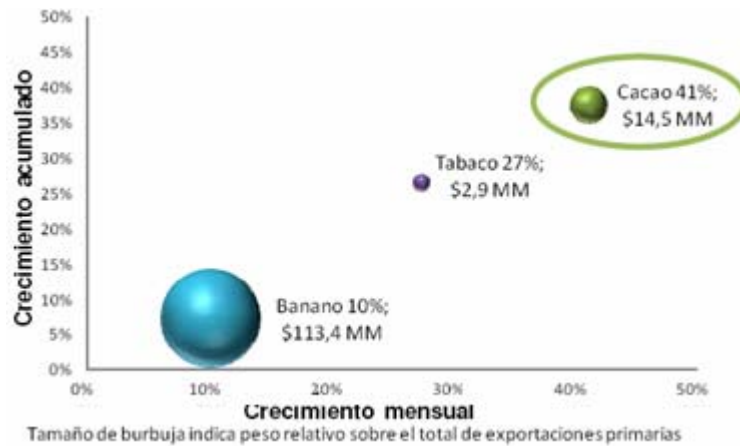
Las exportaciones de productos primarios en el 2007 crecieron alrededor del 6% con relación al 2006. Ecuador participa a nivel mundial con aproximadamente el 20 % del comercio de la fruta. La sobreproducción mundial de banano causaría dificultades en el sector, provocando una caída en los precios internacionales. La falta de infraestructura y recursos por parte de las exportadoras ecuatorianas hace que estas no cubran la cadena de distribución completa.

No hay una demanda local grande y relevante en el país. Se calcula que del total de banano producido, máximo un 5% se queda en el país.

Las exportaciones de petróleo crecen en valor pero disminuyen en volumen, en cambio las de banano y camarón crecen en volumen pero disminuyen en precio. También crecen las exportaciones de cacao, madera, pescado (aunque decrecen las de atún) abacá y flores. En cambio las exportaciones de café en grano disminuyen, pero aumentan las de café industrializado.

Las exportaciones de productos industrializados en el 2007 crecerían 15% con relación al 2006. Las exportaciones de derivados de petróleo crecerían

alrededor del 37% en tanto que los productos industrializados no petroleros crecerían alrededor del 10%. Los productos industrializados que crecen son: elaborados de café y cacao, harina de pescado y productos elaborados de pescado; en cambio caen las exportaciones de químicos y fármacos, productos metálicos y textiles.



Fuente: Cámara de Pequeñas Industrias de Pichincha

Interpretación:

Si se estima que el Ecuador tiene aproximadamente el 20 % del comercio de la fruta a nivel mundial se pueden percibir varias oportunidades; sin embargo, la capacidad de los exportadores se limita por el incremento de costos en los insumos y la falta de tecnificación de procesos (competencia interna injusta).

Connotación gerencial: Oportunidad de medio impacto

El escenario actual para la comercialización de banano es incierto; mas, de estabilizarse esta situación y de acuerdo al volumen de exportaciones registrada, existe una buena oportunidad de impulsar comercialmente la fruta producida en TECNOBAN, pero la inestabilidad legal sectorial frena su impacto.

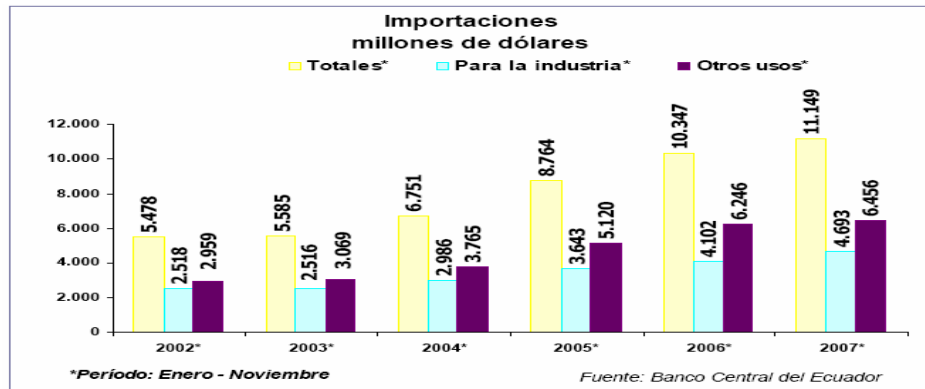
Variable	Impacto (O)
Incremento de exportaciones de banano.	3

2.1.1.1.3.- IMPORTACIONES

Las importaciones del 2007 fueron de casi 11 149 millones de dólares FOB, esta cifra representó un incremento del 7.8% con respecto al 2006. En el sector

industrial el crecimiento de las importaciones de materias primas estaría alrededor del 17% y la de los bienes de capital 12%.

Gráfico N° 2.5



Interpretación.

Tenemos que las importaciones de materias primas crecieron casi en un 17%; los de bienes de capital 7.5% y los bienes de consumo 6%. Mientras sigamos siendo sólo productores de materias primas y aún así compremos algunas, estaremos en riesgo de que todo lo que podemos exportar no equilibre todo lo que actualmente compramos.

Connotación Gerencial: Amenaza de alto impacto

Si por causa de malas políticas arancelarias y económicas que adopten los gobiernos los precios de los insumos, equipos y maquinaria suben, los productores tendrían graves pérdidas y sin mayores oportunidades de resolver la situación frente a su requerimiento de importaciones, ya que el precio de la fruta fijado por el mercado no cubriría ni siquiera el punto de equilibrio.

Variable	Impacto (A)
Aranceles altos para importar insumos, maquinaria y elaborados	5

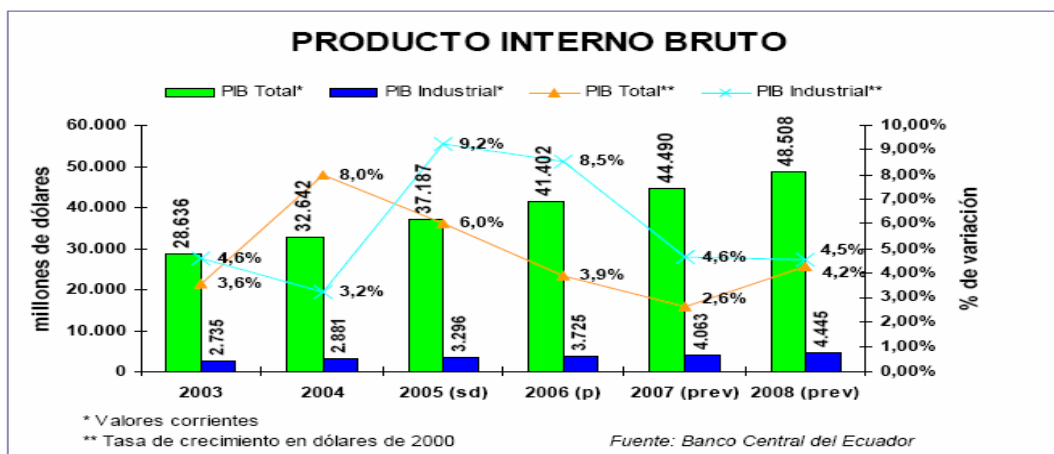
2.1.1.1.4.- PRODUCTO INTERNO BRUTO

El 2007 el PIB creció apenas 2.6%, este es el crecimiento más bajo desde el 2001, e inferior al promedio de crecimiento de América Latina que fue 5.6%.

La caída de la economía se debe al pobre desempeño de las actividades petroleras que disminuyeron 9.8% con respecto al 2006. Otras actividades importantes se desaceleran, así, la industria manufacturera si bien crece 4.63% este crecimiento es inferior al del 2006 que fue 8.54%; o la pesca que baja de 15.12% a 4.8% y la intermediación financiera que baja de 21.27% a 9%.

Para el 2008 el Banco Central advirtió un crecimiento del PIB de 4,25% sustentándose en un impulso en la producción y exportación petrolera, así como en la recuperación de la inversión privada y pública. El PIB per cápita constante del 2007 fue de 1.626 millones de dólares y para el 2008 se observa un incremento que favorece las estimaciones al inicio del año, de que llegue a los 1.671 millones de dólares.

Gráfico N° 2.5



Interpretación:

De no ser por la producción y exportación de petróleo, nuestro PIB sería muy deficiente; la elaboración de bienes y la prestación de los servicios en el Ecuador no han tenido aún un reconocimiento que asegure que podemos considerar que somos realmente productivos sin el soporte del crudo.

Connotación gerencial: Oportunidad de impacto medio

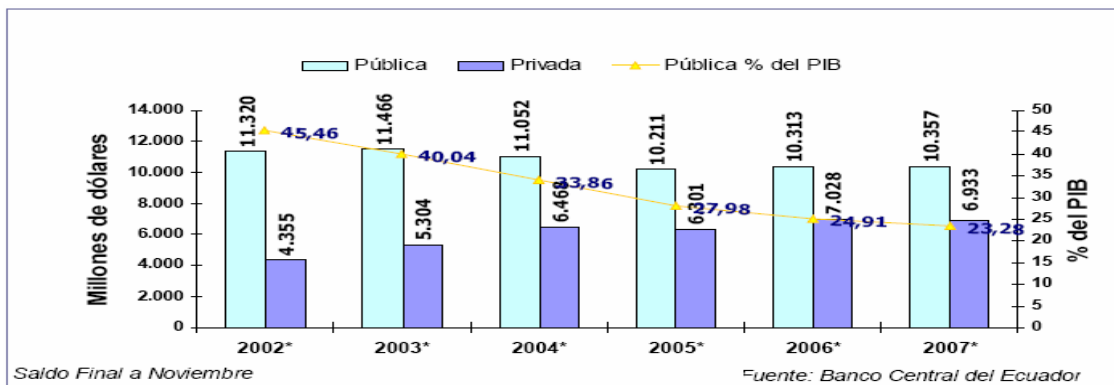
Si los recursos obtenidos de la actividad petrolera son eficientemente distribuidos, se puede reactivar nuestra economía y dar impulso a otros sectores que prometen ser rentables para el país y apetecidos por el mercado mundial, reforzar aquellos tradicionales y propender a la industrialización.

Variable	Impacto (O)
Aumento de ingresos provenientes del petróleo mejoran el PIB	3

2.1.1.1.5.- DEUDA EXTERNA

El saldo de la deuda externa pública en noviembre del 2007 fue 10 357 millones de dólares, esta cifra es mayor en 45 millones de dólares al saldo registrado en noviembre del 2006. Con respecto al PIB la deuda externa pública en este mes equivale al 23,28% del PIB previsto para el 2007. Para la deuda externa privada, el saldo registrado hasta noviembre de 2007 es 6 933 millones de dólares, 95 millones menos que en el mismo mes del 2006. Al final del 2007 no habría cambios significativos en el nivel de la deuda externa con respecto al 2006.

Gráfico N° 2.6



Interpretación:

El tema del endeudamiento externo público respecto al PIB no es un factor muy alentador, podríamos estar en una mejor posición; esto sin desmerecer el decremento de 95 millones de endeudamiento en relación al 2006.

Connotación gerencial: Amenaza de alto impacto

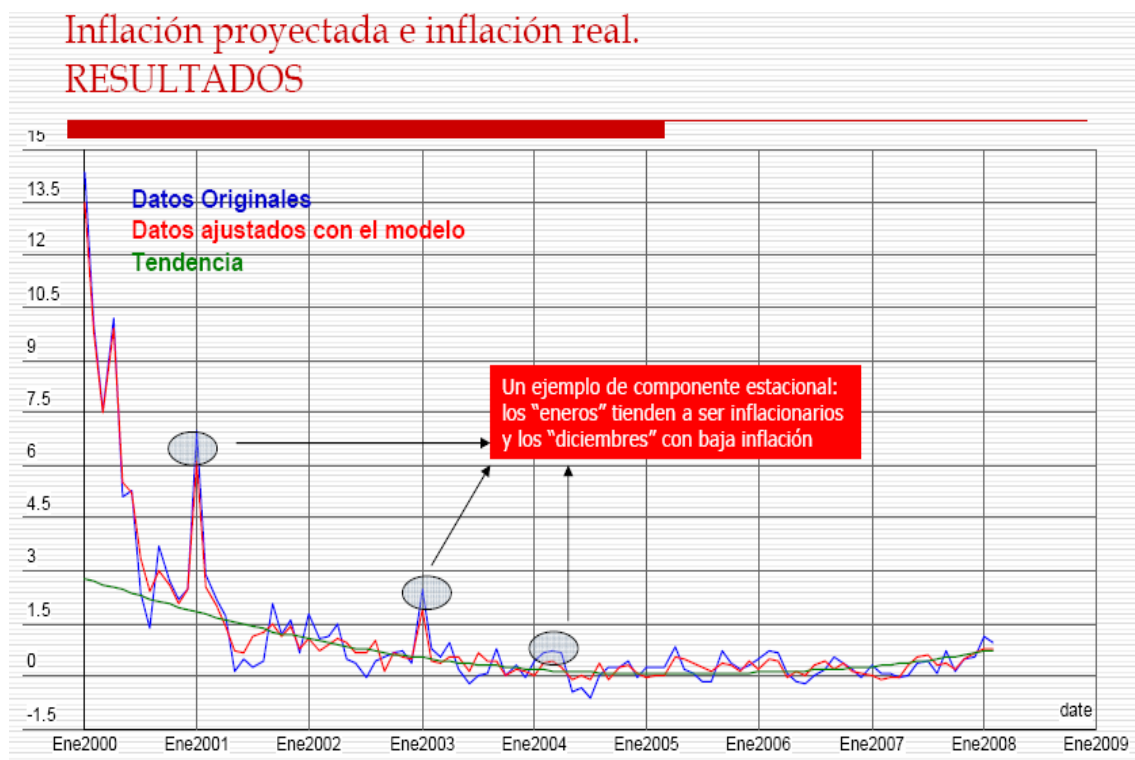
Es de esperarse que si continuamos con altos niveles de endeudamiento, los recursos captados por el petróleo, la inversión extranjera, entre otros no alcancen para cubrir este factor; entonces, sin duda se crearían nuevos impuestos, quedaría en el aire la posibilidad de reactivar la economía, reforzar

nuevos sectores productivos y se nos irían de las manos las oportunidades de inversión y de ahorro.

Variable	Impacto (A)
El endeudamiento externo absorbe recursos nacionales.	5

2.1.1.1.6.- INFLACIÓN

Ilustración 2.2



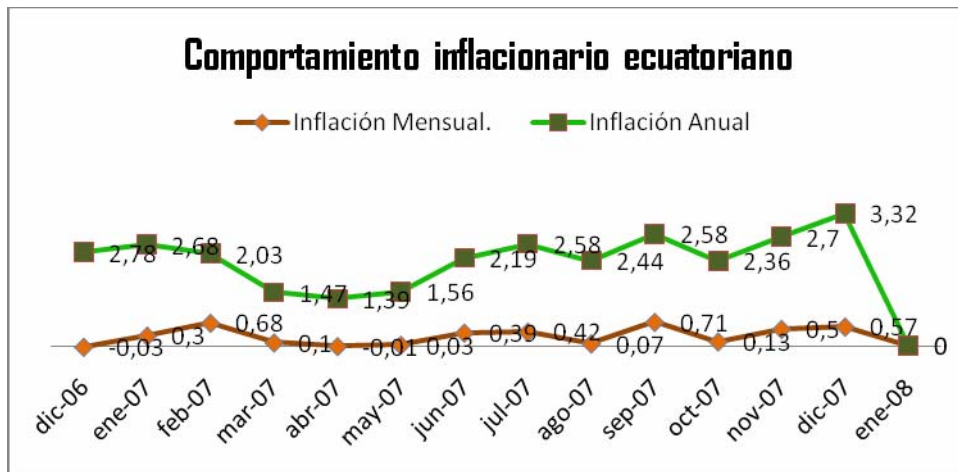
Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

La inflación al consumidor en diciembre de 2007 fue 0.57% y en términos anuales la inflación en diciembre cerró en 3.32%, el nivel más alto de los últimos cuatro años. Los productos de mayor incidencia en la inflación de diciembre fueron: alimentos y bebidas no alcohólicas; prendas de vestir y calzado; muebles, artículos para el hogar, bienes y servicios diversos.

Fuentes: Cámara de Industrias de Pichincha. "Termómetro Económico"

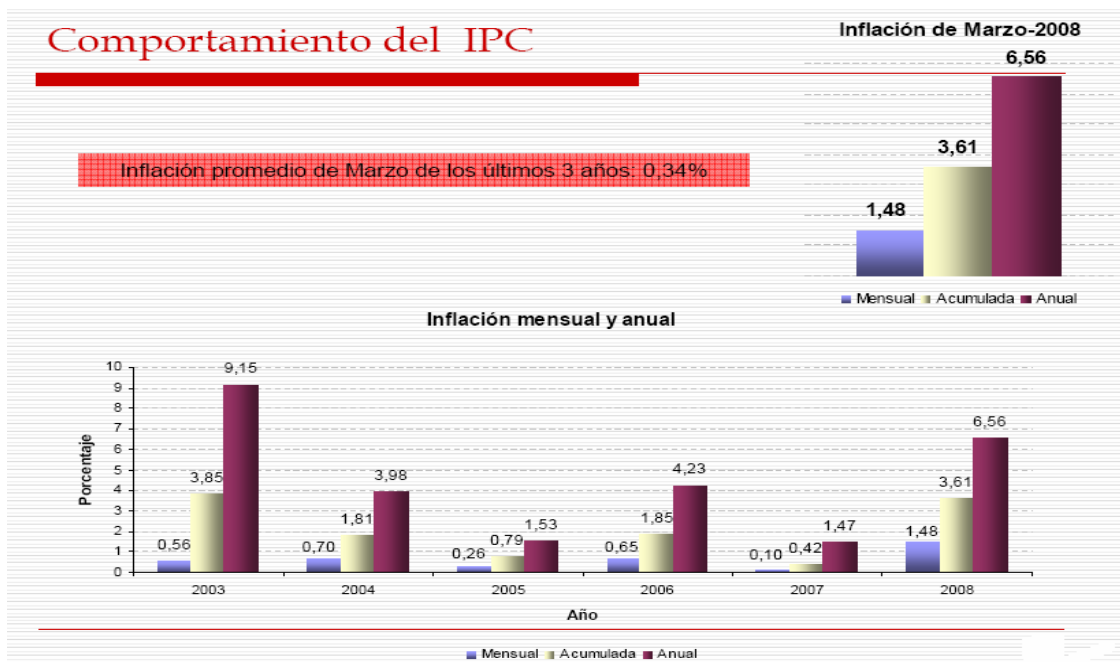
ECUADOR EN CIFRAS. Indicadores económicos 2007

Gráfico N° 2.7



Elaborado por: Nancy Catalina Villavicencio

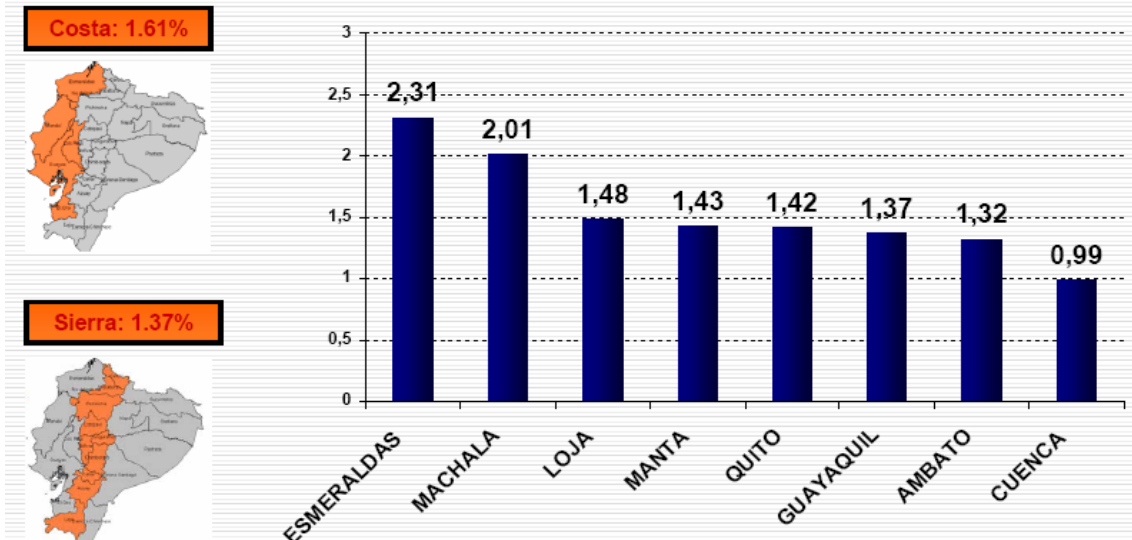
Gráfico 2.8



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Gráfico N° 2.9

Estructura de la inflación mensual nacional por regiones y ciudades



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

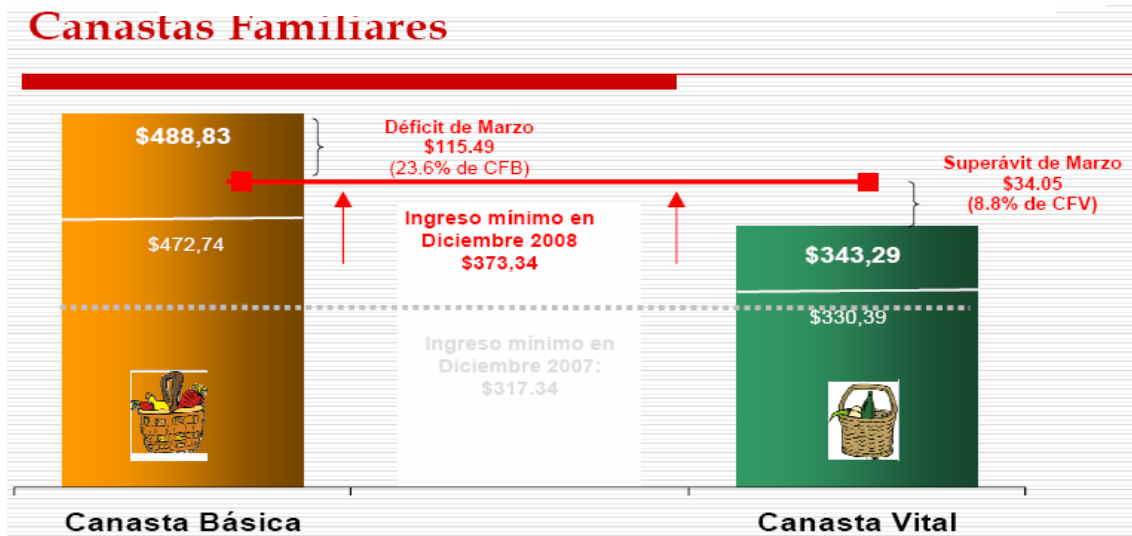
La inflación al productor en noviembre de 2007 fue 4,98%. Los productos que contribuyeron al incremento mensual del índice de precios al productor de noviembre fueron productos de la agricultura, la silvicultura y la pesca. La inflación anualizada al mes de noviembre fue 24.61%.

Interpretación:

La inflación promediada durante el año 2007 fue del 2.23%; y para cerrar el mismo año y dar inicio al 2008, se ubicó en el 3.32%; es decir, que ha habido un incremento inflacionario del 1.09%. No es difícil notar que durante los cuatro últimos meses los precios de algunos productos se han duplicado y en algunos casos casi llegan a triplicarse (productos básicos).

Aunque nos mantengamos en cifras de un dígito porcentual inflacionario, hay que destacar que el poder adquisitivo del dólar va perdiendo fuerza y se encarece más el costo de la canasta básica familiar, lo cual afecta al nivel de vida ecuatoriano.

Ilustración 2.2



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Connotación gerencial: Amenaza de alto impacto:

La inflación tiene un nivel de incidencia determinante en los precios de los insumos y materiales para el sector agrícola al igual que para todos; si aumenta este índice, afectará directamente al precio fijado por el productor; y, en vista del predominio inflacionario en la provincia de Esmeraldas, el precio de mercado está en manos del poder de compra de los consumidores, lo cual amenaza consecuentemente al oferente bananero.

Variable	Impacto (A)
Inflación afecta al consumo de los productos por encarecimiento del precio	5

2.1.1.1.7.- Riesgo País EMBI

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios

de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.”

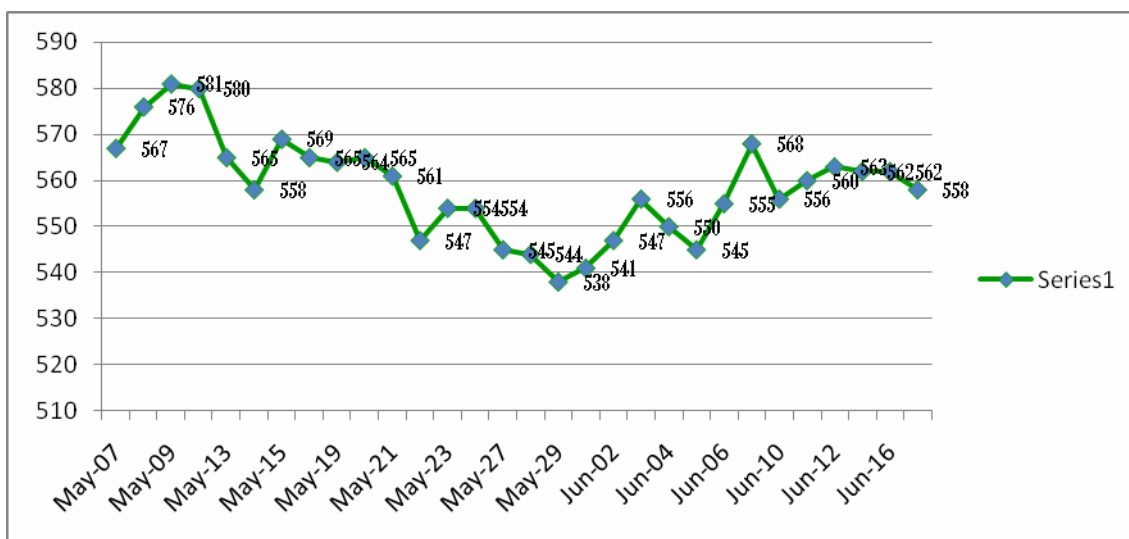
Tabla 2.1

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Junio-17-2008	558.00	Mayo-27-2008	545.00
Junio-16-2008	562.00	Mayo-26-2008	554.00
Junio-13-2008	562.00	Mayo-23-2008	554.00
Junio-12-2008	563.00	Mayo-22-2008	547.00
Junio-11-2008	560.00	Mayo-21-2008	561.00
Junio-10-2008	556.00	Mayo-20-2008	565.00
Junio-09-2008	568.00	Mayo-19-2008	564.00
Junio-06-2008	555.00	Mayo-16-2008	565.00
Junio-05-2008	545.00	Mayo-15-2008	569.00
Junio-04-2008	550.00	Mayo-14-2008	558.00
Junio-03-2008	556.00	Mayo-13-2008	565.00
Junio-02-2008	547.00	Mayo-12-2008	580.00
Mayo-30-2008	541.00	Mayo-09-2008	581.00
Mayo-29-2008	538.00	Mayo-08-2008	576.00
Mayo-28-2008	544.00	Mayo-07-2008	567.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

Variaciones EMBI Mayo – Junio 2008

Ilustración N° 2.4



Elaborado por : Nancy Catalina Villavicencio Pavón

Interpretación:

Para el año 2007, el índice de Riesgo País fue de 598,39 puntos y para mayo del presente, tenemos que ha disminuido a 567 puntos; pese a esta reducción,

hasta el 29 de mayo se registra un EMBI de 538 puntos, este ha sido el día de menor rango, pero vuelve a incrementarse a 568 para el 9 de junio del 2008. Esto indica que la posibilidad de que Ecuador mantenga la oportunidad de ser considerado como una buena opción de inversión extranjera está debilitándose como consecuencia de la inestabilidad interna.

Connotación Gerencial: Amenaza de impacto medio

Para “TECNOBAN”, que aún no ha ingresado abiertamente al mercado de capitales, no le afecta directamente el riesgo país; pero debe considerarse que de esto depende futuras posibilidades de financiamiento extranjero, y aunque su círculo cuenta con apoyo japonés, no es razón suficiente para despreocupar la relación operativa frente a este indicador.

Variable	Impacto (A)
Fluctuaciones de Riesgo país limita ingreso al mercado de capitales.	3

2.1.1.1.8.-TASAS DE INTERÉS Y CARTERA DEL SECTOR BANANERO

Tabla 2.1

Segmento de crédito	Diciembre de 2007 Tasas de Interés activas efectivas calculadas por el BCE		Enero de 2008 Tasas de Interés activas efectivas calculadas por el BCE	
	Tasa Efectiva Referencial	Tasa Máxima	Tasa Efectiva Referencial	Tasa Máxima
Comercial				
Corporativo	10,72	12,28	10,74	11,81
PYMES	13,15	16,60	13,82	15,90
Consumo				
Consumo	18,00	22,45	18,43	21,19
Consumo Minorista	21,23	30,67	22,37	26,85
Vivienda	12,13	14,04	12,32	13,55
Micro crédito				
Acumulación Ampliada	23,50	30,85	22,38	27,98
Acumulación Simple	31,55	49,81	31,19	38,98
De subsistencia	41,47	48,21	39,98	39,98

Fuente: Banco Central del Ecuador

Desde septiembre del 2007 el Banco Central eliminó todos los costos de crédito adicionales a la tasa de interés y estableció tasas de interés por segmentos de crédito. Para enero las tasas máximas en todos los segmentos

habían disminuido, aunque no en la proporción que esperaba el gobierno nacional.

Durante el mes de enero, la tasa activa del sector corporativo se ubicó en 10,74%, ligeramente superior al 10,72% registrado en diciembre del 2007 y muy por encima del 8,90% observado en enero del 2007. Por su parte, la tasa pasiva referencial se incrementó en 0,06 puntos porcentuales (pp) para febrero hasta alcanzar 5,97%, el margen de intermediación financiera se ubica en 4,53% para febrero, es decir 0,30 pp por debajo del registrado en enero.

Tasas de interés activas referenciales y máximas para mayo 2008

Tabla 2.2

MAYO-2008			
1. → TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas-Referenciales		Tasas-Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	%-anual	Tasa Efectiva Máxima para el segmento:	%-anual
--Comercial Corporativo	10.14	--Comercial Corporativo	10.00
--Comercial PYMES	12.76	--Comercial PYMES	13.50
--Consumo	17.68	--Consumo	18.50
--Consumo Minorista	20.43	--Consumo Minorista	24.00
--Vivienda	12.24	--Vivienda	12.00
--Microcrédito Acumulación Ampliada	21.89	--Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
--Microcrédito Acumulación Simple	30.42	--Microcrédito Acumulación Simple	36.50
--Microcrédito de Subsistencia	35.23	--Microcrédito de Subsistencia	37.50
2. → TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas-Referenciales	%-anual	Tasas-Referenciales	%-anual
--Depósitos a plazo	5.86	--Depósitos de Ahorro	1.71
--Depósitos monetarios	2.41	--Depósitos de Tarjeta habientes	2.76
--Operaciones de Reporto	0.86		°
3. → TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas-Referenciales	%-anual	Tasas-Referenciales	%-anual
--Plazo 30-60	5.10	--Plazo 121-180	6.54
--Plazo 61-90	5.54	--Plazo 181-360	6.92
--Plazo 91-120	6.11	--Plazo 361 y más	7.56
4. → TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
5. → OTRAS TASAS REFERENCIALES			
--Tasa Pasiva Referencial	5.86	--Tasa Legal	10.14
--Tasa Activa Referencial	10.14	--Tasa Máxima Convencional	10.00

Los depósitos a la vista hasta enero 18 alcanzaron \$4.665 MM, y mostraron un crecimiento de 4,3% en relación a dic-07. Por su parte el cuasidinero (depósitos de ahorro, a plazo fijo, operaciones de reporto y otros depósitos) disminuyó en 0,5% en relación a diciembre del 2007 y registró \$7.271 MM.



INFORMACIÓN DE LA CARTERA DEL SECTOR BANANERO:

Dentro del conjunto de la cartera bananera es importante señalar que el 94% de los deudores son personas naturales y el resto corresponde a personas jurídicas. De la misma forma el 62% por ciento están catalogados dentro de la fase agrícola industrial y el 38 % dentro del grupo exportador, esta cartera está distribuida en bancos, cooperativas, sociedades financieras, mutualistas e instituciones públicas (BNF y CFN).

De esto tenemos que los bancos son los que en mayor grado atendieron a los sujetos de crédito pues participan con el 83% del total; en menor escala las instituciones del estado (BNF y CFN), participan con el 12%, y el 5% se distribuye entre cooperativas, mutualistas, y sociedades financieras.

Interpretación:

Las tasas de interés se redujeron, tanto la activa como la pasiva han variado: la activa estaba ubicada a inicios de enero en el 10.57% y para mayo del presente bajó al 10.14%; el ahorro no está incentivado, ni se ve favorecido, lo que implica menor grado de inversión en instrumentos financieros.

A su vez, las solicitudes de crédito siguen siendo limitadas por el desequilibrio entre el costo de financiamiento y el beneficio real del mismo.

Debido a las altas tasas activas fijadas, se observa un decremento del 0,2% en la contratación de créditos. La tasa activa máxima para febrero de este año supera a su similar fijada a inicios de enero del 2007 en 1.84%, lo que afirma el alto costo crediticio de las instituciones financieras del país, pero a pesar de esto, tenemos que según la central de riesgos, la cartera es tipo A, seguida de E,B,C y D.

Fuente: "Estudio sectorial y crediticio". Superintendencia de Bancos y Seguros. Subdirección de Estudios
Fuente: Cámara de Industrias de Pichincha. "Termómetro Económico"

Connotación Gerencial: Amenaza impacto medio

La cartera de crédito al sector privado alcanzó \$11.362 MM hasta enero 18 y disminuyó 0,2% en relación a diciembre del 2007, pero no se ha registrado un incremento significativo en la solicitud de créditos por parte de las empresas.

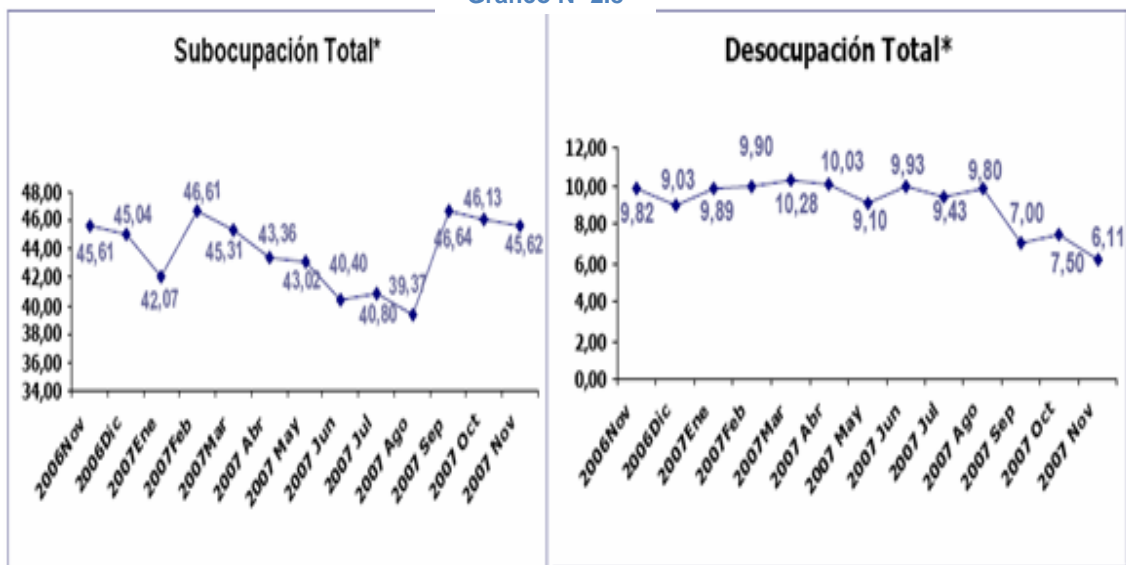
Por la necesidad de obtener un crédito para financiar sus operaciones, los productores recurren a otros medios para obtener dinero y en ocasiones resulta mayor este costo; pero TECNOBAN tiene la oportunidad de financiarse con préstamos directos de FUPORDI, exportador asociado.

Variable	Impacto (O)
Financiamiento independiente del Sistema Financiero Ecuatoriano.	5

2.1.1.1.9.- MERCADO LABORAL GLOBAL


Según la nueva metodología aplicada por el BCE (ampliación de la muestra a las ciudades de Machala y Ambato, antes sólo se encuestaba en, Quito, Guayaquil y Cuenca) el desempleo se ubicó en noviembre de 2007 en 6.11%, el desempleo fluctuaba entre 9% y 10%; en tanto que la tasa de ocupación disminuyó al 48.27%

Gráfico N° 2.8



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla Nº 2.3



Termómetro Económico
Dirección Técnica

Cifras Mensuales

Periodo	Dic-06	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	Ene-08
SECTOR REAL														
Desempleo (2)	9,0%	9,9%	9,9%	10,3%	10,0%	9,1%	9,9%	9,4%	9,8%	7,0%	7,5%	6,1%	n.d.	n.d.
Subempleo (2)	45,0%	42,1%	46,6%	45,3%	43,4%	43,0%	40,4%	40,8%	39,4%	46,6%	46,1%	45,6%	n.d.	n.d.
Salario Mínimo Nominal Promedio Anua (US\$) (3)	198,6	198,3	198,3	198,3	198,3	198,3	198,3	198,3	198,3	198,3	198,3	198,3	198,3	n.d.

Fuente: Cámara de Industrias de Pichincha

Escenario Actual.- La Intermediación Laboral, tercerización de servicios complementarios están contemplados en la Ley Reformatoria al Código del trabajo 2006-48 y que fueron discutidas y aprobadas con la participación de los diversos actores sociales involucrados con el empleo y la producción.

Según este instrumento legal, la intermediación laboral propugna emplear trabajadores con el fin de ponerlos a disposición de una tercera persona, natural o jurídica llamada usuaria, que determina sus tareas y supervisa su ejecución. La tercerización, en cambio, es la actividad que realiza una persona jurídica constituida con su propio personal para la ejecución de actividades complementarias al proceso productivo de otra empresa.

La Asamblea Constituyente elimina la tercerización e intermediación laboral, argumenta que mediante estos mecanismos mucha gente se ha enriquecido a costa de explotar obreros y trabajadores. El sector sindicalista es el que más ha atacado a las dos figuras legales, coincidiendo con el Gobierno y la Constituyente.

Según cálculos de especialistas, alrededor de 10.000 personas tendrán que ser liquidadas con repercusiones sociales y económicas. La desocupación será una consecuencia inminente.

Fuentes: "Estudio sectorial y crediticio". Superintendencia de Bancos y Seguros. Subdirección de Estudios
Cámara de Industrias de Pichincha. "Termómetro Económico"
Actualizaciones del Banco Central del Ecuador. Septiembre del 2007
"Índice de desempleo aumentará en Ecuador" Publicación de www.elheraldo.com

Interpretación:

El nivel de desempleo a finales del 2006 y casi hasta finalizar el 2007 se mantuvo en un promedio de 9,7% y se redujo desde septiembre del mismo año hasta principios del 2008 en un 2.83%, pero se visualiza un panorama negativo dada la controversia de la eliminación de los contratos por horas.

Connotación gerencial: Amenaza de alto impacto

El sector bananero al igual que otros agrícolas e industriales requiere de mayor número de trabajadores de acuerdo a las temporadas altas de cada sector; pero en temporadas bajas no se necesita tanto personal; por lo que, la decisión de la Asamblea constituyente de eliminar contratos por horas es un grave inconveniente.

Variable	Impacto (A)
Eliminación de contratos por horas y tercerización amenaza la estabilidad laboral.	5

ANÁLISIS GENERAL SOBRE LOS FACTORES ECONÓMICOS:

Desde que nuestro país adoptó la moneda norteamericana para uso oficial, los índices inflacionarios se redujeron a una cifra como se lo había propuesto; esta situación se había reflejado durante los últimos años; a pesar de ello, tenemos que para finales del 2007 la inflación era del 3,32% anual pero en comparación con el 2006 que cerró con 2,87%, hubo un incremento del 0.45%.

No es difícil notar el incremento de los precios en los últimos meses del 2008, el encarecimiento de la harina, de los combustibles, entre otros, influyó para la subida de precios y los agentes especulativos también afectaron la economía ecuatoriana originando un estancamiento en el poder de compra por parte del cliente.

Como efecto inflacionario, también se vieron afectados otros productos necesarios para la industria, como insumos para cultivos, abonos, fertilizantes, fungicidas, pesticidas y demás; por lo que los productores también



incrementaron sus costos y para el caso del banano por ejemplo, durante esta última temporada a pesar de la subida de sus costos, la producción fue favorable y la demanda también, a tal punto que se pagaba por caja hasta 9 y 10 dólares americanos. Luego los precios bajaron drásticamente hasta llegar a pagarse 2 dólares por caja.

Por otra parte, la balanza comercial experimentó un déficit con respecto a las exportaciones de productos tradicionales no petroleros, a pesar de tener buen volumen, pero se compensó con el superávit de la exportación del petróleo.

Con la incertidumbre sobre las decisiones que tomará la Asamblea Constituyente, otro de los puntos que afecta el escenario económico, en términos de mercado laboral es la intermediación y la subcontratación de mano de obra. Hay algunas imprecisiones sobre la concepción de la eliminación de intermediarios laborales, pero no ha dejado de ser la mayor interrogante entre los productores que requieren de personal dependientemente de las temporadas productivas.

2.1.1.2 FACTORES POLÍTICO-LEGALES

2.1.1.2.1.- Actuales reformas laborales al Marco Legal Ecuatoriano

Con la propuesta del Presidente Rafael Correa a inicios de su postulación en el Poder Ejecutivo, los ecuatorianos aceptaron mediante Consulta Popular, que se planificara la Nueva Constitución del Estado en Asamblea Constituyente.

Para la ciudadanía existe muchas expectativas sobre los nuevos lineamientos legales que han de aplicarse una vez culminada la Asamblea; sin embargo ya existen varios puntos de discordia y en lo que a “TECNOBAN” respecta, el mayor inconveniente surge de la polémica sobre las tercerizadoras.

El problema generado por empresas inescrupulosas de tercerización de servicios radica en los altos porcentajes que cobran a los empleados por la colocación, y además no los aseguran; pero no podría resolverse tan fácilmente una situación así para el caso de los productores agrícolas; pues ellos no requieren del mismo número de personas trabajando en el campo todo el año. Los jefes de área de la Hacienda TecnoBAN son los encargados de hacer las contrataciones de personas calificadas que a su vez, cuentan con un personal de apoyo propio; pero el inconveniente surge cuando se efectúan embarques; durante este proceso se requiere de más gente, pero no pueden pertenecer a la nómina permanente de la Hacienda porque su plaza de trabajo es temporal. Por su parte, la Asamblea no ha resuelto en su totalidad esta interrogativa y hay mucha incertidumbre en todos los sectores productivos.

Interpretación:

Sin lugar a dudas esta circunstancia político-legal representa una de las amenazas más visibles porque perjudicaría enormemente al presupuesto de las empresas del sector, y tendría gran incidencia en indicadores e índices poblacionales tales como los niveles de empleo, desempleo, el PIB, entre otros.

Connotación gerencial: Amenaza de alto impacto

En un ambiente político donde nada está totalmente definido, deben esperarse muchas falencias como esta; estamos viviendo una etapa difícil pero puede ser el punto de partida para mejorar muchas deficiencias del marco legal y jurídico

del Ecuador. En caso de eliminarse completamente los contratos por horas o subcontrataciones, las empresas deberían asegurar a todo el personal que requiera sin distinciones de temporalidad o permanencia y de igual forma pagar sueldos (eliminación de jornales), para lo cual incurrirían en un gran gasto que no es lógicamente justificado.

Variable	Impacto (A)
Inestabilidad por cambios en el marco jurídico y legal laboral	5

2.1.1.2.2.- Regulaciones Ambientales Ecuatorianas

a) Ministerio de Salud Pública

El Ministerio de Salud Pública asumió en forma temprana en el Ecuador la regulación, control y sanción de los aspectos más importantes de la sanidad ambiental urbana y rural, a base de lo establecido en el Código de la Salud y la Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental¹²⁵. Asimismo, el extinguido Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias (IEOS), adscrito a este Ministerio tuvo extensas competencias en la construcción de infraestructura sanitaria, incluyendo agua potable y alcantarillado. Originalmente, el Comité Interinstitucional de Prevención Ambiental (CIPA), creado por la Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental tuvo su sede en el IEOS, presidido por el Ministerio de Salud.

En la actualidad, se encuentran vigentes las provisiones del Código de Salud y de la Ley de Prevención y Control de la Contaminación que atribuyen al Ministerio de Salud importantes competencias de control y sanción, principalmente relacionadas con la calidad de agua de los afluentes de los establecimientos industriales y comerciales; mientras que las demás competencias se trasladaron al Ministerio del Ambiente en virtud de lo dispuesto en la Ley de Gestión Ambiental.

Interpretación:

Preocupados por el medioambiente, los organismos de control como el Ministerio de Salud, el Ministerio del Ambiente, entre otras instituciones, han mejorado sus normativas a fin de exigir que las empresas y las personas en general actúen conscientemente en beneficio del ecosistema.

Connotación gerencial: Oportunidad de alto impacto

En la Hacienda TECNOBAN, hay una represa de aproximadamente 20.000 m³. Hay un río de extensión considerable, denominado “Conejo”, que alimenta tal represa; además cuentan con infraestructura hídrica y sistema de potabilización y distribución de agua para toda la hacienda, en perfectas condiciones.

Variable	Impacto (O)
Capacidad tecnológica e infraestructura para potabilización de agua	5

b) INEN: Normativas generales**Perspectivas del comercio mundial**

La cuestión específica de la certificación y acreditación de sellos y etiquetas se encuentra normada con el N° 127 en el Ecuador y en la Comunidad Andina por el 127 y para ello, todas las aprobaciones se otorgarán después de obtener los resultados de la aplicación de los servicios tecnológicos que actualmente brinda el CATI (calibración, laboratorios de prueba, certificación de productos, capacitación, certificación ISO 9000, etc.) registrado en la norma 128.

Además deben las empresas y los pequeños productores con capacidad de exportar, dirigirse a la normativa del “Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación” MNAC, mismo que se encuentra estructurado por el Consejo Nacional del sistema MNAC, la dirección ejecutiva y tres organismos oficiales: de normalización (INÉN), de acreditación (MICIP) y de metrología. Sus competencias son:

Art. 6. Competencia.- Son funciones y atribuciones del Consejo:

Definir los principios, objetivos y procedimientos para la normalización y la reglamentación obligatoria, tomando en cuenta los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC) respectivos;

También dispone que el Organismo Oficial de Normalización (INÉN) “actuará y velará el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el Código de Buena Conducta para la Elaboración, Adopción y Aplicación de Normas y el Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al comercio de la OMC en todas sus actividades”

(Art. 11). Dentro del sistema, corresponde al MICIP, como organismo de acreditación, “otorgar el reconocimiento formal de que una entidad (empresa o persona) tiene la competencia técnica y la idoneidad requeridas para desempeñar una determinada actividad, en el campo de la evaluación de la conformidad”

(Art. 16). Finalmente, la Certificación “estará a cargo de las entidades de certificación públicas o privadas debidamente acreditadas por el Organismo Oficial de Acreditación y cuyos certificados serán los únicos reconocidos como oficiales” (Art. 18). El sistema “buscará aprovechar los recursos humanos e institucionales existentes en organismos tales como CORPEI, FEDEXPOR, Cámaras de la Producción, INÉN, Instituto Nacional de Higiene, ministerios, entre otros (Art. 29).

Interpretación:

Para ingresar como partícipes de otros acuerdos y normas internacionales, primero se deben cumplir con los requerimientos estipulados por el Instituto Ecuatoriano de Normalización; la finalidad es garantizar la capacidad de los productores para proteger el medioambiente y al consumidor, lo cual respalda nuestra gestión frente a la Organización Mundial de Comercio.

Connotación gerencial: Oportunidad de alto impacto

En las plantaciones se mantiene una estricta normativa de higiene y también se cumplen con los ítems de estandarización de normas internacionales, lo cual afianza y supera el fiel cumplimiento de las normas ecuatorianas.



Variable	Impacto (O)
Cumplimiento de requisitos de higiene, seguridad, protección del medioambiente y cuidado del consumidor.	5

2.1.1.2.3.- EUREPGAP

Esta es una de las normativas a las que está adherida “TECNOBAN”; el siguiente texto describe una serie de lineamientos que deben acatarse para formar parte del grupo de estandarización de gestión de calidad en el manejo de predios:

BUENAS PRÁCTICAS AGRICOLAS

EUREPGAP

EUREP es una asociación de comercio minorista y supermercados europeos que vieron la necesidad de ordenar lo que le pedían a sus proveedores (o sea los agricultores, packings,...) sobre buenas prácticas agrícolas (en inglés Good Agricultural Practices GAP).

El estándar EUREPGAP es un sistema de gestión de calidad que se preocupa de planificar, controlar y verificar la realización de productos hortofrutícolas (también hay un estándar para flores de corte), de manera que sean producido acorde a los requisitos de dicha asociación de comerciantes. Esto no significa que no contenga requisitos respecto del manejo ambiental y de higiene laboral. Hay dos razones fundamentales para que también se tomen en cuenta estos aspectos:

En la producción agrícola los aspectos de manejo ambiental (uso de pesticidas, fertilizantes,...) y de higiene laboral (disponibilidad de baños, ...) muchas veces afectan la calidad sanitaria de los productos hortofrutícolas. Calidad, medioambiente y sanidad están íntimamente relacionados en la producción agrícola.

Los consumidores del mundo y sobre todo los de mayores ingresos (como los europeos), cada vez más están valorando los atributos del producto ampliado,

o sea compran el "cuento" completo y no sólo el producto "suelto". Entre otras cosas esto ocurre porque hay implícito un requisito ético al producto: el cliente no quiere ser responsable indirectamente de la contaminación de un río, de la intoxicación de personas, de la destrucción de una especie en peligro...

En resumen, el sistema EUREPGAP es una lista de requisitos acerca de la manera de producir las hortalizas y frutas para satisfacer de mejor manera a los clientes.

IMPLEMENTACION DE BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS

Para implementar las BPA del estándar EUREPGAP no se necesita de enormes inversiones, sino de seguir cuidadosamente un plan de trabajo.

Lo primero al implementar un estándar es averiguar cuál es el grado de cumplimiento que se tiene actualmente (todas las empresas agrícolas tienen algún sistema de manejo de calidad, por precario que sea). En este punto se debe contrastar el nivel de cumplimiento actual con el nivel de cumplimiento mínimo para poder operar con un sistema EUREPGAP. Esta etapa comúnmente se denomina Gap Analysis, porque busca determinar el Gap (diferencial), que falta para poder cumplir con el estándar. Esta revisión puede perfectamente ser realizada por el agricultor o personal del mismo predio, que estén adecuadamente calificados, aunque también se puede contratar una asesoría o una auditoría externa.

En el caso de EUREPGAP, no todos los requisitos tienen el mismo peso; algunos son obligatorios (MUST), dentro de estos hay 2 categorías:

- ROJOS (Obligaciones Mayores): deben cumplirse completamente.
- AMARILLOS (Obligaciones Menores): algunos podrían quedar transitoriamente sin cumplimiento y se podría lograr la certificación.

Finalmente hay recomendaciones, que actualmente son optativos de implementar pero que quizás a futuro pasen a una de las categorías anteriores.

Para realizar este Gap Análisis se recomienda utilizar la siguiente lista de chequeo: Criterios de Cumplimiento EUREPGAP

Luego de determinar el diferencial (Gap), debe planificarse paso a paso cómo cumplir los puntos que faltan, estos puntos faltantes más comunes son:

Requisitos de Registro: es importante generar un sistema de registros ordenado (ojalá en formato electrónico por la facilidad de conservación). Los registros deben ser legibles, recuperables y fácilmente identificables. Los registros deben mantenerse por el tiempo que indica el estándar. No es necesario gran software, hay veces en que planillas de cálculo ordenadas pueden servir de registros del sistema EUREPGAP. Si la complejidad o el tamaño de la explotación agrícola es mayor, convendría utilizar un software tipo base de datos (Access u otra). En todo caso los registros también se pueden llevar en papel, el software no es un requisitos en EUREPGAP

Requisitos de trazabilidad: todo el sistema productivo debe estar organizado de tal manera que pueda volver a trazarse la ruta desde el local minorista hasta el potrero o cuartel de producción. Es importante tener una codificación para los potreros y contactarse con el packing que procesa o embala los productos, de manera de acordar un mecanismo eficiente, fácil y práctico para cumplir con el requisito de trazabilidad.

Requisitos de infraestructura y equipos: antes de construir una nueva bodega, más baños o adquirir nuevos equipos es importante dejar en claro que características tienen que tener. Hay que evitar a toda costa la ineficiencia de tener que construir o comprar dos veces algo debido a que no se revisaron los requisitos con anterioridad.

Requisitos de competencias: si al personal le faltan competencias (habilidades + conocimientos), para poder trabajar adecuadamente en el sistema EUREPGAP, se solicita proveerles información adecuada o un curso...

Luego de haber solucionado los puntos faltantes, se realiza nuevamente una inspección interna (por el mismo agricultor o personal del predio), y se revisa que no queden puntos obligatorios mayores sin cumplir y que la gran mayoría

de los obligatorios menores estén conforme a la norma. Con esto se estaría aprovechando las ventajas operativas del estándar EUREPGAP, que le permite tener una producción más organizada, planificada y mejor manejada.

Finalmente, para aprovechar las ventajas comerciales que le brinda tener el estándar EUREPGAP (o sea para dárselo a conocer a sus clientes en todo el mundo), se puede optar a la certificación por un organismo certificador externo. Algunos predios buscan certificarse en grupos (cual no es obligatorio), de manera de disminuir los costos de la implementación y certificación.

EUREPGAP en complemento con otras normas y tratados de carácter Internacional

Estas normas contemplan similares ítems referentes a la calidad de producción, medio ambiente, trazabilidad y beneficios para consumidores finales.

Dentro de los estándares que cumple “TECNOBAN”, y que más han crecido en el último tiempo son aquellos de sistemas de gestión y calidad ISO 9000 también sobre Buenas Prácticas Agrícolas; las de higiene HACCP, medioambiente ISO 14000, y de seguridad laboral OHSAS. Los sistemas de gestión se preocupan de que el proceso para elaboración de los productos cumpla con los requisitos mínimos de planificación, orden y control como para tener un proceso controlado, que logre los objetivos planificados.

Además se benefician con las Normas del GATT de 1947 y de Acuerdos de la Ronda Uruguay, relacionados con medio ambiente; y también con las Normas sobre la no-discriminación

Interpretación:

Al cumplir con los requisitos de las normas EUREPGAP, la hacienda Tecnoban tiene oportunidad de ingresar a nuevos mercados porque a pesar de ser requerimientos sencillos, cubren los tres puntos esenciales que se han mencionado a lo largo de este estudio: 1) efectividad en la producción, 2) preservación del medioambiente y, 3) protección del consumidor.

Connotación gerencial: Oportunidad de alto impacto

Desde inicios de la producción bananera en Tecnoban, se han exigido a sí mismos mantener una actitud responsable con el medio ambiente y con los seres humanos (personal y consumidores); por tanto, al adherirse a estas normativas, sustentan su modo de trabajo ecológico.

Variable	Impacto (O)
Procesos regidos por normas de estandarización internacional que favorecen imagen comercial.	5

2.1.1.3 FACTORES SOCIALES Y CULTURALES

TECNOBAN junto a los demás productores japoneses y un reducido grupo de ecuatorianos han contribuido significativamente con el sector bananero apoyando a los pequeños productores y aportando con obras sociales y públicas como canales de riego, potabilización del agua, apertura de caminos y su respectivo mantenimiento mediante autogestión.

El talento humano empleado en sus plantaciones, tanto a nivel administrativo como de campo asciende a 250 personas aproximadamente; dentro de sus instalaciones habitan permanentemente alrededor de 12 familias completas que tienen conocimiento sobre todas las áreas.

Cabe destacar que por las condiciones en las cuales viven y laboran, las personas han mantenido un comportamiento leal a “TECNOBAN”, no se registra mayor deserción de mano de obra; pero no está garantizada tal situación por la inestabilidad que vive el país en general.

Interpretación:

En algunas temporadas escasea la mano de obra calificada por causas como migración al extranjero o a las ciudades sin que pueda establecerse una nómina referencial de empleados capacitados de disponibilidad inmediata, sin embargo, no son tan vulnerables ante esta situación porque

Connotación gerencial: Oportunidad de alto impacto

El trato que recibe el personal de la hacienda japonesa es preferencial y su nivel de vida promedio supera a otros obreros de distintas bananeras, y es por eso que aunque haya cierto grado de deserción de mano de obra del país, TECNOBAN mantiene un buen nivel de personal.

Variable	Impacto (O)
Disponibilidad de mano de obra calificada con amplio conocimiento en todas las áreas.	5

2.1.1.4 FACTORES GEOGRÁFICOS

La zona en la que está ubicada la Bananera TECNOBAN es un lugar privilegiado por tener un clima tropical; la humedad de los suelos es adecuada para las plantaciones y a su alrededor hay ríos y esteros que sirven para la irrigación; el terreno presenta declives ligeros y hay fácil desembocadura del exceso de aguas lluvias en los ríos.

En época de invierno los productores obtienen mejores resultados en sus cosechas con respecto a la fruta; sin embargo el cuidado también debe intensificarse porque se acentúa el problema de plagas.

La vegetación extensa y la variedad de plantas y arbustos de follaje tupido permiten la conservación del suelo; y también se visibiliza una cobertura natural del suelo por las hojas que caen de las plantas, esta materia vegetal orgánica se descompone y protege los plantíos.

Interpretación:

En este año muchos sectores productivos se vieron afectados por las excesivas lluvias; pero en el caso de los cultivos de esta región no hubo mayor inconveniente dadas las características geográficas del suelo y la adecuada conservación y cuidado del mismo.

Connotación gerencial: Oportunidad de alto impacto

Por los drásticos cambios climáticos, otras provincias del país se vieron muy afectadas; el exceso de lluvias provocó millonarias pérdidas de cultivos; pero en la Provincia de Esmeraldas, el impacto fue menor por su geografía; el terreno presenta ligeras inclinaciones e irregularidades que contribuyeron con la conservación de sus plantaciones.

Variable	Impacto (O)
Ubicación geográfica privilegiada de las plantaciones	5

2.1.1.5 FACTORES TECNOLÓGICOS:**2.1.1.5.1.- Disponibilidad de Tecnología de maquinaria y equipos**

La tecnología ofrece una significativa reducción del tiempo empleado en los procesos productivos, pero también ha influido en los índices de desempleo. Cada vez que se inserta nuevos equipos y maquinaria, en términos generales, representa la supresión de algunos puestos de trabajo.

Para las empresas es un reto el mejoramiento continuo, parte de este término es el incremento de tecnología en los procesos; pero en nuestro país aún no se puede hablar de tecnología realmente de punta en el sector agrícola, pues nuestras industrias son limitadas y en comparación con países desarrollados, nuestros procesos siguen siendo incipientes y nos caracterizamos por ser productores de materia prima básicamente.

Existen procesos tecnificados que están apoyados por la tecnología de la maquinaria con la que cuenta TECNOBAN; sin perjuicio de ello, hay procesos manuales que se conservan; por ejemplo, la carga y descarga de los racimos de verde cosechados las hace un hombre que transporta en sus hombros el producto, las mezclas de los ingredientes del fertilizante orgánico también son manuales, pero si hay innovaciones en sus sistemas de riego, antes la irrigación se hacía mediante un circuito de mangueras, pero ahora, se

implementó un sistema integrado de tubería que proporciona agua para el área de preparación de fertilizantes, abono y para las piscinas de las empacadoras.



2.1.1.5.2.- Cambios e implementación tecnológica reciente

El monto aproximado para toda la inversión asciende a 1.650.000,00 dólares.

2.1.1.5.2.1.- Inversión en infraestructura:

- ✓ Hace un año se construyó la infraestructura para la empacadora T N° 3 y se instaló el sistema de tratamiento de agua.
- ✓ Se perforaron tres pozos de 108 metros de profundidad para provisión de agua para el sistema de potabilización.
- ✓ Se instaló infraestructura para aplicación del sistema “Fertirriego”

2.1.1.5.2.2.- Inversión en Investigación y Desarrollo (Fertilización)

- ✓ En cuanto a tecnología para fertilización se instaló el sistema “FERTIRRIEGO” por \$USD 700.000, consiste en la fertilización orgánica líquida a través de un medio de riego implementado para bioles

2.1.1.5.2.3.- Inversión en maquinaria y equipos:

- ✓ Se adquirió una moladora de rechazo y una cargadora, ambas para la empacadora N°3.
- ✓ Compraron bombas industriales de agua; tres de mayor capacidad para bombeo desde el interior de los pozos, y otras para distribución.



Interpretación:

La tecnología con la que cuenta TECNOBAN, es la más avanzada de la zona y tiene un nivel óptimo respecto a otras bananeras del país. Su infraestructura, equipos y maquinaria promueven su desarrollo productivo, y sus procesos de transportación y empaque son más tecnificados que los de otros productores de la zona

Connotación gerencial: Oportunidad de alto impacto

La Hacienda TECNOBAN posee una infraestructura adecuada, cuenta con tecnología de punta tanto en maquinaria como en equipos y procesos. Su ubicación privilegiada favorece la implementación tecnológica, especialmente para sistemas de riego.

Variable	Impacto (O)
Tecnología de punta en todos sus procesos	5

2.1.1.5.3.- Disponibilidad de tecnología de información:

La falta de software de aplicación para los registros de procesos habituales, es una debilidad de TECNOBAN. Los registros utilizados aún siguen siendo manuales, esto provoca en ocasiones que no se puedan hacer estimaciones reales sobre los ciclos de producción; que si bien es cierto, son organizadamente archivados, pero se requiere más tiempo para el análisis. Hay algunas aplicaciones que se llevan a cabo para actividades menores, pero éstas son básicas y aunque han resultado de gran ayuda, no pueden sustituir un sistema integrado de registros y control, con lo que además se evita el exceso de archivos físicos y posibles extravíos de documentación.

Interpretación:

Para tener un registro organizado de la información que se va generando, Tecnoban requiere sistematizar sus datos; y no se puede desconocer que tienen una forma metódica manual de controlar sus ingresos y salidas de información; pero es necesario optimizar el recurso tiempo para ello.

Connotación gerencial: Amenaza de impacto medio

Aunque las normas de estandarización de gestión de calidad EUREPGAP's no exijan la sistematización de información, es importante que se adquiera software básico para maximizar el recurso tiempo, a la vez, esto ofrece una serie de ventajas, principalmente la obtención fácil y rápida de datos para retroalimentar y aplicar correctivos a los procesos.

Variable	Impacto (A)
Carencia de software para registrar, almacenar y clasificar información de procesos e inventarios.	3

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

Gráfico N° 2.10



Elaborado por: Catalina Villavicencio

2.1.2.1 CLIENTES

Identificación de Clientes Internos

Los clientes internos que tiene TECNOBAN ascienden a 200 personas ubicadas en el área administrativa, en la de producción (personal de campo),

en el área de representaciones (Quito), en el área financiera (Santo Domingo de los Colorados); y así es como se encuentran organizados:

Presidente Ejecutivo: Ing. Atsushi Ushida
Gerente General: Dr. Masahiro Tanabe
Secretaria: Srta. María Isabel López
Contador: CPA. Marco Manosalvas

Supervisores: Laboran tres personas en las siguientes áreas:

- Administración: Ing. Atsushi Hamasaki,
- Logística: Ing. Milton Carvajal.
- Producción y calidad: Ing. Luis Sánchez.

Jefes de Campo: Hay tres personas: (responsables por hectáreas)

Luis Pazos.- Manejo de 53 hectáreas

Fernando Hormaza.- Manejo de 127 hectáreas.

Germán Zambrano. 110 hectáreas están a su cargo.

Luego de los jefes de área están:

- Jefes de empaque (3)
- Jefes de riego (2)
- Jefe de producción de humus

Personal de Campo:

- Personal de enfunde
- Personal de enzunche
- Personal de chapeado
- Personal de fertilización

Interpretación:

La organización interna refleja el nivel de confianza en los mandos medios; los puestos de trabajo están copados por personal capacitado para cada una de

las labores; sin embargo, podrían descentralizarse algunas actividades y mejorar el uso de recursos y talento humano.

Connotación gerencial: Amenaza de impacto medio

Las funciones del personal dentro de la hacienda pueden ser distribuidas de manera más eficiente si se aplican otras políticas para delegar mayor número de responsabilidades a otras personas y de esta manera descargar el exceso de tareas en los mandos medios (especialmente las de aprovisionamientos).

Variable	Impacto (A)
Desequilibrio en delegación de funciones.	3

IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES EXTERNOS

El cliente potencial es la empresa FUPORDI, cuyo propietario es el Ing. Atsushi Uchida, socio de TECNOBAN. Esta empresa es compradora a su vez sólo de dos proveedores, que son TECNOBAN, y HCDA. SAN ANTONIO, esto se debe a que su mercado potencial es Japón y mantienen altos estándares de exigencia en cuanto a la calidad del producto, que se caracteriza por ser semiorgánico.

A diferencia de otros productores, los antes mencionados trabajan con métodos orgánicos y sólo emplean fungicidas, eliminaron el uso de pesticidas y se podría decir que gracias a sus investigaciones ofrecen banano con mejores características que el orgánico, porque este si contiene agroquímicos aun siendo en un grado permitido, mismos que fueron eliminados en los procesos de TECNOBAN. Por otra parte, para evitar pérdidas por sobrantes con otras características diferentes a las solicitadas por FUPORDI, hace pocos meses también se extendió su actividad hacia Chile y Argentina; países que compraban banano de igual calidad de exportación, pero diferentes atributos físicos de la fruta. Estas negociaciones se suspendieron por una caída repentina del 86% en el precio de la caja de fruta, pues bajó de USD\$ 3,50 a sólo USD\$ 0,50.



Las preferencias japonesas difieren de las de otros clientes en algunas características como por ejemplo:

- Tamaño: Demandan fruta de tamaño medio y/o pequeño.
- Grosor.- Entre 39 a 43 milímetros
- Precio.- El banano que produce TECNOBAN tiene un precio flexible por ser producto semiorgánico y además porque la cadena de comercialización es más cerrada y se minimiza un posible costo de varias intermediaciones.
- Proceso productivo: Prefieren productos más naturales, sean orgánicos o semiorgánicos; en esta segunda clasificación hay mayor oportunidad en vista de que el precio es intermedio; el costo de adquirir banano orgánico es mayor, y con respecto al banano convencional, casi es rechazado.
- País de origen: El Ecuador es uno de los países con mayor preferencia en este mercado, su fruta tiene un dulzor especial que está considerado como el adecuado para exportación.
- Productor: El lema de la Bananera es: “Producto ecuatoriano de calidad, hecho por japoneses para japoneses”, por tanto le ofrece también otra ventaja desde el punto de vista del marketing que aplican.

Interpretación:

El único cliente externo fijo que tiene “TECNOBAN” es FUPORDI, esto se debe al círculo de comercialización cerrado que se menciona en el capítulo I; la relación comercial está fundamentada en el compromiso mutuo, firmeza, seriedad y confianza entre ambas partes.

Connotación gerencial: Oportunidad de alto impacto

“TECNOBAN” se enfoca a las exigencias de su mercado potencial que es el Japón; su cliente potencial es FUPORDI, y la ventaja de esta negociación entre



ambas es que el círculo de negociación se mantiene bajo normas contingentes de apoyo. Los acuerdos dentro de este sistema comercial implican protección económica a sus integrantes.

Variable	Impacto (O)
- Cliente externo fijo y protección de su círculo comercial.	5
- Especialización en producción orgánica apoyada por su círculo comercial	5

2.1.2.2 PROVEEDORES

2.1.2.2.1.- Relación “TECNOBAN” – Proveedores

Gracias a la forma en que se manejan los cobros de la venta de banano, existe un nivel adecuado de liquidez y este escenario mejora dadas las condiciones de pago de insumos, y materiales; pues los proveedores de la hacienda conceden plazos de 30 y 60 días; pero por lo general los pagos son casi inmediatos y en su totalidad. También aquí juega un papel importante la imagen que tienen los proveedores de “TECNOBAN”; es así que, su personal hace los pedidos periódicos y algunos ocasionales y puede disponer de ellos de forma inmediata y posteriormente se entregan los respectivos cheques o el dinero en efectivo para el caso de pagos menores.

Pero los proveedores reciben pedidos sólo aprobados por el Dr. Tanabe, por el Ingeniero Hamasaki o por el Ingeniero Milton Carvajal.

TECNOBAN trabaja con los proveedores que a continuación se detallan:

Tabla 2.3

PRODUCTO	PROVEEDOR
Cal y biofertilizante	ITALBIOFERTILIZANTE
Humus	Carlos Terán
Bokashi (rechazos de fruta)	TECNOBAN
Pollinaza y gallinaza	José Guancha Luis Cárdenas
Abono Orgánico	Marco Barreno
Fungicidas	AGROGEAL (Orgánicos) Jhonny Sarabia (Químico Sigatoka)
Empaques - Cartón	



<ul style="list-style-type: none"> - Fundas - Parafil - Ligas y goma - Etiquetas - Protectores de corona 	FUPORDI*
Alumbre y aluminio	Obdulia Vásquez
Cloro líquido (tinajas)	KOSPFI
Suncho (hilo de soporte para tallos)	SUMUFA
Puntales	Limber Rivera
Insumos y materiales: <ul style="list-style-type: none"> - Cabos - Piolas - Alambre - Hierro - Herramientas - Material de ferretería 	Ferretería "ANITA"
Lubricantes	Lubricantes "ANÁN"
Combustible para bombas	Gasolinera "AMAZONAS"
Repuestos Automotrices	Distribuidora automotriz "LÓPEZ"
Vestimenta personal (asume Tecnoban) <ul style="list-style-type: none"> - Camisetas - Botas - Guantes - Gorras 	LIGA GEBEA

Elaborado por: Nancy C. Villavicencio Pavón

FUPORDI asume costos de material de empaque, lo entrega para la exportación, a fin de garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por Japón

Interpretación:

El grado de confianza entre los proveedores y el Doctor Tanabe favorece las actividades de ambas partes, porque los pagos no tardan, por lo general no se han llegado a consumir los plazos de treinta días. La hacienda goza de grandes beneficios por la seriedad con la que actúa su personal. La facilidad de conseguir materiales en escasas ocasiones se ve afectada porque los vendedores de insumos, materiales y equipos que estén aprobados por FUPORDI son fijos y aunque hay proveedores sustitutos, está de por medio el compromiso mutuo.

Connotación gerencial: Oportunidad de alto impacto

Todos los proveedores de insumos y materiales tanto para las plantaciones como para el uso del personal son calificados; son personas naturales y empresas que ofrecen productos orgánicos y/o biodegradables; cabe destacar que el material de empaque es dotado por FUPORDI, para evitar que se incumplan las normas estipuladas para la exportación de banano TANABE.

Variable	Impacto (O)
Proveedores calificados y disminución de costos de empaque por provisión de FUPORDI	5

2.1.2.2.- Relación “TECNOBAN” – FUPORDI

Todos los cobros de las entregas son puntuales y se realizan en efectivo; cuando hay reclamos sobre producto defectuoso; se solicita por escrito y con un informe anexo detallado y la devolución de la fruta.

Se procede entonces a hacer la devolución del dinero, u ocasionalmente se descuenta esa diferencia en los próximos pagos que hace FUPORDI.

Interpretación:

El pago en efectivo constituye una forma de apalancamiento financiero interno proveniente de su producción. En muy pocas ocasiones FUPORDI ha cancelado sus deudas en dos partes, al recibir el producto y quince días después.

Connotación gerencial: Oportunidad de alto impacto

Es una oportunidad de mantener un buen nivel de liquidez y manejar rotación de cuentas favorable con respecto a sus proveedores de insumos; pero debe considerarse con cautela esta posibilidad, ya que el exceso de liquidez tampoco favorecería a “TECNOBAN”.

Variable	Impacto (O)
Cobro inmediato por entrega de producto.	5

2.1.2.3 COMPETENCIA

2.1.2.3.1.- COMPETIDORES ACTUALES:

TECNOBAN no tiene una competencia directa con productores que ofrezcan banano semiorgánico; el manejo de sistemas orgánicos o semiorgánicos implica incremento de costos, por esta razón, los productores de la zona norte mantiene cultivos convencionales (químicos). Solamente la Hacienda San Antonio produce banano semiorgánico, pero en mínimas cantidades que son entregadas a FUPORDI, y el proceso de empaclado y embarque está a cargo de TECNOBAN, dado que posee la infraestructura adecuada.

Otros competidores: En vista de que aún hay cabida en el mercado global para el banano convencional, pueden considerarse sólo como referencia los siguientes productores en vista de que no dirigen su fuerza comercial al mercado que TECNOBAN abarca, ya que este es muy cerrado:

- Exportadora Bananera NOBOA S.A. EBN
- Unión de Bananeros Ecuatorianos S.A. UBESA
- KIMTECH S.A
- JFC ECUADOR
- CIPAL CORP. INTERNACIONAL PALACIOS S.A.
- BANAFRESH S.A.
- PRETTY LIZA FRUIT S.A.
- SWT TRADER S.A.

Connotación gerencial: Oportunidad de alto impacto

El costo de producir fruta de la calidad de TECNOBAN es muy alto para los productores de la zona; su especialización y las políticas de negociación estricta y manejada bajo una cultura de respeto y consideración entre socios ha sido la barrera de entrada más fuerte para la competencia.

Variable	Impacto (O)
Competidores limitados por barreras de entrada de especialización, diferenciación	5

2.1.2.4 Productos sustitutos y complementarios.

2.1.2.4.1.- Sustitutos:

Dentro de la cadena de producción de banano, no hay otra fruta que pueda sustituir su valor nutricional, ni semejarse en características; pero sí existen dos clasificaciones comerciales a más de la semiorgánica de esta misma especie que podrían constituirse como posibles sustitutos del banano producido por TECNOBAN, estos son: banano orgánico y banano convencional.

CARACTERÍSTICAS COMERCIALES DE BANANO “TANABE”

BANANO "ORGÁNICO"	BANANO SEMIORGÁNICO	BANANO CONVENCIONAL
<ul style="list-style-type: none">-Su costo es mayor-Requerimientos comerciales más exigentes-Su denominación comercial es de "orgánico", lo cual es altamente distintivo-Si emplean pesticidas "permitidos"-No utilizan fungicidas-El personal calificado escasea y esto hace que el costo de mano de obra sea mayor.-Exige mejor infraestructura como requisito comercial.	<ul style="list-style-type: none">-Su costo es intermedio.-Cumple con requerimientos comerciales menos exigentes-Su denominación de "semiorgánico" también es comercialmente atractiva-Pueden emplear pesticidas "permitidos" <u>pero TECNOBAN no los usa.</u>-Aplican fungicidas no tóxicos sólo para erradicación de Sigatoka Negra-Exige tecnología y	<ul style="list-style-type: none">-Su costo es menor-Su denominación es de "convencional" por mantener procesos químicos.-Emplean: Pesticidas, fungicidas, nematocidas, herbicidas (químicos)-La fertilización del suelo es química y altamente contaminante.-Utilizan agroquímicos para cultivos y desarrollo de la fruta y el abono empleado también es químico en su mayoría.-Exige tecnología para

Elaborado por Nancy Villavicencio

2.1.2.4.2.- Complementarios:

Otros productos complementarios

Los productos que son complementarios con banano orgánico y semiorgánico son: baby banana orgánica, quinua orgánica, espárragos orgánicos.

También debemos nombrar el puré de banano y los chifles de banano.

Interpretación:

En el mercado existen pocos productos sustitutos y los complementarios no representan mayores inconvenientes por no pertenecer a un mismo tipo de fruta; se concluye que, el banano es un producto de tipo único en su especie aunque tenga variedades el uso de este para la alimentación lo hace selectivo.

Connotación gerencial: Oportunidad de alto impacto

Dado que la posibilidad de sustituir el banano de TECNOBAN es relativamente limitada por existir solamente dos opciones dentro de su clase, se puede estructurar un sinnúmero de estrategias para obtener mayores ventajas e incluso incorporar barreras de entrada más efectivas para este mercado.

Variable	Impacto (O)
Pocos productos sustitutos y complementarios.	5

2.1.2.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:

Existe una gran oportunidad para TECNOBAN, porque no tiene competidores en su misma línea de producción dentro de su zona geográfica; pero no puede desmerecerse la fuerza del marketing mix que aplican las bananeras convencionales, pues con una estrategia potencializada de precios, pues sus costos son menores y pueden tener mayor acogida en otros mercados que quizá no exigen hoy por hoy métodos de cultivo que protejan el medio ambiente. Esta amenaza se agudizaría si TECNOBAN decidiera incurrir en otros mercados dónde hay apertura para todo tipo de producción. Un aspecto que se debe considerar es la deslealtad en cuanto a captación de Mano de



Obra; aun con contratos, muchas personas abandonan sus sitios de trabajo para ir a otros campamentos a cambio de pequeños aumentos de sueldo.

Interpretación:

Pocas bananeras tienen la capacidad de producir banano orgánico o semiorgánico; y se encuentran localizadas en otros puntos del Ecuador. La competencia se torna más difícil con el banano convencional; pero en relación de la capacidad de planta de TECNOBAN, son los más grandes productores de su zona y la Bananera NOBOA S.A. es la mayor a nivel nacional y mantiene como línea de producto al banano orgánico.

Connotación gerencial: Oportunidad de alto impacto

Aunque no existe rivalidad con algún productor específico, es importante que se tomen medidas necesarias para evitar efectos secundarios que podrían tener un alto impacto en el desenvolvimiento de actividades productivas, como por ejemplo la fuga de mano de obra calificada.

Variable	Impacto (O)
Poca afectación por rivalidad entre competidores	5

2.1.2.6.- Matriz de evaluación de Factores Externos

CÓD	FACTOR EXTERNO	Ponderación	Calificación	R. Ponderado
	OPORTUNIDADES			
O1	Incremento de las exportaciones de banano	0,041	3	0,123
O2	Aumento de ingresos por petróleo mejora el PIB	0,041	3	0,123
O3	Financiamiento independiente del sistema financiero ecuatoriano	0,055	4	0,219
O4	Capacidad tecnológica e infraestructura para potabilización de agua	0,055	4	0,219
O5	Cumple requerimientos de seguridad, protección del medio ambiente, y cuidado del consumidor	0,055	4	0,219
O6	Procesos regidos por normas de estandarización internacional que favorecen la imagen comercial	0,055	4	0,219
O7	Disponibilidad de MO calificada con amplio conoc.	0,055	4	0,219
O8	Ubicación geográfica privilegiada de la plantación	0,055	4	0,219
O9	Tecnología de punta en todos los procesos productiv.	0,055	4	0,219
O10	Cliente externo fijo, protección de círculo comercial	0,055	4	0,219
O11	Esp. en producción orgánica apoyada por círculo com	0,055	4	0,219
O12	Proveedores calificados y reduc. costos empaque	0,055	4	0,219
O13	Cobro inmediato por cada entrega de producto	0,055	4	0,219
O14	Competidores limitados por barreras de especialización, diferenciación y liderazgo en costos	0,055	4	0,219
O15	Pocos productos sustitutos y complementarios	0,055	4	0,219
O16	Poca afectación por rivalidad entre competidores	0,055	4	0,219
	AMENAZAS			
A1	Déficit en la Balanza Comercial de los productos no petroleros	0,027	2	0,055
A2	Aranceles altos para importación de insumos, maquinaria y elaborados.	0,014	1	0,014
A3	Endeudamiento externo absorbe recursos	0,014	1	0,014



	nacionales			
A4	Inflación afecta consumo de productos por el encarecimiento del precio	0,014	1	0,014
A5	Fluctuación del EMBI limita ingreso al merc. De capit	0,027	2	0,055
A6	Eliminación de contratos por horas y tercerización amenaza la estabilidad laboral		1	
A7	Inestabilidad laboral por cambios jurídico-legales	0,014	1	0,014
A8	Carencia de software para registrar, almacenar y clasificar la información		1	
A9	Desequilibrio en delegación de funciones	0,014	1	0,014
	TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO	1	73	3,49

Tabla de equivalencias de evaluación del Factor Externo	
Concepto	Equivalencia
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza mayor	1
Amenaza menor	2

Análisis.- El resultado de la evaluación de factores externos da como resultado de la ponderación 3,52; lo que denota una posición alta para “TECNOBAN” en el mercado al que se enfoca y dentro de su zona geográfica como el mejor productor.

2.2.- ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Capacidad Administrativa (PHVA):

2.2.1.1.- PLANIFICAR

No cuentan con un plan estratégico, sin embargo se ha mantenido un control básico de la evolución y cumplimiento de los diferentes objetivos que deben cumplirse, especialmente en el área de producción.

La empresa no cuenta con manuales de procedimientos debidamente actualizados por tal razón los procesos productivos y control de los mismos, así como algunos registros de personal requerido y seguridad industrial son deficientes. El no mantener un continuo control del cumplimiento y evolución del plan estratégico, ha provocado que casi todos los objetivos planteados en el mismo, no lleguen a cumplirse en su totalidad y en algunos casos inclusive son desconocidos por el personal dando como resultado la débil operatividad en perjuicio del crecimiento organizacional e individual.

Connotación Gerencial: Debilidad de impacto medio

La inexistencia de un Plan Estratégico es una debilidad que impide la plena identificación de los objetivos planteados; limita la capacidad de compromiso del talento humano con la misión, y desvía los esfuerzos individuales y grupales por desconocimiento de la filosofía organizacional.

El organigrama estructural y funcional es deficiente y requiere modificaciones

Variable	Impacto (D)
Carencia de Plan Estratégico	3

2.2.1.3.- HACER

El personal de la bananera concentra su esfuerzo en todas y cada una de sus labores; la política interna que se aplica es dar ejemplo a los obreros desde la alta gerencia, lo cual ha funcionado positivamente, ya que no se desaprovecha el tiempo en el campo. Como explica Deming en su teoría de “hacer y ver que se haga”, lo importante es promover la fuerza operativa, partiendo de la concepción de trabajo que se propaga desde la cabeza de la organización. Se refleja el grado de satisfacción de los colaboradores en su desempeño diario y la consecución de metas en cada área, a pesar de estar sobreentendidas y no especificarse por escrito (plan estratégico).

Connotación Gerencial: Fortaleza de alto impacto

La apreciación que tienen las personas que laboran en TECNOBAN acerca del Dr. Masahiro Tanabe es un elemento favorable que propende la motivación y

responsabilidad, de tal manera que, la puntualidad, orden y calidad de trabajo son características particulares de la hacienda, y es parte dinámica de su know-how.

Variable	Impacto (F)
Desempeño eficiente en las labores	5

2.2.1.4.- VERIFICAR

El control de la hacienda está a cargo de tres jefes de campo: Sr. Fernando Hormaza responde por 127 ha., Sr. Germán Zambrano por 110 y Sr. Luis Pazos por 53 ha.; el control de producción y calidad está a cargo del Ingeniero agrónomo Sr. Luis Sánchez, las compras recaen sobre el Sr. Atsushi Hamasaki y el Ingeniero agrónomo Sr. Milton Carvajal es encargado de logística. Esta distribución de cargos, tiene como efecto la limitación del desempeño óptimo en las distintas áreas, pero pese a esta premisa, hay que acotar que no se ha descuidado ninguna de las necesidades de la hacienda ni del personal.

Los departamentos independientes como: Contabilidad que se encuentra a cargo del CPA, Sr. Francisco Tipán, se sitúa en Santo Domingo de los Colorados; y, Representaciones, manejado por el Sr. Uchida desde Quito, no están ubicados en las inmediaciones de TECNOBAN; por esta razón se detectan varios inconvenientes y la resolución de problemas concernientes a presupuesto, imprevistos y embarques, resulta complicada.

Connotación Gerencial: Debilidad de alto impacto.

Es complejo que dos de los jefes de campo tengan a su cargo mayor número de hectáreas; si bien es cierto, no puede ser homogénea la distribución por el grado de dificultad de control; pero a su vez la delegación de funciones podría contribuir para hacer más eficientes las tareas.

Variable	Impacto (D)
----------	-------------



Desequilibrio en la distribución de funciones (hectáreas) satura a los jefes de campo.	5
--	---

2.2.1.4.- ANALIZAR

Los procesos resultan coherentemente planificados, pero no es suficiente; hay que sistematizar la información a fin de que se puedan establecer correctivos en base a la retroalimentación de cada uno de los procesos.

La falta de registros históricos del progreso investigativo y aplicativo sobre metodología de fertilización y la inexistencia de medios sistematizados para comparación de resultados, es sin duda, una deficiencia informativa y técnica que frena la evaluación objetiva de los logros obtenidos y de la eficacia de los correctivos aplicados.

Connotación gerencial: Debilidad de impacto medio

La falta de sistematización de la información generada representa pérdidas de tiempo que afectan significativamente en especial cuando se requiere un análisis de las situaciones que se van presentando.

Variable	Impacto (D)
Limitación de fuentes sistematizadas de información para retroalimentación de procesos.	5

2.2.2 Capacidad del Talento Humano

2.2.2.1.-Organización:

TECNOBAN tiene un organigrama funcional básico, hay algunas plazas que deben reconsiderarse en virtud de que los jefes de área no pueden abastecerse para controlar todas y cada una de las funciones que les han sido encomendadas. Por otra parte, la sencillez del organigrama de "TECNOBAN", ofrece una relación más directa entre la gerencia y sus empleados, así, el Dr. Tanabe conoce a su personal y escucha sus peticiones, de esta forma se aplican valores de democracia en la organización.

Connotación gerencial: Debilidades de impacto medio

- a) Se debe actualizar el esquema funcional de “TECNOBAN” a fin de que se visualice la necesidad de crear el departamento de Marketing y de Investigación y Desarrollo (actividades no departamentalizadas).

.Variable A	Impacto (D)
Deficiencia estructural del organigrama de “TECNOBAN”	3

- b) La delegación de funciones es necesaria para eliminar la sobrecarga de trabajo y evitar la saturación del personal, como se menciona anticipadamente.

Variable B	Impacto (D)
Centralización del poder de decisión en tres cargos y la gerencia.	3

Connotación Gerencial: Fortaleza de alto impacto

Conocer el talento humano y sus necesidades, y atenderlas oportunamente resulta beneficioso para ambas partes; así la gerencia tiene control y perspectiva para saber con quienes cuenta, y sus colaboradores se sienten familiarizados y comprometidos.

.Variable A	Impacto (D)
Relación directa entre la gerencia y el personal de campo.	5

2.2.2.2.-Personal:

En la actualidad TECNOBAN cuenta con 2 funcionarios a nivel de presidencia y gerencia, 7 funcionarios administrativos, 15 en el área de producción

(jefaturas), 3 personas para manejo de hectáreas de experimentación, 5 en el área financiera y 68 empleados aproximadamente en el campo.

Por otra parte, el personal cuenta con la experiencia suficiente y la destreza que hacen de este equipo, uno de los más eficientes.

A continuación se muestra una tabla de la capacidad del personal en las principales actividades dentro de cada una de sus funciones:

Tabla 2.4

Personal	Actividad	Capacidad
Jefe de Campo # 1	Administración y control	53 hectáreas
Jefe de Campo # 2	Administración y control	127 hectáreas
Jefe de Campo # 3	Administración y control	110 hectáreas
Jefe de fertilización	Producción de fertilizante orgánico	1500 kg. Por mes Sacos de 45 lbs.
	Producción de Bokashi	60 toneladas al año
Personal de almacenaje	Guardar en sacos el Bokashi	1200 sacos por cama al mes
3.5 cuadrillas de personal	Empaque y embarque	1 contenedor promedio.
Embaladores	Asegurar las cajas de fruta.	470-480 cajas diarias por persona
Cortadoras	Cortan el racimo en coronas y manos	8000 racimos cada una por proceso

Elaborado por: Catalina Villavicencio

Connotación gerencial: Fortaleza de alto impacto

La fortaleza que representa la disponibilidad de mano de obra calificada y la destreza con la que trabaja el personal es muy importante.



Variable	Impacto (F)
Personal experimentado y adiestrado para actividad bananera.	5

2.2.3 Capacidad Financiera:

2.2.3.1.- Recursos Financieros:

Si se quiere cumplir con los objetivos de crecimiento de operaciones (producción), TECNOBAN necesita reactivar su capital a través de productos financieros que ofrece el mercado a fin de que haya mayor liquidez para que permita sostener los proyectos de crecimiento.

Pero en el panorama financiero y crediticio que nos encontramos, los intereses por obtención de dinero en corto plazo son muy altos. En tal virtud, se ha recurrido a un préstamo otorgado por FUPORDI, con un interés del 5% a un plazo de diez años; tal fuente de financiamiento representa el 50% del capital total.

Para sustentar la información sobre la capacidad financiera, luego de citar las particularidades antes expuestas, se analizarán indicadores de liquidez, capital de trabajo, razones de actividad, rotación de cuentas, inventarios y endeudamiento, entre otras.

2.2.3.1.1 Liquidez o capacidad de pago

a) Razón corriente

Año 2008

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo C.}}{\text{Pasivo C.}}$$

$$\text{Razón Corriente} = \frac{13520350,00}{9820000,00}$$

$$\text{Razón Corriente} = \mathbf{1,38}$$

**Año 2007**

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo C.}}{\text{Pasivo C.}}$$

$$\text{Razón Corriente} = \frac{13145620,00}{10909320,00}$$

$$\text{Razón Corriente} = \mathbf{1,66}$$

Conclusión:

Para el 2008, TECNOBAN, dispone de 1,38 dólares para cubrir cada dólar de endeudamiento; para el 2007 tuvo 1,20 dólares; hay un incremento pequeño, pero que resulta favorable pese a la crisis del año pasado en relación a los pocos meses que van del presente año.

b) Prueba Ácida**Año 2008**

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo C.} - \text{Inventarios} - \text{Gastos Prepagados}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{13520350,00 - 1850507 - 0}{9820000}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \mathbf{1,18}$$

Año 2007

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo C.} - \text{Inventarios} - \text{Gastos Prepagados}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{13145620 - 1510520 - 0}{10909320,00}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \mathbf{1,06}$$

Conclusión:



En el 2008 TECNOBAN dispone de 1,18 dólares por cada dólar de deuda de plazo inmediato; para el 2007 tenía 1,06 dólares, esto indica una mejoría en la situación general de la empresa, y refleja la oportunidad de nuevas inversiones de capital que podrían destinarse a investigación y desarrollo sin requerimiento de financiamiento externo.

c) Capital de Trabajo

Año 2008

$$CT = \text{Activo C.} - \text{Pasivo C.}$$

$$CT = 13520350,00 - 9820000,00$$

$$CT = 3700350,00$$

Año 2007

$$CT = \text{Activo C.} - \text{Pasivo C.}$$

$$CT = 13145620 - 10909320,00$$

$$CT = 2233300,00$$

Conclusión:

El Capital de Trabajo tanto para el 2007 como para el 2008 ha sido óptimo; especialmente para el 2008 porque se incrementó en 1467050,00 dólares; lo que refleja recuperación del sector y el incremento de productividad.

2.2.3.1.2 Razones de Actividad

“TECNOBAN” no considera plazos de cobro, dado que sus ventas se hacen mediante negociación directa y el pago es inmediato y en dinero en efectivo; por este motivo, no es necesario el cálculo de estas razones.

2.2.3.1.3 Razones de endeudamiento

a) Rotación Cuentas por Pagar



C. Ventas = II+CN+IF
 C. Ventas = 890895,00+2000847,03+147300,00
 C. Ventas = 3039042

Rotación Ctas por P.= Compras anuales Crédito
 Promedio C. por P.

Rotación Ctas por P.= $\frac{3039042,03}{4860,15}$ (7200,30 + 2520,00)/2

Rotación Ctas por P.= 625,30

Plazo Medio de Pago= 360/Nº veces

Plazo Medio de Pago= 0,575

Conclusión:

El pago de deudas de la hacienda tiene un ciclo muy corto; sin embargo esto es conveniente frente a la forma de cobro inmediato respecto a su cliente.

b) Rotación de inventarios (Gallinaza)

Rotación Inventario = $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Prom. Inv.}}$

Rotación Inventario = $\frac{3039042,03}{24025,25}$

Rotación Inventario = 126,493669

c) Plazo medio de inventarios

Plazo Medio Inv.= 360/Nº veces

Plazo Medio Inv.= 2,84599223

Conclusión:



Para el caso de este fertilizante orgánico, tiene una rotación de 2.5 días promedio, debido a la utilización del mismo; y se compra de forma semestral generalmente.

2.2.3.1.4 Razón de endeudamiento

$$RE = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$RE = \frac{13360000,00}{18760000,00}$$

$$RE = 0,71$$

Endeudamiento de Pasivo de Largo plazo a Patrimonio

$$RE = \frac{\text{Pasivo L P}}{\text{Patrimonio}}$$

$$RE = \frac{3000000}{5400000,00}$$

$$RE = 0,55$$

Conclusión:

Se determina que el nivel de endeudamiento de TECNOBAN es aceptable; las condiciones del préstamo que realizó a Fupordi, son convenientes y no reflejan mayor endeudamiento; así como sus cobros son inmediatos, esto le permite pagar brevemente sus adquisiciones.

Connotación gerencial: Fortaleza de alto impacto

La dificultad de obtener crédito para el sector productivo a través de las IFI's ecuatorianas, es para los pequeños productores e incluso para los grandes, una barrera de financiamiento para el corto plazo, "TECNOBAN" tiene al igual que pocas bananeras la ventaja de obtener crédito interempresarial con algunas comodidades que fortalecen su capacidad financiera.

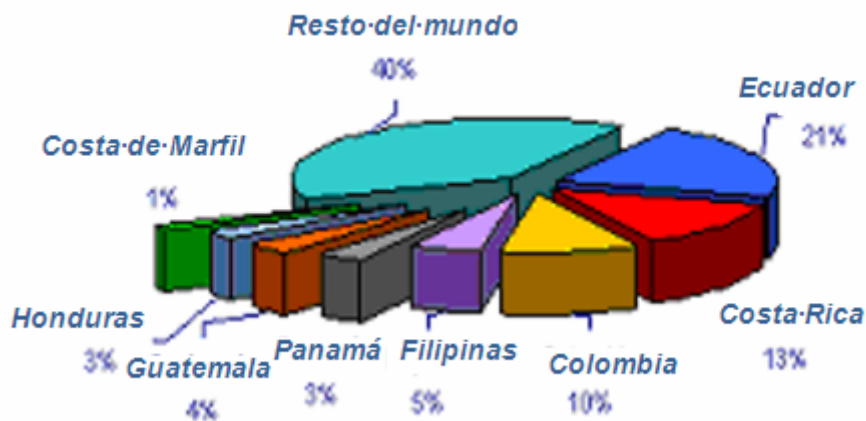
Variable	Impacto (F)
----------	-------------

Financiamiento interempresarial de corto plazo con garantías y beneficios de común acuerdo.	5
---	---

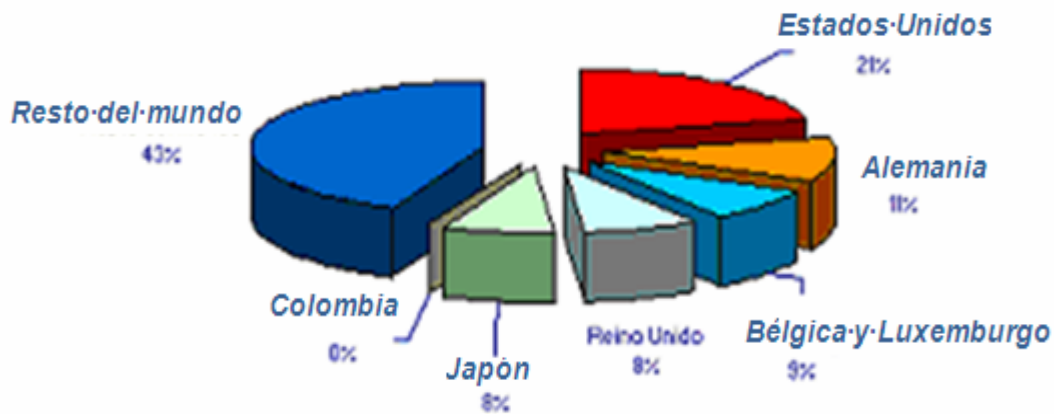
2.2.4 Capacidad de Mercado:

No hay expectativas inmediatas de expandir el mercado en el corto plazo porque hay inconvenientes políticos que no permiten considerar esta posibilidad ya que en nuestro país estamos viviendo situaciones controversiales relacionadas con el ámbito legal, jurídico, social, económico y político. (Asamblea Constituyente)

Gráfico de participación por país en exportaciones de banano



Tenemos para este año, que nuestras exportaciones abarcan el 21% del mercado bananero mundial; pero el volumen no garantiza la estabilidad del sector, pues ya se vieron los altibajos del precio y su afectación global. Y en respuesta a ello, tenemos que Japón es uno de los más exigentes importadores de banano y tiene una participación del 8% del total de importaciones mundiales; de este porcentaje se estima que FUPORDI con su proveedor que es "TECNOBAN" y las empresas que componen su círculo de negociación (Ana Trading y JFF) tiene cubierto aproximadamente el 1.83%



Connotación Gerencial: Fortaleza de alto impacto

A pesar de la pequeña capacidad de producción de “TECNOBAN” con respecto a la capacidad de los diez más grandes productores, abarca un mercado representativo en el Japón; además se enfoca a un mercado cerrado y tiene trato preferencial por pertenecer a japoneses.

Variable	Impacto (F)
Capacidad de cobertura de la cuota establecida por el exportador para su mercado diferenciado	5

2.2.5 Capacidad de Producción:

2.2.5.1 Producción con fertilizantes y abonos orgánicos:

El proceso de conversión del monocultivo de banano, de un manejo convencional intensivo en insumos a un manejo diversificado con bajos insumos externos, constituye un proceso de transición con las siguientes fases:

- Eliminación progresiva de agroquímicos
- Racionalización y eficiencia en el uso de agroquímicos
- Sustitución de los agroquímicos por insumos de base orgánica
- Utilización de tecnologías alternativas bajas en insumos energéticos
- Rediseño de sistemas de agricultura diversificados con una integración óptima de cultivos y animales que refuercen la sinergia.



Los fertilizantes orgánicos son materiales que aportan al suelo cantidad apreciable de materia orgánica y a los cultivos elementos nutritivos asimilables en forma orgánica. Estos materiales contienen numerosos elementos nutritivos pero sobre todo Nitrógeno, Fósforo, Potasio y, en menor proporción, Magnesio, Sodio y Azufre, entre otros.

La pérdida de materia orgánica por proceso de oxidación y de erosión, así como la tasa de extracción de nutrimentos por los cultivos influyen para que la fertilidad del suelo vaya disminuyendo.

A continuación se expone un flujograma de los procesos de cultivo de banano orgánico:

**Tratamiento del suelo**

- Aplicaciones de fertilizantes y abono orgánico después de proceso de saneamiento del suelo .

Proceso de siembra de cepas o meristemas

- Una vez que el suelo está disponible para la siembra se hacen canales de plantación por sistema de bolillos (calles de 2,80 x 2,50 entre planta y planta) y se colocan los meristemas o las cepas.

Labores culturales para cuidado de la planta

- Durante el crecimiento de la planta se llevan a cabo labores culturales de deshoje, deshije, resiembra, ensunche, enfunde, chapea, deschive, y pañaleo de la almendra

Etapa de parición

- Cuando han pasado entre 23 y 30 semanas desde la siembra, nace la almendra.

Calibración de los racimos

- Se hace generalmente después de 12 o 13 semanas a partir de la parición, tiempo en el que el racimo está listo .

Corte y transportación hacia línea funicular

- intervienen un virador, que es quien corta el racimo, un garruchador que es la persona que ubica los racimos en la línea funicular y finalmente un arrumador, que es quien transporta a través de los canales de la línea funicular los racimos para enviarlos a la empacadora.

Recepción de racimos en empacadora

- El encargado de recoger los racimos que llegan es un calificador, saca los protectores plásticos y revisa los posibles daños de la fruta, para pasarla al siguiente proceso

Prelavado de racimos y desfloración

- Los racimos se lavan con agua potabilizada y se desflora la fruta, retiran los protectores de corona y pasan al área de desmane

Desmane y clasificación

- Proceso de revisión por personal clostero o picadores y entregan la fruta aceptada y el rechazo lo envían a un transportador para picarlo

Recepción en tina de desleche

- Se lava la fruta para eliminar la lechosidad que emana después del proceso de desmane y se espera entre 20 y 30 minutos.

Proceso de pesado post-desleche

- Se vuelve a pesar las manos de banano luego de que ha sido deslechado y se la clasifica por peso

Proceso de etiquetado

- Colocación de las etiquetas pasando un dedo de la mano de banano

Empacado al vacío

- Se coloca el plástico biodegradable y el cartón en la base del empaque y se encierra la fruta dejando un espacio para extraer todo el aire con un aspiradora industrial. Se coloca la tapa del cartón y se lo lleva al contenedor

Colocación de sellos de trasabilidad

- Es la información respectiva que debe llenarse para cada contenedor indicando la cuadrilla de personal, el día y semana de empacado. Esta fase es legalmente la más importante y quien la lleva tiene responsabilidad penal y civil por la carga transportada.

**Connotación gerencial: Fortaleza de alto impacto.**

Cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la Hacienda TECNOBAN, son controlados y el personal debe cumplir con estándares de higiene y aplicación de normas muy exigentes.

Cada uno de los detalles es cuidado y a pesar de ello registran una pérdida semanal del 15 al 20% en el proceso de cosecha y del 5% en pérdidas de racimos en etapa post-cosecha.

Variable	Impacto (F)
Óptima ingeniería de planta y logística de procesos.	5

2.2.5.1.2.- Consideraciones generales para protección orgánica del suelo

Para mantener en adecuadas condiciones el suelo se deben considerar los siguientes parámetros de cuidado, tanto para cultivos orgánicos como para convencionales.

Establecimiento de cultivos diversificados:

Esta práctica consiste en establecer varios cultivos simultáneamente en el mismo campo. La distribución espacial de los cultivos puede ser en líneas o en franjas. En el tiempo, los cultivos pueden ser contemporáneos o alternos. En el caso del banano este seguirá siendo el cultivo principal.

La función principal de los cultivos asociados es la de aumentar la cobertura vegetal en el tiempo y en el espacio, formando estratos diferentes arriba del suelo para protegerlo del impacto de las gotas de lluvia. En este contexto se propone asociar al cultivo del banano de manera intercalada con especies diferentes: cacao, café, árboles maderables y frutales, etc. A mayor diversificación, menor incidencia de plagas.

Además será importante rediseñar los sistemas de plantación (sistemas de hileras dobles, con espacios de entre 4 a 5 metros entre hileras que pueden



dedicarse en primera instancia a la obtención de cultivos de ciclo corto; este sistema permite duplicar la cantidad de plantas/ha de los sistemas tradicionales) para posibilitar una mayor aireación e ingreso de luminosidad a fin de manejar los problemas relacionados con la incubación del agente causal de la Sigatoka Negra.

Cobertura muerta del suelo (mulch):

Consiste en utilizar materiales vegetales muertos para cubrir el suelo, esparciéndolos sobre la superficie de éste, con el propósito de protegerlo del impacto de las gotas de lluvia, reducir la velocidad del agua de escorrentía y aportar materia orgánica fresca. En el caso del banano esta cobertura estará integrada por los desechos resultantes de prácticas tales como el deshoje y deshije, pseudo-tallos, brácteas, raquis y fruta de rechazo picada y esparcida sobre el suelo.

Aparte de los desechos del banano, cualquier material vegetal de desecho de las plantaciones o de la agroindustria es bueno para este fin: rastrojos, paja, cañas, pulpa de café, cascarilla de arroz, bagazo de caña y otros. De ser posible el material grueso debe ser picado en trocitos para que no se vuelva hospedero de insectos y hongos patógenos. El material incorporado de esta forma puede ser inoculado con agentes microorgánicos, para acelerar el proceso de descomposición y asimilación de nutrimentos. La cobertura permite conservar mayor humedad en el suelo, regular la temperatura, controlar malezas, favorecer la actividad biológica del suelo y contribuir a mejorar sus propiedades químicas y físicas. Esta actividad puede complementarse mediante la siembra de lombrices (*Eisenia-foetida*) en el suelo, a fin de incrementar la calidad de los nutrientes orgánicos en el suelo, airearlo, facilitar una mejor circulación del agua y aumentar su capacidad microbiológica.

Cultivos de Cobertura: Siembra de plantas anuales o perennes de sistemas radicales y foliares densos que se intercalan con el cultivo principal para lograr la completa cobertura del suelo e impedir el desarrollo de malezas.

Uso de abonos orgánicos: Constituye una práctica de manejo fundamental en la rehabilitación de la capacidad productiva de los suelos degradados. Los abonos orgánicos son enmiendas que se incorporan al suelo para mejorar sus propiedades físicas, químicas y biológicas y con ello su fertilidad, o al follaje para incrementar su vigor y resistencia.

Uso de biofertilizantes:

Consiste en el uso de microorganismos para mejorar la fertilidad natural del suelo, como son las bacterias que fijan nitrógeno atmosférico mediante simbiosis con las raíces de las leguminosas (*Rhizobium*) o de manera asimbiótica (fijación libre: *Azotobacter A.-ospitillum*) y hongos que viven en las raíces de las plantas (Micorrizas), permitiéndoles absorber mejor el fósforo y protegiéndolas de las enfermedades..

Uso de fertilizantes y enmiendas minerales:

La fertilización orgánica de las bananeras se puede complementar mediante el uso de fertilizantes y enmiendas minerales: roca fosfórica, carbonato de calcio (cal agrícola), hidróxido de calcio (cal apagada), sulfato de calcio (yeso), carbonato de magnesio (dolomita) sulfato de potasio y magnesio (sulpomag), sulfato de cobre, sulfato de magnesio (sales de Epson), molibdato de sodio, óxido de cobre, o muriato de potasa, azufre, bórax, cobre, zinc, hierro.

Conservación de la humedad y oxigenación del suelo:

El aprovechamiento del recurso agua en una explotación bananera es de importancia fundamental, lo cual se logra mediante la aplicación de un conjunto de prácticas agroconservacionistas y técnicas de conservación de suelos utilizando medidas estructurales. Niveles freáticos altos van a impedir una normal absorción de nutrientes y oxígeno por parte de las plantas, en detrimento de su productividad. Es recomendable airear periódicamente la base radicular de las plantas de banano, utilizando para el efecto herramientas tipo "trinche" con las que se practicarán orificios en el suelo alrededor de éstas. Esta labor permite "oxigenar" las raíces de la planta y mejorar significativamente su productividad.

2.2.5.1.3.- Cuadros de dosificación de fertilizantes

Cuadro N°. 3. Efecto de la fertilización orgánica sobre la producción de banano FHIA-01

Fertilizante Orgánico	Dosis	Peso racimo (kg) floración		Ton/ha floración	
		1 ^a .	2 ^a .	1 ^a .	2 ^a .
Compost	2L	24	28	26	63
	4L	29	33	32	72
Vermicom- post	2L	27	34	30	75
	4L	28	34	31	76
Estiércol	2L	26	31	29	69
	4L	29	32	32	71
Testigo1	200-75 -150	32	35	35	78

¹Fertilización química kg-ha de N-P-K

El anterior cuadro comparativo demuestra la diferencia entre fruta obtenida orgánicamente y la convencional; y concluimos que la aplicación de químicos puede ofrecer lo siguiente:

- Menor tiempo de espera para cosecha
- Mejorar textura de la fruta
- Eliminar todo tipo de plagas (además de especies inofensivas)
- Alteración de las características del banano a conveniencia

En tanto que la aplicación de fertilizantes orgánicos al suelo y a la planta tienen los siguientes beneficios:

- ✓ Mejoramiento de las condiciones físicas del suelo.
- ✓ Aumenta la actividad microbiológica.
- ✓ Regula el exceso temporal de sales minerales o de sustancia tóxicas, debido a su capacidad de absorción.
- ✓ Incrementa la fertilidad del suelo.
- ✓ Evita la pérdida de nutrientes por lixiviación.
- ✓ Aporte reducido de nitratos y menos contaminación de acuíferos.
- ✓ Mejora las condiciones organolépticas de la fruta.



Sobre este último punto, en hortalizas se ha encontrado que las ensaladas orgánicas contenían un 30% menos nitrato que las provenientes de cultivos no orgánicos. Generalmente, para la fertilización orgánica se cita como limitación la falta de material orgánico para elaborar fertilizantes, sin embargo se puede aplicar los siguientes productos:

*** Residuos vegetales:**

Residuos de cultivo.

Residuos de pasto.

Residuos forestales.

*** Desechos de animales:**

Estiércoles.

Harina de huesos.

Harina de pescado.

Harina de pluma.

Harina de sangre.

*** Desechos domésticos:**

Basura.

*** Compostas**

*** Algas**

*** Turbas**

Para que sean útiles como fertilizante orgánico cada uno merece un manejo diferente; por ejemplo, los estiércoles frescos presentan más alto nivel de descomposición que los viejos; a los estiércoles provenientes de aves, chivos y ovejas se les considera “calientes” ya que contienen mayor cantidad de Nitrógeno y menor agua, y por ello no se puede aplicar en grandes cantidades y menos en semillas en germinación, ya que las secan.

Connotación gerencial: Fortaleza de alto impacto

En comparación con los cultivos químicos, los orgánicos son totalmente superiores porque no afectan al ecosistema, prolongan la vida de algunas especies y la biodiversidad y mantienen saludable a su consumidor.

Variable	Impacto (F)
El cultivo de fruta orgánica contribuye con el ecosistema y con la salud humana	5

2.2.5.2.- Producción con fertilización química

El sistema es el mismo que para cualquier tipo de producción bananera, con la diferencia de que las labores culturales se efectúan con químicos casi en un 99%.

Otras particularidades de los sistemas químicos dependen de las metodologías y técnicas que se apliquen según las políticas de cada productor.

Connotación gerencial: Fortaleza de alto impacto

En comparación con los cultivos orgánicos, hay varias ventajas como el grosor, peso, textura que pueden ser exigidos por otros mercados, generalmente latinos; pero ante estas ventajas, los cultivos orgánicos superan las expectativas del mercado global por entregar una fruta 100% natural y sana, además de trabajar con técnicas agroconservacionistas y ecológicas.

Variable	Impacto (F)
Supremacía de las características de banano orgánico frente al convencional.	5



2.2.6.- Matriz de evaluación de Factores Internos

CÓD	FACTORES INTERNOS	Ponderación	Calificación	R. Ponderado
	FORTALEZAS			
F1	Desempeño eficiente del personal en sus labores	0,111	4	0,444
F2	Relación directa entre la gerencia y el personal	0,111	4	0,444
F3	Personal experimentado y con amplias destrezas en la actividad bananera	0,111	4	0,444
F4	Financiamiento interempresarial a corto plazo con garantías y beneficios de común acuerdo	0,111	4	0,444
F5	Capacidad de cobertura de la cuota exigida por el exportador para su mercado diferenciado.	0,111	4	0,444
F6	Óptima ingeniería de planta y logística de procesos			
F7	Supremacía de características de banano org. vs convenc	0,111	4	0,444
F8	Contribución de la fruta orgánica con el ecosistema y la salud humana	0,111	4	0,444
	DEBILIDADES			
D1	Carencia de un plan estratégico	0,056	2	0,111
D2	Desigualdad en distribución de tareas satura al personal	0,028	1	0,028
D3	Limitación de fuentes sistematizadas de información para retrolimentación de procesos	0,028	1	0,028
D4	Deficiencia estructural del organigrama	0,056	2	0,111
D5	Centralización del poder de decisión en tres cargos y la gerencia	0,056	2	0,111
	TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO	1	36	3,50

Tabla de equivalencias de evaluación del Factor Interno	
Concepto	Equivalencia
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3

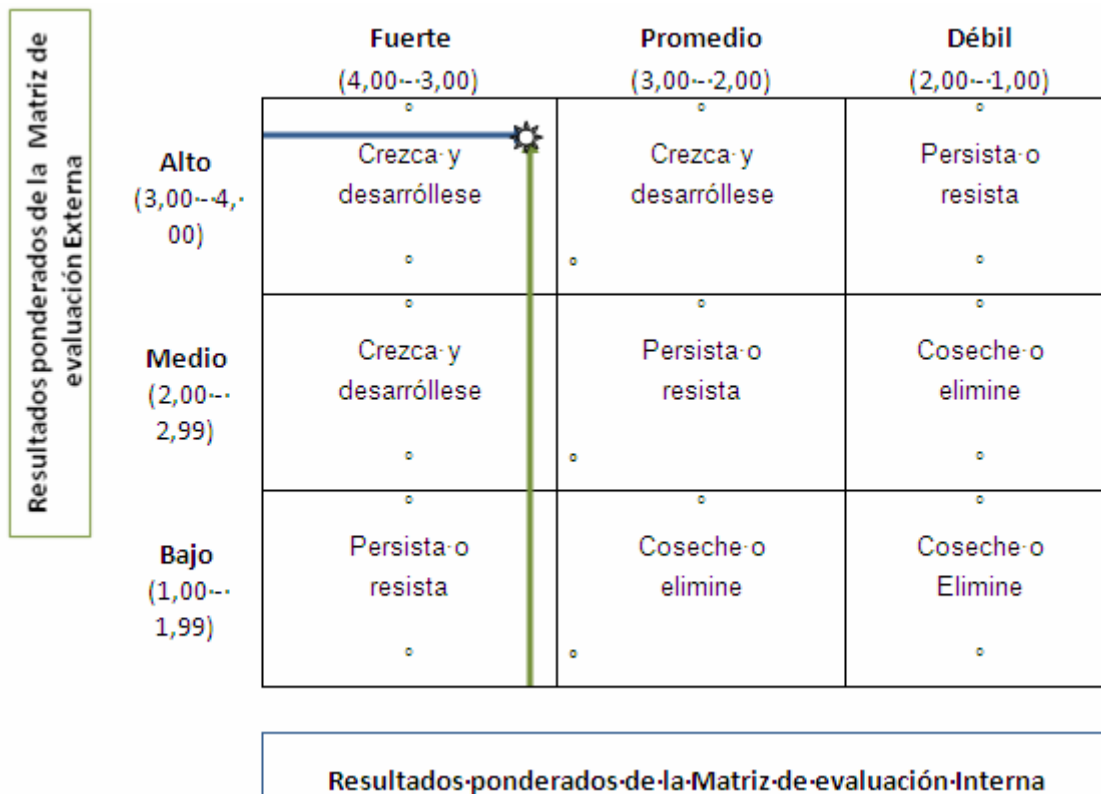
Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2

Análisis: A nivel interno, “TECNOBAN”, tiene una ponderación de 3,50 puntos, esto permite concluir que sus fortalezas superan las debilidades diagnosticadas.

2.2.7.- Resumen del análisis de los factores externos e internos

RESULTADOS	VALOR
Evaluación de Factores Externos	3,49
Evaluación de Factores Internos	3,50

2.2.7.1 MATRIZ GENERAL ELECTRIC



2.2.7.2.- Análisis de la Matriz General Electric



De acuerdo a la matriz anterior, se observa que “TECNOBAN”, tiene una posición sólida, que la lleva a ubicarse en el primer cuadrante y por tanto, tiene la oportunidad de desarrollarse y continuar creciendo.

Como se menciona en los factores político-legales, hay una serie de inconvenientes que limitan las posibilidades de crecimiento para la producción de la hacienda TECNOBAN.

También hay que resaltar que por el momento no hay interés de expandir su mercado en vista de la situación por la que atraviesa el sector bananero; que si bien podría ser otra oportunidad para que ingrese el banano semiorgánico Tanabe, también representa un alto riesgo de no poder cubrir la nueva cuota de mercado o la fracción insatisfecha de la demanda de esta fruta.

El volumen de exportaciones ha subido; pero el precio aún es manipulado por el mercado mundial como efecto de la gran producción de estos últimos meses. Finalmente TECNOBAN tiene oportunidades de alta consideración y puede aprovecharlas conjuntamente con sus fortalezas, y para largo plazo redefinir sus metas actuales y afianzar sus proyecciones de desarrollo internacional.

2.3.- ANÁLISIS FODA

2.3.1 Matriz 1: Resumen de Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	
CÓD	Descripción
O1	Incremento de las exportaciones de banano
O2	Aumento de ingresos petroleros mejora el PIB
O3	Financiamiento independiente del sistema financiero ecuatoriano
O4	Capacidad e Infraestructura propia para potabilización de agua
O5	Cumple requerimientos de seguridad, protección, del medio ambiente, y cuidado del consumidor
O6	Procesos regidos por normas de estandarización de gestión de calidad que favorecen la imagen mundial del producto
O7	Disponibilidad de mano de obra calificada con amplio conocimiento
O8	Ubicación geográfica privilegiada de la plantación
O9	Tecnología de punta para procesos productivos
O10	cliente externo fijo y protección del círculo comercial
O11	Proveedores calificados y reducción de costos
O12	Cobro inmediato por cada entrega del producto
O13	Competidores limitados por barreras de especialización, diferenciación y liderazgo en costos
O14	Pocos productos sustitutos y complementarios
O15	Poca afectación por rivalidad entre competidores
AMENAZAS	
A1	Déficit en la Balanza Comercial respecto a Asia y Mercosur
A2	Aranceles altos para importación de insumos, maquinaria y elaborados.
A3	Endeudamiento externo absorbe recursos nacionales
A4	Inflación afecta al consumo del producto por encarecimiento del precio
A5	Fluctuaciones del EMBI limitan oportunidad de ingresar al mercado de capitales
A6	Eliminación de contratos por horas y tercerización amenaza estabilidad laboral
A7	Inestabilidad laboral por el actual marco político y legal
A8	Falta de software para registrar, almacenar, clasificar información



A9 Desequilibrio en delegación de funciones por falta de planif. Estratégica adec.

2.3.2.- Matriz 2: Ponderación de Impacto de Oportunidades

CÓD	OPORTUNIDADES	Bajo	Medio	Alto
O1	Incremento de las exportaciones de banano		x	
O2	Aumento de ingresos por petróleo mejora el PIB		x	
O3	Financiamiento independiente del sistema financiero ecuatoriano			x
O4	Capacidad tecnológica e infraestructura para potabilización de agua			x
O5	Cumple requerimientos de seguridad, protección del medio ambiente, y cuidado del consumidor			x
O6	Procesos regidos por normas de estandarización internacional que favorecen la imagen comercial			x
O7	Disponibilidad de MO calificada con amplio conoc.			x
O8	Ubicación geográfica privilegiada de la plantación			x
O9	Tecnología de punta en todos los procesos productiv.			x
O10	Cliente externo fijo, protección de círculo comercial			x
O11	Especialización en producción orgánica			x
O12	Proveedores calificados y reduc. costos empaque			x
O13	Cobro inmediato por cada entrega de producto			x
O14	Competidores limitados por barreras de especialización, diferenciación y liderazgo en costos			X
O15	Pocos productos sustitutos y complementarios			X
O16	Poca afectación por rivalidad entre competidores			X



IMPACTO: RANGO DE 1 A 5
Siendo 5 para la mayor
ponderación
1 = Bajo
3 = Medio
5 = Alto

2.3.3.- Matriz 3: Ponderación de Impacto de Amenazas

	AMENAZAS			
A1	Déficit en la Balanza Comercial de los productos no petroleros		x	
A2	Aranceles altos para importación de insumos, maquinaria y elaborados.			X
A3	Endeudamiento externo absorbe recursos nacionales			X
A4	Inflación afecta consumo de productos por el encarecimiento del precio			X
A5	Fluctuación del EMBI limita ingreso al merc. De capit		x	
A6	Eliminación de contratos por horas y tercerización amenaza la estabilidad laboral			X
A7	Inseguridad laboral por cambios jurídico-legales			X
A8	Falta de software para registrar, almacenar y clasificar la información		x	
A9	Desequilibrio en delegación de funciones			X

IMPACTO: RANGO DE 1 A 5
Siendo 5 para la mayor
ponderación
1 = Bajo
3 = Medio
5 = Alto

2.3.4.- Matriz 4: Resumen de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	
CÓD	Descripción
F1	Desempeño eficiente del personal en sus labores
F2	Relación directa entre la gerencia y el personal
F3	Personal experimentado y con amplias destrezas en actividades bananeras
F4	Financiamiento interempresarial de corto plazo con garantías y beneficios de común acuerdo
F5	Capacidad plena de cobertura de la demanda de su mercado diferenciado
F6	Óptima ingeniería de planta y de procesos
F7	Supremacía de los beneficios del banano orgánico frente al convencional
F8	Contribución de la fruta orgánica con el ecosistema y la salud humana
DEBILIDADES	
D1	Carencia del Plan Estratégico Organizacional
D2	Desigual distribución de labores satura la capacidad del personal
D3	Limitación de fuentes sistematizadas de información para retroalimentación
D4	Deficiencia estructural de la organización
D5	Centralización del poder de decisión en tres cargos y la gerencia.

2.3.5.- Matriz 5: Ponderación de Impacto de las Fortalezas

CÓD	FORTALEZAS	IMPACTO		
		Bajo	Medio	Alto
F1	Desempeño eficiente del personal en sus labores			X
F2	Relación directa entre la gerencia y el personal			X
F3	Personal experimentado y con amplias destrezas en la actividad bananera			X
F4	Financiamiento interempresarial a corto plazo con garantías y beneficios de común acuerdo			X
F5	Capacidad de cobertura de la demanda de su producto diferenciado			X
F6	Óptima ingeniería de planta y de procesos			X
F7	Supremacía de los beneficios del banano orgánico			X
F8	Contribución de la fruta orgánica con el ecosistema y salud humana.			X

2.3.6.- Matriz 6: Ponderación de Impacto de las Debilidades

CÓD	DEBILIDADES	IMPACTO		
		Bajo	Medio	Alto
D1	Carencia de un plan estratégico		X	
D2	Desigualdad en distribución de tareas saturación al personal		X	
D3	Limitación de fuentes sistematizadas de información para retroalimentación de procesos			X
D4	Deficiencia estructural del organigrama		X	
D5	Centralización del poder de decisión en tres cargos y la gerencia		X	

IMPACTO: RANGO DE 1 A 5

Siendo 5 para la mayor ponderación

1 = Bajo

3 = Medio

5 = Alto

2.3.7.- Matriz 7: Áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO”



CÓD	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES					TOTAL
		O1	O7	O9	O10	O12	
F1	Desempeño eficiente del personal en sus labores	5	5	5	5	5	20
F2	Relación directa entre la gerencia y el personal	3	3	1	1	1	8
F3	Personal experimentado y con amplias destrezas en la actividad bananera	5	5	3	5	5	18
F4	Financiamiento interempresarial a corto plazo con garantías y beneficios de común acuerdo	5	1	5	1	5	12
F6	Óptima ingeniería de planta y de procesos	5	3	5	3	5	16
F7	Supremacía de los beneficios del banano orgánico	5	5	5	5	5	20
	TOTAL	28	22	24	20	26	94

Aspectos seleccionados:

- O1 Incremento de las exportaciones de banano
- O7 Disponibilidad de mano de obra calificada
- O9 Tecnología de punta para procesos productivos
- O10 Especialización en producción orgánica
- O12 Competidores limitados por barreras de

$$\frac{\dots\dots 94 \dots\dots}{(5 \times 6 \times 4)}$$

$$= 78\%$$

La matriz demuestra que el 78% de las fortalezas permitirán aprovechar las oportunidades del mercado de forma efectiva

- F1 Desempeño eficiente del personal en sus labores
- F2 Relación directa entre la gerencia y el personal
- F3 Personal experimentado y con amplias destrezas
- F4 Financiamiento interempresarial a corto plazo con garantías y beneficios de común acuerdo
- F6 Óptima ingeniería de planta y de procesos
- F7 Supremacía de los beneficios del banano

2.3.8.- Matriz 8: Áreas defensivas de iniciativa estratégica "DA"



PONDERACIÓN Alto impacto = 5 Medio impacto = 3 Bajo impacto = 1 FACTOR		Aranceles altos para importación de maquinaria e insumos	Variación de la inflación afecta al precio final del producto	Altas tasas de interés limitan financiamiento a corto plazo	incertidumbre laboral por inestabilidad política y legal	Carencia de planificación estratégica	TOTAL
		AMENAZAS					
CÓD	DEBILIDADES	A	A	A	A	A	
D1	Carencia de Plan Estratégico Organizacional	1	1	1	3	5	11
D2	Desigual distribución de tareas satura al personal	1	1	1	5	3	11
D3	Limitación de fuentes sistematizadas de información para retroalimentación	1	1	1		1	4
D4	Deficiencia en la estructura organizacional	1	1	1	1	5	9
D5	Centralización del Poder de decisión en 3 cargos y la gerencia	1	1	1	3	5	11
	TOTAL	5	5	5	12	19	46

Aspectos Seleccionados:

- D1 Carencia de Plan Estratégico Organizacional
- D2 Desigual distribución de tareas satura al personal
- D3 Limitación de fuentes sistematizadas de información para retroalimentación
- D4 Deficiencia en la estructura organizacional
- D5 Centralización del Poder de decisión en 3 cargos y de gerencia.

$$\frac{46}{(5 \times 5 \times 3)}$$

$$= 0,61$$

$$= 61\%$$

Las debilidades de la empresa permitirán en un 61% que las amenazas del entorno afecten el desenvolvimiento actual, efecto que será contrarrestado con los correctivos propuestos.

- A2 Aranceles altos para importaciones
- A3 Variación inflacionaria afecta precios finales
- A4 Altas tasas de limitan financiamiento a corto plazo
- A5 Inseguridad laboral por inestabilidad política y legal
- A6 Carencia de Planificación Estratégica

2.3.9.- Matriz 9: Áreas de respuesta de iniciativa estratégica "FA"



		AMENAZAS					TOTAL
CÓD	FORTALEZAS	A	A	A	A	A	
F1	Desempeño eficiente del personal en sus labores	1	1	1	3	1	7
F2	Relación directa entre la gerencia y el personal	1	1	1	3	3	9
F3	Personal experimentado y con amplias destrezas en la actividad bananera	1	1	1	1	1	5
F4	Financiamiento interempresarial a corto plazo con garantías y beneficios de común acuerdo	3	3	5	1	1	13
F6	Óptima ingeniería de planta y de procesos	3	1	3	1	1	9
F7	Supremacía de los beneficios del banano orgánico	1	1	1	1	1	5
	TOTAL	10	8	12	10	8	48

Aspectos seleccionados:

- F1 Desempeño eficiente del personal en sus labores
- F2 Relación directa entre la gerencia y el personal
- F3 Personal experimentado y con amplias destrezas
- F4 Financiamiento interempresarial a corto plazo con garantías y beneficios de común acuerdo
- F6 Óptima ingeniería de planta y de procesos
- F7 Supremacía de los beneficios del banano
- A2 Aranceles altos para importaciones
- A4 Variación inflacionaria afecta precios finales
- A5 Altas tasas de limitan financiamiento a corto plazo
- A6 Inseguridad laboral por inestabilidad política y legal
- A7 Carencia de Planificación Estratégica

$$\frac{48}{(5 \times 6 \times 3)} = 0,53 = 53\%$$

El impacto de las amenazas se ve reducido por las fortalezas que inciden en un 53% en el análisis de los factores internos y externos, favoreciendo a la empresa.

2.3.10.- Matriz 10: Áreas de mejoramiento estratégico "DO"



PONDERACIÓN Alto impacto = 5 Medio impacto = 3 Bajo impacto = 1 FACTOR		incremento de exportaciones de banano	Disponibilidad de M. O. calificada	Tecnología de punta para procesos productivos	Especialización en producción orgánica	Barreras de entrada por diferenciación y liderazgo en costos	TOTAL
		OPORTUNIDADES					
CÓD	DEBILIDADES	O 1	O 7	O 9	O 10	O 12	
D1	Carencia de Plan Estratégico Organizacional	1	1	1	1	3	7
D2	Desigual distribución de tareas satura al personal	3	3	1	3	3	13
D3	Limitación de fuentes sistematizadas de información para retroalimentación	3	1	3	3	3	13
D4	Deficiencia en la estructura organizacional	3	3	3	1	3	13
D5	Centralización del Poder de decisión en 3 cargos y la gerencia	1	1	1	1	1	5
	TOTAL	11	9	9	9	13	51


- D1 Carencia de Plan Estratégico Organizacional
- D2 Desigual distribución de tareas satura al personal
- D3 Limitación de fuentes sistematizadas de información para retroalimentación
- D4 Deficiencia en la estructura organizacional
- D5 Centralización del Poder de decisión en 3 cargos y de gerencia.

- O 1 Incremento de las exportaciones de banano
- O 7 Disponibilidad de mano de obra calificada
- O 9 Tecnología de punta para procesos productivos
- O 10 Especialización en producción orgánica
- O 12 Competidores limitados por barreras de

$$\frac{51}{(5 \times 5 \times 3)} = 0,68 = 68\%$$

Las debilidades encontradas frenan en un 68% las posibilidades de aprovechar las oportunidades.

2.3.11.- Matriz Síntesis Estratégica

			OPORTUNIDADES		AMENAZAS				
			O1	O7	A2	A4			
			O9	O10	A5	A6			
			O12			A7			
			FO		DO				
			FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F6	F7
						1	2	1	2
								3	
			FA		DA				
DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5				
			1	2	1				



CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1.- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1.1.- Propósito de la investigación

La necesidad de la gerencia de TECNOBAN es identificar el nivel de conocimiento que tienen sus clientes sobre las actividades que en esta hacienda se realizan y la calidad de banano que ofrecen.

Es imperante determinar la situación en la que se encuentra la bananera y la percepción que tienen de ella su mercado interno, el actual y el potencial. Por tanto, se propone la realización de un Plan Estratégico de Marketing que permita desarrollar nuevas ventajas competitivas y reforzar las existentes con las cuales se enfrenta ante sus competidores en este sector, mediante la presente investigación de mercado y el análisis exhaustivo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

3.1.2.- Tema de investigación

“NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES DE TECNOBAN SOBRE SU PRODUCCIÓN BANANERA ORGÁNICA”

3.1.3.- Definición del problema de la investigación

Determinar las causas por las cuales existe un grado significativo de desconocimiento por parte de los clientes de TECNOBAN, acerca de las características de su producción orgánica de banano y así como sus beneficios.

3.1.4.- Objetivo de la investigación

3.1.4.1.- Objetivo General

Obtener la información necesaria mediante un estudio de mercado, que permita establecer parámetros precisos para definir soluciones estratégicas efectivas que faciliten la superación del problema actual de “TECNOBAN”

**3.1.4.2.- Objetivos específicos**

- Conocer la percepción que tiene el cliente interno sobre el tipo de producción que se realiza en la hacienda TECNOBAN
- Definir puntos críticos sobre el desconocimiento de la producción orgánica y su incidencia en los procesos productivos.
- Detectar posibles inconvenientes dentro del medio de trabajo, que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa
- Verificar el grado de conocimiento sobre la actividad que realizan los trabajadores y sobre los beneficios intrínsecos de la producción orgánica.
- Identificar nuevas necesidades del personal en las diferentes actividades culturales y administrativas.

3.1.5.- Desarrollo de la hipótesis

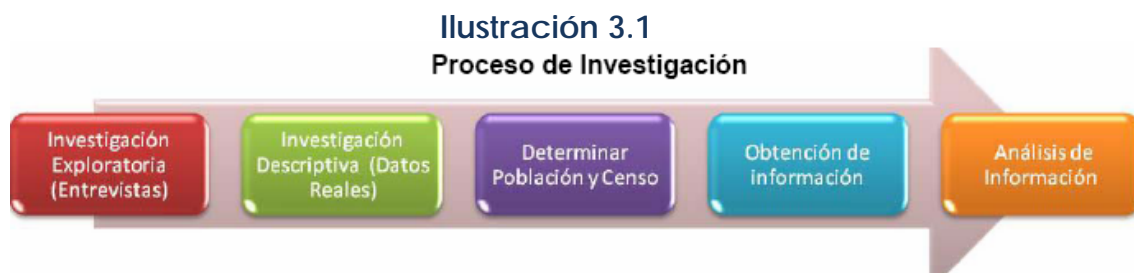
- Alrededor del 80% del personal conoce con exactitud cada una de las labores que realiza y se especializa en ellas, pero se estima cierto grado de desconocimiento sobre la concepción del término “producción orgánica”.
- Al desconocer el grado de significancia de la producción orgánica, pueden verse afectados directamente los procesos en vista de que está presente la posibilidad de se desestimen los estándares de calidad del producto.
- El talento humano se siente plenamente identificado con sus actividades y con la hacienda; sin embargo, el descontento surgido por la incertidumbre laboral ocasionada por el actual Gobierno, podría afectar el normal desempeño del personal, y por tanto, la calidad de la producción.
- Cada una de las áreas se maneja eficientemente, pero se detecta que aproximadamente un 65% de los colaboradores no aprecian los beneficios de laborar en un ambiente 100% sano y de las ventajas que para la salud representa.
- Mantener la estabilidad del talento humano requiere de un esfuerzo conjunto de los niveles gerenciales y los mandos medios; se han

cubierto casi el 85% de las necesidades Identificar nuevas necesidades del personal en las diferentes actividades culturales y administrativas.

3.1.6- Diseño e implementación de la Investigación

3.1.6.1.- Tipos de investigación

Para obtener el tipo de información requerida se aplicará investigación descriptiva, el instrumento a utilizarse será la encuesta.



Elaborado por: Nancy C. Villavicencio Pavón

Fuente: Investigación de Mercados. Naresh K. Malhotra

3.1.6.2.- Técnicas de investigación

La técnica a aplicarse es la encuesta personal o cuestionario, por su facilidad y flexibilidad; además de representar un costo menor en relación a la aplicación de censos; y por la población a investigarse, dado que requiere la extracción de una muestra.

3.1.6.3.- Fuentes de información

Las fuentes a utilizarse serán:

Primarias: Encuestas

Secundarias: Información del área administrativa, entrevista personal.

3.1.7.- Definición de la población y muestra

3.1.7.1.- Población

Población teórica.- El conjunto a estudiarse corresponde a una población de 250 personas que comprenden todo el personal de la hacienda TECNOBAN.

Población estudiada.- Corresponde a un total de 250 personas que laboran en la hacienda.

Unidad de análisis.- Personal de nómina que labora para “TECNOBAN”

Unidades de muestreo.- Personal de nómina que labora para “TECNOBAN”

3.1.7.2.- Muestra

La muestra debe ser una parte representativa de la población a investigarse; el tipo de muestreo a aplicarse es muestreo aleatorio simple.

Para tomar la muestra se considerarán los siguientes parámetros:

e = 0.05

p= 0.9

q= 0.1

N= 250

Z= 1.96

Expresado también de la siguiente manera:

$$n = \frac{NZ^2 p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 p * q}$$

3.1.7.2.1.-Pregunta directriz de la investigación: Prueba Piloto

La prueba piloto servirá para determinar la muestra. A continuación se expone la pregunta filtro para este objetivo:

¿Conoce Usted las actividades y el producto que se obtiene dentro de la Hacienda TECNOBAN?

SI

NO

RESULTADOS:

Como resultado de la prueba piloto se obtuvieron ocho respuestas afirmativas de diez que fueron aplicadas al azar dentro de la población contemplada.

3.1.8.- Diseño de la encuesta


EMPRESA JAPONESA AGRÍCOLA BANANERA “TECNOBAN”
ESTUDIO DE MERCADO

ENCUESTA MODELO			
Agradecemos la información y el tiempo prestado por usted al contestar la siguiente encuesta.			
OBJETIVO: Obtener información adecuada para el estudio de mercado sobre la Hacienda “TECNOBAN”, con la finalidad de determinar su posicionamiento en el sector bananero, dentro de la provincia de Esmeraldas.			
<i>Encuestador:</i> Nancy Villavicencio	<i>Fecha:</i> Catalina.	<i>Sección</i>	<i>Encuesta #:</i>
Edad:	Género: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>		
<p><u>NIVEL DE CONOCIMIENTO DE ACTIVIDADES INTERNAS:</u></p> <p>1. Conoce Ud. cuál es la actividad que realiza “TECNOBAN”?</p> <p style="text-align: center;">SI _____ NO _____</p> <p>2. Conoce o ha escuchado los términos “producción orgánica”</p> <p style="text-align: center;">SI _____ NO _____</p> <p>3. Conoce las ventajas de producir banano mediante procesos orgánicos</p> <p style="text-align: center;">SI _____ NO _____</p> <p>4. De las siguientes opciones, seleccione cuáles considera que son las razones más importantes para consumir frutas sin químicos</p>			



- Salud
- Protección medioambiental
- Precio del producto
- Sabor

5. Qué opina de la fruta que se cultiva en TECNOBAN

6. Incluye frutas en su consumo alimenticio diario, especifique cuáles.

SI__ NO__

Cuáles.....
.....
.....

7. ¿Cuáles son las marcas de banano que Ud. Conoce?

.....
.....
.....

8. Subraye cuál de los siguientes criterios considera que caracterizan al banano orgánico:

- Precio alto
- Precio bajo
- Precio Igual al convencional
- Sabor mejorado
- Sabor no diferenciado
- Mayor tamaño y peso
- Menor tamaño y peso
- No conoce

9. ¿Conoce alguna empresa bananera que produzca este tipo de banano, cuál



.....
.....

ASPECTOS LABORALES:

10. Qué percepción tiene Ud. de esta hacienda

.....
.....
.....

11. ¿Cómo califica su grado de estabilidad laboral en esta empresa?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular

12. ¿Que desearía que mejorara en esta hacienda?

.....
.....
.....

13. ¿Qué opina de la administración que se realiza aquí?

.....
.....
.....

14. ¿Qué haría Ud. para mejorar la producción desde su sitio de trabajo?

.....
.....
.....



15. En una escala de 1 a 5 califique los beneficios laborales que obtiene al trabajar en TECNOBAN

- Seguridad social
- Protección ambiental y salud
- Buen trato
- Salarios justos
- Estabilidad

Agradecemos por su colaboración

OBSERVACIONES

3.1.8.1.- Escalas de medición

Los criterios para la medición de los resultados se efectuaron en base a calificaciones en escalas cuantitativas que comprenden valores entre 1 y 5; siendo 5 el valor de mayor peso, y para las preguntas abiertas, la escala será nominal.

3.1.9.- Ejecución del trabajo de campo

El trabajo de campo fue realizado en la hacienda TECNOBAN ubicada entre las provincias de Santo Domingo de los Colorados y de la provincia de Esmeraldas y la aplicación de las encuestas se llevó a cabo con el personal de campo y administrativo y con el apoyo de la Gerencia.

3.1.10.- Informe de resultados

3.1.10.1.- Análisis estadístico y connotaciones

3.1.10.1.1.- Muestreo:

La población total para la presente investigación es de 250 personas, se empleó muestreo aleatorio simple como se muestra a continuación.

$$n = \frac{NZ^2 p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 p * q}$$

$$n = \frac{250(1.96)^2 * 0.8 * 0.2}{0.05^2 * 249 + (1.96)^2 * 0.8 * 0.2}$$

$$n = 153,664 / 1,237156$$

$$n = 124.207$$

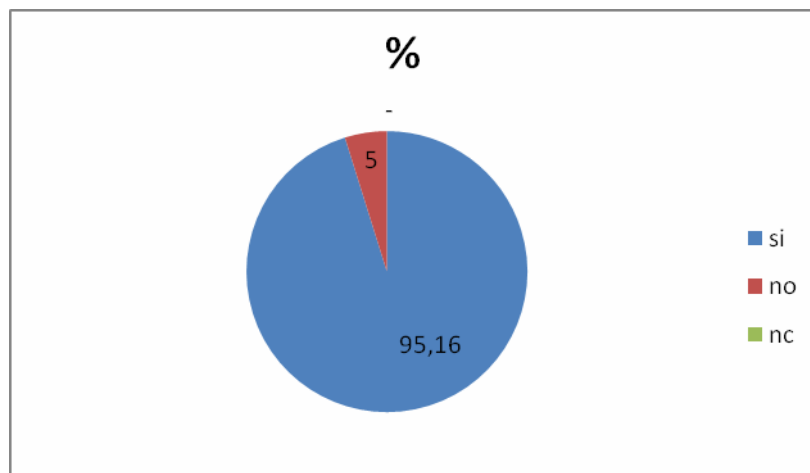
Por tanto, la fórmula de muestreo aleatorio simple demuestra que el número de encuestas a realizarse será de **125**.

3.1.10.1.2 Graficas e interpretación de resultados

Después del proceso de tabulación se obtuvieron los siguientes resultados que a continuación se presentan de forma gráfica con su respectiva interpretación:

1

OPCIONES	FREC.	%
si	118	95,16
no	6	4,84
nc	0	-

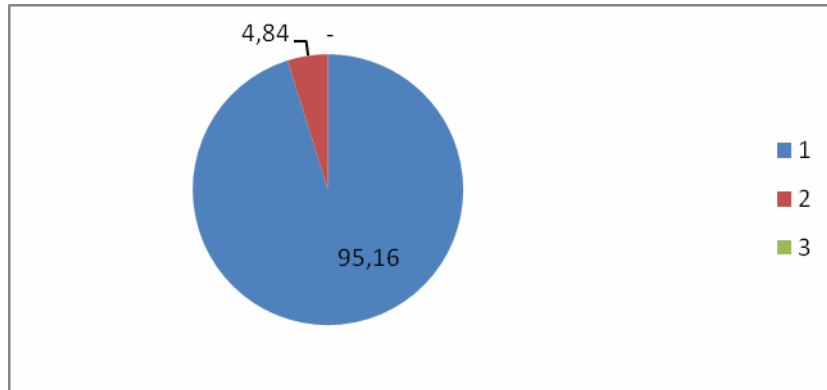


CONCLUSION. La mayor parte del personal tiene pleno conocimiento de las actividades que realiza la bananera TECNOBAN; apenas el 5% respondió que no; es una gran oportunidad para el cumplimiento de los objetivos planificados



2

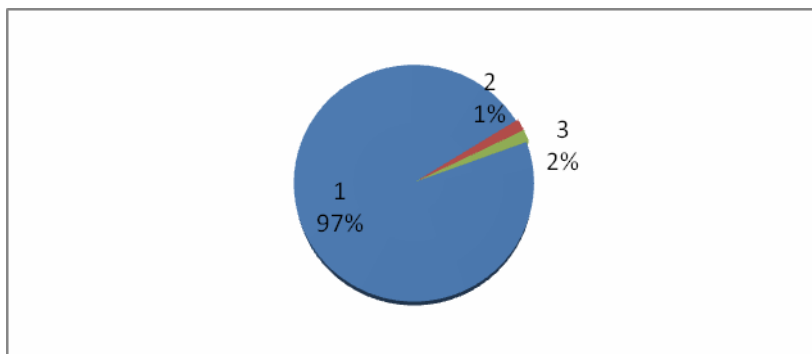
OPCIONES	FREC	%
SI	118	95,16
NO	6	4,84
NC	0	-



CONCLUSION: El 95,16% conoce que sobre producción orgánica y esta situación facilita las labores que se desempeñan dentro de la hacienda, dado que los procedimientos serán llevados de la mejor manera.

3

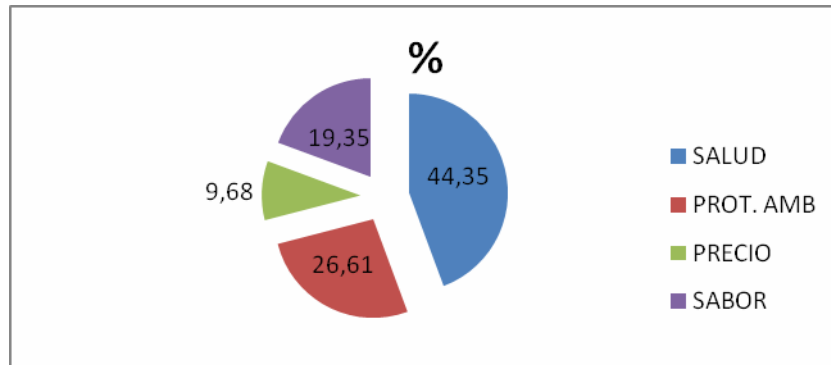
OPCIONES	FREC	%
SI	120	96,77
NO	2	1,61
NC	2	1,61



CONCLUSION: En esta interrogativa, el porcentaje de respuestas afirmativas demuestra que el cliente interno no sólo conoce la terminología orgánica, pues más allá de eso, sabe las ventajas de trabajar en un ambiente muy saludable

4

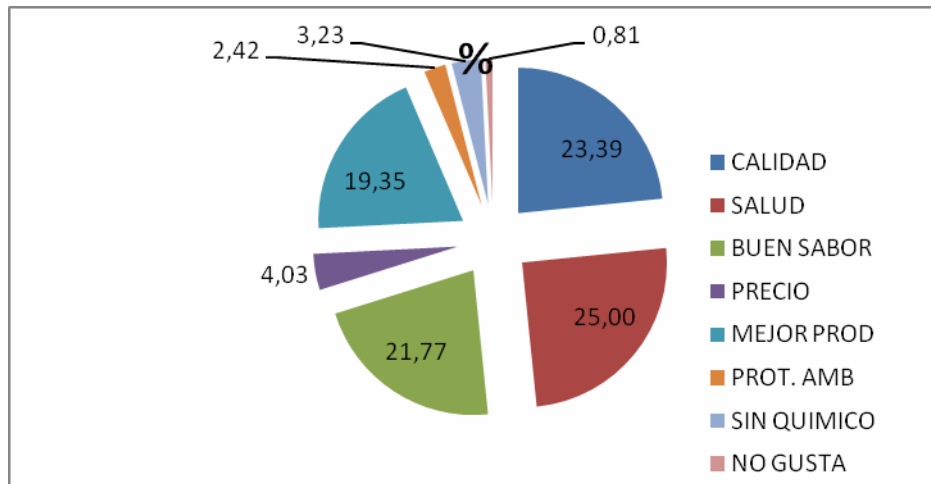
OPCIONES	Frec	%
SALUD	55	44,35
PROT. AMB	33	26,61
PRECIO	12	9,68
SABOR	24	19,35



CONCLUSION: Con mayor frecuencia se preocupan las personas por el cuidado de su salud y del medioambiente, esto se refleja en los valores obtenidos, lo cual favorece es escenario comercial de la bananera

5

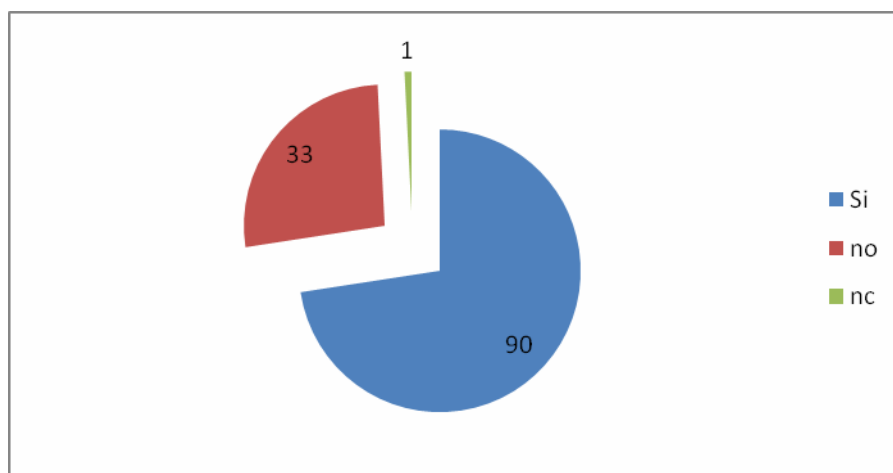
OPCIONES	Frec	%
CALIDAD	29	23,39
SALUD	31	25,00
BUEN SABOR	27	21,77
PRECIO	5	4,03
MEJOR PROD	24	19,35
PROT. AMB	3	2,42
SIN QUIMICO	4	3,23
NO GUSTA	1	0,81



CONCLUSION: las opiniones de mayor incidencia fueron favorables para TECNOBAN; su personal considera que se produce fruta de excelente calidad, saludable y buen sabor

6

OPCIONES	FREC.	%
Si	90	72,58
no	33	26,61
nc	1	0,81

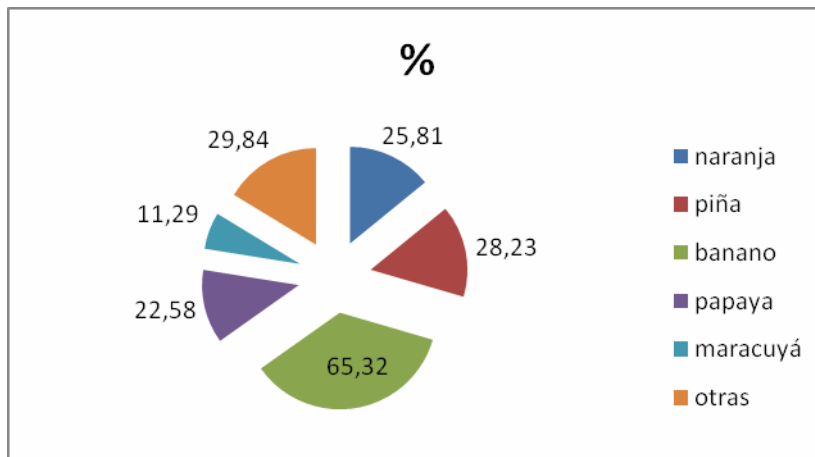


CONCLUSION: Otro aspecto que beneficia los propósitos de esta investigación es el grado de consumo de fruta, el personal encuestado incluye en su dieta

frutas como el banano, lo cual permite proyectar tendencias de consumo positivas

Tipo de fruta que consume:

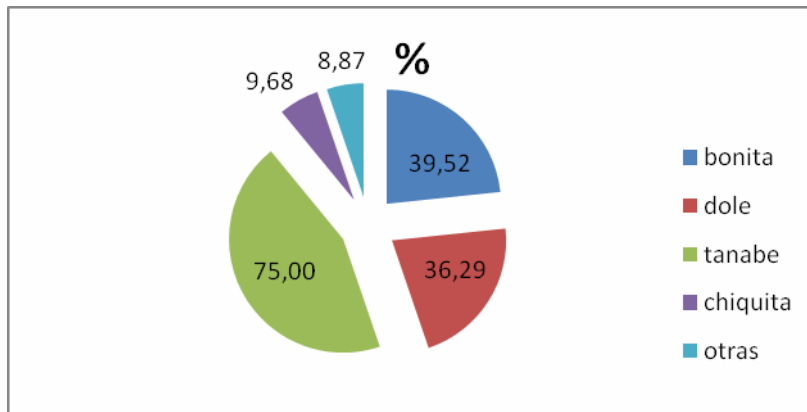
OPCIONES	FREC	%
naranja	32	25,81
piña	35	28,23
banano	81	65,32
papaya	28	22,58
maracuyá	14	11,29
otras	37	29,84



Conclusión: El tipo de fruta más consumida es el banano, seguido de la naranja, piña y papaya; esto refleja la demanda interna y puede ser un punto referencial para determinar la demanda exterior.

7

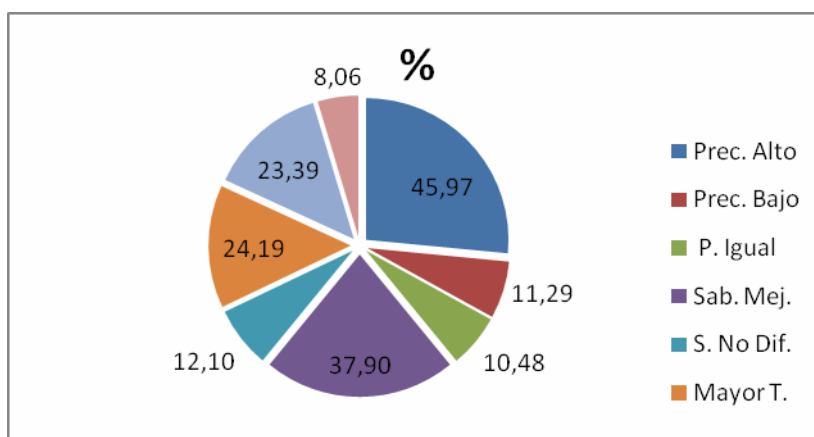
OPCIONES	FREC.	%
bonita	49	39,52
dole	45	36,29
tanabe	93	75,00
chiquita	12	9,68
otras	11	8,87



CONCLUSION: Tanabe, Bonita y Dole son las tres marcas más conocidas, para TECNOBAN se dispone el 75%; valor que demuestra el posicionamiento interno de su fruta.

8

OPCIONES	FREC	%
Prec. Alto	57	45,97
Prec. Bajo	14	11,29
P. Igual	13	10,48
Sab. Mej.	47	37,90
S. No Dif.	15	12,10
Mayor T.	30	24,19
Menor T.	29	23,39
N c	10	8,06

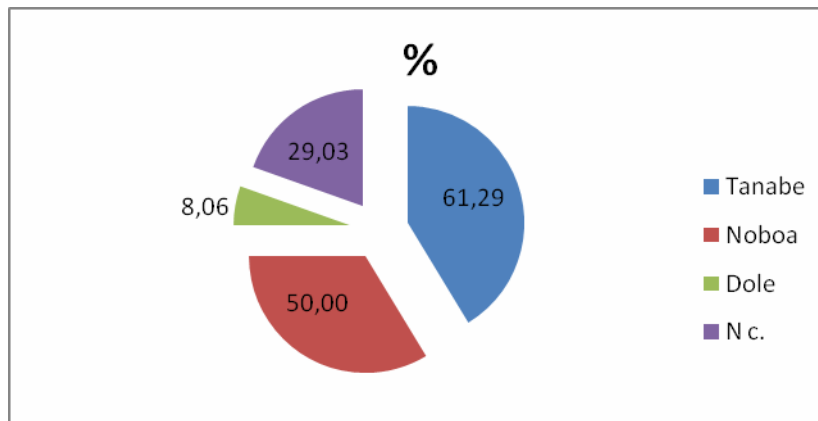


123

CONCLUSION: En concordancia con las preguntas anteriores, las personas ubican claramente las características de banano Tanabe, este patrón también incrementa las oportunidades de posicionamiento potencial.

9

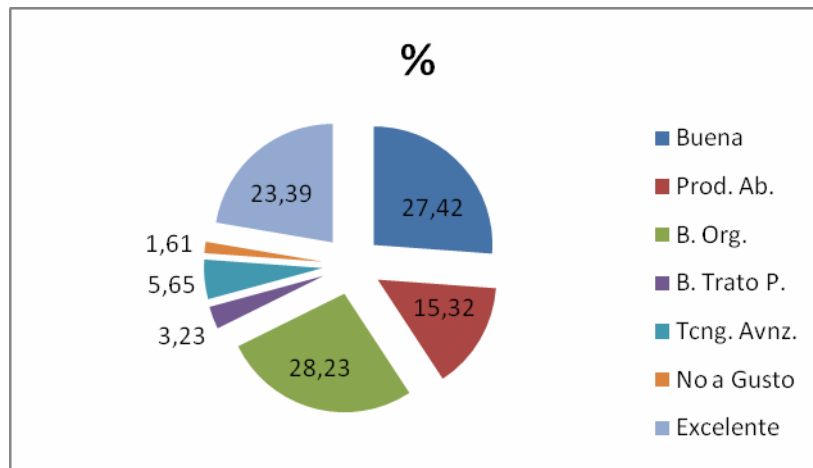
OPCIONES	FREC	%
Tanabe	76	61,29
Noboa	62	50,00
Dole	10	8,06
N c.	36	29,03



CONCLUSION: Las empresas más conocidas son las bananeras del Abogado. Noboa y TECNOBAN, pero no hay una amenaza de alto impacto en vista de que la calidad de banano Tanabe supera los estándares de Noboa.

10

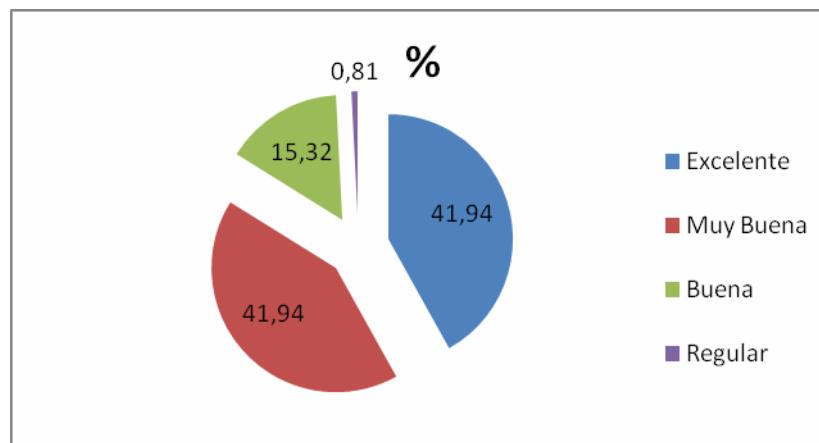
OPCIONES	FREC.	%
Buena	34	27,42
Prod. Ab.	19	15,32
B. Org.	35	28,23
B. Trato P. Tcng.	4	3,23
Avnz.	7	5,65
No a Gusto	2	1,61
Excelente	29	23,39



CONCLUSION: Buena organización, abundancia de producción, y buen trato al personal son los patrones predominantes entre las opiniones de los colaboradores encuestados, factor que mejora aun más las expectativas de esta investigación

11

OPCIONES	FREC	%
Excelente	52	41,94
Muy Buena	52	41,94
Buena	19	15,32
Regular	1	0,81

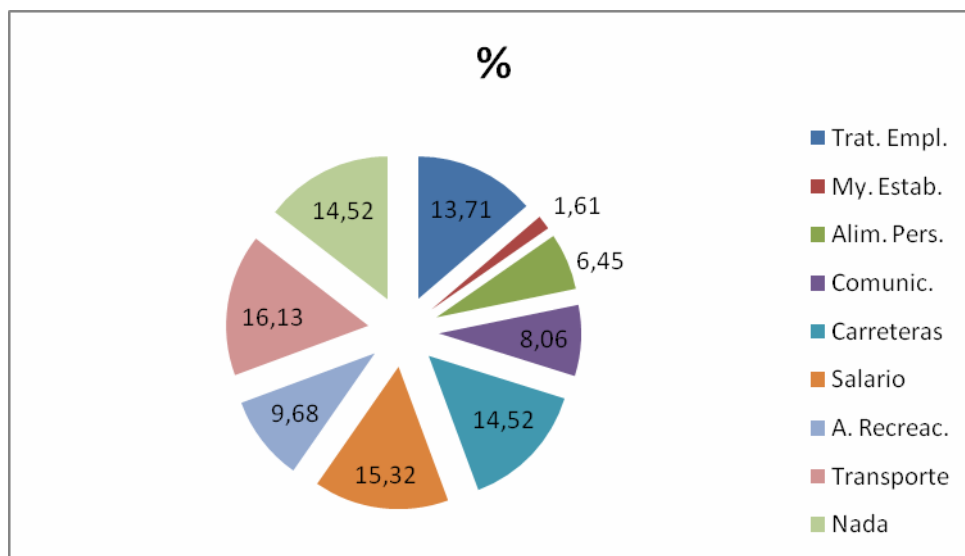




CONCLUSIÓN: Los colaboradores opinan en su mayoría que su nivel de estabilidad es excelente y reconocen que trabajan en un ambiente saludable y que en relación a otras bananeras ellos son bien remunerados. Esta pregunta tiene un impacto significativo para el análisis de las condiciones internas de la hacienda; a diferencia de otras preguntas, esta constituye el parámetro para fijar nuevas oportunidades a través de nuevas estrategias para seguir incentivando al personal.

12

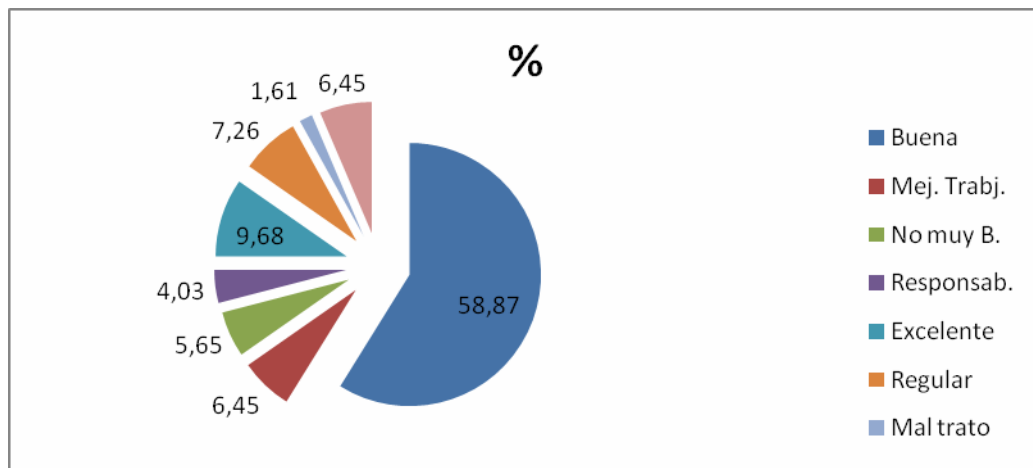
OPCIONES	FREC	%
Trato. Empleados.	17	13,71
Mayor. Estabilidad	2	1,61
Alim. Personal.	8	6,45
Comunicación.	10	8,06
Carreteras	18	14,52
Salario	19	15,32
A. Recreativas niños.	12	9,68
Transporte	20	16,13
Nada	18	14,52



CONCLUSION: Hay opiniones divididas entre varios cambios que el personal quiere cambiar o mejorar en la empresa; el trato al personal, las carreteras y el salario son puntos críticos; sin embargo saben que son personas que gozan de más privilegios en esa zona.

13

OPCIONES	FREC	%
Buena	73	58,87
Mej. Trabj.	8	6,45
No muy B.	7	5,65
Responsab.	5	4,03
Excelente	12	9,68
Regular	9	7,26
Mal trato	2	1,61
No Resp.	8	6,45

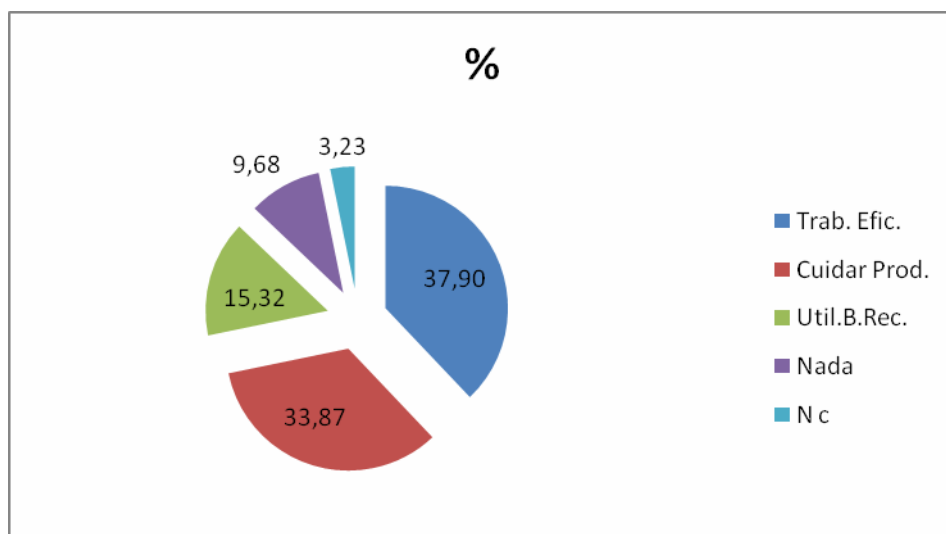


CONCLUSIONES: EL 58,87% opina que la administración es buena; pero hay una minoría que considera no estar de acuerdo con algunos aspectos y decisiones que se toman en la hacienda.



14

OPCIONES	FREC	%
Trabajo. Eficiente. Cuidado Plantación. Util. Óptima Recursos.	47	37,90
Nada	12	9,68
N c	4	3,23

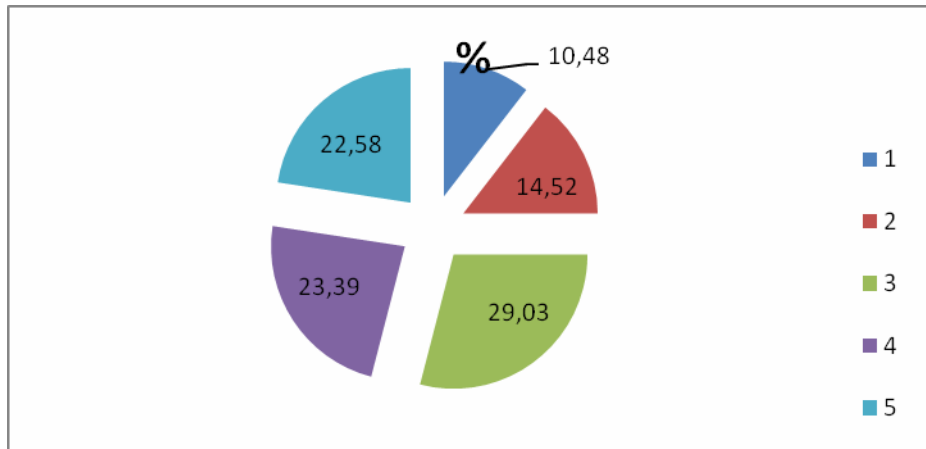
**Conclusiones:**

El trabajo eficiente es por mayoría la clave para que mejoren la productividad de la hacienda; por tanto, todos sienten el compromiso de mejorar en beneficio de los objetivos organizacionales.

15

Seg. Social

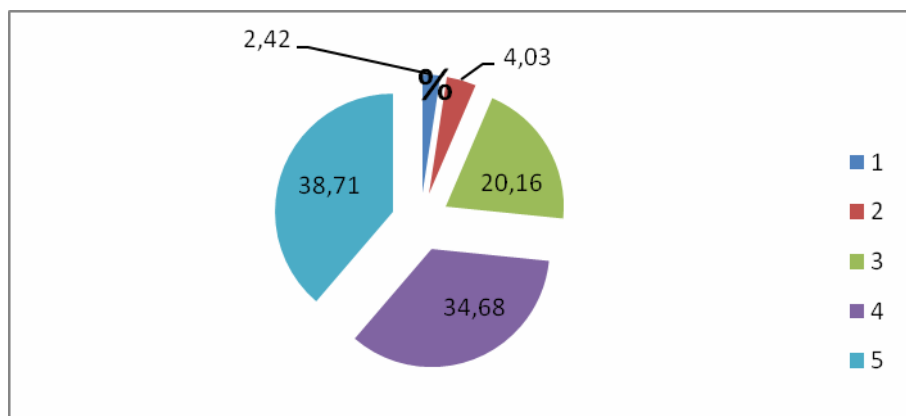
CALIFIC.1-5	FREC	%
1	13	10,48
2	18	14,52
3	36	29,03
4	29	23,39
5	28	22,58



CONCLUSIÓN: El 23,39% opina que los beneficios sociales pueden calificarse con 4 puntos en una escala de 5. El 22,58% califica con 5 puntos y el 10,48% afirma que merece una calificación mínima; a pesar de no interesarles la afiliación al IESS, los porcentajes reflejan un nivel de opinión contrapuesta con algunos criterios evaluados en contacto directo con el personal de TECNOBAN

Prot. Amb.

OPCIONES	FREC	%
1	3	2,42
2	5	4,03
3	25	20,16
4	43	34,68
5	48	38,71

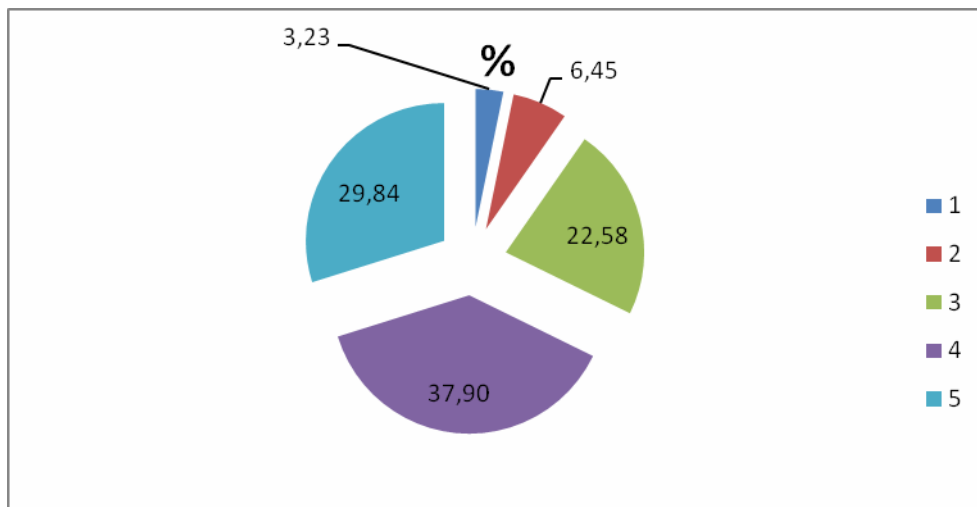


CONCLUSIONES: El 38,71% califica con 5 puntos a la protección ambiental, seguido por el 34,68%; este es considerado uno de los factores

más importantes para trabajar en TECNOBAN.

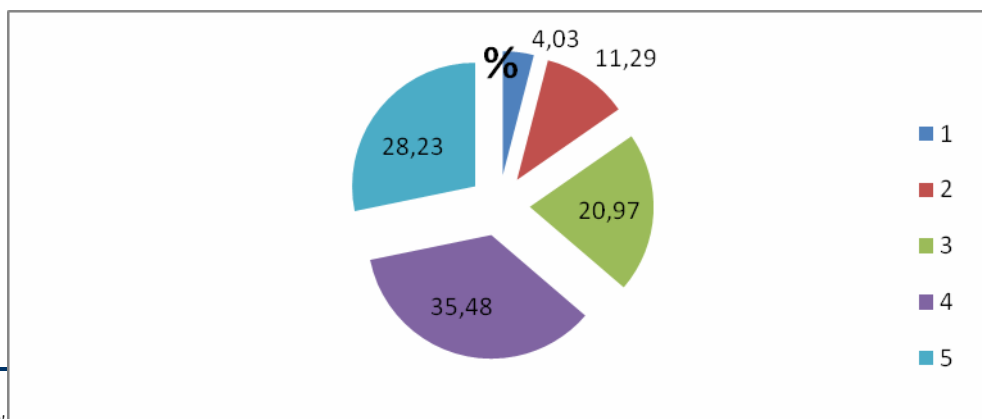
Buen Trato

OPCIONES	FREC	%
1	4	3,23
2	8	6,45
3	28	22,58
4	47	37,90
5	37	29,84



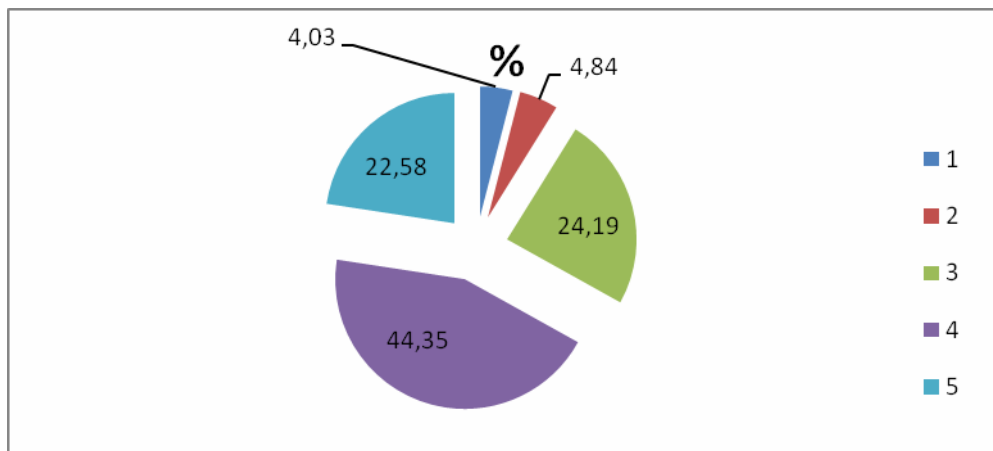
Salar. Justo

OPCIONES	FREC	%
1	5	4,03
2	14	11,29
3	26	20,97
4	44	35,48
5	35	28,23



Estabilidad

OPCIONES	FREC	%
1	5	4,03
2	6	4,84
3	30	24,19
4	55	44,35
5	28	22,58



CONCLUSIONES: Las tres últimas opciones demuestran que tanto el buen trato, los salarios justos y la estabilidad son elementos trascendentales para que el cliente interno se sienta identificado con la empresa y esto tiene como resultado el mejoramiento continuo y la alineación de los objetivos del personal con la empresa, lo que hace que las fortalezas de TECNOBAN incrementen.

3.1.11.- ANALISIS DE LOS AGENTES ACTIVOS DE MERCADO.

3.1.11.1.- Oferta: situación y connotaciones gerenciales

La cantidad que se produce y se coloca a disposición del mercado se denomina oferta; para este análisis se han considerado varias fuentes de información y especialmente los datos oficiales de FUPORDI, que es la empresa exportadora y único cliente de "TECNOBAN". Por otro lado se consideraron estimaciones sobre la cantidad exportada por países como es la República Dominicana, principal exportador de banano orgánico; en el 2007,

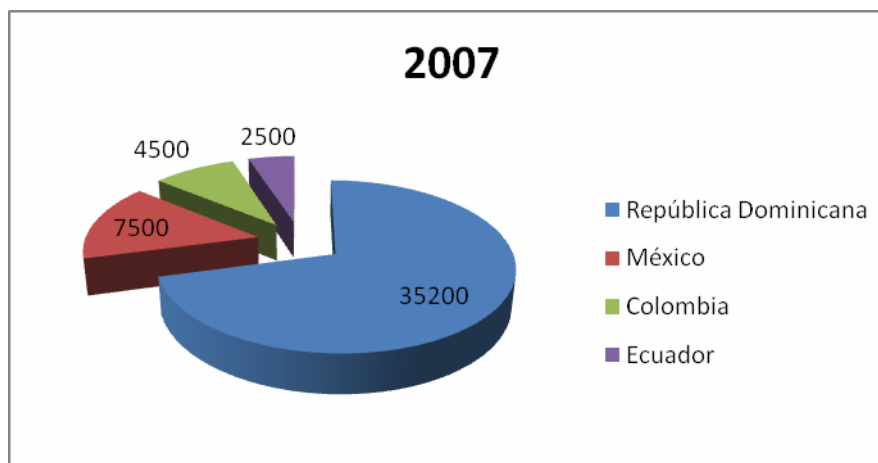
sus exportaciones alcanzaron las 44 000 toneladas, lo que supone un aumento del 80 por ciento respecto al 2006.

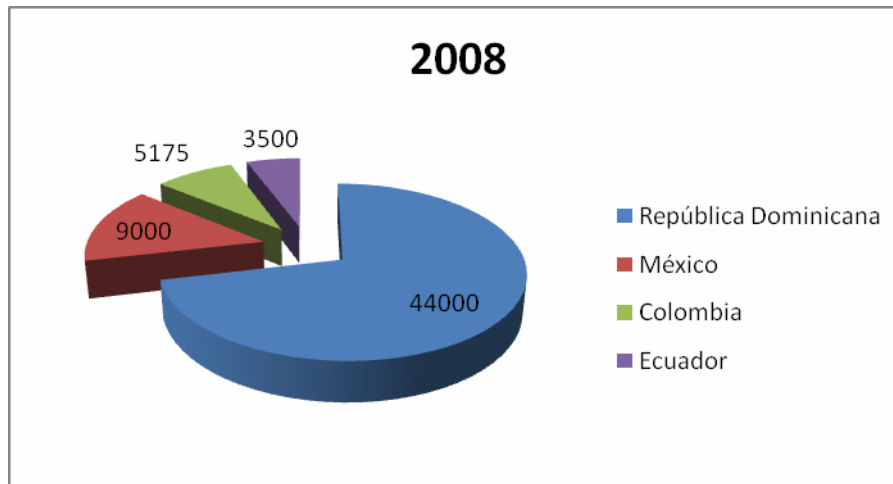
Esta cantidad, que supera las exportaciones de banano convencional, representa más de la mitad de la oferta mundial de banano orgánico. México sigue siendo el segundo productor del mundo, con 9 000 toneladas en el mismo año. El incremento que la producción de banano orgánico ha experimentado en el 2008 ha sido especialmente considerable en Colombia con aproximadamente 115 por ciento y Ecuador en aproximadamente 80 por ciento.

Exportaciones de Banano orgánico en Tm.

País	AÑOS		%
	2007	2008	
República Dominicana	35200	44000	80
México	7500	9000	83
Colombia	4500	5175	115
Ecuador	2500	3500	71

A continuación se presenta el gráfico que demuestra el porcentaje de oferta total de producción bananera y por países, considerando aquellos que constituyen el cliente potencial de la bananera en estudio.





La mayor cantidad de producto que se encuentra en el mercado corresponde a República Dominicana; sin embargo, el banano de origen ecuatoriano está ganando un mercado creciente debido a la calidad de la fruta y al incremento de la capacidad de producción de bananeras como Dole y TECNOBAN, pues sus cultivos ofrecen fruta 100% orgánica.

3.1.11.2.- Demanda: situación y connotaciones gerenciales

La demanda se estimará considerando los niveles de consumo de esta fruta en Japón, dado que aquí se encuentra su mercado meta. Según el Ministerio de Agricultura, AEBE, el Banco Central del Ecuador y de la CORPEI, tenemos la siguiente información:

Estimaciones de las importaciones anuales de bananos orgánicos frescos.

Región o país	Importaciones (miles de toneladas métricas)				Crecimiento Anual	
	2005	2006	2007	2008	2006-2007	2007-2008
Norteamérica		13	16	23,5	25	50
Europa	10	13	23.5	42,5	80	80
Japón	2.5	3	5.5	9,0	88	70
Total	0	29	45	75,0	55	65

Fuente: Subs. Política-MAG.

Elaboración: Proyecto SICA-BIRF/MAG-Ecuador .

JAPÓN.

Hasta abril de 2000 se usaba el mismo término para designar los productos "orgánicos" y los "cultivados por medios menos perjudiciales para el medio ambiente" en el mercado japonés.

Además, el banano importado tiene que ser fumigado por medios "convencionales", perdiendo así su categoría de orgánico. Por consiguiente, es difícil calcular el total de banano cultivado por medios orgánicos que importa el Japón.

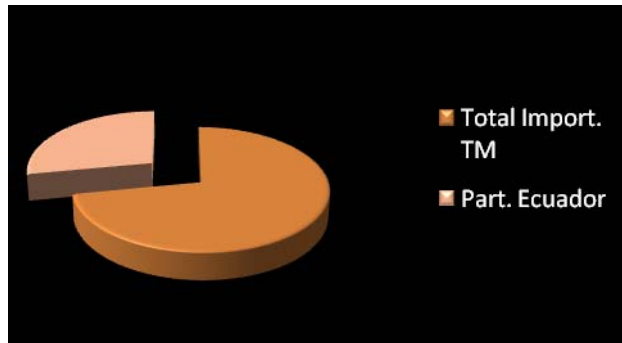
Las cifras que figuran en el Cuadro anterior son estimaciones aproximativas basadas en datos parciales. Según estas estimaciones, las importaciones de banano orgánico alcanzaron aproximadamente un total de 9 000 toneladas en el 2007, frente a las 5000 del 2006, lo que implica un índice de crecimiento anual de un 80 por ciento aproximadamente.

Existe una fuerte tendencia a favor del consumo de productos "ecológicos", lo que no quiere decir que tengan que tener un origen orgánico controlado. Actualmente, los principales proveedores de Japón son México, la República Dominicana, Colombia y Filipinas y Ecuador

DEMANDA DE BANANO ORGÁNICO EN JAPÓN Y PARTICIPACIÓN DEL ECUADOR EN ESTE MERCADO

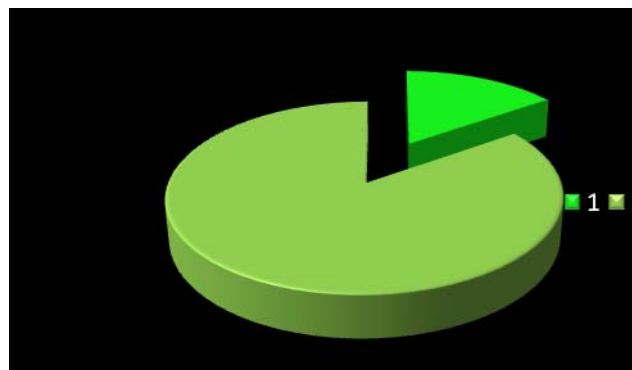
RELACIÓN O/D	2007	2008
Total importaciones de Japón	5500 toneladas	9000 TM
Total exportaciones Ecuador	2500 toneladas	3500t TM
% representación	45,45%	38,89%

Relación del Incremento	TM	% compar	% increm.
Total Importaciones Japón 2007	5500	100	
Total Importaciones Japón 2008	9000	163,64	63,64%



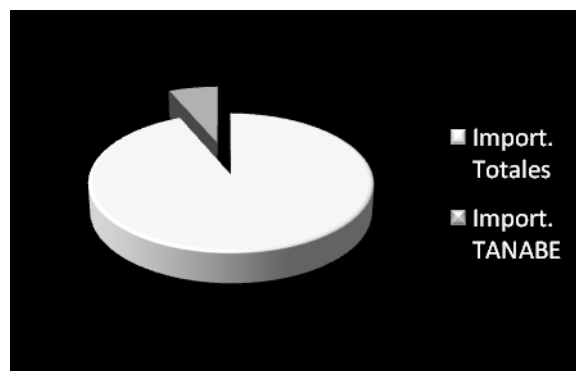
DEMANDA DE BANANO ORGÁNICO EN JAPÓN Y PARTICIPACIÓN DE TECNOBAN EN ESTE MERCADO

OFERTA DE ECUADOR PARA JAPÓN	Equiv. TM	
Participación de "TECNOBAN"	6,91%	621,918
Participación de Ecuador	38,39%	3455,1



A continuación se presenta el gráfico de participación de las exportaciones de TECNOBAN respecto al total de importaciones de de banano orgánico para Japón

Relación Japón - "TECNOBAN"	
Import. Totales	9000
Import. TANABE	621,918



3.1.11.3.- Demanda insatisfecha:

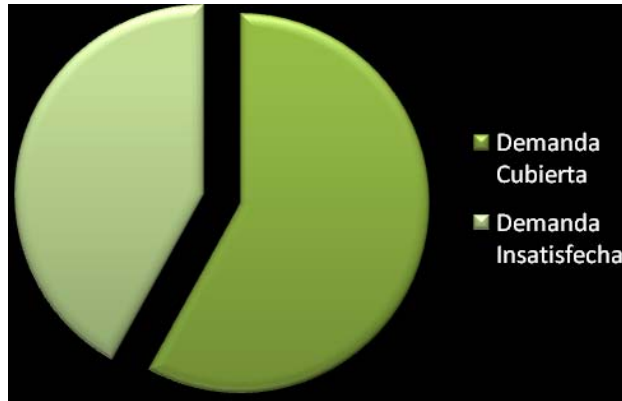
La siguiente tabla muestra la relación entre la cantidad demandada y la cantidad de banano orgánico que se ofrece en el mercado mundial. Los países que constan como productores de esta fruta tienen una capacidad de producción que no abastece la demanda mundial de este producto; sin embargo hay algunos excedentes que compensan la demanda insatisfecha con la cuota productiva que para otros países resulta ser una sobreoferta.

EXPORTADORES B, ORG.	EXP. TOT.	NORTEAM	O.vsD	EUROPA	O.vsD	JAPÓN	O.vsD
República Dominicana	35200	23500	11700	42500	-7300	9000	26200
México	7500	23500	16000	42500	35000	9000	-1500
Colombia	4500	23500	19000	42500	38000	9000	-4500
Ecuador	2500	23500	21000	42500	40000	9000	-6500

En el caso de nuestro país, para cubrir la cuota total demandada por el mercado japonés, existe una carencia de producción de 6500 toneladas; sin embargo, hay otros oferentes que cubren nuestra demanda insatisfecha.

Actualmente se registra una sobreproducción de banano convencional, pero las tendencias del mercado están favoreciendo a los productores de fruta orgánica; es así que, más allá de un simple análisis numérico, se establece que hay una amplia oportunidad de ganar mercado, pero el limitante para ello es la capacidad productiva de países como el nuestro.

Representación gráfica proporcional de la demanda insatisfecha.



3.2.- ESTUDIO DEL CLIENTE ACTUAL

3.2.1.- Técnica aplicada

Para el estudio del cliente actual, se plantea aplicar una entrevista al Subgerente de la empresa FUPORDI, cliente actual de TECNOBAN

3.2.2.-Tema de la investigación

RELACIÓN COMERCIAL ENTRE LA EMPRESA FUPORDI, Y TECNOBAN

3.2.3.- Objetivo

Determinar la relación comercial existente entre “TECNOBAN” como proveedor y FUPORDI como cliente actual y único comprador de banano orgánico “Tanabe”.

3.2.4.- Desarrollo de la hipótesis

La relación existente entre las dos empresas objeto de la presente investigación, está sustentada en valores y principios que han fortalecido los nexos comerciales.

3.2.5- aplicación de la entrevista

1. Cómo es su relación con TECNOBAN en calidad de comprador de toda su producción

Nosotros siempre nos hemos basado en la confianza que existe, no sólo porque conocemos a sus propietarios, sino porque hemos tenido una



respuesta honesta y responsable en lo que se refiere a la producción. Ellos mantiene los parámetros que nosotros exigimos y a cambio de ello, les ofrecemos todo el apoyo posible e incluso si es financiero.

2. En qué se basa este tipo de relación comercial

Como decía, no sólo es porque nos conocemos, en tantos años, hemos tenido malas experiencias con la gente ecuatoriana, no todos, por supuesto; pero hablamos de una relación de confianza y lealtad que es lo que por lo general caracteriza a nuestra raza.

3.Cuál es su apreciación sobre la actual actividad comercial de TECNOBAN

Estamos forjando un buen precedente de este país, la disciplina con la que trabajan es la llave de su éxito y el buen trato a toda su gente. La capacidad de producir está ahora un poco limitada, pero la fruta de Tanabe es muy apreciada, podrían crecer más en los próximos años.

4. De qué manera han contribuido ustedes para proteger el círculo comercial japonés que han conformado a lo largo de estos años

Es cuestión de cultura, de confianza, por así decirlo, entre nuestras empresas hay sistemas de apoyo, por ejemplo, le entregamos un préstamo al Doctor, y se fija la negociación independientemente de lo que aquí en el país sucede en el sistema financiero.

5. Como ha evolucionado la capacidad de producción de TECNOBAN desde que trabaja con ustedes

A raíz de que dejaron de producir para Noboa, se estabilizó la situación y las posibilidades de mejorar están ahí presentes; uno puede mejorar pero cuando no se comparten ciertos criterios, hay algunas trabas que ponen los que tiene más poder. Queremos lo mejor para nuestros clientes y esa es la meta y el ideal que nos acompaña día a día.

3.2.6.- Conclusiones:

Las relaciones de TECNOBAN con sus clientes de FUPORDI le permiten manejar su imagen organizacional hacia el exterior de una forma indirecta, pero

a través de Fupordi, los demás clientes conocen la calidad de producción de banano.

Es importante resaltar que todo se sustenta en la cultura japonesa, que por naturaleza se inclina hacia los valores como el respeto, la honestidad y la lealtad. Fupordi es una columna de apoyo, no sólo para TECNOBAN, sino para otros vendedores que producen en pequeñas cantidades la fruta orgánica, como es el caso de la Hacienda del Sr. Antonio Hansawa.

3.3.1.- Técnica aplicada

Para el análisis del cliente potencial, se aplicará el análisis de datos, la información es provista por el área administrativa de TECNOBAN.

3.3.2.- Tema de la investigación

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE INCURSIÓN EN NUEVOS MERCADOS.

3.3.3.- Objetivo

Detectar las oportunidades de ampliar el mercado actual de TECNOBAN con la producción excedente que no cumple con los parámetros exigidos para el Mercado Japonés.

3.3.4.- Desarrollo de la hipótesis

La producción actual de TECNOBAN, presenta variaciones en sus características; la fruta tiene rangos específicos para ser exportada a Japón, pero las cajas de banano de igual calidad pero diferenciación en peso y tamaño, podrían constituir otra fuente de ingresos o ser un mercado potencialmente en crecimiento.

3.3.5.- Fuentes de información

Área administrativa de TECNOBAN, información secundaria de soporte obtenida en Internet.

3.3.6.- Análisis de los datos

La presente información refleja las cantidades producidas de banano denominado de segunda clase, por tener un peso y tamaño mayores a los exigidos en los estándares de calidad para exportación a Japón.

Las empresas que registran compras significativas de este tipo de fruta son CONO SUR de Chile y AVANTI de Argentina.

PERIODOS	AÑO 2006		AÑO 2007		AÑO 2008	
	TIPO CAJA	# CAJAS	TIPO CAJA	# CAJAS	TIPO CAJA	# CAJAS
1° TRIMEST	HWZ 208	0	HWZ 208	6604	FORZA	6142
	HWZ 22XU	0	HWZ 22XU	2270	AVANTI	5574
	AVANTI	0	FORZA	0	CONO SUR	375
	CONO SUR	0	CONO SUR	0	PLATANO	6583
2° TRIMEST	HWZ 208	0	HWZ 208	7423	FORZA	0
	HWZ 22XU	0	HWZ 22XU	1572	AVANTI	190
	AVANTI	0	FORZA	0	CONO SUR	0
	CONO SUR	0	CONO SUR	0	PLATANO	1088
3° TRIMEST	HWZ 208	355	HWZ 208	6191		
	HWZ 22XU	93	HWZ 22XU	1368		
	AVANTI	0	FORZA	0		
	CONO SUR	0	CONO SUR	0		
4° TRIMEST	HWZ 208	3847	HWZ 208	9180		
	HWZ 22XU	1263	HWZ 22XU	2341		
	AVANTI	0	FORZA	31425		
	CONO SUR	0	CONO SUR	4022		

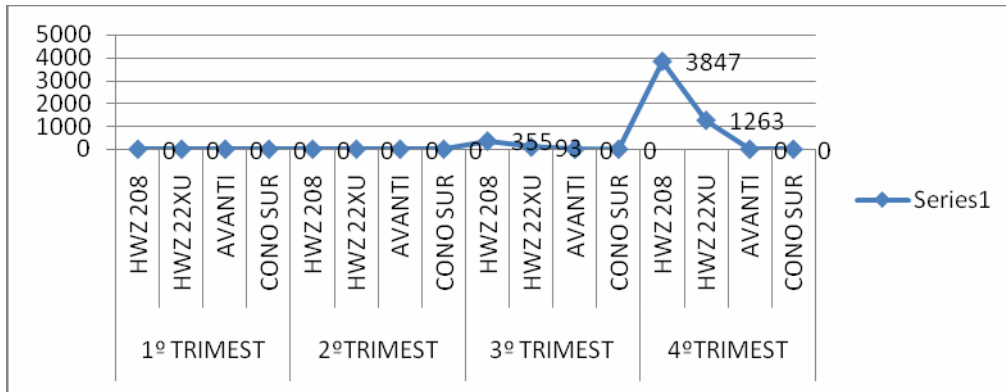
Fuente: Registros de Producción y Ventas TECNOBAN

Para el respectivo análisis se disponen de los datos correspondientes a los tres últimos años. La producción de los diferentes tipos de cajas que se comercializan son atípicos; por esta razón, las ventas no son estables y las negociaciones no son permanentes; sin embargo, hay una tendencia creciente por estos países mencionados para adquirir banano orgánico, y especialmente porque tiene mayor tamaño y peso y mantiene altas condiciones de calidad.

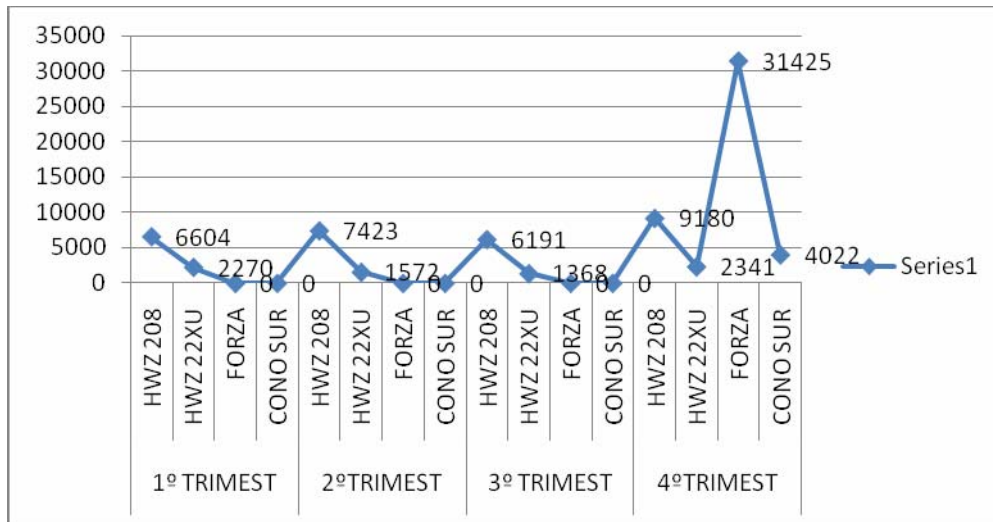
PRODUCCIÓN DE CAJAS DE BANANO ORGANICO DE SEGUNDA



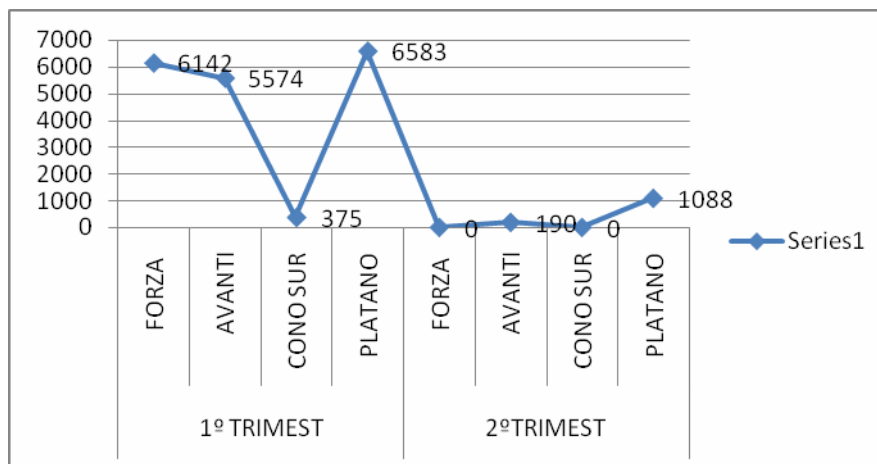
AÑO 2006



PRODUCCIÓN DE CAJAS DE BANANO ORGANICO DE SEGUNDA AÑO 2007

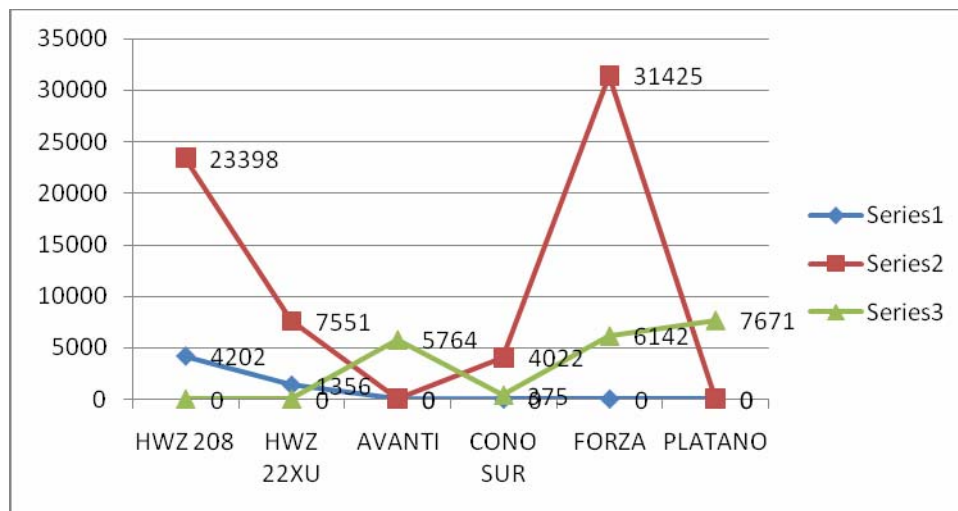


PRODUCCIÓN DE CAJAS DE BANANO ORGANICO DE SEGUNDA AÑO 2008



3.3.7.- Presentación de resultados

TIPO CAJA	2006	2007	2008
HWZ 208	4202	23398	0
HWZ 22XU	1356	7551	0
AVANTI	0	0	5764
CONO	0	4022	375
SUR	0	31425	6142
FORZA	0	0	7671
PLATANO	0	0	0



La mayor cantidad de ventas se registra en el año 2007; la producción del 2006 fue más estable con respecto al banano de segunda que se comercializó.

Hay seis tipos de cajas que han sido exportadas y de ellas se ha recibido aproximadamente un monto de \$ 321.671, 00 dólares norteamericanos, con un valor promedio compensatorio de \$ 3,50 dólares.



CAPÍTULO IV

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING



4.1.-Objetivos y Estrategias

4.1.1.- Objetivos:

Considerando que toda organización se plantea objetivos y metas que pretende alcanzar, es indispensable citar la conceptualización de lo que es un objetivo y como tal definiremos que éste no es otra cosa que una situación deseada que la empresa intenta lograr, es el conjunto de ideas que harán que la imagen que una organización pretende para sí dentro del mercado de bienes y servicios sea la que sus creadores visualizaron en un principio, proyectándose al futuro y con el firme propósito de que dicha idealización se convierta en realización.

4.1.1.1.- FUNCIONES DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Todas las actividades a realizarse parten de un conjunto de ideas que responden a la interrogante sobre qué es lo que se desea hacer; es así que para el presente estudio se toman como base las siguientes funciones que tienen los objetivos organizacionales, a fin de proporcionar a la hacienda TECNOBAN los lineamientos que requiere para efectivizar su gestión comercial:

- a. Proyectar una situación futura: Establecer objetivos guía para la etapa de ejecución de las acciones que deberán ejecutarse.
- b. Garantizar la legitimidad de gestión.- Es decir, justificar las actividades de una empresa. Los objetivos organizacionales sirven como estándares para evaluar el accionar y la eficacia de la organización.



- c. Servir como unidad de medida.- Es para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su entorno. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos en relación constante con el medioambiente, dado que no son elementos excluyentes el uno del otro.

4.1.1.2.- Importancia de fijar objetivos

Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para decidir cómo actuar. Por tanto, diremos que los objetivos si importantes porque:

- a) Constituyen una guía para la toma de decisiones.- A niveles gerenciales se toman decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Al generar los objetivos organizacionales, los gerentes deben saber en qué dirección deben apuntar.

- b) Son guías para la eficiencia de la organización.- Dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos.

Los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. Para que mejore la eficiencia en una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales.

- c) Ofrecen una orientación coherente para la organización.- El personal necesita una orientación relacionada con su trabajo ya que los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva.



d) Son una guía para la evaluación del desempeño.- Todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentarla.

Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizarse como base de estas evaluaciones

4.1.1.3.- Clasificación de los objetivos

De acuerdo con la naturaleza de la organización podemos identificar tres tipos de objetivos en función del factor tiempo: generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo, definiéndolos tendríamos que para la hacienda TECNOBAN existen los siguientes:.

Objetivos generales o de Largo Plazo: están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

Sobre los objetivos generales de una empresa:

- ✓ Consolidación del patrimonio.
- ✓ Mejoramiento de la tecnología de punta.
- ✓ Crecimiento sostenido.
- ✓ Reducción de la cartera en mora.
- ✓ Integración con los socios y la sociedad
- ✓ Capacitación y mejoramiento del personal ³
- ✓ Claridad en los conceptos de cuales son las áreas que componen la empresa.
- ✓ Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia

³ www.monografias.com

- ✓ La fácil accesibilidad en la compra del producto

Objetivo táctico o de mediano plazo: son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

Objetivo operacional o de corto plazo: son los objetivos que se van a realizar en un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad

Otras características de los objetivos.- Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características en función de su utilidad y tenemos que deben ser:

Para el planteamiento de los objetivos deben considerarse que estos sean:

Específicos

Medibles

Cualificables

Alcanzables

Relevantes

Específicamente los objetivos deben reunir las características que a continuación se exponen:

- a. **Claridad:** Un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no dé lugar a dudas en quiénes son responsables de su logro.
- b. **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- c. **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d. **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.



- e. **Cohérente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- f. **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- g. **Deseables:** Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización

Peter F. Drucker, uno de los escritores sobre administración más influyentes de esta época, afirma que los gerentes deben luchar por desarrollar y alcanzar una gama de objetivos en todas las áreas en donde la actividad es crítica para la operación y el éxito del sistema administrativo. Esas áreas son:

- a. Posición en el mercado: “Dónde quisiera estar en relación con sus competidores.
- b. Innovación: Compromiso con el desarrollo de nuevos métodos de operación.
- c. Productividad: Fijación de objetivos trazando los niveles de producción que deben alcanzarse.
- d. Recursos físicos y financieros: la gerencia debe fijar objetivos para el uso, la adquisición y el mantenimiento del capital de los recursos monetarios.
- e. Ganancias: la gerencia debe fijar objetivos que especifiquen la ganancia que la empresa quisiera generar.
- f. Desempeño global y desarrollo: la gerencia debe fijar objetivos para especificar las tasas y los niveles de productividad y de crecimiento global.
- g. Responsabilidad pública: la gerencia debe fijar objetivos para indicar las responsabilidades de la empresa con sus clientes y con la sociedad, y la medida en la cual la empresa intenta comprometerse con esas responsabilidades.



4.1.1.4.- Establecimiento de los objetivos bajo la metodología

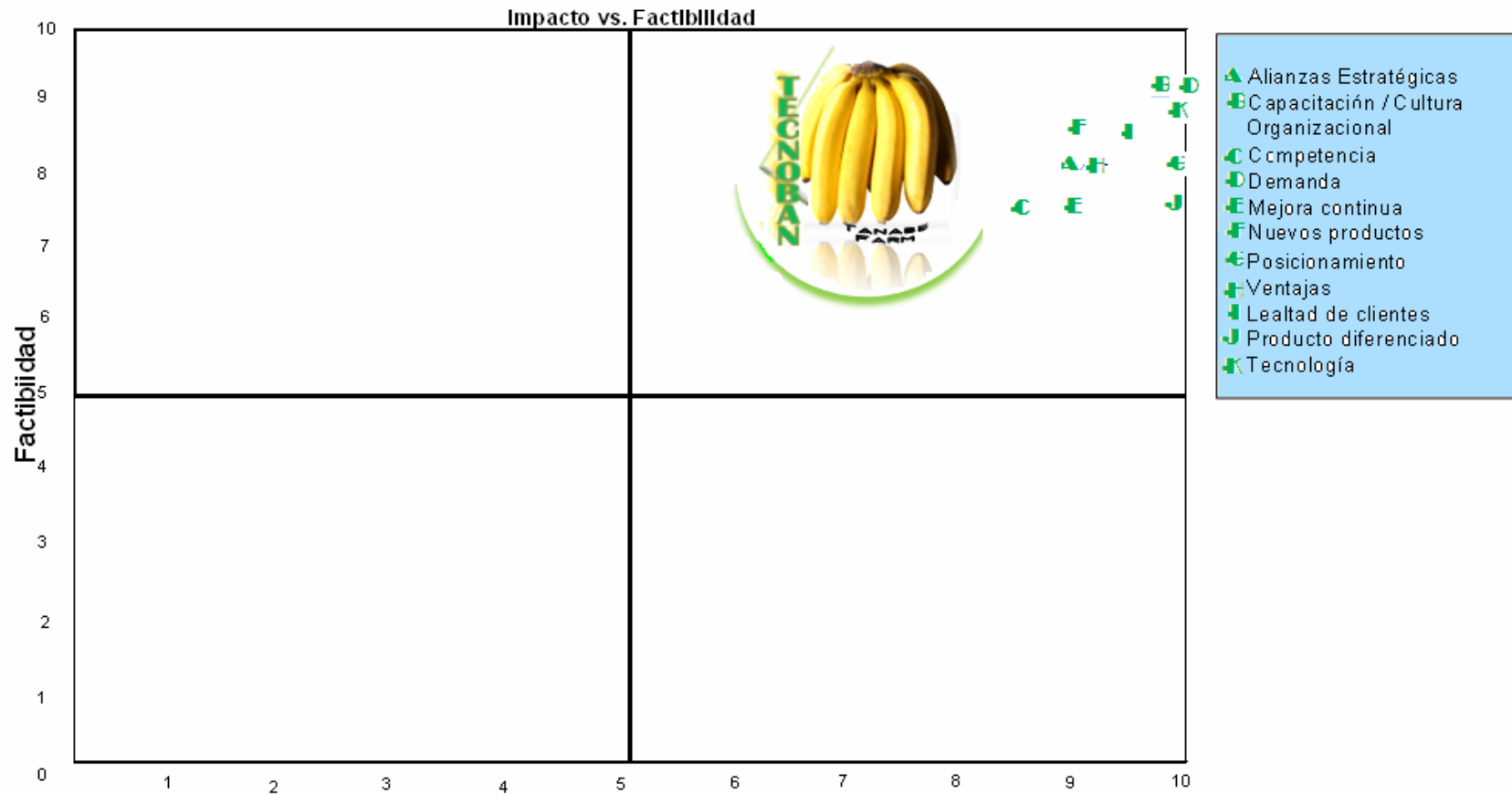
PRE - OBJETIVOS							
Nº	EJE	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	
1	Alianzas estratégicas	Asegurar Alianzas estratégicas	Nº de alianzas creadas	Gerencia General	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	Permanente	Mantener alianzas estratégicas logradas durante la trayectoria Tanabe
2	Capacitación / Cultura Organizacional	Mantener lealtad del cliente	Índice de satisfacción del cliente	Ventas	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	Permanente	Atender estrictamente las normas internacionales como las Euregap para fin de mantener altos estándares de calidad y afianzar las relaciones comerciales
3	Competencia	Desarrollar un sistema de monitoreo de la competencia	No. de competidores actuales y nuevos	Gerencia General	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	1 año	Elaborar mediante un sistema de monitoreo a la competencia para definir la participación de mercado y aplicar efectivamente estrategias competitivas.
4	Demanda	Analizar demanda y capacidad de planta	Nivel de ventas y % de participación en el mercado	Ventas	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	1 año	Sondear la demanda y comparar el nivel de particip. en el mercado con la capacidad instalada para determinar nuevas oportunidades.
5	Mejora continua	cultura de mejora continua	No. de mejoras al año	Todas las áreas	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	1 año	Continuar con la política de mejoramiento continuo que ha dado buenos resultados.
6	Nuevos productos	Aprovechar banano de segunda	% de ventas a clientes potenciales	Ventas	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	2 años	Considerar los niveles de vt. de banano de segunda que pueden abrir nuevos mercados
7	Posicionamiento	Mejorar posicionamiento en el mercado	Índice de posicionamiento	Gerencia General, Ventas	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	2 años	Aprovechar los beneficios intrínsecos de sus métodos de cultivo para mejorar su imagen comercial mundial
8	Ventajas	Capitalizar ventajas	No. de ventajas aprovechadas	Gerencia General	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	3 años	Elaborar estrategias consistentes para resaltar las ventajas de la Hcda.
9	Lealtad de clientes	Asegurar lealtad de clientes	Índice de clientes frecuentes	Ventas	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	2 años	Reafirmar las relaciones comerciales con su cliente actual y atender las necesidades de sus clientes internos
10	Producto diferenciado	Dotar de atributos diferenciadores	No. de mejoramientos al producto y servicio	Ventas	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	1 año	Continuar con la cadena de investigación y desarrollar más beneficios para el consumidor
11	Tecnología	Incorporar nueva tecnología	No. de adquisiciones	Gerencia General, Ventas	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	3 años	Dar mantenimiento adecuado para proteger la tecnología actual y hacer las innovaciones pertinentes



PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS									
INCIDENCIA			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
			POSSIBILIDAD INVERSIONES	POSSIBILIDAD R.R. H.H. APTO	POSSIBILIDAD TECNOLOGIA	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISION	ACEPIACION	TOTAL
			40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
1	Alianzas estratégicas	Mantener alianzas estratégicas logradas durante la trayectoria Tanabe	8	9	7	8.0	10	8	9.0
2	Capacitación / Cultura Organizacional	Atender estrictamente las normas internacionales como las Euregap, a fin de mantener altos estándares de calidad y afianzar las relaciones comerciales	9	10	7	8.7	10	10	10.0
3	Competencia	Elaborar mediante un sistema de monitoreo a la competencia para definir la participación de mercado y aplicar efectivamente estrategias competitivas.	6	8	8	7.3	8	9	8.5
4	Demanda	Sondear la demanda y comparar el nivel de particip. en el mercado con la capacidad instalada para determinar nuevas oportunidades.	10	9	8	9.0	10	10	10.0
5	Mejora continua	Mantener la política de mejoramiento continuo que ha dado buenos resultados.	8	7	7	7.3	9	9	9.0
6	Nuevos productos	Considerar los niveles de vt. de banano de segunda que pueden abrir nuevos mercados	9	9	7	8.3	9	9	9.0
7	Posicionamiento	Aprovechar los beneficios intrínsecos de sus métodos de cultivo para mejorar su imagen comercial mundial	9	8	8	8.3	10	10	10.0
8	Ventajas	Elaborar estrategias consistentes para resaltar las ventajas de la Hcda.	8	8	8	8.0	9	9	9.0
9	Lealtad de clientes	Reafirmar las relaciones comerciales con su cliente actual y atender las necesidades de sus clientes internos	9	10	8	9.0	10	10	10.0
10	Producto diferenciado	Continuar con la cadena de investigación y desarrollar más beneficios para el consumidor	8	8	7	7.7	10	10	10.0
11	Tecnología	Dar mantenimiento adecuado para proteger la tecnología actual y hacer las innovaciones pertinentes	7	8	10	8.3	9	10	9.5



MATRIZ IMPACTO VS. FACTIBILIDAD



**IDENTIFICACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

OBJETIVOS	
Alianzas estratégicas y ventajas competitivas	Mantener permanentemente buenas relaciones comerciales con los proveedores y con el cliente interno y externo para establecer barreras de entrada e incrementar las ventajas competitivas de TECNOBAN.
Capacitación / Cultura Organizacional	Lograr que el personal se adiestre en el desempeño de sus funciones en un plazo máximo de seis meses para optimizar los recursos de la hacienda y a la par, mejorar la cultura organizacional a través de la integración entre colaboradores, lo cual servirá para mantener un excelente ambiente laboral y productivo.
Demanda / Producto diferenciado / Lealtad de clientes	Alcanzar el liderazgo en costos en el plazo máximo de un año y mantener la diferenciación del producto para satisfacer al cliente y captar su lealtad de consumo, garantizando la estabilidad de la empresa y continuar protegiendo el medioambiente.
Mejora continua / Tecnología	Establecer como política corporativa la aplicación de conceptos de mejora continua para obtener ventajas competitivas que se convertirán en barreras de entrada, incorporando nuevos sistemas informáticos que faciliten el control de procesos y de inventarios.
Posicionamiento	Llegar a diversos usuarios a nivel mundial a través del rediseño de la página web, ofreciendo información completa que no comprometa el know-how de la empresa, pero que permita conocer toda la actividad que se realiza en beneficio del consumidor y el ecosistema, así como los beneficios y calidad de Tanabe Bananas
Competencia	Diseñar un sistema de monitoreo de la competencia que permita evaluar de forma inmediata su posición en el mercado y establecer estrategias flexibles para poder adoptar nuevas técnicas o metodologías en caso de ser necesario para seguir un paso delante de los adversarios de mercado.
Proceso de embarque/entrega	Continuar trabajando efectivamente para entregar fruta en las mejores condiciones desde el proceso de empaquetado y la revisión de los contenedores hasta la colocación de sellos de trazabilidad.

CUADRO DE LAS ESTRATEGIAS A APLICARSE:**ESTRATEGIAS**

- E1.** Mejorar la estructura organizacional para facilitar el proceso de control de actividades relacionadas integralmente con el proceso productivo y con los estándares internacionales de calidad exigidos por las empresas que conforman el círculo comercial estratégico.
- E2.** Fortalecer las ventajas competitivas que existen por diferenciación y liderazgo
- E3.-** Considerar la creación del departamento de Marketing para maximizar estratégicamente las ventajas comerciales partiendo de las bondades de los cultivos orgánicos sobre el medioambiente y la salud humana.
- E4.** Realizar la planificación estratégica de la empresa para que todo su personal se identifique con la empresa y mantenga una cultura organizacional participativa y solidaria con los objetivos de la hacienda.
- E5.** Aprovechar el talento humano disponible.
- E6.** Potencializar la imagen comercial del producto a través de la difusión de las características de los procesos productivos y del producto como tal
- E7.** Adquirir software de aplicación para mejorar los sistemas de control de los procesos administrativos y las labores de campo
- E8.** Optimizar el uso de recursos financieros disponibles
- E9.** Maximizar el uso de la tecnología.

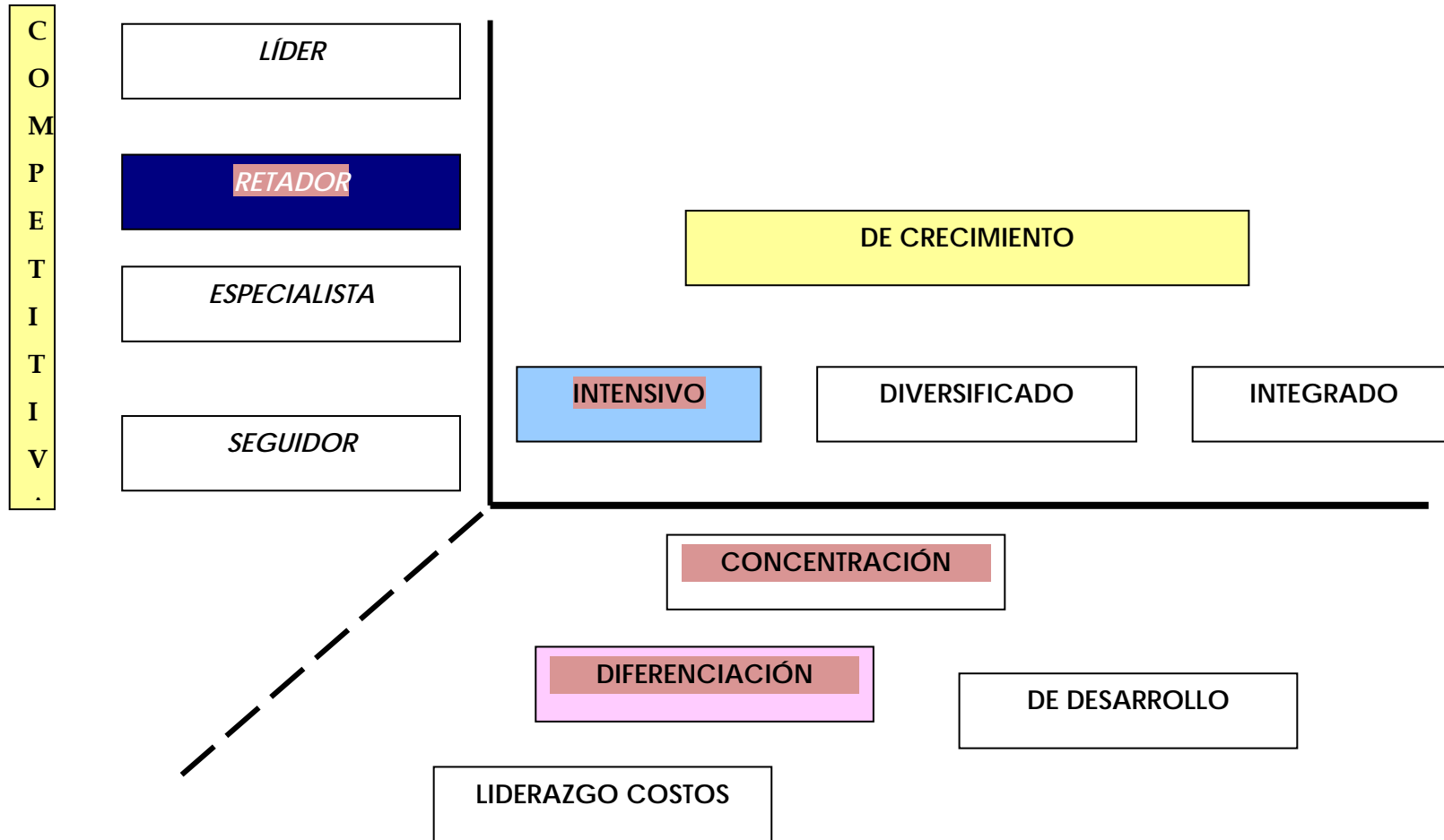
**MATRIZ DE ALINEACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

OBJETIVOS \ ESTRATEGIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Alianzas estratégicas/ventajas competitivas									
Mantener permanentemente buenas relaciones comerciales con los proveedores y con el cliente interno y externo para establecer barreras de entrada e incrementar las ventajas competitivas de TECNOBAN.	X	X			X				
Capacitación / Cultura Organizacional									
Lograr que el personal se adiestre en el desempeño de sus funciones en un plazo máximo de seis meses para optimizar los recursos de la hacienda y a la par, mejorar la cultura organizacional a través de la integración entre colaboradores, lo cual servirá para mantener un excelente ambiente laboral y productivo.	X			X	X			X	X
Dmda. / P. diferenciado / Lealtad de clientes									
Alcanzar el liderazgo en costos en el plazo máximo de un año y mantener la diferenciación del producto para satisfacer al cliente y captar su lealtad de consumo, garantizando la estabilidad de la empresa y continuar protegiendo el medioambiente.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mejora continua / Tecnología									
Establecer como política corporativa la aplicación de conceptos de mejora continua para obtener ventajas competitivas que se convertirán en barreras de entrada, incorporando nuevos sistemas informáticos que faciliten el control de procesos y de inventarios.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Posicionamiento									
Llegar a diversos usuarios a nivel mundial a través del rediseño de la página web, ofreciendo información completa que no comprometa el know-how de la empresa, pero que permita conocer toda la actividad que se realiza en beneficio del consumidor y el ecosistema, así como los beneficios y calidad de Tanabe Bananas		X				X	X	X	X
Competencia									
Diseñar un sistema de monitoreo de la competencia que permita evaluar de forma inmediata su posición en el mercado y establecer estrategias flexibles para poder adoptar nuevas técnicas o metodologías en caso de ser necesario para seguir un paso delante de los adversarios de mercado.		X				X	X		X
Proceso de embarque/entrega									
Continuar trabajando efectivamente para entregar fruta en las mejores condiciones desde el proceso de empaquetado y la revisión de los contenedores hasta la colocación de sellos de trazabilidad.	X			X	X				X



GRÁFICO N° 4.1

CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS





MAPA DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO BÁSICAS

ITEM	CLASIFICACIÓN	ORD.	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	¿CUÁNDO UTILIZAR?	¿CUÁNDO NO UTILIZAR?	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR LA EMPRESA PARA SU APLICACIÓN	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
I	BÁSICAS	1	Liderazgo en costos	Costes inferiores a los competidores en producto y servicio comparable en calidad.	Cuando se dispone de un elevado grado de productividad y un riguroso control de costos.	Cuando la empresa no dispone de una adecuada estructura de costos y producción.	Constituye una barrera de entrada. Resistencia a una competencia de precios. Protección contra aumento de costos de los proveedores. Precios de venta bajos.	La búsqueda de la eficiencia dificulta la adaptación a los cambios tecnológicos. Posible obsolescencia de los productos. Cambios en los gustos de los clientes. Limitaciones de la curva de experiencia.	Cuota de mercado elevada. Efecto experiencia/ aprendizaje: cuanto más experiencia acumula menos costos. Acceso favorable a materias primas. Inversión agresiva en instalaciones. Acceso favorable a financiamiento Controles rígidos en costes. Pocos productos y a gran volumen. Estructura rígida. Recursos humanos especializados.	NO
		2	Diferenciación	Lograr que el producto/servicio de la empresa sea percibido por el consumidor como único o diferente frente a sus competidores.	Cuando el producto o servicio tiene una cualidad única y diferenciada. Cuando el producto o servicio es objeto de innovación constante. Cuando la empresa tiene prestigio en el mercado.	Cuando el comportamiento de compra del mercado se basa en el precio del producto o servicio. Cuando el producto o servicio es fácilmente imitable. Cuando la imagen de la empresa es negativa.	Protección frente a los productos sustitutos. Aumenta la fidelidad. Disminuye la sensibilidad al precio. Representa una barrera de entrada. Protección contra aumento de costos de los proveedores. Mejora la rentabilidad	Imitación de la competencia. Desfase entre el precio y la diferenciación aportada. Evolución de los gustos de los consumidores. Difícil alcanzar una elevada cuota de mercado.	Ciente como punto de referencia. Inversión constante en investigación y desarrollo. Inversión en tecnología. Inversión en publicidad	SI
		3	Concentración	Satisfacer las necesidades de un grupo o un solo segmento particular de mercado.	Cuando se ha identificado un segmento rentable para el mercado. Cuando no existe una fuerte competencia dentro del segmento.	Cuando el segmento no tiene perspectivas de crecimiento. Cuando las necesidades de los consumidores cambian con facilidad.	Altas cuotas de participación de mercado. Fácil posicionamiento de la empresa.	Subdivisión de los segmentos, convirtiéndose en poco rentables y necesidades específicas del segmento de mercado. Costos de producción elevados. Cuotas de mercado débiles con relación al mercado global.	Disponición de un sistema de información de mercado, que permita conocer las características y necesidades específicas del segmento de mercado.	SI

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios, Salazar Francis



MAPA DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO

ITEM	CLASIFICACIÓN	ORD.	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	¿CUÁNDO UTILIZAR?	¿CUÁNDO NO UTILIZAR?	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR LA EMPRESA PARA SU APLICACIÓN	APLICACIÓN O NO APLICACIÓN
II	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO	1	Penetración de mercado	Consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales	Cuando el mercado está en crecimiento. Cuando la empresa requiere aumentar su cuota de mercado. Cuando la competencia es limitada.	Cuando se conoce muy poco del mercado al cual se desea ingresar. Cuando el mercado tiende a decrecer. Cuando existe una fuerte competencia. Cuando existen fuertes barreras de entrada.	Desarrollo de una demanda primaria. Aumento y defensa de la cuota de mercado. Organiza el mercado.	La excesiva aplicación de esta estrategia puede originar una fuerte competencia.	Manejo de herramientas efectivas de marketing. Adecuado conocimiento del mercado. Alto poder de negociación con los clientes.	NO
		2	Desarrollo del mercado	Su fin es desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.	Cuando la empresa puede adaptar sus productos a otros mercados. Cuando existe una saturación del mercado actual de la empresa.	Cuando la empresa no tiene bien definido el perfil del segmento que desea atacar. Cuando el mercado que se desea atacar tiene fuertes barreras de entrada.	Incremento de las ventas. Crear nuevos segmentos objetivo. Adoptar nuevos circuitos de distribución. Penetrar en nuevos mercados geográficos.	Los nuevos mercados presentan barreras de entrada, difíciles de superar.	Pleno conocimiento del atractivo y crecimiento de los mercados. Estructura organizacional y de marketing bien establecida.	NO
		3	Desarrollo del producto	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, para los mercados atendidos por la empresa.	Cuando la empresa tiene una adecuada estructura financiera que le permita invertir continuamente en el desarrollo e investigación de nuevos productos.	Cuando el desarrollo de nuevos productos o servicios hace que la empresa salga de su giro de negocio. Cuando no existen los recursos adecuados para la investigación y desarrollo de nuevos productos.	Se adapta a las necesidades cambiantes de los consumidores. Permite descubrir usos alternativos para los productos existentes. Permite la innovación y desarrollo de los productos. Permite ampliar la gama de productos. Mejora la calidad del producto.	Requiere de una fuerte inversión para investigación y desarrollo. Rápida imitación de los productos por parte de la competencia.	Personal capacitado para el área de investigación y desarrollo. Sistema de producción flexible. Disponibilidad contante de recursos financieros.	SI



MAPA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

ITEM	CLASIFICACIÓN	ORD.	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	¿CUÁNDO UTILIZAR?	¿CUÁNDO NO UTILIZAR?	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR LA EMPRESA PARA SU APLICACIÓN	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
V	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	1	DEL LIDER	Busca ocupar la posición dominante y es reconocida como tal por la competencia	Cuando se tiene la mayor participación del mercado.	Cuando existen competidores del mismo nivel	Desarrollo de la demanda global. Impone las tendencias del mercado.	Requiere de una fuerte inversión. Requiere de una innovación constante.	Adecuada estructura de organización. Disponibilidad de recursos financieros. Adecuado sistema de información de mercados.	NO
		2	DEL RETADOR	Busca atacar al líder a pesar que su posición no es dominante en el mercado	Cuando la empresa dispone de los recursos necesarios en tecnología, calidad y financieros. Cuando la cuota de mercado del líder es muy amplia.	Cuando las diferencias con el líder son grandes.	Genera resultados a corto plazo. Su implementación puede ser secreta. No se invierte en investigación.	Riesgo de fuertes represalias por parte del líder.	Amplio conocimiento de la competencia. Disponibilidad de recursos financieros. Adecuado sistema de información de mercados.	SI
		3	DEL SEGUIDOR	Aquel que dispone de una cuota de mercado reducida, adapta sus decisiones a las de la competencia.	Cuando se persigue una cuota de mercado reducida.	Cuando se busca abarcar un amplio segmento y cuota del mercado.	Posibilidad de adopción de las decisiones tomadas por el líder. La competencia no presta atención a los seguidores	No es aplicable para empresas pequeñas.	Amplio conocimiento de la competencia. Adecuado sistema de información de mercados.	NO
		4	DEL ESPECIALISTA	Existe interés por uno o varios segmentos y no la totalidad del mercado	Cuando se descubren nichos de mercado rentables y con potencial de crecimiento. Cuando el nicho de mercado es poco atractivo para la competencia	Cuando no se disponen de adecuadas barreras de entrada.	Enfoque de esfuerzos en segmentos pequeños aún no explotados. Se facilita el posicionamiento de la empresa en nichos pequeños.	Resulta difícil establecer la característica o criterio sobre el cual construir especialización.	Identificar las características técnicas del producto, o una cualidad distintiva para implantar un adecuado esfuerzo de marketing.	NO

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO**

CLASE	SUB-CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Básica	Diferenciación	Dadas las características de Banano Tanabe, concluimos que los atributos del producto y la fuerza productiva enfocada en alcanzar la mejor calidad de fruta, hacen que se identifique a esta empresa como una organización que por el momento se encuentra aplicando este tipo de estrategia. Tiene muchas ventajas en términos comerciales y medioambientales.
	Concentración	Con el lema: "producto ecuatoriano hecho por japoneses para japoneses", podemos notar que hay una concentración en determinado mercado extranjero y se mantiene la relación comercial preferencial entre empresarios japoneses y ecuatorianos.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

CLASE	SUB-CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Crecimiento intensivo	Penetración (Indirecta, no planificada)	Se ha considerado la posibilidad de tomar en cuenta esta estrategia, pese a que no existe la planificación por parte de la empresa para incursionar en nuevos mercados por el momento; sin embargo lo están haciendo de forma indirecta con la venta de banano de segunda e indirectamente se han incrementado sus ventas
Crecimiento intensivo	Desarrollo del producto	La aplicación de esta estrategia permite aumentar el nivel de ventas desarrollando productos nuevos y mejorados, destinados al mercado actual de la empresa, de tal modo que al estar bien direccionados se obtengan beneficios para la empresa y consumidor.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

CLASE	DESCRIPCIÓN
RETADOR	TECNOBAN, con su hacienda Tecnoban, no tiene la misma capacidad de bananeras Noboa; sin embargo juega un papel importante dentro de las exportaciones de banano 100% orgánico; y por sobre todo, posee alta diferenciación en la calidad de la fruta.



4.1.1 Perfil estratégico a adoptarse

NÚMERO	ESTRATEGIA	SUBCLASIFICACIÓN
1	Básica	<i>Diferenciación y Concentración</i>
2	Crecimiento intensivo	<i>Crecimiento intensivo de desarrollo del producto.(oport. de penetrar en otros mercados)</i>
3	Ventaja competitiva o de desarrollo	RETADOR

ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
RETADOR	TECNOBAN no es una bananera dominante en el mercado, pero tiene participación en lo que sería el mercado potencial de Alvaro Noboa. Y, en desmedro de su posicionamiento. Su capacidad instalada de planta no ha permitido por el momento acentuar su posición como el más amenazante "retador" bananero.(orgánicos)

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Desarrollo del producto	En este caso, no precisamente nos referimos a la aplicación de esta estrategia orientada al incremento del portafolio de productos; mas bien se dirige hacia el mejoramiento sostenido de los procesos productivos y de sus resultados, que se pueden resumir en dos sencillos términos: "alta calidad". Por la naturaleza del producto, no se requieren diseños muy sofisticados para el empaque; pues, por lo general el proceso es el mismo; y, en el caso de TecnoBAN, tiene mayor acogida dentro de su mercado potencial, por sus materiales 100% biodegradables.

ESTRATEGIA DE VENTAJA COMPETITIVA O DESARROLLO

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Diferenciación	El conjunto de características de banano Tanabe, permiten diferenciarlo de otras marcas del mercado, porque además de ser una fruta muy apetecida, cumple con muchas normas y en vista de que tiene como sello de producción, la exclusividad para consumo japonés, la hace aun más atractiva.



Concentración	Como se ha venido mencionando, el mercado exclusivo es Japón; y aunque también fruta Tanabe ha llegado a países como Chile, Argentina, España, sin duda, no deja de ser un producto casi en su totalidad excluyente respecto a sus consumidores.
---------------	--

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Al mantener su posición como productor selectivo de la fruta de mejor calidad que se exporta de nuestro país, TECNOBAN tiene muchas oportunidades de incursionar en nuevos mercados; sin embargo, su filosofía organizacional y cultural, no ha jedado muchas puertas abiertas ante nuevas posibles ofertas.

En conclusión: la estrategia corporativa que se ha aplicado con éxito ha sido de estrategia de diferenciación y su posición como retador; ambos aspectos deberán propender al crecimiento sostenido y futuramente al incremento de tamaño de las áreas cultivadas para superar la cuota actual

CONCLUSION SOBRE ESTRATEGIAS PROPUESTAS

ESTRATEGIAS		JUSTIFICACIÓN
DESARROLLO	DIFERENCIACIÓN	Las ventajas competitivas que actualmente tiene la empresa deben aprovecharse a fin de mejorar el posicionamiento en el mercado, parte de esta estrategia consistirá en diferenciar su producto aplicando técnicas orgánicas propias (know-how) como lo han hecho hasta hoy, pero maximizando sus recursos.
CRECIMIENTO	INTENSIFICACIÓN Y CONCENTRACIÓN	La intensificación está enfocada no a la expansión del portafolio de productos, sino al crecimiento sostenido de la aplicación de mejoras en el proceso productivo. También puede direccionarse la bananera hacia un nuevo nicho de mercado como Argentina y Chile aunque están concentrados en el mercado Japonés solamente.
COMPETITIVIDAD	RETADOR	Los procesos orgánicos han sido la clave para que TECNOBAN goce de una posición privilegiada entre sus clientes, pero con las mejoras resultantes del plan estratégico de Mk, se superarán los estándares actuales y por tanto su posición como retador será una barrera para el líder.

4.1.-Planificación Estratégica de Marketing

4.1.1.- Filosofía Organizacional

4.2.1.1.- MISIÓN



NUESTRA MISIÓN

Proveer al mercado internacional un producto sano y de calidad superior, que satisfaga necesidades nutricionales y que contribuya con la protección del medioambiente y de nuestros clientes internos y externos, aplicando técnicas, materiales e insumos orgánicos y tecnología de punta en todos y cada uno de los procesos productivos.

4.2.1.2.- Visión



NUESTRA VISIÓN

Ser una organización pionera en la aplicación de nuevos métodos y técnicas de cultivo y fertilización para producción de banano 100% orgánico, garantizando la más alta calidad en procesos y bienestar de nuestro personal y de los consumidores.

4.2.1.3.- Valores




VALORES Y PRINCIPIOS

Nuestra familia persevera gracias a la práctica esencial de los siguientes valores personales y organizacionales:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Firmeza y Seriedad
- Confianza
- Democracia

4.2.1.3.- Política Organizacional



POLÍTICA DE CALIDAD

El compromiso que tenemos como proveedores de fruta de excelente calidad, exige que mantengamos un nivel investigativo que permita cumplir con las expectativas del mercado; además el control personalizado de los procesos garantiza nuestro desempeño y nos faculta para ser los mejores.

Elaborado por: Nancy C. Villavicencio P.

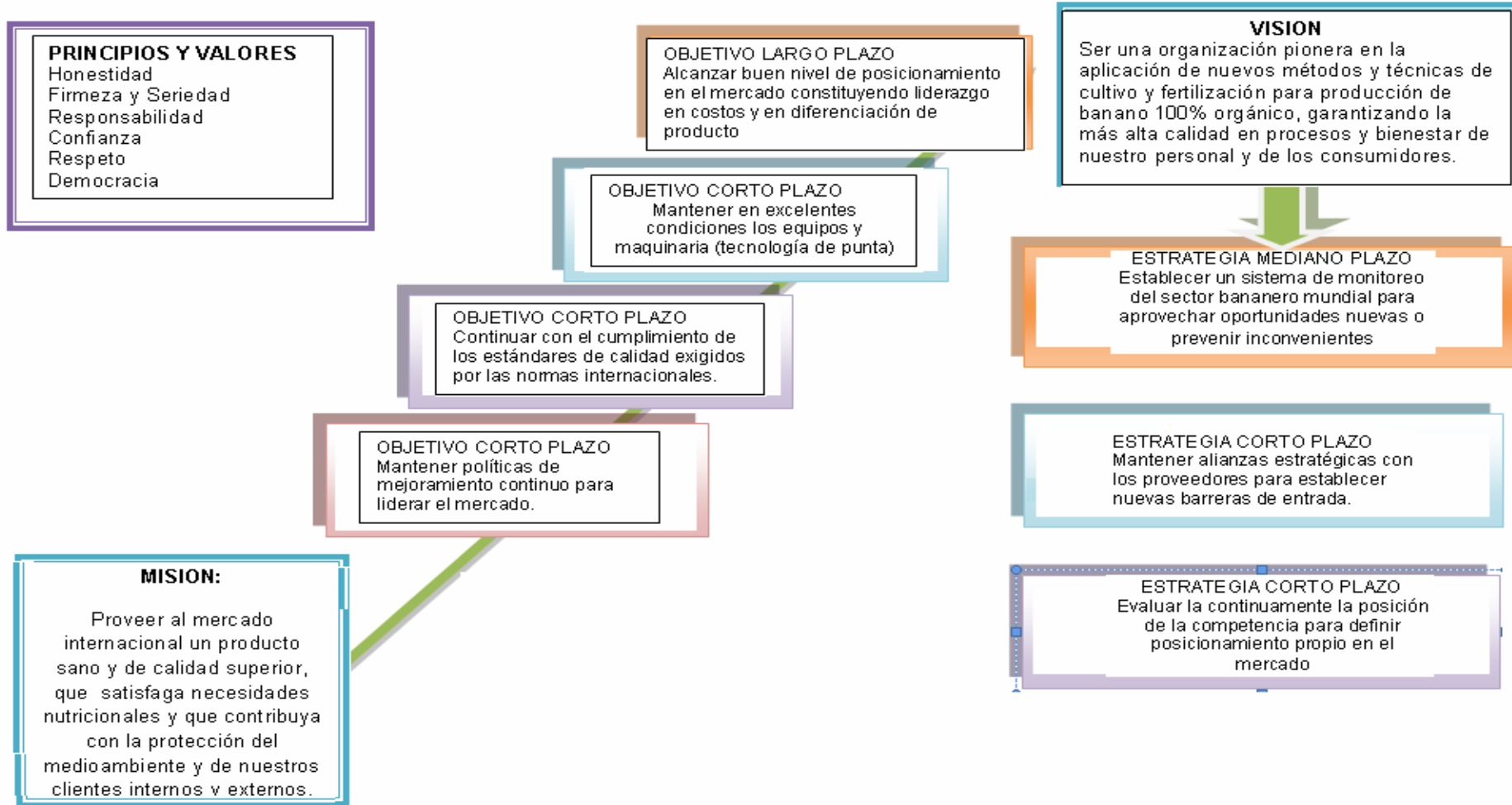
MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES Y PRINCIPIOS

PRINCIPIOS	ACTORES					
	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	CLIENTES	GOBIERNO	PROVEEDORES	COMPETENCIA
-Honestidad	X	X	X		X	
-Responsabilidad	X	X	X	X	X	
-Respeto	X	X	X		X	
-Firmeza y Seriedad	X	X	X		X	
-Confianza	X	X	X		X	
-Democracia	X	X				





MAPA ESTRATEGICO



CAPÍTULO V

COMPONENTES DEL MARKETING MIX

5.1.- MEZCLA DE MARKETING

Cuando un producto está listo para entrar en el mercado, se deben planificar estratégicamente los procedimientos para la distribución, establecimiento del precio, así como la forma de promocionarlo y publicitarlo.

A todos estos procesos se los conoce como “Mezcla de Marketing” y esta es la forma en que se logrará satisfacer las necesidades de los clientes y lograr un adecuado posicionamiento en el mercado.

Cuando un producto ya se coloca en determinado mercado, es importante que se continúen aplicando estrategias para la mezcla de marketing, pero con otro enfoque que está mas bien encaminado al fortalecimiento del producto, al posicionamiento de la marca, la lealtad que debe captarse del cliente, la imagen empresarial, entre otros aspectos.

Para TECNOBAN se facilita el mix de marketing por la naturaleza de su producto y por sus particularidades con respecto al sistema de comercialización explicado en capítulos anteriores.

Sin embargo ha constituido un reto muy importante mantener los altos niveles de calidad que hasta hoy han hecho que Bananas Tanabe sean una fruta muy apreciada. Con el análisis de las 4 P`s , veremos que sus esfuerzos a diferencia de otras empresas, se fundamentan en las dos primeras P`s; es decir, en su Producto y en el Precio.

Veremos también que la Plaza y la Promoción no son elementos que estén siendo directamente atendidos por TECNOBAN, el modo de operar de esta bananera se diferencia significativamente de otras similares; el mercado que captan es exclusivamente japonés, no atienden canales de distribución, la entrega de banano es desde sus empacadoras como punto de traspaso directo al proveedor; no invierten en publicidad porque su venta es directa, basada en acuerdos de fiel cumplimiento, pues tienen una filosofía empresarial firme y sustentada en la lealtad y confianza.

Tendremos el análisis detallado de cada uno de los puntos en el orden que establece el siguiente recuadro explicativo:



5.1.1.- EL PRODUCTO

Un producto es un conjunto de atributos tangibles con valor agregado, que reúne ciertas características para satisfacer las necesidades de los clientes; pero también cuenta con un aditamento que es el servicio que se ofrece antes, durante y después de la compra. Desde hace algunas décadas los conceptos de producto y servicio ya no son distintos, pues para todo producto se requiere incluir algún tipo de servicio, y todo servicio resulta ser considerado un producto (intangibles) a fin de cuentas.

Cada uno de los diferentes productos existentes a disposición de los demandantes, ejercen influencia sobre la totalidad de la política de marketing; y para llevarla a buen término es necesario evaluar sistemáticamente las posibilidades del mercado, es decir, determinar el contenido de las diferentes estrategias de los productos y servicios, tanto de la compañía como de la competencia, seleccionar y analizar sus principales características, así como los precios fijados para su comercialización, todo ello coordinado con la filosofía y estrategias de marketing que considere la empresa.

5.1.1.1.- CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO



Bananas Tanabe es el producto en estudio; lo que hace que sea diferente de otras frutas producidas en este sector agrícola, es que sus procesos de fertilización y cultivo son 100% orgánicos. En cada una de sus actividades productivas existe una cuota de valor agregado que en conjunto hace de bananas Tanabe, una de las mejores para consumo y exportación, pues cumple con normas internacionales

favorecidas también por la tendencia actual del *marketing de percepciones* que hace preferir a los consumidores un producto, más por sus valores emocionales que por la propia utilidad.

A continuación se detallan las características del producto de TECNOBAN:

Tabla 5.3

CARACTERÍSTICAS DE BANANAS TANABE C. TÉCNICAS Y COSTE	C. FÍSICAS	C. COMERCIALIZACIÓN
<p>La única plaga que les ha sido difícil controlar es la Sigatoka Negra.</p> <p>Está permitido el uso de pesticidas para banano orgánico, Tecnoban NO los usa.</p> <p>Su proceso productivo es estandarizado según exigencias y normas de mercado. (Superan algunos lineamientos de definición orgánica)</p> <p>Su proceso de empaqueo también es orgánico y su material es biodegradable y reciclable. Mantienen la biodiversidad y una política es no matar ninguna especie.</p> <p>Su costo es intermedio y su denominación es de "semiorgánico" por usar biofungicidas, aun siendo una de las haciendas con más alto nivel orgánico</p> <p>-Exige tecnología y tecnificación</p>	<p>El tamaño de cada banana oscila entre los 18 y 23 cm.</p> <p>El diámetro exigido de cada dedo de fruta está entre los 39 a 43 ml y se permite hasta los 45 ml como máximo.</p> <p>Su color es verde claro y con una superficie totalmente lisa libre de imperfecciones o decoloraciones</p> <p>La pulpa de la fruta tiene una consistencia de masa semidura en estado de consumo, en tono amarillo cremoso; y en estado de crecimiento es dura y con una tonalidad rosácea clara.</p> <p>La fruta ecuatoriana posee la característica de desarrollar un buen nivel de dulzor que la hace más apetecida en el mercado mundial.</p> <p>Los cortes de cada mano se realizan treinta minutos antes de la colocación del cicatrizante, para su debido proceso de desleche</p>	<p>TECNOBAN tiene un cliente actual único que es la exportadora FUPORDI, cuyo propietario es accionista de la hacienda TECNOBAN</p> <p>Los acuerdos de comercialización se apoyan en sólidas bases de confianza y lealtad.</p> <p>El productor asume costos de producción, y Fupordi asume los de empaqueo e interviene en la contratación de los medios de distribución (tráileres y container fríos)</p> <p>El enlace directo por la importación desde Japón corresponde a Ana Trading, empresa maduradora que tiene políticas preferenciales con TECNOBAN y Fupordi.</p> <p>El pago del total de producción generada, calificada y entregada es inmediato y accede a políticas de anticipos.</p> <p>Respecto a los proveedores, el trato de pagos establecido puede ser por quincenal, mensual o por anticipo según sea el caso.</p>

Elaborado por: [Nancy C. Villavicencio P.](#)

Además de estas particularidades de la fruta orgánica, citaremos también algunas consideraciones técnicas generales:

- ✓ Los costos del proceso de transformación a un producto orgánico inicialmente son altos.
- ✓ Para obtener la certificación orgánica se requiere de un periodo de conversión de tres años sin recibir sobrepuestos.
- ✓ Las distintas normas de los países importadores pueden exigir dos o tres inspecciones y certificaciones especiales. Estas inversiones y costos de certificación pueden resultar excesivos para los agricultores con pocos recursos.
- ✓ Los bananeros dedicados al cultivo tradicional pueden pasar a la producción de banano orgánico mediante un proceso gradual, estableciendo un número determinado de hectáreas para cultivo de banano orgánico y otro para cultivo de banano tradicional, de manera que vaya cubriendo los altos costos del proceso orgánico mientras se mantiene la producción de banano tradicional.
- ✓ Ecuador debe plantear la creación de normas orgánicas nacionales, así como un sistema de acreditación y control independiente y fiable que se encargue de aplicar estas reglas. Si estas normas se reconocen como equivalentes a las del país al que se dirigen las exportaciones, se evitarán costos de certificación adicionales.
- ✓ Es necesario establecer mecanismos de identificación de la fruta/producto, donde conjuntamente los productores y los consumidores, desarrollen una solidaridad productor-consumidor que beneficie a los consumidores con un producto de alta calidad y establezca condiciones de identificación de los productores en su contexto socioeconómico y geográfico.

5.1.1.2.- CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO

FUENTE: INIBAP. "Preferencia de banano orgánico"
"Perspectiva económica en la exportación de banano orgánico" Bananorito2
<http://www.inibap.org>.

Veremos que la fruta orgánica Tanabe se encuentra dentro de la clasificación de **bienes de consumo final** por corresponder al grupo de alimentos; dentro de este gran grupo hay tres subclasificaciones:

- a. Artículos unitarios:** Cubren necesidades básicas tales como los alimentos. Generalmente su decisión de compra es sencilla de tomar.
- b. Artículos sujetos a proceso de compra:** Son aquellos que requieren una decisión de compra y un capital ahorrado para su uso.
- c. Artículos especializados o de lujo:** Productos de consumo generalmente únicos y que requieren un esfuerzo de compra adicional.

Bananas Tanabe pertenecen aún al subgrupo “C” porque como se explicó, el costo de producir banano orgánico es alto, a eso se suma el hecho de que es un bien alimenticio de exportación y no pueden ser adquiridos en pequeñas despensas o tiendas, sino en cadenas de supermercados japoneses y por tanto, no está al alcance de las masas populares de manera tan fácil, a pesar de que la situación económica japonesa es una de las mejores a nivel mundial con un ingreso per cápita anual de alrededor de USD \$ 25.000

5.1.1.3.- ATRIBUTOS DEL PRODUCTO



Podemos destacar que hay dos tipos básicos de atributos de un producto: a) tangibles, b) intangibles. Los primeros conforman aquellas cualidades que pueden ser descritas fácilmente al visualizarse, o al tener contacto con cualquiera de nuestros sentidos corporales. Los atributos intangibles en cambio, constituyen la “personalidad” del producto, puede ser por ejemplo, el reconocimiento de una marca, la forma en la que fue elaborado, su procedencia, entre otras cosas. A través del presente estudio, se tuvo la oportunidad de conocer que uno de los atributos intangibles que tiene mayor peso para los consumidores de Tanabe Bananas, es precisamente el hecho de que son producidas por compatriotas suyos y que se conoce una cultura ancestral de honestidad y ecologismo innato.

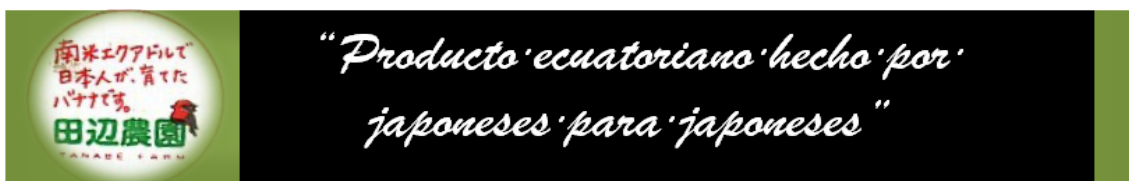
Marca.- Su producto se denomina “TANABE BANANAS”, reconocida en el país asiático por su alta calidad.



Logotipo.- Un ejemplo de los atributos físicos es el diseño de su logotipo, que a la vez refleja valores intangibles como la protección medioambiental, está escrito con símbolos del alfabeto japonés y tiene un petirrojo en el extremo superior del nombre TECNOBAN representando la biodiversidad.



Slogan.- Es muy influyente en la psicología del cliente y de los consumidores japoneses por ser una leyenda corta, estratégicamente afectiva y simbólica.



Entre otros de los principales factores que pueden apreciarse en un producto tenemos los siguientes:

- Núcleo, comprende aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.
- Calidad, valoración de los elementos que componen el núcleo, en razón de unos estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permiten ser comparativos con la competencia.
- Precio, valor último de adquisición. Este atributo ha adquirido un fuerte protagonismo en la comercialización actual de los productos y servicios.
- Empaque, elemento de protección del que está dotado el producto y tiene, junto al diseño, un gran valor promocional y de imagen.
- Diseño, forma y tamaño que permiten, en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa y, generalmente, configura la propia personalidad del mismo.
- Marca, nombres y expresiones gráficas que facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo. Hoy en día es uno de los principales activos de las empresas.
- Servicio, conjunto de valores añadidos a un producto que nos permite poder marcar las diferencias respecto a los demás; hoy en día es lo que más valora el mercado, de ahí su desarrollo a través del denominado marketing de percepciones.
- Imagen del producto, opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto en sí mismo

5.1.1.4.- CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Dado que TECNOBAN inició hace tres años su actividad independiente bajo normas de producción 100% orgánicas, su producto se encuentra aún en la etapa de crecimiento, esto también considera la tendencia del mercado global hacia la fruta sana, que mantiene proyecciones positivas de demanda, mismas que impulsan paulatinamente la ruta para que los bienes alimenticios de origen ecológico lleguen a la desafiante etapa de madurez.

Consideraciones técnicas para determinar la etapa del ciclo de vida del producto

Mediante el siguiente cuadro podremos apreciar los lineamientos generales para reconocer cuál es la etapa del ciclo de vida del producto en el que se encuentran Tanabe Bananas de la hacienda TECNOBAN, nótese que la perspectiva de la fase de crecimiento encaja con todas las características actuales de su producción y desenvolvimiento en el mercado.

Características del ciclo de vida de los productos

Características	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Variedad de Productos	Gran variedad	Estandarización creciente	Aparición de un diseño diferente	Alta estandarización, producto básico
Volumen/Modelo del producto	Volumen bajo	Volumen creciente	Volumen elevado	Elevado con tendencia a decrecer
Estructura del sector industrial	Pequeños competidores	Incremento del número de empresas y alta tasa de desaparición de estas	Calidad y consolidación de competidores. Pocas grandes compañías	Sobrevivientes
Forma de Competencia	En base al diseño	Calidad y disponibilidad del producto	Precio y dependencia	Precio
Clientes	Innovadores	Mercado masivo	Mercado masivo	Leales
Ventas	Niveles bajos	Creciente	Crecimiento lento	Decrecen
Utilidades	Nulas	Importantes y luego alcanzan el nivel máximo	Decrecen anualmente	Pocas o nulas

Fuente: Libro de Porter Michael

5.1.1.4.1.- ETAPA DE CRECIMIENTO

En esta etapa del **ciclo de vida del producto**, el crecimiento de las ventas es positivo y relativamente constante; situación que fue prevista en el análisis del primer capítulo cuando se menciona que deben aprovecharse los atributos del producto para maximizar su potencial oportunidad de posicionamiento y ventaja sobre sus posibles competidores fuertes del sector.

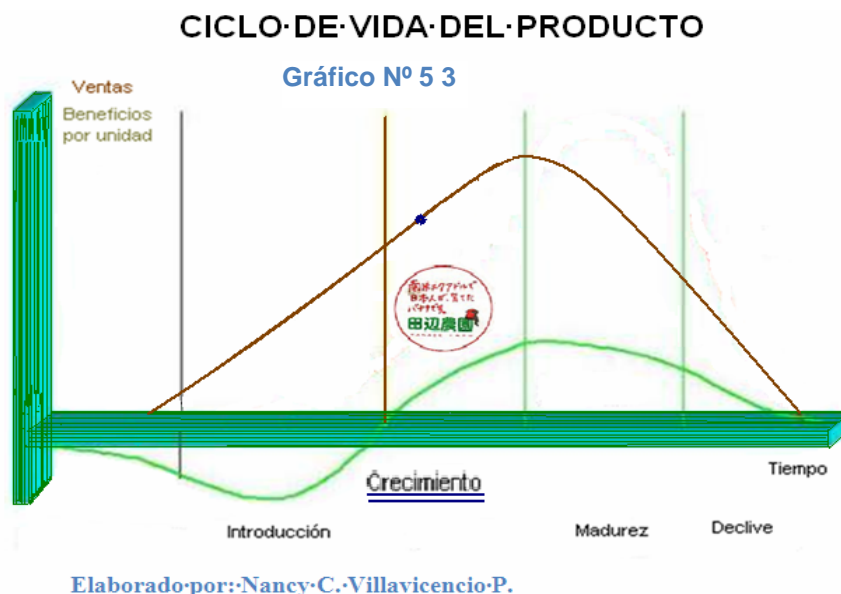
Otras características que distinguen esta etapa son:

- Los clientes van familiarizándose progresivamente con el producto y lo someten a una “prueba de consumo” voluntaria.
- En este caso, la competencia no es intensa, lo que hace que los clientes elijan una determinada marca dependiendo el grado de

atractivo que les representa y es ahí dónde la imagen juega un papel determinante e invita a conocer la calidad del producto.

- La sensibilidad al precio es flexible.
- Aún no puede valorarse el éxito en términos de rentabilidad, pero podría evaluarse el impacto en el consumidor y son escasas las empresas que estando en calidad de “retador” pudieran manejar el liderazgo en costos, especialmente porque en esta etapa hay menos gastos que en la de introducción, pero más que en la de madurez.
- La duración de esta fase depende por una parte de la percepción que haya tenido el mercado sobre el producto, la preferencia que le otorgue, y por otra, de las estrategias de mercado empleadas, el desempeño de la fuerza de ventas y su habilidad para posicionarlo.

El objetivo para todo producto introducido en el mercado es el de llegar a la etapa de madurez y mantenerse en ella cuanto le sea posible, el siguiente gráfico demuestra la curva del ciclo de vida y la ubicación del producto en estudio:



5.1.1.5.- ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO

Una de las principales causas por las que un producto puede tener un impacto positivo en los clientes es su presentación; la envoltura del producto sea del material que fuere, debe resultar agradable, proporcionar seguridad y garantizar que su contenido es lo que el cliente está buscando.

En mercadotecnia el término adecuado para el envasado empaquetado se denomina *packaging*; esta palabra permite sobreentender que se están considerando aspectos como: diseño del envase, color, tipografía,



ilustraciones, material adecuado, indicaciones de uso, fechas de elaboración y expiración; entre otros detalles. Además se deben cuidar los detalles del servicio y todo aquello relacionado directamente con el bien que se entrega al cliente; desde la recepción de materias primas que

influyen directamente en la calidad del producto, hasta los canales de distribución que se aplicarán.

En el desarrollo de este elemento del mix de Marketing, se desplegarán estrategias que hacen referencia a los aspectos citados; a la par se verificará el manejo cuidadoso que TECNOBAN aplica en su producción.

Es por eso que para cumplir con los objetivos propuestos por la empresa y los propuestos en este estudio, las estrategias de producto que se van a aplicar son las siguientes:



5.1.1.5.1.- Estrategia de empaquetado



FUPORDI es la empresa exportadora y se encarga de los materiales de empaque; por esta razón se menciona una estrategia no propiamente relacionada con el empaque, sino con el proceso mismo. La estrategia propuesta es la siguiente:

Comprobar que el empaque del producto ofrezca la protección adecuada para evitar daños por transportación

TABLA N° 5.2

Estrategia de empackado

Acciones	Costos	Responsables	Tiempo
Verificar el grado de protección que ofrece el empaque a la fruta y de ser necesario, reforzarlo.	\$ 50 (mensual)	Dptos. Supervisión Producción	1 año
TOTAL	\$ 50		

5.1.1.5.2.- Estrategia de evaluación de proveedores

Evaluar la eficiencia de los actuales proveedores para mantener buena calidad de los insumos y evitar posibles retrasos o incumplimiento de las entregas

TABLA N° 5.3

Estrategia de evaluación de proveedores

Acciones	Costos	Responsables	Tiempo E.
Reevaluar a los proveedores en función de la eficiencia y diversidad de productos	\$ 50 (mes) 4 veces por año	Administración y Producción	1 año

que se ajusten a los requerimientos de TECNOBAN			
Con los proveedores calificados, fortalecer buenas relaciones y aplicar un sistema mejorado de compras.	\$ 450 (mes) Una vez por año	Gerencia Administración	1 año
TOTAL POR AÑO	\$ 890		

5.1.1.5.3.- Estrategia de control de procesos

Mantener un control adecuado de la aplicación de fertilizantes y abonos para prevenir problemas de contagio de plagas o pérdida de plantas y fruta por mala dosificación

TABLA N° 5.4

Estrategia de control de procesos

Acciones	Costos	Responsables	Tiempo
Mejorar los métodos de control de inventarios de insumos sistematizándolo.	\$ 20 (mes) 1 vez por mes	Contabilidad y Logística	1 año
Continuar con el control periódico de la plantación para evaluar progresos o detectar inconvenientes	\$50 (por mes)	Supervisión y Producción	1 año
Rediseñar un manual de procesos y uso de materiales, maquinaria y equipo para prevenir el manejo inadecuado de los mismos y minimizar pérdidas.	\$500 (única vez)	Asesoría Externa	1 año
Fijar un presupuesto para planes de investigación y desarrollo y evaluar su alcance.	3000 año	Administración Financiera	1 año
Dotar de equipos de comunicación de alta	3000 año	Logística	1 año

tecnología para mejorar el control de tiempo productivo.			
Realizar investigaciones frecuentes para constatar la efectividad de los procesos orgánicos aplicados y su grado de impacto en la plantación.	\$400 (trimestral)	Producción	1 año
TOTAL	\$ 6300		

5.1.1.5.4.- Estrategia de calidad de gestión corporativa (Empresa-Cliente)

Conservar las relaciones duraderas con el cliente mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y cumpliendo con los estándares de gestión y calidad establecidos.

TABLA Nº 5.5

Estrategia de calidad de gestión corporativa (Empresa- Cliente E)

Acciones	Costos	Responsables	Tiempo
Atender la formación integral y mejorar la comunicación interna para proyectar una excelente imagen de la empresa a nivel externo. (Cliente E)	\$ 120 (por mes)	Gerencia Administración	Ejecutar en seis meses.
Fomentar un ambiente de cordialidad y familiaridad entre colaboradores y el cliente para que el personal se identifique con él, generando compromisos de desempeño efectivo.	\$ 600 única vez	Asesoría Externa	1 año
Reestructurar los nuevos roles y reasignar funciones para optimizar el nivel	\$ 300 Única vez	Coordinación de Gerencia y Administración	1 año

de desempeño del talento humano, facilitando la operatividad y eliminando la sobrecarga de trabajo.			
TOTAL ANUAL	\$ 3340		

5.1.1.5.5.- Estrategia de inducción corporativa (Empresa-Cliente interno)

Difundir la filosofía corporativa empezando por el cliente interno y luego transmitirlo al cliente externo.

TABLA Nº 5.6

Estrategia de inducción corporativa (Empresa-Cliente interno)

Acciones	Costos	Responsables	Tiempo
Crear un manual de inducción para afianzar el compromiso del personal con los objetivos de la organización.	\$ 500 (única vez)	Dep. Marketing	Ejecutar en seis meses.
Aplicación del concepto de empowerment para aprovechar habilidades de todo el personal y mejorar su desempeño.	\$ 1000 Por año	Administración y Producción	1 año
TOTAL ANUAL	\$ 1500		

5.1.2.- PRECIO

Cuando hablamos de “Precio”, comprendemos que este término comercial. Financiero y económico encierra un conjunto de valores cuantitativos y cualitativos que engloban aspectos como: costos directos e indirectos de fabricación, valor agregado o sello personal de la operatividad de cada empresa (know-how), servicios pre y post venta, entre otros.

Desde el punto de vista del marketing, el precio es una denominación valorada monetariamente de las políticas comerciales de la empresa; donde, por una parte están las necesidades del mercado, fijadas en un producto, con unos atributos determinados; y por otro, está el proceso de producción, con los consiguientes costos y objetivos de rentabilidad fijados. Por eso deberá ser la empresa la encargada, en principio, de fijar el precio que considere más adecuado.

Pero las consideraciones de cada generador de bienes y/o servicios no son los únicos factores que intervienen en la fijación del precio; para mantener en equilibrio en el mercado, también debemos citar la importancia de los organismos reguladores de precios, que son de tipo gubernamental y que en el caso de los productos agrícolas como es el nuestro, determinan mediante decretos una fijación generalizada y de carácter legal, en especial si hablamos de productos de consumo alimenticio.

Es así que el sector bananero ha presentado continuamente escenarios polémicos con respecto a los precios por caja de fruta. Si a esto se le suman los factores climáticos con la inestabilidad en los niveles de producción como resultante, el desequilibrio gubernamental, las fluctuaciones de la demanda y la oferta, los períodos de sobreproducción, la creciente competencia, las nuevas tendencias, el comportamiento y evolución de las plagas, especialmente en Latinoamérica; comprenderemos el por qué de las variaciones y la complejidad para la estimación de costos, márgenes de utilidad y precios finales.

Para el cliente potencial, el valor del producto se manifiesta en términos objetivos y subjetivos, a los que el productor y el mercadólogo deben anticiparse previniendo que los consumidores tienen una escala muy particular a la hora de evaluar los diferentes atributos que ofrece un producto o un servicio, dónde sólo existen dos estimaciones: a) es “caro”, o resulta b) barato.

FIJACIÓN DE PRECIOS

La fijación de precios depende en gran parte de las fuerzas de mercado y de las fuerzas político-económicas que rigen el sector agrícola; por tanto, se reduce aún más la posibilidad de liberar precios a conveniencia de los productores.

La fijación de precios en la etapa de crecimiento, y más acertadamente por el hecho de pertenecer al sector bananero se centra en esfuerzos valientes para conseguir cuota de mercado, en la búsqueda de lograr la máxima experiencia para aprovechar cualquier ventaja competitiva que posea la empresa; pero sin dejar de mirar los avances tecnológicos, ni las tendencias de consumo, ni el entorno de mercado.

Ya que los precios del banano no se han mantenido estables durante los últimos años, el aumentar un solo dólar al precio de insumos o materiales, afectaría al precio final y por consiguiente a la demanda, principalmente porque en varias etapas de producción hay excesos que no pueden ser plenamente aprovechados por diversas circunstancias.

5.1.2.1.- Factores que influyen en la fijación de precios

A la hora de fijar el precio, se deben poner en juego una serie de reglas y debe considerarse que:

- a) Los precios muy altos pueden ofrecer un panorama rentable por su margen de utilidad alto, pero el precio de esta política puede ser la pérdida drástica del cliente potencial, pues está presente un acecho continuo de la competencia de similares o sustitutos.

b) Si los precios fijados son muy bajos, puede captarse mayor número de compradores, pero el volumen de ventas debería ser extraordinario para generar un margen de utilidad apenas representativo y en el corto plazo para mejorar la rentabilidad, se afectará la calidad del bien o servicio.

Entonces, tenemos que, “Precio también implica equilibrio” y para asegurar este principio existen factores internos y externos relativos a las empresas, mismas que llevan consigo el deseo de obtener beneficios y satisfacer al cliente. A la par de los factores externos están los órganos reguladores gubernamentales, quienes tienen como misión proteger al consumidor y establecer políticas para “medir” las expectativas económicas de los generadores de bienes y servicios.

TABLA Nº 5.7

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA FIJACIÓN DE PRECIOS

Ilustración 5.1



Una particularidad del sector agrícola en general es que respecto a la fijación del precio, se hacen estimaciones por el valor del proceso de empaquetado; pero estos valores corresponden sólo a la mano de obra para empaquetado, rubros por

seguridad o guardianía para cuidado del material de empaque, personal requerido para embarcar producto empacado, porque los costos de producción son asumidos por el productor, mientras que los costos del proceso de cosecha y empaque son ejecutados y financiados por las empresas exportadoras. Según el MINAG (Perú), el precio en chacra que percibe un productor ecuatoriano fluctúa entre US\$ 0,18 y US\$ 0,19 por kilo, mayor en aproximadamente 40% respecto al precio peruano por ejemplo, cuyo valor por chacra está entre los US \$0,11 Y US \$ 0,12, esto se debe a que el Ecuador acondiciona un mayor valor al producto final al empacar la fruta, lo cual es otra ventaja visualizada mediante el presente estudio.

Por tanto, una política de precios racional debe ceñirse a las diferentes circunstancias del momento, sin considerar únicamente el sistema de cálculo utilizado, combinada con las áreas de beneficio indicadas. Estas áreas quedan dentro de un contexto de fuerzas resumidas en:

1. Objetivos de la empresa
2. Costos
3. Valor del producto ante los clientes
4. La competencia

1. Objetivos de la empresa

Normalmente, la fijación de los precios está en interacción con otros elementos del *marketing mix*, tales como objetivos de distribución, de publicidad, financieros, entre otros. Entonces, volvemos a citar lo expresado en párrafos anteriores, donde se plantea que la empresa puede querer incrementar su margen de utilidad, pero las tres preguntas clave son:

1-¿Se puede arriesgar la tasa de penetración alcanzada por aplicar un incremento en el precio final?

2-¿Se puede dar prioridad a la producción, empaqueo y venta de uno de los tipos de caja de banano con mayor rentabilidad, sacrificando otros tipos producidos?

3-¿Se quiere una penetración rápida en el mercado para frenar posibles competidores arriesgando los objetivos de rentabilidad de la empresa?

Una vez respondidas estas preguntas, pueden definirse, o de ser el caso, reestructurarse los mencionados objetivos de fijación de precios.

2. Costos

Suponen la determinación de unos límites inferiores por debajo de los cuales no se debe descender para no poner en peligro la rentabilidad del negocio; a no ser que, perjudicando esta rentabilidad, la empresa desee que el precio juegue un papel estratégico, a través de:

- Penetración rápida en el mercado.
- Conseguir establecer relaciones con un nuevo cliente o nuevos segmentos.
- Conseguir experiencia atendiendo a la demanda y capacidad de producción, en relación con la competencia”

Para TECNOBAN existen muchas ventajas referidas a los costos de producción; Fupordi asume los gastos de análisis bioquímico de todo el material de empaque y los costos de compra; además absorbe los costos de análisis de todo el material para protección y cosecha de la fruta, una de las razones es para evitar que se infrinjan las normas de calidad internacional y otra razón es porque mantienen un círculo comercial protegido y dan soporte financiero, y técnico a sus proveedores TECNOBAN y Hcda. San Antonio

3. Valor del producto en los clientes

“Para establecer una política de precios es preciso un buen conocimiento del comportamiento de compra de los clientes, del valor que para ellos representa el producto vendido y su traducción en el «precio», así como la imagen que se tenga de ellos. No se venden productos, sino «contribuciones a la actividad del cliente»”

4. Competencia

“Las empresas, además de considerar otros factores, establecen sus precios en función de las acciones o reacciones de la competencia. Temas como el alza o baja de precios alcanzan su importancia estratégica en función de las posibles reacciones de los competidores y productos sustitutivos y de la elasticidad de la demanda.”

Objetivos de la fijación de precios

El propósito de una fijación de precios es identificar el impacto sobre la demanda que la gerencia desea alcanzar a través de la fijación de precios. También se plantean con la finalidad de especificar la forma en la que el precio contribuirá con la implementación de las estrategias de marketing y a su vez, establece como respaldarlas.

Programas de fijación de precios

Existen tres tipos de programas de fijación de precios:

- Precios de penetración
- Precios de paridad
- Precios Premium

Estos tipos son más fáciles de aplicar en las empresas comerciales y de servicios, en las cuáles hay mayor libertad para la fijación del margen de utilidad; pero para el presente caso, Tanabe es una agrícola bananera y los

programas de fijación de precio responden a los planteamientos de tres agentes:

- a) El Estado a través de las leyes y reglamentos que son aplicados mediante organismos competentes como el Ministerio de Agricultura, ganadería y pesca, y otras consideraciones como por ejemplo el manejo de subsidios y normas de protección para el sector agrícola así como los impuestos fijados y demás escenarios legales y económicos.
- b) El mercado interno y externo, las situaciones de competencia entre los productores, las tendencias de oferta y demanda, tendencias de consumo e incluso normas internacionales de calidad, procesos y gestionamiento en general.
- c) Los costos del productor, sus objetivos, su capacidad de planta y e producción y los requerimientos de investigación y desarrollo. para restarle importancia al precio y dar mayor importancia a otros aspectos como la calidad y otras estrategias de marketing.






El sector bananero aplica la “**paridad de precios**” pero este concepto va más allá del principio de restarle importancia al precio y dar mayor importancia a otros aspectos como la calidad y otras estrategias de marketing, pues también procura que los productos agrícolas especialmente de tipo alimenticio conserven el equilibrio en sus precios, que su costo estimule el consumo y se mantengan niveles de competencia equilibrada.

Además, se presentan las siguientes condiciones que justifican la aplicación de este programa:

- ✓ La empresa no posee ventajas de costos sobre la competencia
- ✓ No se esperan ganancias de las economías de escala, de manera que el nivel mínimo de los precios se basa en los costos plenamente asignados.
- ✓ El objetivo de la fijación de precios es afrontar la competencia.

Estrategias para la fijación de precios

Las estrategias de precios pueden ser clasificadas según el objetivo que persiga la empresa respecto a la posibilidad de conseguir determinadas economías, modificando sus precios según los siguientes criterios:

-  Estrategias de precios diferenciales
-  Estrategias de precios competitivos
-  Estrategias de precios psicológicos
-  Estrategias de precios para una línea de productos
-  Estrategias de precios para productos nuevos

5.1.2.1.1.- Estrategias para el producto en etapa de crecimiento

Las oportunidades de que un producto pueda posicionarse firmemente en el mercado y alcance su etapa de madurez, precisamente dependen del desenvolvimiento del mismo en la etapa de crecimiento. El tipo de estrategia que se va a aplicar para el caso particular de la Hacienda TECNOBAN, se refiere a precios competitivos.

El principal argumento es que en el sector bananero, los precios se ajustan para aprovechar una determinada situación favorable; es decir, para TECNOBAN, este tipo de estrategias resulta muy adecuada por las ventajas competitivas que le favorecen en cuanto a procesos, tecnología, capacidad de financiamiento, infraestructura, ubicación geográfica, círculo de comercialización, entre otras.

5.1.2.1.1.1.- TECNOBAN: Estrategia de precio propuesta

Precios de paridad (sector agrícola bananero) y competitivos (productor)

Potencializar las ventajas competitivas referentes al know-how de los procesos productivos y aprovechar el sistema de comercialización directa para establecer ante la competencia barreras de entrada manteniendo la diferenciación del producto, optimizando recursos y avanzando hacia el liderazgo en costos.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE PRECIO

Acciones	Costos por caja	Responsable	Tiempo
Prever la situación del sector y la aplicación de los precios de paridad mediante sondeo constante.	\$ 50 Por mes	Marketing	Proceso continuo
Aprovechar costos de producción actuales para alcanzar el liderazgo de precios como productor (> Mc)	\$ 100 Trimestral	Gerencia Producción	1 año Proceso inmediato
TOTAL ANUAL	\$ 4000		

CÁLCULO ESTIMADO DEL PRECIO DE LA CAJA DE BANANO**EJEMPLO (MINAG):**

Para tener un ejemplo práctico del cálculo de una caja de banano, tendremos como referencia un conjunto de datos promedio tomados como referencia del Programa Nacional de Banano orgánico del Ministerio de Agricultura del Perú sobre los costos de producción de banano orgánico por hectárea y los costos de cosecha y logística para exportación:

Costos de Producción de Banano Orgánico por Hectárea					
Rubros	Unidad Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Part. %
Total Costo Producción (S/.)				8795	
Total Costo Producción (US\$)				2527	
Insumos				5215	59,3
Agua (para 1 ha.)	tarifa	1	209,0	209,0	
Fertilizantes					
Guano de Isla	saco	80	34	2680	
Sulphomag	saco	20	50	1000	
Estiércol	saco	100	4	350	
Fundas Plásticas y Cintas	millar	3	260	676	
Puntales	puntal	150	2	300	
Mano de Obra Directa				2860	32,5
Deshierbo	jornal	24	13	300	
Riego	jornal	36	13	450	
Tomeo y Bordeo	jornal	6	13	75	
Fertilización					
Aplicación guano y sulphomag	jornal	16	13	200	
Aplicación estiércol	jornal	4	13	50	
Picada de tallos y deshoje	jornal	52	13	650	
Apuntalamiento	jornal	18	13	225	
Labores de protección al racimo	jornal	52	13	650	
Control de cosecha	jornal	52	5	260	
Otros Costos				720	8,2
Atención médica accidentes de trabajo	promedio	50	1	50	
Aguinaldo navideño a trabajadores	promedio	100	1	100	
Atención trabajadores día empaque	promedio	240	1	240	
Impuesto Predial	promedio	30	1	30	
Guardanía comunal	cuota	12	25	300	

Fuente: Programa Nacional de Banano Orgánico - MINAG

Estimación de los Costos de Cosecha y Logística para Exportar una Caja de Bananos Orgánicos

Concepto	Soles	Part. %	Dólares
Costos relacionados al uso de agua en las empacadoras	1,3	11,8	0,4
Costo de utilización de agua durante el proceso post - cosecha	1,2	10,6	0,3
Limpieza de empacadoras y guardianía de materiales de embarque	0,1	1,2	0,0
Proceso de post - cosecha	1,8	15,9	0,5
Traslado de materiales de embarque un día antes del proceso	0,1	0,9	0,0
Depreciación del equipo para el procesamiento de cajas	0,1	1,0	0,0
Mano de obra para el procesamiento de cajas	1,2	10,5	0,3
Inspector de calidad en la empacadora	0,4	3,5	0,1
Materiales de embarque	5,8	52,3	1,7
Funguicida para la prevención de la pudrición de corona	0,0	0,3	0,0
Etiquetas colocadas a los cluster	0,1	0,9	0,0
Caja de cartón para empacar la fruta	5,1	46,0	1,5
Pegamento para pegar las cajas de cartón	0,1	0,6	0,0
Funda plástica para colocar la fruta en la caja de cartón	0,5	4,4	0,1
Código de identificación de la procedencia de la fruta	0,0	0,1	0,0
Control de calidad y manipulación de carga	1,2	10,7	0,3
Movilización de las cajas para el centro de acopio	0,1	1,1	0,0
Manipulación de las cajas en los centros de acopio	0,2	1,5	0,1
Pallet de madera para enviar la fruta en los contenedores	0,6	4,9	0,2
Esquineros de plástico para consolidar las cajas en los pallet	0,2	1,9	0,1
Zunchos de plástico para inmovilizar las cajas en los pallet	0,0	0,4	0,0
Grapas metálicas para sujetar los zunchos de los pallet	0,0	0,2	0,0
Termógrafo colocado en el interior de cada contenedor	0,1	0,7	0,0
Costos administrativos	1,0	9,3	0,3
Total	11,1	100,0	3,2

Fuente: Programa Nacional de Banano Orgánico - MINAG

Tomaremos como referencia la producción de una de las regiones del vecino país, muy semejantes a la producción conjunta de bananeras orgánicas ecuatorianas entre Esmeraldas y Machala. (1050 ha. Según datos del Servicio Ecuatoriano de Seguridad Agropecuaria SESA)

Areas de Banano Orgánico, 2003				
	Superficie (has)	Part. %	Producción Estimada (TM)	Productores (Nº)
Provincia Sullana - Valle del Chira	1110,0	79,3	33000	1086

El peso promedio de una caja de banano orgánico para exportación es de 42 libras y su precio legal fijado es de exportación es de US \$ 8,00.

COSTO PRODUCCIÓN <u>POR HECTÁREA</u>	2527,00	Dólares
COSTO COSECHA Y LOGISTICA <u>POR CAJA</u>	3,20	Dólares
Nº HECTAREAS PRODUCTIVAS	1110	Hectáreas
PRODUCCIÓN ESTIM. EN 1110 HAS.	33000	Toneladas M

PRODUCCION POR HECTÁREA

$$= \frac{\text{PROD. EST. TM BANANO}}{\text{Nº HA. PRODUCTIVAS}}$$

→

$$= \mathbf{29,73 \text{ TM /HA}}$$

29,73 x 100.000 Lbs.
= 2973000 lbs.

Nº DE CAJAS PRODUCIDAS POR HA.

$$= \frac{2973000}{42} \text{ Libras de fruta por Ha.}$$

(Datos AEBE)

$$= 70785,71$$

$$= \mathbf{70786 \text{ Cajas prom. Por Ha.}}$$

COSTO PRODUCCIÓN POR CAJA

$$= \frac{\text{COSTO PRODUCCIÓN POR HECTÁREA}}{\text{Nº CAJAS PRODUCIDAS POR HA.}}$$

$$= 2527 / 70786$$

$$= 0,035699294$$

$$= \mathbf{0,04} \quad \mathbf{CTVS. DE DÓLAR POR CAJA}$$

COSTO TOTAL PROD. Y COSECHA POR CAJA

$$= \text{COSTO PROD. POR CAJA} + \text{COSTO COS. Y LOG UNIT.}$$

$$= \mathbf{3,24} \quad \mathbf{Dólares}$$

MARGEN DE UTILIDAD ESTIMADO PRODUCTO PERUANO

$$= 0,12 \text{ Cts. por Kilo por chacra o cosecha}$$

$$= 0,12 \times (42 / 2,2)$$

$$= \mathbf{2,29} \quad \mathbf{Dólares por caja}$$

M. DE UTILIDAD DEL PRODUCTO ECUATORIANO CON EL MISMO NIVEL DE PRODUCCIÓN

$$= 0,19 \text{ Cts por Kilo por chacra o cosecha}$$

$$= 0,19 \times (42 / 2,2)$$

$$= \mathbf{3,63} \quad \mathbf{Dólares por caja}$$

PRECIO PROM. VTA. DEL PRODUCTOR

ECUADOR 6,86 Dólares

PERU 5,53 Dólares

La diferencia del margen de utilidad se debe a que la calidad de empaqueo de banano de nuestro país es mucho más alta que la de Perú; por esta razón, nosotros exportamos material de empaque para el país vecino.

5.1.3.- PLAZA

5.1.3.1.-Canales de distribución

Los canales de distribución son los que definen y marcan las diferentes etapas que la propiedad de un producto atraviesa desde el fabricante al consumidor final. Por ello los cambios que se están produciendo en el sector indican la evolución que está experimentando el marketing, ya que junto a la logística serán los que marquen el éxito de toda empresa.

“Canal de distribución, se puede definir como «áreas económicas» totalmente activas, a través de las cuales el fabricante coloca sus productos o servicios en manos del consumidor final”.

El elemento clave radica en la transferencia del derecho o propiedad sobre los productos y nunca sobre su traslado físico. Por lo tanto, no existe canal mientras la titularidad del bien no haya cambiado de manos, hecho muy importante y que puede pasar desapercibido.

FUNCIONES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

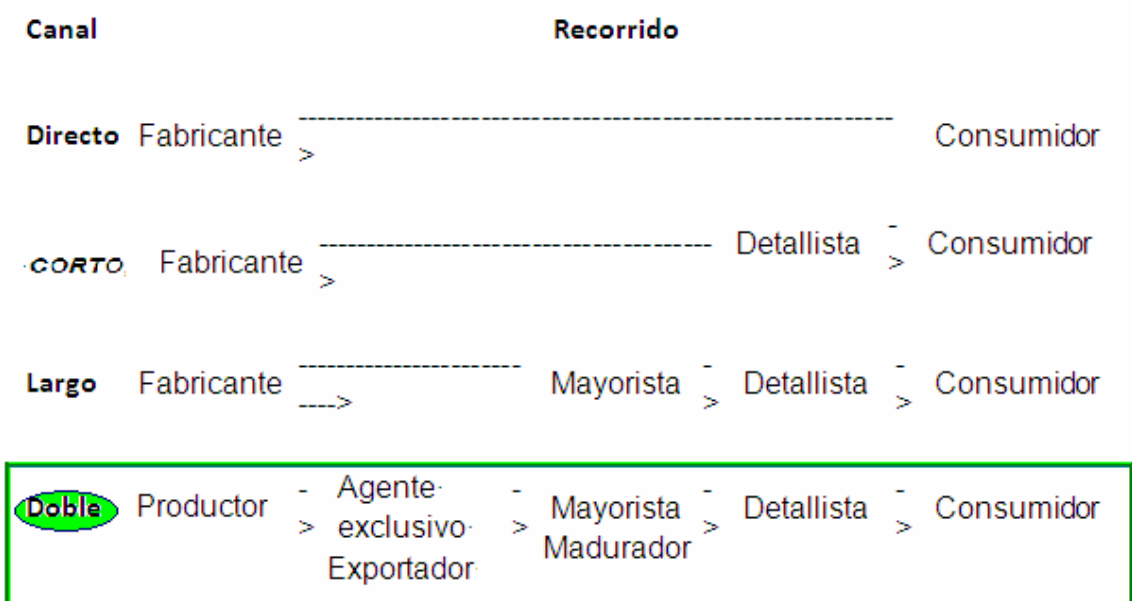
- Centralizan decisiones básicas de la comercialización.
- Participan en la financiación de los productos.
- Se convierten en una partida del activo para el fabricante.
- Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
- Participan activamente en actividades de promoción.
- Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado.

- Intervienen directa o indirectamente en el servicio pos venta.
- Colaboran en la imagen de la empresa.
- Actúan como fuerza de ventas de la fábrica.
- Contribuyen a la racionalización profesional de la gestión.

Estructura de canales de distribución

TECNOBAN debe entregar el producto empacado en las inmediaciones de sus propias plantas empacadoras, contrata personal para realizar el embarque respectivo y se colocan las cajas en los tráileres, cada uno con un container que debe viajar a 5° bajo 0° hasta llegar a la hacienda y una vez que ha arribado, deberá obtener una temperatura de 1° bajo 0. Las rutas son trazadas por Fupordi y el trabajo de TECNOBAN, termina cuando se han colocado los sellos de trazabilidad.

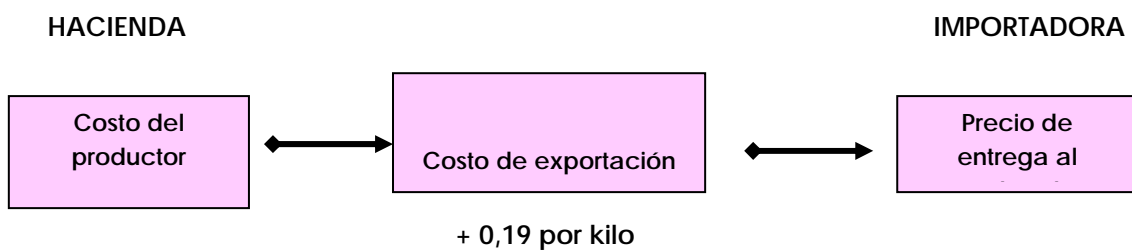
El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal. La estructuración de los diferentes canales será la siguiente:



Para TECNOBAN el canal de distribución que se utiliza es el **DOBLE**, porque de la hacienda se distribuyen los productos desde las mismas empacadoras a cada contenedor para que Fupordi haga el proceso de traslado y exportación, y en Japón la fruta será recibida por ANA TRADING, empresa maduradora, quien distribuye en una cadena de supermercados desde donde los puede adquirir el consumidor final.

GRÁFICO Nº 5.14

ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Estrategias de distribución

Puntos de Entrega

No hay puntos de venta en el país de esta fruta; pero como se explicó, la entrega al exportador se efectúa en las empacadoras; la necesidad de mejorar las vías de acceso es imperante, pero por lo pronto es un punto débil para el canal de distribución.

Mantener un estricto control y cuidado antes, durante y después del proceso de embarque de la fruta.

TABLA Nº

ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Acciones	Costos	Responsabl	Tiempo
----------	--------	------------	--------

		es	
<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear todo el proceso de embarque: apilación de las cajas, temperatura de los contenedores (13,5° prom), estado de los tráileres y de sus conductores, y la colocación de los sellos de trazabilidad para evitar inconvenientes en la entrega de la fruta. 	\$ 25 Por mes.	Dep. Marketing	1 año
TOTAL ANUAL	\$ 300		

Benchmarking

En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por lo anterior que las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking, que es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.



El benchmarking ayuda a lograr un desempeño trascendental

Categorías de benchmarking

- **Benchmarking interno.**- En la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones o internacionales hay funciones similares en diferentes unidades de operación. Una de las investigaciones de benchmarking más fácil es comparar estas operaciones internas. Debe contarse con facilidad con datos e información y no existir problemas de confidencialidad.
Benchmarking competitivo - Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.
- **Benchmarking funcional.**- No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking funcional incluso si se encuentran en industrias disímiles.
- **Benchmarking genérico** - El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador. Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas, pues algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos.

5.1.3.- Promoción

5.1.3.1.- Objetivos y estrategias de promoción

5.1.3.1.1.- Objetivos

- Incrementar ventas.
- Crear fidelidad al producto
- Introducir nuevos productos.
- Mejorar la imagen.
- Implantar técnicas de venta.
- Reforzar la actividad de la campaña publicitaria.
- Captar clientes nuevos.
- Motivar al equipo de ventas.

Estrategia de promoción:

Actualizar los medios de comunicación para facilitar el intercambio de información y la interactividad entre productor y cliente.

TABLA N°

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Acciones	Costos	Responsables	Tiempo
• Rediseñar página web	\$ 350 Única vez	Contratación externa	Un mes, ejecutar en seis meses
• Hosting de página web	\$ 35 Por mes	Contratación externa	Ejecutar en seis meses
• Actualización página web	\$ 60 Por un año	Contratación externa	Ejecutar en un año
TOTAL	\$ 445		

TABLA 5.21.-.- MATRIZ RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

	ESTRATEGIAS	Acciones	Costos M.	Costo Anual	Responsables	Tiempo (Aplic. en 1 año)
PRODUCTO	<i>Comprobar que el empaque del producto ofrezca la protección adecuada para evitar daños por transportación</i>	Verificar el grado de protección que ofrece el empaque a la fruta y de ser necesario, reforzarlo (previsión vías en mal estado)	\$ 50 mensual	\$ 600,00	Producción	Ejecutar en seis meses.
	<i>evaluar la eficiencia de los actuales proveedores para mantener buena calidad de los insumos y evitar posibles retrasos o incumplimiento de las entregas</i>	Reevaluar a los proveedores en función de la eficiencia y diversidad de productos que se ajusten a los requerimientos de TECNOBAN	\$ 50 mensual	\$ 600,00	Logística	Seis meses
		Con los proveedores calificados, mantener buenas relaciones y aplicar un sistema mejorado de aprovisionamiento.	\$ 200 trimestral	\$ 800,00	Logística	Proceso continuo, ejecutar en cuatro meses
	<i>Mantener un control adecuado de la aplicación de fertilizantes y abonos para prevenir problemas de contagio de plagas o pérdida de plantas y fruta por mala dosificación</i>	Mejorar los métodos de control de inventario de insumos mediante la sistematización de información	\$ 125 mensual	\$ 1.500,00	Logística	Ejecutar en un año
		Continuar con el control periódico de la plantación para evaluar progresos o detectar inconvenientes	\$ 200 mensual	\$ 2.400,00	RRHH	Proceso continuo
		Reestructurar nuevos roles y reasignar funciones que permitan optimizar el desempeño	\$ 500 semestral	\$ 1.000,00	Administración	Ejecutación en seis meses
		Dotar de mejores implementos para comunicación y supervisión de las labores	\$ 3000 anual	\$ 3.000,00	Logística	Un mes para la dotación
		Realizar investigaciones frecuentes para verificar la efectividad de los procesos orgánicos aplicados.	\$ 1500 trimestral	\$ 6.000,00	Producción	Tres meses, ejecutar en un año
	<i>Mantener relaciones duraderas con el cliente mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y cumpliendo con los estándares establecidos.</i>	Atender la formación integral y mejorar la comunicación tanto anivel interno como externo para fortalecer la imagen de la emp.	\$ 120 mensual	\$ 1.440,00	RRHH	Dos meses, ejecutar en seis meses
		Fomentar ambiente de cordialidad y familiaridad entre el personal y el cliente	\$ 1000 anual	\$ 1.000,00	RRHH	Proceso continuo
		Crear manual de inducción para garantizar el compromiso del personal con la empresa	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	RRHH	Ejecutación en seis meses
		Rediseñar manual de procesos y de utilización de maquinaria y equipos para evitar daños por mal uso.	\$ 125 mensual	\$ 1.500,00	RRHH	Un mes, ejecutar en seis meses
	<i>Difundir la filosofía corporativa empezando por el cliente interno y luego transmitirlo al cliente externo.</i>	Aplicación del empowement para aprovechar habilidades de todo el personal en cada área y liderar procesos sobre la competencia	\$ 50 mensual	\$ 600,00	RRHH	Dos meses, ejecutar en seis meses

TABLA Nº 5.22.- MATRIZ RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE PRECIO

	ESTRATEGIAS	Acciones		Costos	Responsables	Tiempo
PRECIO	<i>Potencializar las ventajas competitivas referentes al know-how de los procesos productivos y aprovechar el la comercialización directa para establecer ante la competencia barreras de entrada manteniendo alta diferenciación y avanzando hacia el liderazgo en costos.</i>	Fijación de precios de paridad	\$ 100 mensual	\$ 1.200,00	Marketing	Proceso continuo
		Aprovechar costos de producción y alcanzar liderazgo en costos como productor	\$ 800,00	\$ 800,00	Gerencia, Produccion y Marketing	Proceso continuo
		Fijación o asignación de presupuestos para investigación, desarrollo y comercialización	\$ 1250 trimestral	\$ 5.000,00	Marketing	Proceso continuo

TABLA Nº 5.23.- MATRIZ RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

	ESTRATEGIAS	Acciones		Costos	Responsables	Tiempo
Plaza	<i>Monitorear continuamente las vías de acceso y mejorar las técnicas de protección de la fruta para evitar el menor daño de transportación posible.</i>	Monitorear continuamente las vías de acceso para decidir si es necesario reforzar el empaque para evitar daños de producto por transportación.	\$ 50 mensual	\$ 600,00	Gerencia – Dpto. de Compras – Dpto. Ventas	En cuatro meses, un mes

TABLA Nº 5.24.- MATRIZ RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

	ESTRATEGIAS	Acciones		Costos	Responsables	Tiempo
PROMOC	<i>Actualizar los medios de comunicación para facilitar el intercambio de información y la interactividad entre productor y cliente.</i>	Diseñar página web	\$ 400 año	\$ 400,00	Marketing	Un mes, ejecutar en seis meses
		Hosting de página web	\$ 35 mensual	\$ 420,00	Marketing	Ejecutar en seis meses
		Actualización página web	\$ 60 mensual	\$ 720,00	Marketing	Ejecutar en un año

TABLA N° 5
RESUMEN ESTRATEGIAS PRODUCTO

		ESTRATEGIAS
PRODUCTO	E1	<i>Reforzar la protección del empaque del producto para evitar daños por transportación</i>
	E2	<i>evaluar la eficiencia de los actuales proveedores para mantener buena calidad de los insumos y evitar posibles retrasos o incumplimiento de las entregas</i>
	E3	<i>Mantener un control adecuado de la aplicación de fertilizantes y abonos para prevenir problemas de contagio de plagas o pérdida de plantas y fruta por mala dosificación</i>
	E4	<i>Mantener relaciones duraderas con el cliente mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y cumpliendo con los estándares establecidos.</i>
	E5	<i>Difundir la filosofía corporativa empezando por el cliente interno y luego transmitirlo al cliente externo.</i>

TABLA N 5.
RESUMEN ESTRATEGIAS PRECIO

		ESTRATEGIAS
PRECIO		<i>Potencializar las ventajas competitivas referentes al know-how de los procesos productivos y aprovechar la comercialización directa para establecer ante la competencia barreras de entrada manteniendo alta diferenciación y avanzando hacia el liderazgo en costos.</i>

TABLA N° 5.27
RESUMEN ESTRATEGIAS DISTRIBUCIÓN

		ESTRATEGIAS
Plaza		<i>Monitorear continuamente las vías de acceso y mejorar las técnicas de protección de la fruta para evitar el menor daño de transportación posible.</i>

TABLA N° 5.28
RESUMEN ESTRATEGIAS PROMOCIÓN

		ESTRATEGIAS
PR		<i>Contar con nuevos medios de comunicación con el cliente.</i>

**TABLA Nº 5.29.- MATRIZ DE ALINEACIÓN:OBJETIVOS -
ESTRATEGIAS**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Alianzas estratégicas y ventajas competitivas								
Mantener permanentemente buenas relaciones comerciales con los proveedores y con el cliente interno y externo para establecer barreras de entrada e incrementar las ventajas competitivas de TECNOBAN.	X	X		X	X			X
Capacitación / Cultura Organizacional								
Lograr que el personal se adiestre en el desempeño de sus funciones en un plazo máximo de seis meses para optimizar los recursos de la hacienda y a la par, mejorar la cultura organizacional a través de la integración entre colaboradores, lo cual servirá para mantener un excelente ambiente laboral y productivo.			X	X	X	X		X
Demanda / Producto diferenciado / Lealtad de clientes								
Alcanzar el liderazgo en costos en el plazo máximo de un año y mantener la diferenciación del producto para satisfacer al cliente y captar su lealtad de consumo, garantizando la estabilidad de la empresa y continuar protegiendo el medioambiente.	X	X		X	X	X	X	X
Mejora continua / Tecnología								
Establecer como política corporativa la aplicación de conceptos de mejora continua para obtener ventajas competitivas que se convertirán en barreras de entrada, incorporando nuevos sistemas informáticos que faciliten el control de procesos y de inventarios.	X	X	X		X		X	X
Posicionamiento								
Llegar a diversos usuarios a nivel mundial a través del rediseño de la página web, ofreciendo información completa que no comprometa el know-how de la empresa, pero que permita conocer toda la actividad que se realiza en beneficio del consumidor y el ecosistema, así como los beneficios y calidad de Tanabe Bananas		X	X	X		X		X
Competencia								
Diseñar un sistema de monitoreo de la competencia que permita evaluar de forma inmediata su posición en el mercado y establecer estrategias flexibles para poder adoptar nuevas técnicas o metodologías en caso de ser necesario para seguir un paso adelante de los adversarios de mercado.		X			X	X	X	
Proceso de embarque/entrega								
Continuar trabajando efectivamente para entregar fruta en las mejores condiciones desde el proceso de empaquetado y la revisión de los contenedores hasta la colocación de sellos de trazabilidad.	X	X	X				X	

TABLA 5.30: Plan Operativo de Marketing Mix

Departamento Administración financiera	Período de Aplicabilidad del Plan Estratégico de Mercadotecnia							
Acciones	Valor E.	Periodicidad	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Total
Aprovechar costos de producción y alcanzar liderazgo en costos como productor	\$ 200,00	Trimestral	\$ 800,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 800,00
Fijar un presupuesto para planes de investigación y desarrollo continuo	\$ 5.000,00	Anual	\$ 5.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.000,00
SUBTOTAL			\$ 5.800,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.800,00
Departamento de Logística								
Acciones	Valor Ee.	Periodicidad	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Total
Reevaluar a los proveedores en función de su eficiencia y diversidad de productos	\$ 50,00	Mensual	\$ 600,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 600,00
Mantener buenas relaciones con proveedores calificados, y mejorar sist. compras	\$ 800,00	Anual	\$ 800,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 800,00
Dotar de mejores implementos para comunicación de supervisión y personal oper.	\$ 3.000,00	Anual	\$ 3.000,00					
Mejorar método de control de inventarios sistematizando la información	\$ 1.500,00	Anual	\$ 1.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.500,00
SUBTOTAL			\$ 5.900,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.900,00
Departamento de Supervisión y de Producción								
Acciones	Valor E.	Periodicidad	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Total
Comprobar que el empaque del producto ofrezca la protección	\$ 50,00	Mensual	\$ 600,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 600,00

adecuada.								
Continuar con el control periódico de la plantación para evaluar prog. e inconv.	\$ 200,00	Mensual	\$ 2.400,00					
Realizar investigaciones para evaluar efectividad de proc. Aplicados (prop. Exp.I	\$ 1.500,00	Trimestral	\$ 6.000,00					
Monitorear proc. embarque desde colocación de cajas hasta sellos de trazabilidad	\$ 50,00	Mensual	\$ 600,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 600,00
SUBTOTAL			\$ 9.600,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 9.600,00
Departamento de Marketing								
Acciones	Valor E.	Periodicidad	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Total
Prever la situación del sector y la aplicación de precios de paridad del sector	\$ 100,00	Mensual	\$ 1.200,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.200,00
Rediseñar página web añadiendo aplicaciones para visitas virtuales a la Hcda.	\$ 400,00	Anual	\$ 400,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 400,00
Hosting de la página web	\$ 35,00	Mensual	\$ 420,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 420,00
Actualización de la página web.	\$ 60,00	Mensual	\$ 720,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 720,00
SUBTOTAL			\$ 2.740,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.740,00
Departamento de RRHH								
Acciones	Valor E.	Periodicidad	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Total
Crear manual de inducción para garantizar compromiso del personal con la emp.	\$ 1.200,00	Anual	\$ 1.200,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.200,00
Rediseñar manual de procesos y utiliz de maq. y eq para evitar daños por mal uso	\$ 1.500,00	Anual	\$ 1.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.500,00
Atender la formación integral del personal y mejorar la comunicac.	\$ 120,00	Mensual	\$ 1.440,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.440,00

Plan Estratégico de Marketing

Interna								
Fomentar el ambiente de cordialidad y familiaridad entre personal y cliente	\$ 1.000,00	Anual	\$ 1.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.000,00
Reestructurar nuevos roles y reasignar funciones que optimicen el desempeño.	\$ 1.000,00	Anual	\$ 1.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.000,00
Aplicar empowerment para aprovechar habilidades del personal	\$ 50,00	Mensual	\$ 600,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 600,00
SUBTOTAL	\$ 4.870,00		\$ 6.740,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 6.740,00
TOTAL			\$ 30.780,00	\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 30.780,00

5.1.4.- CONTROLES

El plan estratégico de la empresa no puede quedarse en el vacío, debe estar unido con la acción y generar resultados. Los indicadores miden cómo la organización, a partir de sus competencias básicas, responde o supera los factores clave de éxito de la compañía en el mercado y frente al cliente.

Los indicadores tienen como objetivo la evaluación del producto y servicio con base en los valores de compra acordados con el cliente, definen con claridad el comportamiento del producto y servicio, son un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones y sirven como parámetro para mejorar las expectativas del cliente.

La efectividad del Plan Estratégico de Mercadotecnia de TECNOBAN puede ser evaluada, mediante la aplicabilidad de los siguientes indicadores:

TABLA Nº 5.31

INDICADORES POR ÁREA CLAVE

Áreas clave	Indicador	Unidad	Fórmula
MERCADOTECNIA	Crecimiento de la Ventas.	Porcentaje	$(\text{Vts. del período} - \text{Vts. Período anterior}) / \text{Vts. Período anterior} * 100$
	Crecimiento del Tamaño del mercado	Porcentaje	$(\text{Vts. Del mercado en el período} / \text{Vts. Del mercado período anterior} * 100) - 100$
	Ventas sobre Marketing	Nº de veces	$\text{Ventas Netas} / \text{Costos por Marketing}$
	Valoración unidades vendidas	Porcentaje	$[(\text{Unid. Reales vendidas} - \text{Unid. Presupuestadas}) / \text{Unid. Presupuestadas}] * 100$
	Contribución de Marketing	Dólares	$\text{Ventas Netas} - \text{Costos directos de Producción} - \text{Gtos. Marketing.}$
	Porcentajes de los costos variables	Porcentaje	$\text{Gtos. Variables por unidad} / \text{Precio de venta por unidad} * 100$

SERNA, Humberto Gerencia Estratégica
 ALBERTO M. BALLVÉ, CUADRO DE MANDO INTEGRAL: Organizando información para crear valor.

	Monto de ventas en el punto de equilibrio	Dólares	Costes fijos / Margen de contribución
	Aporte de Marketing para las ventas	Porcentaje	Costos de Marketing / Ventas * 100
	Cuota de mercado	Porcentaje	Ventas de la empresa / Ventas del sector
	Participación del producto o línea	Porcentaje	Ventas del producto / Ventas totales
	Ventas medias por vendedor	Dólares	Ventas / N° de vendedores
	Eficiencia de	Porcentaje	Costos de mercadeo / Ventas
	Eficiencia de la Publicidad	Porcentaje	Costos de publicidad / Ventas
	Participación de Producto líder.	Porcentaje	Ventas del producto líder / Ventas totales
COMPRAS	Días de entrega de proveedores	Días	Importe de compras / Compras diarias
	Días de financiamiento obtenidos por los proveedores	Días	Créditos por compras / Compras diarias
	Valor añadido por empleado	Dólares	(Ventas – Coste de material) / N° de empleados
RECURSOS HUMANOS	Ventas por empleado	Dólares	Ventas / N° de empleados
	Remuneración por empleado	Dólares	Total Salarios / N° de empleados
	Ganancia por empleado	Dólares	Ganancia Neta Operativa / N° de empleados
	Rotación del personal	Porcentaje	Personal dado de baja / N° de empleados
	Innovación de productos	Porcentaje	Vts. Productos introducidos en el último período / Vts. Totales * 100
PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN	Contribución de los nuevos productos	Porcentaje	Margen de contribución de los nuevos productos en el último período / Margen de contribución total * 100

Gastos en investigación a los proveedores	Porcentaje	Gtos. Investigación presupuestados / Gtos. Totales discrecionales * 100
Gastos en activo fijo	Porcentaje	Gtos. Activo fijo presupuestado / Gtos. Discrecionales totales * 100
Tiempo medio de despacho	Nº de veces	Sumatoria del tiempo entre pedido y despacho / Nº de despachos
Devoluciones	Porcentaje	Despachos devueltos / Nº de despachos

Fuente: PHILIP KOTLER, *Mercadotecnia*

CONTROL DE RENTABILIDAD

Aparte del control del Plan anual las compañías también necesitan medir la rentabilidad de los diversos productos, territorio, grupos de consumidores, canales de distribución y tamaño de los pedidos. Esta información ayudará a la gerencia a determinar si hay productos o actividades de mercadotecnia que deban ampliarse, reducirse o eliminarse.⁸

INDICADORES FINANCIEROS POR ÁREA CLAVE

Áreas clave	Indicador	Unidad	Fórmula
LIQUIDEZ	Fondo de maniobra o capital de trabajo	Nº de veces	Activo Corriente / Pasivo Corriente
	Prueba Ácida	Nº de veces	(Caja + Bancos + Créditos por ventas) / Pasivo Corriente
ACTIVIDAD	Días necesarios para vender las existencias	Días	Días promedio de las existencias / Coste de Ventas.
	Ciclo operativo	Días	Nº de días para vender el inventario + Nº de días para cobrar los créditos por ventas
	Rotación del Activo Total	Nº de veces	Ventas / Activo Total
	Rotación del Activo no corriente	Nº de veces	Ventas / Activo no corriente
RENTABILIDAD	Absorción de costes totales	Dólares	Renta – Coste Total
	Absorción de Costes	Dólares	Renta – Costes Variables

⁸ PHILIP KOTLER, *Mercadotecnia*, tercera edición

	Variables		
	Margen Bruto sobre ventas	Porcentaje	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costes Directos}}{\text{Ventas Totales}} * 100$
	Margen Neto sobre Ventas	Porcentaje	$\frac{\text{Margen Neto}}{\text{Ventas Totales}} * 100$
	Retorno del Activo Total	Porcentaje	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Activo Total}} * 100$
	Rentabilidad de la inversión de la empresa	Dólares	Resultado del Ejercicio – (Act. Total * Coste de capital + Costo de mantenimiento del pasivo)
	Rentabilidad por acción	Nº de veces	$\frac{\text{Precio mercado}}{\text{Ganancia por acción}}$
FINANCIAMIENTO	Deudas sobre Activo Total	Porcentaje	$\frac{\text{Deudas}}{\text{Act. Total}} * 100$
	Deudas sobre ventas	Meses	$\frac{\text{Deudas}}{\text{Ventas Mensuales}}$
	Patrimonio Neto sobre Activo Total	Porcentaje	$\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Act. Total}} * 100$
	Financiamiento del no Act. Corriente	Nº de veces	$\frac{\text{Act. No corriente}}{\text{Pasivo no corriente}}$

Fuente: PHILIP KOTLER, *Mercadotecnia*

5.1.4.1.- CONTROL ESTRATÉGICO

El control estratégico puede ser llevado a cabo en TECNOBAN después de cada año de operaciones, donde se revisa críticamente la eficacia de las operaciones, ya que en ésta área la obsolescencia rápida de las estrategias y programas es una posibilidad constante. Se puede aplicar el control estratégico en base a una herramienta, conocida como: Auditoría de Mercadotecnia.

Dicha herramienta controla la manera cómo se está ejecutando los procesos de mercadotecnia dentro de los siguientes aspectos:⁹

- “Auditoría de Ambiente de Mercadotecnia.
 - Macroambiente.
 - Factores Demográficos.
 - Factores Económicos.

⁹ PHILIP KOTLER, *Mercadotecnia*, Editorial Prentice Hall, Tercera Edición

- Factores Naturales.
 - Factores Tecnológicos.
 - Factores Políticos.
 - Factores Culturales.
- Ambiente del Negocio.
 - Mercados.
 - Consumidores.
 - Competidores.
 - Distribución y distribuidores.
 - Proveedores.
 - Facilidades y firmas de Mercadotecnia.
 - Públicos.
- Auditoría de la Estrategia de Mercadotecnia.
 - Misión del Negocio.
 - Objetivos y Metas de Mercadotecnia.
 - Estrategia.
- Auditoría de la Organización de Mercadotecnia.
 - Estructura Formal.
 - Estructura Funcional.
 - Eficiencia de Interfase.
- Auditoría los Sistemas de Mercadotecnia.
 - Sistema de Información en Mercadotecnia.
 - Sistema de Planificación de Mercadotecnia.
 - Sistema de Control de Mercadotecnia.
 - Sistema de desarrollo de productos nuevos.
- Auditoría de Productividad de Mercadotecnia.
 - Análisis de rentabilidad.
 - Análisis de la razón entre costos y eficacia.
- Auditoría de la Función de Mercadotecnia.
 - Productos.
 - Precios.
 - Distribución.

- Publicidad, promoción de ventas y publicidad no pagada.
- Fuerza de Ventas.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 Presupuesto

La Hacienda TECNOBAN tiene un nivel de recursos financieros improductivos que le permite cubrir sin requerimiento de financiamiento externo la presente propuesta. Es importante que se aprovechen los recursos disponibles porque como se comprobará a lo largo de este capítulo, el beneficio que representa la inversión en nuevos activos y la reestructuración de su organización departamental, proporcionarán mayor soporte a la sólida estructura existente contribuyendo con el interés de los empresarios y el mío personal de encontrar la mejor forma de aprovechar y potencializar las ventajas competitivas actuales de la empresa.

INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO			
TECNOBAN			
ACTIVOS FIJOS			185.990,00
EQUIPO DE COMPUTO		1.200,00	
Computadores	1.200,00		
EQUIPO DE OFICINA		1.330,00	
Escritorio	250,00		
Silla giratoria	600,00		
Pizarra tiza líquida	80,00		
Archivador	30,00		
Television	250,00		
Soporte giratorio TV	50,00		
DVD	70,00		
HERRAMIENTAS Y EQUIPOS		5.460,00	
Equipo celular	4.500,00		
Equipo motorola	960,00		
TERRENOS		175.000,00	
Terreno	175.000,00		
ACTIVOS DIFERIDOS			3.000,00
Software	3.000,00		
FOMENTO AGRICOLA			639.223,21
CAPITAL DE TRABAJO			77.719,30
TOTAL INVERSIONES			905.932,51
FINANCIAMIENTO			
CAPITAL SOCIAL	100,00%	905.932,51	
CREDITO BANCARIO			
TOTAL FINANCIAMIENTO			905.932,51

Las inversiones en Activos fijos muestran valores altos; esto se debe a que reflejan la intención de compra de una hacienda, propiedad de 50 Ha pertenecientes al Sr. Massato Ito Takahashi; quien planteó la propuesta de venta hace algunos meses.

Personalmente, ha significado la oportunidad de analizar las ventajas, beneficios y capacidad que tendría el Dr. Tanabe de mejorar sus niveles de producción y de aprovechar los recursos financieros disponibles, así como la posibilidad de incrementar su nivel de producción, el nivel de ventas y potencializar sus ventajas competitivas; aspectos considerados como objetivo del presente estudio.

A la par, promete ser la clave para la demostración de las ventajas competitivas especialmente en lo que se refiere al ámbito financiero y productivo que tiene TECNOBAN por manejarse dentro de un círculo comercial privilegiado.

A pesar de no estar considerada esta situación desde el inicio de la investigación; cabe destacar que durante su desarrollo, se acordó con la gerencia, jefe administrativo, jefe de producción y el contador, que podría evaluarse la conveniencia de invertir en la mencionada compra.

DEPRECIACIONES:
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS:

AÑOS	ITEM	VALOR	% V. RESIDUAL	V. RESIDUAL	DEP. ACUM	% DEP	DEP. ANUAL	VALOR LIBROS
3	EQUIPO DE COMPUTO	1.200,00	25%	300,00	900,00	33,33%	300,00	600,00
10	EQUIPO DE OFICINA	1.330,00	10%	133,00	1.197,00	10,00%	119,70	731,50
10	HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	5.460,00	20%	1.092,00	4.368,00	10,00%	436,80	3.276,00

VENTA DE ACTIVOS FIJOS:

VENTA					
ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EQUIPO DE COMPUTO			300,00		600,00
EQUIPO DE OFICINA					731,50
HERRAMIENTAS Y EQUIPOS					3.276,00
VEHICULOS					-

AMORTIZACIONES:

AMORTIZACION ACTIVOS DIFERIDOS			
ITEM	VALOR	% Amortiz	Amortiz anual
SOFTWARE	3.000,00	33,33%	1.000,00

INVERSIONES DE REEMPLAZO:

INVERSION DE REEMPLAZO					
ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EQUIPO DE COMPUTO				1.200,00	
SOFTWARE				3.000,00	
EQUIPO DE OFICINA					
HERRAMIENTAS Y EQUIPOS					

TABLA DE DEPRECIACIONES:

TABLA DE DEPRECIACIONES					
ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EQUIPO DE COMPUTO	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
EQUIPO DE OFICINA	119,70	119,70	119,70	119,70	119,70
HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	436,80	436,80	436,80	436,80	436,80

TABLA DE AMORTIZACIONES:

TABLA DE AMORTIZACIONES					
ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SOFTWARE	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00

VENTA DE ACTIVOS FIJOS

VENTA DE ACTIVOS FIJOS					
ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EQUIPO DE COMPUTO			300,00		600,00
EQUIPO DE OFICINA					731,50
HERRAMIENTAS Y EQUIPOS					3.276,00
					-

AMORTIZACION DE ACTIVOS DIFERIDOS:

AMORTIZACION ACTIVOS DIFERIDOS			
ITEM	VALOR	% Amortización	Amortización anual
SOFTWARE	3.000,00	33,33%	1.000,00

INVERSION DE REEMPLAZO (COMPRA ACTIVO FIJO)

INVERSION DE REEMPLAZO					
ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EQUIPO DE COMPUTO				1.200,00	
SOFTWARE				3.000,00	
EQUIPO DE OFICINA					
HERRAMIENTAS Y EQUIPOS					

DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS

TABLA DE DEPRECIACIONES					
ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EQUIPO DE COMPUTO	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
EQUIPO DE OFICINA	119,70	119,70	119,70	119,70	119,70
HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	436,80	436,80	436,80	436,80	436,80

AMORTIZACION DE SOFTWARE:

TABLA DE AMORTIZACIONES					
ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SOFTWARE	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00

6.1.1.1 FINANCIAMIENTO

La capacidad financiera de TECNOBAN permite que se lleve a cabo el proyecto de inversión sin requerimiento de otras fuentes de financiamiento; lo que resulta oportuno para aprovechar los recursos y excedentes que registran de sus operaciones.

6.1.2 PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN

Los presupuestos de Operación consideran todos los ingresos y egresos que se realizarán para cumplir con las actividades programadas del proyecto.

6.1.2.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS

La venta de banano orgánico al Japón constituye el 100% de sus ingresos; es importante resaltar que por la situación no definida sobre la venta de banano de segunda clase, los rubros por venta de esta fruta eran considerados como otros ingresos; sin embargo ahora de manera temporal toda esa producción es destinada para el proceso de elaboración de fertilizantes y abonos orgánicos.

Se considerará un aumento del 20% que es el promedio de crecimiento esperado para el nuevo cultivo de 50 Ha; además se considera que los dos primeros años se mantendrán en las mismas condiciones de producción promedio estimada para la Hacienda TECNOBAN; porque el tiempo esperado para el desarrollo de las cepas es de 36 a 38 semanas.

Luego se deberán esperar 12 semanas de parición; y finalmente para en las siguientes 6 a 8 semanas empezar con la nueva cosecha, que por lo general no cubre los requerimientos para exportación.¹¹

¹¹ Fuente: Registros de Producción y Ventas TECNOBAN. Ingeniero, Luis Sánchez

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS CON PROYECTO

PRESUPUESTO DE INGRESOS					
AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
UNIDADES DE PRODUCTO					
BANANO ORGANICO (EN CAJAS)	306.590	306.590	367.908	367.908	367.908
		-	-	-	-
PRECIO					
BANANO ORGANICO (EN CAJAS)	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
VENTAS					
BANANO ORGANICO (EN CAJAS)	1.839.540,00	1.839.540,00	2.207.448,00	2.207.448,00	2.207.448,00
	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	1.839.540,00	1.839.540,00	2.207.448,00	2.207.448,00	2.207.448,00

6.1.2.2 PRESUPUESTO DE EGRESOS

El presupuesto de egresos detalla los costos y gastos necesarios para el normal desenvolvimiento de la empresa, así como los costos y gastos que requieren las estrategias del plan de Marketing.

PRESUPUESTO DE EGRESOS					
AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
COSTO DE PRODUCCION	243483,46	243483,46	292180,15	292180,15	292180,15
GASTOS ADMINISTRATIVOS	264285,84	264285,84	317143,01	317143,01	317143,01
GASTOS IMPLEM ESTRATEGIAS ADMIN	14440,00	14440,00	17328,00	17328,00	17328,00
DEP. EQUIPO DE COMPUTO	300,00	300,00	360,00	360,00	360,00
DEP. EQUIPO DE OFICINA	972,85	972,85	1143,48	1143,48	1143,48
DEP. HERRAMIENTAS Y	1357,35	1357,35	1541,46	1541,46	1541,46

EQUIPOS					
DEP. VEHICULOS	15600,33	15600,33	18720,40	18720,40	18720,40
Amortización Software	1000,00	1000,00	1200,00	1200,00	1200,00
GTS. IMPLM ESTRAT VTS. COM Y PROM	3740,00	3740,00	4488,00	4488,00	4488,00
GTS IMPLM ESTRAT. DES. PRODUCT	181600,00	181600,00	217920,00	217920,00	217920,00
TOTAL EGRESOS	726779,83	726779,83	872024,49	872024,49	872024,49

El Costo de Producción es el principal rubro de los egresos, incluye los costos directos de producción, costos de empaque y los costos indirectos de fabricación. Todos los valores que conforman cada uno de estos costos, son elementales para el desarrollo de las actividades productivas.

6.2 Flujo de Caja

Los flujos de caja, tanto con proyecto, como sin proyecto, ofrecen una forma concreta para diferenciar el impacto positivo o negativo que tienen las estrategias planteadas y confirmarlo a través de la evaluación de los mismos

6.2.1 Flujo de Caja con proyecto.

FLUJO DE CAJA CON PROYECTO						
FLUJO DE CAJA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL		-	-	-	-	-
INGRESO POR VENTAS		1.839.540,00	1.839.540,00	2.207.448,00	2.207.448,00	2.207.448,00
COSTO DE PRODUCCION		- 243.483,46	- 243.483,46	- 292.180,15	- 292.180,15	- 292.180,15
Gastos Imp. Estrat. Vts, Comerc, promo		- 3.740,00	- 3.740,00	- 3.740,00	- 3.740,00	- 3.740,00
Gastos Administrativos		- 264.285,84	- 264.285,84	- 264.285,84	- 264.285,84	- 264.285,84
Gasto Impl. Estrategia Productiva		- 181.600,00	- 181.600,00	- 217.920,00	- 217.920,00	- 217.920,00
Gastos Impl. Estrat. Administrativa		- 14.440,00	- 14.440,00	- 14.440,00	- 14.440,00	- 14.440,00
Dep. Equipo de computo		- 300,00	- 300,00	- 300,00	- 360,00	- 360,00
Dep. Equipo de oficina		- 119,70	- 119,70	- 119,70	- 119,70	- 119,70
Dep. Herramientas y equipos		- 436,80	- 436,80	- 436,80	- 436,80	- 436,80
Amortizacion Software		- 1.000,00	- 1.000,00	- 1.000,00	- 1.200,00	- 1.200,00
UTILIDAD OPERACIONAL		1.130.134,20	1.130.134,20	1.413.025,51	1.412.765,51	1.412.765,51
GASTOS FINANCIEROS		-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE PT		1.130.134,20	1.130.134,20	1.413.025,51	1.412.765,51	1.412.765,51
PARTICIPACION TRABAJADORES		- 169.520,13	- 169.520,13	- 211.953,83	- 211.914,83	- 211.914,83
UTILIDAD ANTES DE IMP		960.614,07	960.614,07	1.201.071,68	1.200.850,68	1.200.850,68
IMPUESTO A LA RENTA		- 240.153,52	- 240.153,52	- 300.267,92	- 300.212,67	- 300.212,67
UTILIDAD NETA		720.460,55	720.460,55	900.803,76	900.638,01	900.638,01
Dep. Equipo de computo		300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Dep. Equipo de oficina		119,70	119,70	119,70	119,70	119,70
Dep. Herramientas y equipos		436,80	436,80	436,80	436,80	436,80
Amortizacion Software		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
PAGO PRINCIPAL CREDITO LP		-	-	-	-	-
INVERSION INICIAL	- 1.405.932,51					
Activo Fijo	- 185.990,00					
Activo Diferido	- 3.000,00					
Inversión Capital de Trabajo	- 77.719,30					77.719,30
Fomento agrícola	- 639.223,21					
INVERSION DE REEMPLAZO						
Equipo de cómputo					- 1.200,00	
Software					- 3.000,00	
VALOR DE SALVAMENTO						
Equipo de computo				300,00		600,00
Equipo de oficina						731,50
Herramientas y equipos						3.276,00
Maquinaria						-
Vehículos						-
Edificios						-
FLUJO DE CAJA	- 1.405.932,51	722.317,05	722.317,05	902.960,26	898.294,51	981.545,32

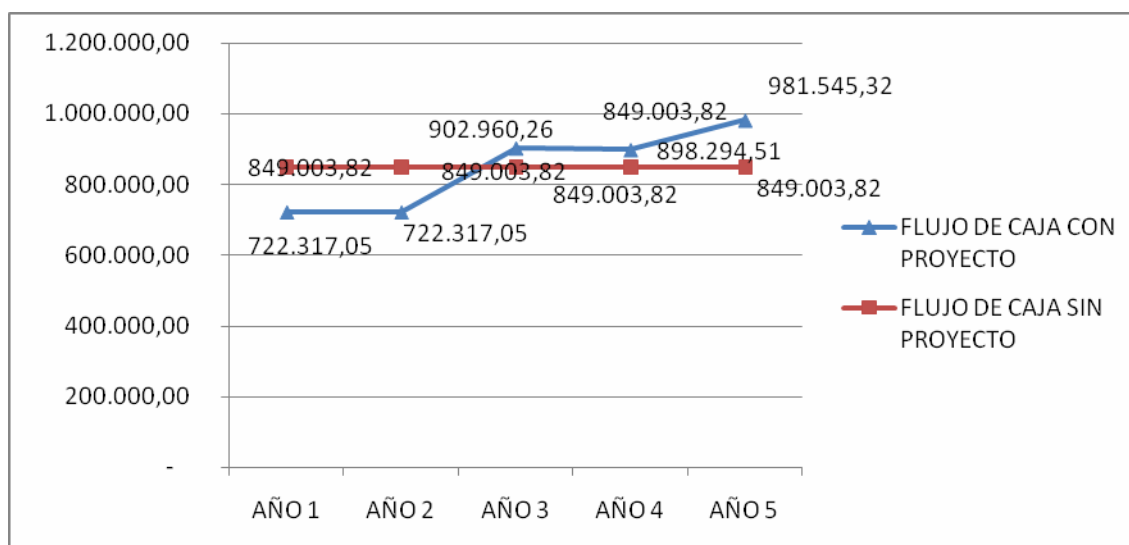
6.2.1 Flujo de Caja sin proyecto

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO					
FLUJO DE CAJA					
AÑO	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL		-	-	-	-
INGRESO POR VENTAS	1.839.540,00	1.839.540,00	1.839.540,00	1.839.540,00	1.839.540,00
PAGO A PROVEEDORES (C. VTS)	243.483,46	243.483,46	243.483,46	243.483,46	243.483,46
GASTOS ADMINISTRATIVOS	264.285,84	264.285,84	264.285,84	264.285,84	264.285,84
UTILIDAD ANTES DE PT	1.331.770,70	1.331.770,70	1.331.770,70	1.331.770,70	1.331.770,70
PARTICIPACION TRABAJADORES	- 199.765,61	- 199.765,61	- 199.765,61	- 199.765,61	- 199.765,61
UTILIDAD ANTES DE IMP	1.132.005,10	1.132.005,10	1.132.005,10	1.132.005,10	1.132.005,10
IMPUESTO A LA RENTA	- 283.001,27	- 283.001,27	- 283.001,27	- 283.001,27	- 283.001,27
UTILIDAD NETA	849.003,82	849.003,82	849.003,82	849.003,82	849.003,82
FLUJO DE CAJA	849.003,82	849.003,82	849.003,82	849.003,82	849.003,82

6.2.1 Comparación entre Flujo de Caja con proyecto y sin proyecto.

VARIACION ENTRE FLUJO DE CAJA CON PROYECTO Y SIN PROYECTO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA CON PROYECTO	722.317,05	722.317,05	902.960,26	898.294,51	981.545,32
FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO	849.003,82	849.003,82	849.003,82	849.003,82	849.003,82
VARIACION (USD)	- 126.686,77	- 126.686,77	53.956,44	49.290,69	132.541,49
VARIACION (%)	-14,92%	-14,92%	6,36%	5,81%	15,61%

GRAFICO COMPARATIVO DEL FLUJO DE CAJA CON PROYECTO Y SIN PROYECTO



Comparando los flujos, se puede apreciar que en el segundo año existe un descenso en los flujos con proyecto, pero en los siguientes años se observa un mejoramiento de los flujos con el proyecto.

6.3 Estados Projectados

Los estados financieros sirven para evaluar las condiciones económicas de la empresa y para en base a ellas tomar decisiones.

6.3.1 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS NETAS	1.839.540,00	1.839.540,00	2.207.448,00	2.207.448,00	2.207.448,00
COSTO DE PRODUCCION	243.483,46	243.483,46	292.180,15	292.180,15	292.180,15
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1.596.056,54	1.596.056,54	1.915.267,85	1.915.267,85	1.915.267,85
GASTOS ADMINISTRATIVOS	264.286	264.286	264.286	264.286	264.286
GASTOS ADM IMPLEM ESTRATEGIA	14.440	14.440	14.440	14.440	14.440
DEP. EQUIPO DE COMPUTO	300	300	300	360	360
DEP. EQUIPO DE OFICINA	120	120	120	120	120
DEP. HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	437	437	437	437	437
Amortizacion Software	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00
GASTOS IMPLEM ESTRATEGIA PRODUCTIVA	181.600,00	181.600,00	217.920,00	217.920,00	217.920,00
GASTOS VENTAS IMPLEM ESTRATEGIA	3.740,00	3.740,00	3.740,00	3.740,00	3.740,00
DEP VEHICULOS	15.600,33	15.600,33	18.720,40	18.720,40	18.720,40
UTILIDAD/PERDIDA OPERACIONAL	1.130.134,20	1.130.134,20	1.413.025,51	1.412.765,51	1.412.765,51
VENTA ACTIVOS FIJOS	-	-	300,00	-	4.607,50
EQUIPO DE COMPUTO	-	-	300,00	-	600,00
SOFTWARE	-	-	-	-	731,50
EQUIPO DE OFICINA	-	-	-	-	3.276,00
UTILIDADES ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES	1.130.134,20	1.130.134,20	1.413.325,51	1.412.765,51	1.417.373,01
PARTICIPACION TRABAJADORES	169.520,13	169.520,13	211.998,83	211.914,83	212.605,95
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	960.614,07	960.614,07	1.201.326,68	1.200.850,68	1.204.767,06
IMPUESTO A LA RENTA	240.153,52	240.153,52	300.331,67	300.212,67	301.191,76
UTILIDAD/PERDIDA NETA	720.460,55	720.460,55	900.995,01	900.638,01	903.575,29

El estado de resultados ofrece una visión del efecto de las operaciones de una empresa en un periodo determinado, en este caso será anual. Es imprescindible porque permite tomar decisiones para saber si es factible continuar con las operaciones planificadas o si deben aplicarse cambios.

6.4 Evaluación Financiera.

La evaluación financiera permitirá determinar si la implementación estratégica propuesta en el plan es rentable o, y de serlo, es una herramienta para tomar las decisiones necesarias y poner en marcha la propuesta.

6.4.1 Tasa mínima de Aceptación de Recuperación (TMAR)

Es la tasa mínima a la cual un inversionista tomará una decisión positiva en cuanto a la ejecución de un proyecto.

TMAR	
VARIABLE	PORCENTAJE
Tasa pasiva	5,30%
Premio por riesgo	6,18%
Inflación	9,87%
TMAR	21,35%

Esta tasa es un indicador que contribuye para el análisis de factibilidad del proyecto; pues es el valor mínimo que debe esperarse en cuanto a rendimiento, y para este caso es del 21,35%.

6.4.2 Criterios de Evaluación

6.4.2.1 Valor Actual Neto (VAN)

Este criterio de evaluación, consiste en obtener la diferencia entre el valor presente de los flujos de caja utilizando una tasa de descuento y el monto de la inversión.

Este criterio supone:

Si $VAN > 0$ El proyecto se acepta.

Si VAN= 0 El proyecto se puede aceptar o no.

Si VAN< 0 El proyecto no se acepta.

Entonces para este estudio tenemos que:

TASA DE DESCUENTO	12%
Rendimiento Bonos Estado	10%
Tasa de riesgo	2%

VALOR ACTUAL NETO:

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR ACTUAL
AÑO 0	- 1.405.932,51		- 1.405.932,51
AÑO 1	722.317,05	12%	644.925,94
AÑO 2	722.317,05	12%	575.826,73
AÑO 3	902.960,26	12%	642.709,28
AÑO 4	898.294,51	12%	570.882,40
AÑO 5	981.545,32	12%	556.955,17
VAN			1.585.367,02

Por tanto con esta condición el proyecto se acepta, ya que el VAN es mayor que 0.

6.4.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Esta es la tasa de descuento a la cual el Valor Actual Neto es cero, lo cual implica que el valor presente de los flujos de efectivo es igual a la inversión.

Este criterio supone:

Si TIR> Tasa de dscto. requerida	El proyecto se acepta.
Si TIR= Tasa de dscto. requerida	El proyecto puede aceptarse o no.
Si TIR< Tasa de dscto requerida	El proyecto no se acepta.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR ACTUAL	TASA	VALOR ACTUAL
AÑO 0	- 1.405.932,51		- 1.405.932,51		- 1.405.932,51
AÑO 1	722.317,05	48,00%	488.052,06	49,00%	484.776,55
AÑO 2	722.317,05	48,00%	329.764,91	49,00%	325.353,39
AÑO 3	902.960,26	48,00%	278.537,38	49,00%	272.966,80
AÑO 4	898.294,51	48,00%	187.228,47	49,00%	182.252,58
AÑO 5	981.545,32	48,00%	138.229,83	49,00%	133.653,09
			15.880,14		- 6.930,11

TIR = 48,70%

En este caso el proyecto se acepta ya que es mayor que la tasa requerida del 12% y la TMAR de 21,35%.

TASA INTERNA DE RETORNO MODIFICADO (TIRM)
TASA INTERNA DE RENDIMIENTO MODIFICADA (TIRM)

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR FUTURO
AÑO 0	- 1.405.932,51		
AÑO 1	722.317,05	12%	1.272.969,45
AÑO 2	722.317,05	12%	1.136.579,87
AÑO 3	902.960,26	12%	1.268.594,16
AÑO 4	898.294,51	12%	1.126.820,64
AÑO 5	981.545,32	12%	1.099.330,75
			5.904.294,87

VP = 1.405.932,51
VF = 5.904.294,87
n = 5

$$VF = VP(1+i)^n$$

$$i = ((VF/VP)^{(1/n)})-1$$

i = 33,24%

TIRM = 33,24%

También en este caso el proyecto se acepta ya que es mayor que la tasa requerida del 12% y la TMAR de 21,35%.

6.4.2.3 Relación Costo/Beneficio (RBC)

Esta razón sirve para conocer el rendimiento monetario que se obtiene por cada unidad invertida, esto con valores actuales netos.

Si $RBC > 1$ El proyecto se acepta

Si $RBC = 1$ El proyecto se puede aceptar o no

Si $RBC < 1$ El proyecto no se acepta

CON FLUJOS CON PROYECTO A UNA TASA DE DESCUENTO DEL 12%

COSTO BENEFICIO

VALOR ACTUAL FLUJOS	2.991.299,53
INVERSION	1.405.932,51
BENEFICIO COSTO	2,13

Este resultado significa que se obtendrá \$2,13, por cada dólar invertido, lo cual implica que el proyecto debe realizarse.

6.4.2.4 Período de Recuperación de la Inversión (PRRI)

CON FLUJOS CON PROYECTO A UNA TASA DE DESCUENTO DEL 12%

PERIODO DE RECUPERACION		
Año 0	- 1.405.932,51	
Año 1	644.925,94	644.925,94
Año 2	575.826,73	1.220.752,67
Año 3	642.709,28	
Año 4	570.882,40	
Año 5	556.955,17	

Período de recuperacion
2 años, 3 meses, 14 días

Este resultado significa que se recuperará la inversión en 2 años, 3 meses y 14 días.

6.4.2.5.- Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es aquella cantidad de ingresos que genera un margen de contribución igual a la cuantía de costos fijos. Por encima de dicha cantidad se obtienen beneficios y por debajo de la misma proporcionan pérdidas.

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El cálculo del punto de equilibrio se efectúa partiendo de la siguiente formulación matemática:

$$PE = \frac{CF}{P_u - CV_u}$$

$$PE = Q * P_u$$

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV_u}{P}}$$

En Unidades

En Precio

Donde:

PE = Punto de equilibrio

CF = Costos fijos

CVu = Costos variables unitarios

P = Precio

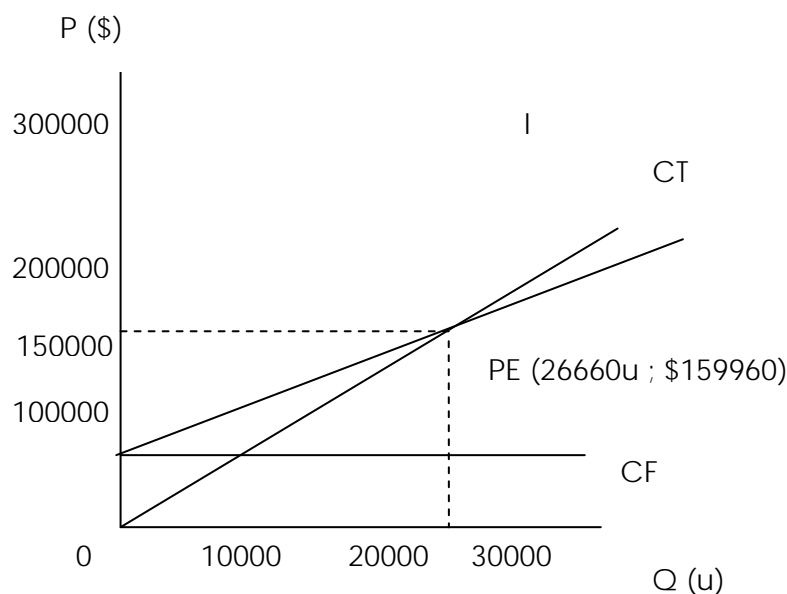
Q = Cantidad

$$PE = \frac{12263}{1 - \frac{3,24}{6}} = 26660u$$

$$PE = 26660 * 6 = \$159960$$

Por lo tanto, el punto de equilibrio es cuando se venden 26660 cajas de banano a un precio de 6,00 dólares la unidad y un valor total de \$ 159.960,00

PRODUCTO	PRECIO	COSTO FIJO TOTAL	COSTO VARIABLE U	PE. UNIDADES
TANABE BANANAS	6,00	0,04	3,24	26660



6.5 Análisis de Sensibilidad

Con el análisis de Sensibilidad, se deducirá el impacto que tendría en los resultados financieros, tanto un escenario optimista como un pesimista.

Para el escenario Optimista se tomará un 5% de incremento en las ventas.

Para el escenario pesimista se tomará en cuenta una reducción en las ventas de un 5%.

CON LOS FLUJOS CON PROYECTO CON UNA TASA DE DESCUENTO DEL 12%

ESCENARIOS	INDICADORES				
	VAN	TIR	TIRM	B-C	P. REC
OPTIMISTA	1351545,64	43,73%	31,09%	1,96	2 años, 5 meses, 23 días
REAL	1585367,02	48,70%	33,24%	2,13	2 años, 3 meses, 14 días
PESIMISTA	1788239,55	52,92%	35,00%	2,27	2 años, 1 meses, 14 días

Una vez que se ha comparado los resultados obtenidos de un escenario positivo, de un negativo y del real, podemos visualizar que el proyecto no es muy susceptible frente a las variaciones mencionadas que podrían ser por diversas causas.

La razón es que los recursos disponibles y algunas medidas contingentes pueden frenar el impacto de fenómenos negativos, y a su vez, para escenarios positivos, tienen la capacidad de aprovechar las oportunidades de mercado.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES:

- ☑ La organización interna juega un papel muy importante para el normal desenvolvimiento del personal; por tanto, las mejoras realizadas en cuanto a la designación de funciones y roles de los colaboradores de TECNOBAN, permitirán que el desarrollo de sus gestiones sea más efectivo.
- ☑ El sector bananero es muy susceptible a los cambios del mercado y factores gubernamentales; sin embargo, a lo largo de esta investigación se pudo constatar que la disciplina, la firmeza y la seriedad son valores que han ayudado a Tanabe Bananas para tener un sólido posicionamiento.
- ☑ Todos los recursos asignados para investigación y desarrollo contribuyen con el cumplimiento de las metas fijadas en base a la visión de la empresa; con la creación de un departamento de mercadotecnia se prevé un mejoramiento de gestión del 25% sobre la situación actual.
- ☑ Los precios fijados para los productores ecuatorianos casi duplican el capital invertido; es interesante conocer que nuestro país tiene muchas ventajas, como por ejemplo en cuanto a empaques, Perú importa de Ecuador, eso encarece sus costos y minimiza en un 40% el margen de rentabilidad que percibe por cada kilo de fruta.
- ☑ Los recursos inactivos tienen una nueva metodología de pleno empleo gracias a las propuestas establecidas es la presente tesis; cada capítulo refleja las oportunidades de crecimiento que tiene Tecnoban, lo cual convierte este documento en una guía o una herramienta efectiva para proyecciones.
- ☑ La tecnología es una de las ventajas más representativas de la hacienda, por lo que para ellos se han abierto muchas ventajas y a la vez, esto también ha servido como barreras de entrada para otros posibles competidores.

- ☑ La experiencia en cultivos orgánicos de 16 años de estudio y experimentación también marcan la diferencia para que la producción de Tanabe Bananas sea considerada y valorada por su alta calidad.
- ☑ Actualmente se observa que estamos caminando hacia un nuevo boom bananero para los cultivos orgánicos, la demanda es cada vez mayor, y en los países más desarrollados se prefiere la calidad antes que la cantidad.
- ☑ El costo de producir banano orgánico es alto, pero los volúmenes de venta retribuyen positivamente todo el esfuerzo productivo; el menor de los costos es el de cultivo propiamente, un cálculo estimado da como resultado 0,04 ctvs; lo más caro resulta el costo de cosecha y logística, que llega a los 3,24 a 3,30 dólares, dejando un margen de rentabilidad entre el 95 y 105%.
- ☑ Las estrategias propuestas en el presente documento contribuyen con la resolución de los inconvenientes visualizados; especialmente es necesario que se considere la redistribución de personal y los cargos y responsabilidades en vista de la envergadura del manejo y control de los procesos productivos y administrativos de la bananera.

7.2 RECOMENDACIONES:

- Es pertinente que se establezcan nuevas consideraciones en los presupuestos, a fin de que sean más flexibles y de esta manera se garantice la dotación de recursos financieros a todas y cada una de las áreas según sea su necesidad.
- Pueden mejorarse las técnicas de control en un plazo medio; las falencias aún pueden superarse sin representar inconvenientes graves; pero deberían tomarse en cuenta nuevas metodologías de implementación rápidas a fin de acelerar el proceso de mejoramiento interno.
- La capacitación del personal en cuanto al manejo de maquinaria y de los equipos debe ser atendido a la brevedad posible; ya se han generado algunos daños por el uso inadecuado y esto perjudica a la empresa.
- Es vital que se rediseñe la página web con links interactivos, que ofrezcan visitas virtuales a la hacienda y que permitan el acceso a información clasificada para el cliente actual limitando este acceso a otros usuarios mediante una sección virtual codificada, a fin de agilizar procesos de comunicación y negociación.

ANEXOS


 Ministerio de Agricultura, Ganadería,
 Acuicultura y Pesca
 Quito-Ecuador

dólares de los Estados Unidos de América, cuya vigencia será trimestral de acuerdo a la siguiente tabla:

TABLA DE FIJACIÓN DE PRECIOS			
TIPO	PMS	GASTOS EXPORTADOR	PRM /CAJA USD \$
22XU	4.700	1.580	6.250
20S	3.388	1.160	4.548
20S CH	2.722	1.160	3.882
2527	3.060	1.180	4.220
22XUCS	3.720	1.400	5.120
BB BM	3.300	1.200	4.500

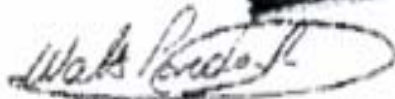
Art. 2.- Deróguense los Acuerdos Interministeriales 178 y 118 antes citados

Art. 3.- El presente Acuerdo entrara en vigencia a partir de su suscripción, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

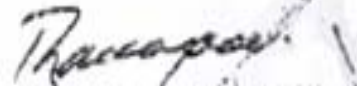
COMUNIQUESE Y PUBLIQUESE.-

Dado en Quito, a

15 ABR 2008



Econ. Walter Poveda Ricaurte
 MINISTRO DE AGRICULTURA,
 GANADERÍA, ACUICULTURA Y PESCA



Econ. Raúl Sagasti Lopera
 MINISTRO DE INDUSTRIALIZACIÓN Y
 COMPETITIVIDAD

REGIMENES DE IMPORTACION PARA EL BANANO FRESCO

PAIS	DERECHOS DE IMPORTACION		IMPUESTOS Y OTROS GRAVAMENES		RESTRICCIONES CUANTITATIVAS
	Origen de las importaciones (pais o zona)	Derechos de importaciones \$ USD/t o derecho ad valorem	Tipo de impuesto y otros gravámenes	Porcentaje	
Argelia		45%	IVA	21%	Tipo de restricción
Argentina		13%	Impuesto específico adicional IVA	80%	
Australia		0%	IVA	10.50%	Se aplican medidas de cuarentena a las importaciones de banano
Bulgaria	N.M.F	10%			
	S.G.P.	7%			
Chile		10%			
China	General	40%			
	NMF	25%			
Chipre	Comunidad Europea (CE)	22,9% + 788 USD\$/t + 6% en concepto de derecho temporal para los refugiados			
	Todos los países excepto los de la CE	32,5% + 1213 USD\$/t + 6% en concepto de derecho temporal para los refugiados			
Egipto	Ecuador	60%			
	Indonesia	60%			
	Costa Rica	60%			
	Somalia	60%			
	Rep. Dominicana	60%			
Hungría	NMF	25%			
	Países en desarrollo	23%			
	GATT (Contingentes)	20% para 16,945 t			
	CE (Contingentes)	14% para 1,570 t			
	CE (Contingentes)	20% para 350 t			
Japón	Derechos arancelarios estacionales:				
	1 abril a 30 sep	223.30%			
	Derechos arancelario preferencial	10%			
	1 abril a 30 sep	29.20%			
	Derechos arancelario preferencial	20%			
Rep. Corea	Ecuador	70%			
	Filipinas	70%			
	Indonesia	70%			
	USA	70%			
Libia					Importación permitida por el único importador nacional según el grado de producción

PROGRAMA DE NUTRICION INTEGRADA PARA CULTIVO SANITO

ESTE PLAN DE NUTRICION ESTA GENERALIZADO PARA LOS CULTIVOS SANITO, Y QUE ESTARA SUJETO A CAMBIOS SEGUN LA CAPACIDAD DE ELABORACION DE LOS ABONOS ORGANICOS Y LOS RESULTADOS DE LOS ANALISIS DEL SUELO Y FOLIAR.

Requerimiento del cultivo de Banano

N = 350 kgs

P₂O₅ 120 kgs

K₂O 450 kgs

	INSUMO		KILOGRAMOS / ha /AÑO										
	kg	SACOS	N	P ₂ O ₅	K ₂ O	Ca	Mg	S	Fe	Cu	Zn	Mn	Bo
ABONOS ORGANICOS													
BOKASHI	9000	180	90	13	360								
HUMUS	1000	20	10	0,8	20								
GALLINAZA/GUANO	1000	20	25	48	48	86							
FERTILIZANTES													
SULPOMAG	100	2			22		11	22					
ROCA FOSFORICA	193	4		58		89							
NITRATO DE AMONIO	672	13	225										
ABONO FOLIAR													
BIOFERTILIZANTE	750 cc/ha/Trimestral (al 4% en disolución), en vuelo												
FERTIRRIEGO													
ACIDO HUMICO 12%	6 lt/ha Año (Aplicación trimestral)												
BIOL BOKASHI	1 m3/ha/Año												
BIOL HUMUS	1 m3/ha/Año												
TOTAL:	2965	239	350	119,8	450	175	11	22					

4. Deshoje

Frecuencia semanal, cortando hojas muertas, dobladas y puntas realizando la cirugía de las hojas enfermas.

La cirugía de las hojas afectadas por Sigatoka es vital para reducir el inóculo de la enfermedad, siendo en este sistema de cultivo una labor mucho mas crítica en su manejo.



9. Destore y desmane

El destore se lo maneja como en cualquier plantación convencional. En el desmane para acelerar el tiempo a cosecha, este se hará con falsa y tres todo el año o como lo determine la gerencia de producción.



10. Enfunde

Semanalmente con bolsas plásticas de 0.0005 de alta densidad o las que la gerencia de producción considere mejor.

Para el control de insectos de racimos se usará el amarre de la funda en la parte inferior, en algunas zonas con problemas de Colaspis se puede usar la funda de polipropileno y en otras zonas donde haya problema de insectos, se podrá reforzar el amarre de la funda con ajo comercial (Garlic Barrier) al 100%, haciendo dos aplicaciones de 1 cc cada una; la primera al momento de enfunde y otra durante el desmane.

Ver Manual de Procedimientos Sección Control de Plagas.



12.3 Lombricultura.

Por ser el principal componente de la mesofauna, se mantendrá un mínimo de 1 m² de lecho por hectárea. Esta producción será usada para el mejoramiento de suelo y para introducir lombrices a la plantación.



13.1.3 Reciclaje de plásticos

Todos los plásticos deben ser recolectados de campo y empacados para ser entregados a clientes responsables de su reciclaje. Los envases de insumos deben ser devueltos al fabricante.

Los plásticos provenientes de fundas zunchos si no serán re-utilizados internamente, deben ser empacados para su entrega.



No CAJAS PROCESADAS 2006

WK. No	Caja 208	Caja 22xu	CVT 208	CVT 220U	HZW 208	HZW 220U	GTLL208	GTLL220U	GTLL	NoCONT
1	4828	743	5810	4364			4828	743	5571	4
2	4684	705	5624	4218			4684	705	5389	4
3	4853	747	5849	4387			4853	747	5600	4
4	4758	799	5823	4368			4758	799	5557	4
5	5931	892	7120	5340			5931	892	6823	4
6	5092	537	5779	4334			5092	537	5599	4
7	4915	681	5923	4367			4915	681	5506	4
8	5017	844	7042	5292			5017	844	6761	5
9	4639	844	5764	4323			4639	844	5483	4
10	3561	658	4438	3329			3561	658	4219	3
11	5790	1023	7154	5396			5790	1023	6913	5
12	3536	595	4328	3240			3536	595	4130	5
13	5752	1166	7307	5480			5752	1166	6918	5
14	5947	982	7256	5442			5947	982	6929	5
15	4784	912	5900	4485			4784	912	5678	4
16	6958	1164	8310	6383			6958	1164	8122	6
17	4841	750	5841	4361			4841	750	5581	4
18	4786	808	5843	4361			4786	808	5574	4
19	4635	994	5860	4479			4635	994	5829	4
20	4493	1018	5850	4366			4493	1018	5511	4
21	4512	841	5633	4225			4512	841	5353	4
22	3237	839	4356	3287			3237	839	4078	3
23	3212	796	4273	3205			3212	796	4008	3
24	3094	897	4260	3218			3094	897	3991	3
25	2009	598	2609	2105			2009	598	2807	2
26	2181	518	2672	2154			2181	518	2089	2
27	3310	719	4289	3202			3310	719	4029	3
28	3260	756	4268	3201			3260	756	4018	3
29	4459	931	5700	4275			4459	931	5390	4
30	4360	989	5679	4259			4360	989	5348	4
31	5674	1008	7019	5254			5674	1008	6682	5
32	4463	859	5603	4200			4463	859	5302	4
33	4942	768	5900	4250			4942	768	5410	4
34	4479	880	5652	4239			4479	880	5359	4
35	4573	796	5634	4226	50	24	4663	820	5483	4
36	5183	1222	5792	5094	265	69	5429	1291	6719	5
37	4229	755	5230	3927	284	71	4513	826	5339	4
38	5094	1175	6681	4996	339	80	5433	1256	6688	5
39	4904	1182	6493	4970	456	129	5359	1331	6690	5
40	4756	1365	6563	4922	321	170	5077	1525	6602	5
41	4653	1291	6534	4901	324	171	5177	1432	6609	5
42	5123	1374	6955	5216	209	94	5332	1468	6800	5
43	3894	591	5215	3912	342	131	4206	1122	5358	4
44	5075	1232	6718	5038	321	149	5395	1381	6777	5
45	6107	1440	8027	6020	347	153	6454	1593	8047	6
46	5091	1023	6455	4341	435	117	5526	1140	6665	5
47	4993	1047	6389	4782	470	159	5483	1206	6669	5
48	6009	1335	7789	5942	544	142	6553	1477	8030	6
49	3008	636	3843	2882	350	68	3358	714	4072	3
50	5073	1262	7656	5742	596	171	6569	1433	8002	6
51	5110	1090	6531	4989	486	121	5588	1187	6783	6
52	5964	982	6347	4760	544	121	5908	1093	6591	5
53			0	0			0	0	0	
OTA	242540	48375	307040	238289	6722	2170	349262	50545	299807	222

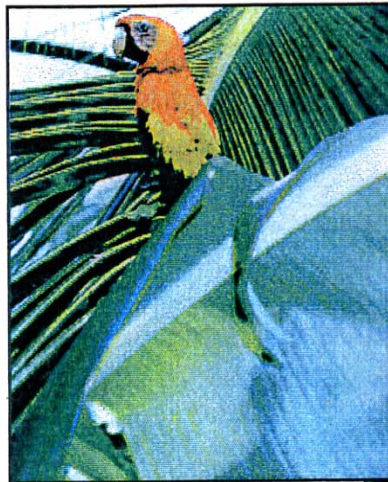
HE-CAJAS PROCESADAS 2007

NO. CAJAS	Caja 2007	Caja 2008	CVI 2007	CVI 2008	HEC 2007	HEC 2008	GTLINE 2007	GTLINE 2008	GTU	Caja Forja	Caja C. Sur	RECOMI
1	4598	713	4135	4853	121	141	3428	1310	8279			1
2	2638	812	4817	3609	87	134	4341	1047	5053			4
3	4638	1267	4847	4611	526	126	5237	4212	6449			3
4	4717	1187	4288	4718	887	137	5348	1389	6834			1
5	2670	418	4653	3048	882	175	4385	1548	5431			1
6	4896	1219	4644	4863	629	223	5154	1927	6678			3
7	4774	1872	4641	4824	388	247	5158	1457	6818			3
8	2818	783	4989	2647	851	189	4113	822	5338			4
9	4853	1644	4225	4869	355	224	5151	1368	6586			6
10	4082	1017	4102	4678	821	261	5313	1327	6648			6
11	3381	778	4818	3481	648	228	4214	1008	5230			4
12	4798	1041	4894	4871	848	228	5302	1287	6588			6
13	4801	1042	4848	4792	472	162	5219	1235	6688			6
14	3637	768	4701	3528	747	191	4384	891	5375			4
15	4729	1044	4121	4581	869	175	5328	1220	6548			6
16	3885	1321	7448	5385	644	168	6329	1509	7828			6
17	2619	882	4719	2648	868	182	4288	884	5293			4
18	4818	883	5688	4827	377	113	5588	876	6871			3
19	5717	1375	7842	5318	877	103	6984	1478	8072			6
20	6121	1381	7742	5764	822	127	6928	1713	8841			6
21	5025	1738	7787	5835	730	95	6758	1833	8992			6
22	6228	1648	7627	5945	825	265	6788	1983	8718			6
23	5137	1088	8232	4897	708	91	5838	1181	7818			5
24	6253	1829	7782	5837	609	87	6922	1621	8843			6
25	6238	1353	7894	5993	685	118	6833	1483	8388			6
26	6148	1498	7988	5987	818	88	6887	1542	8823			6
27	6514	1288	7783	5837	881	118	7188	1384	8488			6
28	6482	1288	7787	5788	888	118	7112	1384	8484			6
29	6477	1238	7887	5788	885	101	7082	1331	8413			6
30	6581	1188	7888	5782	878	89	7171	1267	8438			6
31	6887	1281	7888	5884	482	28	7138	1328	8488			6
32	6812	1138	7888	5881	418	88	7238	1287	8437			6
33	5545	888	6488	4884	521	85	5888	848	7818			5
34	5478	1049	6834	4883	428	124	5883	1183	7888			5
35	6888	1158	7783	5838	911	128	7188	1274	8448			6
36	6888	1228	7888	5848	545	124	7113	1344	8458			6
37	7814	1248	8188	6888	882	148	8188	1384	9888			7
38	8838	1248	10128	7884	888	188	8878	1448	11322			8
39	8884	1344	10848	7888	828	178	8732	1514	11248	1888		8 1,5
40	7823	1188	8838	6788	778	122	8881	1387	9888			7
41	8128	1218	10488	7833	727	188	8888	1484	11328	1883		8 1
42	8743	1887	10488	7888	733	144	8478	1881	11277	1847		8 1
43	8888	1887	10388	7787	713	173	8112	2188	11881	887		8 1
44	4781	1411	8172	4884	788	188	6483	1888	7888	3888		8 1,5
45	3714	888	8828	3488	874	218	4588	1728	5713	4887		4 4
46	5182	1872	3453	8888	811	127	8884	1887	8481	3272	248	8 3
47	3779	1888	4888	2882	888	187	4288	1287	5847	4881	821	4 4,5
48	3588	1138	4788	2878	784	178	4333	1388	5848	5128	1874	4 8
49	3888	1273	4831	2873	888	241	4178	1814	5882	3428	484	4 3,5
50	7418	2428	10288	7784	874	238	8888	3178	11288	1812	887	8 1,5
51	7814	2688	10488	7874	873	191	8887	2878	11383	1488	881	8 1,5
52	7888	2648	10333	7788	738	227	8484	2875	11288		888	8
53			0	0			0	0	0			
TOTA	287714	87463	373274	378859	38788	8781	333883	78744	488347	31428	4823	388 31

250

3. Medio Ambiente

Las prácticas agronómicas ayudarán a preservar los recursos naturales e incrementar la biodiversidad del sistema.



BIBLIOGRAFÍA:

- AAKER David, KUMAR V., DAY George. “Investigación de Mercados” Cuarta E.
- Microsoft Encarta® 2006. © Diccionario Virtual 1993-2005 Microsoft Corporation.
- LAMBIN J.J. “Marketing Estratégico” McGraw-Hill. Tercera edición, 1995
- STANTON, ETZEL, WALTER, Fundamentos de MARKETING. McGraw-Hill Onceava Ed.
- KOTLER, AMSTRONG. “Fundamentos de Marketing”. Prentice Hall. Sexta Edición.
- HERNÁNDEZ Roberto, COLLADO Carlos, BAPTISTA Pilar. “Metodología de la Investigación”. Mcgraw-Hill. Segunda edición.
- KOHER P, CÁMARA D, GRANDA I, CRUZ I. “Dirección de Marketing”. Prentice Hall. Décima edición. Año 2000
- THOMPSON Iván, “Plan Estratégico de Marketing”. Artículo publicado en febrero 2006.
- SALAZAR Francis, “Gestión Estratégica de Marketing” Escuela Politécnica del Ejército

INTERNET

Sitios virtuales de consulta:

- www.conacyt.gov.bo
- www.fce.unse.edu.ar
- www.sica.gov.ec
- www.emprendedores.d
- www.marketing.xxi
- www.bce.gov.ec
- www.cade.gov.ec
- www.aebe.com.e
- www.inec.gov.ec