



UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER
EN MARKETING

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA
COMERCIALIZACIÓN REGIONAL DEL EXCEDENTE DE
BANANO ORGÁNICO Y CONVENCIONAL. UNA PROPUESTA
DESDE LA VISIÓN DEL COMERCIO JUSTO EN LA PROVINCIA
DE EL ORO”

GUSTAVO EDUARDO NOVILLO RIOFRÍO

DIRECTOR: ING. BUENO, RENÉ

OPONENTE: ING. CAGUANA, MAURO

SANGOLQUÍ

2015

Certificado de tutoría

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

CERTIFICADO

Ing. Edgar René Bueno Arévalo e Ing. Mauro Caguana

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Plan estratégico de marketing para la comercialización regional del excedente de banano orgánico y convencional. Una propuesta desde la visión del comercio justo en la provincia de El Oro” realizado por Gustavo Eduardo Novillo Riofrío, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

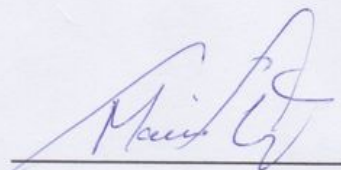
Debido a que el trabajo cumple con los requisitos académicos y normas internas de la ESPE SÍ recomiendan su publicación.

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 Gustavo Eduardo Novillo Riofrío que lo entregue a la Ing. Karla Benavidez, en su calidad de Coordinadora de Posgrados.

Sangolquí, 18 de mayo de 2015



Edgar René Bueno Arévalo
DIRECTOR



Mauro Caguana
OPONENTE

Declaración de Responsabilidad

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Gustavo Eduardo Novillo Riofrío

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Plan estratégico de marketing para la comercialización regional del excedente de banano orgánico y convencional. Una propuesta desde la visión del comercio justo en la provincia de El Oro”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, 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 del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 18 de mayo del 2015



Gustavo Eduardo Novillo Riofrío

Autorización de publicación


UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

AUTORIZACIÓN

Yo, Gustavo Eduardo Novillo Riofrío

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Plan estratégico de marketing para la comercialización regional del excedente de banano orgánico y convencional. Una propuesta desde la visión del comercio justo en la provincia de El Oro”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 18 de mayo de 2015



Gustavo Eduardo Novillo Riofrío

DEDICATORIA

Detrás de cada logro personal hay personas que apoyan, que motivan, que comprenden y que también son víctimas del descuido afectivo por el tiempo que demanda el esfuerzo de superación. Culminar con éxito este posgrado solamente pudo ser posible por la permanente motivación y apoyo de Maruja, Katty y Felipe, mi esposa e hijos. Pero hay dos personitas que sin saberlo siquiera, me han dado la fuerza para lograrlo: Ikiana y Tamia, mi inyección de vida. A todos ellos mi agradecimiento y mi afecto. Este título va por ellos.

AGRADECIMIENTO

Esteban Becerra, ex Director del programa ACDI-VOCA de la Cooperación Americana en Ecuador, fue el artífice de que volviera a estudiar en función de apoyar a las asociaciones de productores de la provincia de El Oro. René Bueno, excelente profesional y muy estimado amigo, contribuyó con su dirección para que este trabajo llegue a feliz culminación. Karla Benavides, Coordinadora de Posgrados de la ESPE, fue el impulso que necesité para decidir cumplir el objetivo completo, es decir elaborar la tesis y realizar el proceso de graduación. Humberto Serrano, profesor de los módulos de Investigación de Mercado y de Planeación Estratégica de Mercado, fue el motivador principal para la selección y ejecución del tema. Carlos y Betty, fueron sus oraciones y su apoyo en los momentos críticos los que contribuyeron al logro. Willian, Eduardo, Noemí y Pedro, compañeros de sueños en BANAVID. A todos ellos mi especial agradecimiento por su valioso aporte.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<u>Carátula</u>	
<u>Declaración de responsabilidad</u>	i
<u>Certificado de tutoría</u>	ii
<u>Autorización</u>	iii
<u>Dedicatoria</u>	iv
<u>Agradecimiento</u>	v
<u>Índice de contenido</u>	vi
<u>Índice de tablas</u>	ix
<u>Índice de figuras</u>	xi
<u>Resumen</u>	xiii
<u>Abstract</u>	xiv
1. <u>CAPÍTULO I: Análisis situacional: Motivación y Contexto</u>	1
1.1. <u>Planteamiento del Problema</u>	1
1.2. <u>Diagnóstico Estratégico</u>	6
1.2.1. <u>Reseña Histórica</u>	6
1.3. <u>Procesos Productivos</u>	12
1.3.1. <u>Cadena de Valor del Producto</u>	12
1.3.2. <u>Mapa de Procesos</u>	17
1.3.3. <u>Descripción de Procesos</u>	18
1.4. <u>Análisis Situacional</u>	20
1.4.1. <u>Análisis del entorno</u>	20
1.4.2. <u>Matriz de Cruce de Variables</u>	29
2. <u>CAPÍTULO II: Direccionamiento Estratégico</u>	39
2.1. <u>Definición del Negocio</u>	39
2.2. <u>Valores</u>	40
2.3. <u>Misión</u>	40

2.4. Visión	40
2.5. Estrategias	41
2.5.1. Estrategias Corporativas	41
2.5.2. Definición de la Estrategia Corporativa	46
2.6. Estructura Estratégica Institucional	48
2.6.1. Mapa Estratégico Institucional	49
2.6.2. Catálogo de Objetivos Institucionales (Definición de los objetivos de marketing)	50
3. CAPÍTULO III: Estructura Estratégica del Área de Marketing	53
3.1. Estructura del Mercado de Banano de Pequeños Productores y de Comercio Justo	53
3.1.1. Definición del Mercado Relevante	55
3.2. Análisis del Mercado	56
3.2.1. Demanda Primaria	57
3.2.2. Demanda Selectiva	57
3.2.3. Segmentación de Mercado	58
3.2.4. Mercado Objetivo y Ventaja Competitiva	65
3.2.5. Perfiles del Competidor	66
3.2.6. Posicionamiento Estratégico	68
4. CAPÍTULO IV: Medición del Mercado	72
4.1. Potencial del Mercado Total	72
4.1.1. Análisis del Mercado Potencial	72
4.1.2. Mercado Potencial Total	73
4.1.3. Demanda Insatisfecha	80
4.2. Potencial del Mercado Relativo	81
4.2.1. Distribución del Mercado	83
4.3. Pronóstico de Ingresos	84
5. CAPÍTULO V: Estrategias y Programas de Marketing Basados en Comercio Justo	86
5.1. Variables Controlables de Marketing	86
5.1.1. Producto	86
5.1.2. Precio	88

5.1.3. Plaza	90
5.1.4. Promoción	92
5.2. Objetivos y Acciones del Plan de Marketing	93
5.2.1. Características del Mercado	93
5.2.2. Características del Competidor	93
5.2.3. Características de la Empresa	94
5.2.4. Objetivo del Plan de Marketing	94
5.2.5. Acciones de Marketing para Lograr Objetivos de Participación de Mercado	94
5.3. Estrategia de Marketing	97
5.3.1. Estrategia del Producto	97
5.3.2. Estrategia para Fijación de Precio	99
5.3.3. Estrategia del Canal de Distribución	101
5.3.4. Estrategia de Promoción	101
5.4. Programas de Marketing	105
5.4.1. Estrategias y Programas del Producto	105
5.4.2. Estrategias y Programas de Fijación de Precio	105
5.4.3. Estrategias y Programas del Canal de Distribución	106
5.4.4. Estrategias y Programas de Publicidad	106
6. CAPÍTULO VI: Presupuesto y Plan Anual del Marketing	107
6.1. Presupuesto de Marketing	107
6.1.1. Presupuesto por Programas	107
6.1.2. Estado de Resultados del Año 1	109
6.2. Plan Operativo de Marketing para el Primer Año de Acuerdo a los Programas	110
7. CAPÍTULO VII: Conclusiones y Recomendaciones	112
7.1. Conclusiones	112
7.2. Recomendaciones	120
Referencia Bibliográfica	132
Anexos	134

ÍNDICE DE CUADROS

<u>Cuadro 1. Ecuador, banano, exportaciones – millones de dólares FOB</u>	8
<u>Cuadro 2. Ecuador, exportaciones banano por volumen (cajas) año 2010-2013</u>	9
<u>Cuadro3. Principales empresas exportadoras del Ecuador año 2013</u>	10
<u>Cuadro 4. Volúmenes de exportación de banano orgánico 2010</u>	14
<u>Cuadro 5. Organizaciones certificadas con comercio justo en Ecuador</u>	15
<u>Cuadro 6. Organización de productores certificados, comercio justo y orgánico en El Oro</u>	16
<u>Cuadro 7. Ecuador y principales países competidores</u> 25	
<u>Cuadro 8. Factores críticos del éxito de la industria</u>	31
<u>Cuadro 9. Matriz PAI</u>	32
<u>Cuadro 10. Matriz EAI</u>	33
<u>Cuadro 11. Matriz PEA</u>	34
<u>Cuadro 12. Matriz EAE</u>	35
<u>Cuadro 13. Matriz PC</u>	36
<u>Cuadro 14. Matriz de temas estratégicos</u>	49
<u>Cuadro 15. Definición de los objetivos de marketing</u>	51
<u>Cuadro 16. Oferta de excedentes 2015 Banavid</u>	54
<u>Cuadro 17. Verificación de segmentación eficaz</u>	61
<u>Cuadro 18. Categorización de las variables seleccionadas</u>	61
<u>Cuadro 19. Formación de los segmentos</u>	63
<u>Cuadro 20. Cantidad de bananos de consumo a la semana</u>	74
<u>Cuadro 21. Población y consumidores</u>	75

<u>Cuadro 22. Preferencia del lugar de compra</u>	75
<u>Cuadro 23. Consumidores en supermercado</u>	76
<u>Cuadro 24. Número de bananos de consumo a la semana</u>	77
<u>Cuadro 25. Frecuencia de Consumo</u>	77
<u>Cuadro 26. Prueba de hipótesis</u>	78
<u>Cuadro 27. Mercado potencial</u>	79
<u>Cuadro 28: Mercado potencial</u>	79
<u>Cuadro 29. Frecuencia de compra</u>	80
<u>Cuadro 30. Porcentaje de frecuencia de compra</u>	80
<u>Cuadro 31. Consumo per cápita compradores potenciales</u>	81
<u>Cuadro 32. Potencial del mercado relativo</u>	83
<u>Cuadro 33. Distribución de mercado</u>	84
<u>Cuadro 34. Pronóstico de ingreso</u>	85
<u>Cuadro 35. Estrategia del producto en función de su ciclo de vida</u>	88
<u>Cuadro 36. Características de presentación en gavetas</u>	99
<u>Cuadro 37. Precio final a pagar por gaveta de 100 dedos de banano</u>	100
<u>Cuadro 38. Elementos nutricionales del banano</u>	102
<u>Cuadro 39. Presupuesto de egresos de programas</u>	108
<u>Cuadro 40. Estados de resultado año 1</u>	109
<u>Cuadro 41. Ingresos y egresos proyectados</u>	110
<u>Cuadro 42. POA de marketing año 1</u>	111

ÍNDICE DE FIGURAS

<u>Figura 1. Árbol de problema</u>	2
<u>Figura 2. Árbol de objetivo</u>	3
<u>Figura 3. Mapa de la cadena de valor de banano</u>	1
<u>Figura 4. Mapa de procesos</u>	17
<u>Figura 5. FODA de una organización de comercio justo</u>	30
<u>Figura 6. Matriz de posicionamiento estratégico</u>	37
<u>Figura 7. Determinantes estructurales de las 5 fuerzas de Porter</u>	42
<u>Figura 8. Estrategias competitivas de Porter</u>	43
<u>Figura 9. Alternativas de crecimiento intensivo</u>	45
<u>Figura 10. Estrategias de ventajas competitivas o de desarrollo</u>	46
<u>Figura 11. Estructura estratégica institucional</u>	48
<u>Figura 12. Mapa estratégico institucional</u>	50
<u>Figura 13. Flujo del mercado bananero de pequeños productores</u>	53
<u>Figura 14. Análisis de la estructura del mercado de banano de pequeños Productores t comercio justo</u>	55
<u>Figura 15. Modelo Porter para evaluación del atractivo del segmento</u>	66
<u>Figura 16. Mapa perceptual</u>	67
<u>Figura 17. Distribución del mercado</u>	84
<u>Figura 18. Empaque de banano en gavetas</u>	100
<u>Figura 19. Estrategia comunicacional del MAGAP para promoción del banano</u>	103

RESUMEN

Los pequeños bananeros de El Oro tienen un limitado mercado para sus excedentes de producción no exportable, pues el consumo nacional es bajo. Entonces, surgió la necesidad de elaborar un Plan Estratégico de Marketing para que los pequeños productores de banano convencional, orgánico y de comercio justo, puedan abrir el mercado nacional. Para ello, se aplicó una metodología de 7 pasos: 1) Reseña histórica y análisis del contexto: comprender el origen y la situación del producto banano; 2) Análisis situacional: Análisis del Entorno y Análisis Interno más FODA, lo cual da los elementos para diseñar la Matriz de Posicionamiento Estratégico. 3) Definir el Negocio: misión, visión y valores; Estrategias, que comprenden Perfil Estratégico y definición de la Estrategia Corporativa; y, la Estructura Estratégica Institucional. 4) Estructura Estratégica del Área de Marketing: desarrollar la Estructura del Mercado de Banano de Pequeños Productores para definir el Mercado Relevante. Incluye la Investigación de Mercado, para lo cual diseñé la propuesta de investigación, apliqué encuestas en campo, tabulé y analicé los resultados. 5) Medición del Mercado, capítulo en el que determiné: Potencial del Mercado Total, Potencial del Mercado Relevante y Pronóstico de Ingresos. 6) Estrategias y Programas de Marketing con enfoque de comercio justo, desarrollando las Variables Controlables de Marketing, Objetivos y Acciones del Plan de Marketing, Estrategias y Programas. Finalmente, 7) Presupuesto de Marketing, incluye Estado de Resultados, tanto para el año 1 como proyectado; y, Plan Operativo Anual para año 1. Los siete pasos culminan en las Conclusiones y Recomendaciones del investigador.

PALABRAS CLAVES:

- **COMERCIO JUSTO**
- **BANANO ORGÁNICO, CONVENCIONAL Y DE COMERCIO JUSTO**
- **GAVETAS**
- **CERTIFICACIONES GLOBALGAP Y FLO**
- **ASOCIATIVIDAD**

ABSTRACT

Small banana producers in El Oro have a limited market to place their surplus production not exportable, since domestic consumption is low. Therefore, it became necessary to develop a Strategic Marketing Plan to help ensure that small producers of conventional, organic and fair trade bananas in this province, to open up the domestic market. For this, a 7-step methodology was applied: 1) Historical background and context analysis: to understand the origin and status of banana product; 2) Situational analysis, comprising analysis of the environment and the internal plus a SWOT, which gives the necessary elements to design the Strategic Positioning Matrix. 3) Defining the business mission, vision and values; Strategies, comprising the Strategic Profile and the definition of corporate strategy; and the Institutional Strategic Framework. 4) Defining the Strategic Framework of Marketing: to develop the Market Structure of Small Banana Producers in order to define the relevant market. This chapter includes the Market Research for which a research proposal was designed, then the applied field surveys are tabulated and the results were used for 5) Market Measurement: we determine the potential of the total market, the Relevant Market Potential and Revenue Forecast. 6) Strategies and Marketing Programs considering the approach of fair trade. Here the controllable marketing variables, develop the objectives and actions of the marketing plan, strategies and programs. Finally, 7) marketing budget that includes the income statement, both for year 1 as projected; and the Annual Operating Plan for the first year. The seven steps have as a corollary the Conclusions and Recommendations of the researcher.

KEYWORDS:

- **FAIR TRADE**
- **ORGANIC, CONVENTIONAL AND FAIR TRADE BANANAS**
- **DRAWERS**
- **GLOBALGAP AND FAIR TRADE CERTIFICATIONS**
- **STRENGTHENING PARTNERSHIP**

CAPÍTULO I: ANÁLISIS SITUACIONAL

1. Motivación y Contexto

El programa ACDI-VOCA de USAID apoyó al desarrollo de las provincias fronterizas del Sur del Ecuador hasta el año 2012. Además de la ejecución de diversos proyectos de desarrollo, especialmente del sector agropecuario; USAID promovió la formación de líderes y la generación de capacidad local, siendo una de sus líneas de apoyo la obtención de diplomados y maestrías por parte de los administradores principales de las organizaciones productivas asociadas al programa.

Al iniciar el programa de maestría en Marketing, me desempeñaba como Director del Programa de Mejoramiento Social y Ambiental de la Asociación de Pequeños Productores Bananeros del cantón El Guabo, de la provincia de El Oro; y, actualmente brindo servicios de consultoría y asesoría a varias organizaciones de pequeños y medianos bananeros de Guayas y El Oro, dentro de las cuales existen 4 organizaciones inmersas en el mercado de comercio justo (FairTrade) que es una alternativa válida para insertar en los mercados internacionales a los pequeños productores.

Este importante apoyo y la confianza del programa ACDI-VOCA para generar competencias en el personal de las organizaciones locales, es la principal motivación que me impulsa a desarrollar el presente tema de tesis como retribución de esa confianza, con una propuesta que beneficie las actividades de las organizaciones de pequeños productores de banano de la provincia de El Oro.

1.1. Planteamiento del Problema

A continuación se presenta el árbol de problemas, en la que se presenta la interrelación entre las causas y efectos que provocan la limitación de los mercados para

los excedentes de la producción de banano en pequeños productores y grupos de comercio justo en la provincia de El Oro.

Árbol de Problemas

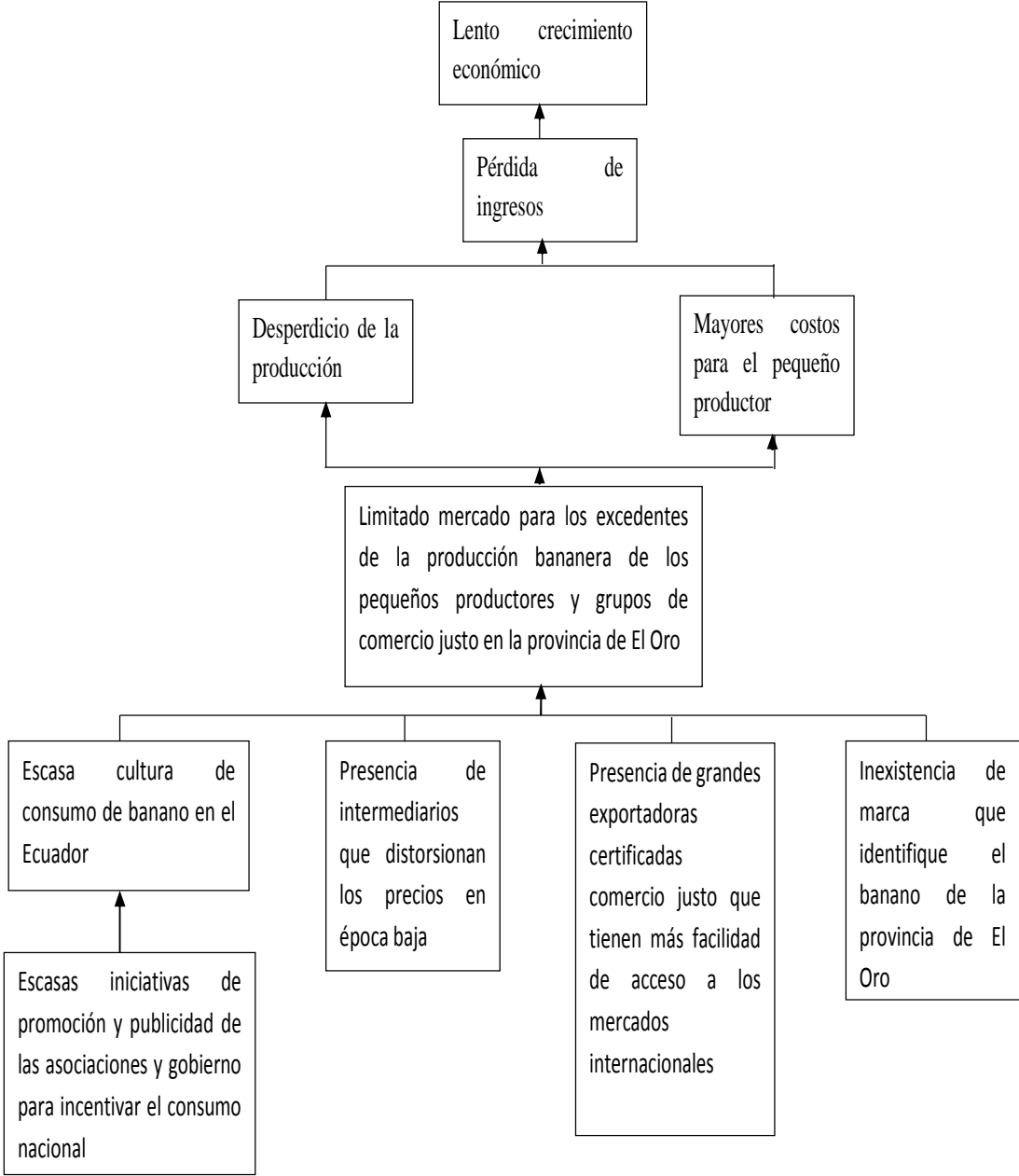


Figura 1: Árbol de problema

Árbol de Objetivos

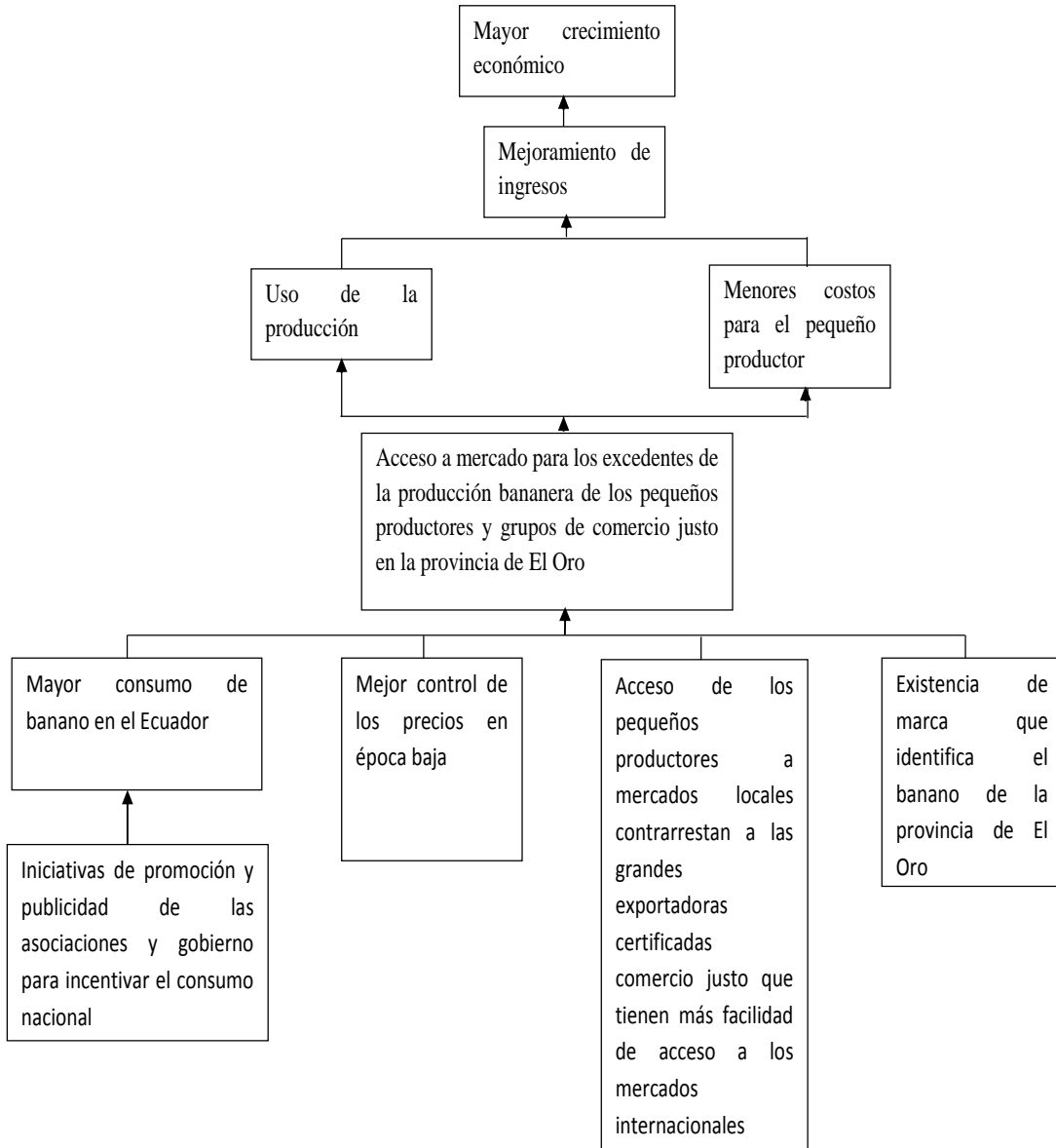


Figura 2. Árbol de objetivos

El principal problema en el mercado convencional de banano es el precio, especialmente en la denominada “época baja”, meses de junio a septiembre, donde se producen excedentes no exportables porque la demanda en Estados Unidos y Europa disminuye. Además, por las exigencias del mercado internacional y las certificadoras, durante todo el año se queda gran cantidad de producto no exportable. Por ello, el Estado ecuatoriano creó la Mesa de Negociación de Banano el 7 de enero de 2011, que se encarga de establecer el precio mínimo de sustentación de la caja de banano de 18 kg. Fijar el precio resulta una situación compleja, por lo que si no existe un consenso, el Estado lo decide.

En el Ecuador existen cuatro ó cinco compañías que controlan más del 65% de las exportaciones de banano. Actualmente el precio oficial de la caja de banano es de \$ 6.32 dólares, es decir resulta ilegal comprar la caja por debajo de este precio, pero esta práctica ocurre cuando disminuye el precio internacional de la fruta. Según el registro bananero del MAGAP, en el año 2014, en el país existían 7 075 productores que corresponden a 169 608 ha; sin embargo, existen plantaciones no registradas que bordean las 30 000 ha. Estas propiedades, al no estar registradas, en teoría no pueden exportar, pero comercializan en un mercado paralelo comúnmente llamado “spot”, donde intervienen tanto productores como exportadores, distorsionando los precios sobre todo cuando hay sobre oferta, pues los precios en esas épocas oscilan entre 1 a 4 dólares, lo que no permite recuperar ni los costos de producción (Unibanano, 2014).

En la provincia de El Oro existen algunas organizaciones de productores y empresas exportadoras inmersas en el comercio justo. En el caso de las organizaciones, se trata de grupos de pequeños productores que se han asociado para comercializar asociativamente. La mayoría de asociaciones de pequeños productores de la provincia están involucradas en comercio justo y, en pocos casos, las mismas asociaciones también son exportadoras directas, como la Asociación Regional de Pequeños Productores Bananeros Cerro Azul; y, en muchos otros, entregan su producción a empresas exportadoras grandes, como Dole, por ejemplo. El banano que no puede ser

entregado, ya sea por la baja demanda o porque no cumple con los parámetros de exportación, se vende a precios muy bajos o se desecha.

El mercado de comercio justo es formal en vista de que las asociaciones poseen un contrato anual con la exportadora; además, la producción cumple una serie de parámetros de calidad, para lo cual se requiere de inversiones que son apoyadas por el mismo sistema, a través de un “premio de comercio justo” que sirve para que los productores inviertan en proyectos de desarrollo socio-económico-ambiental. Sin embargo, estos grupos también se ven afectados por la época baja y por los excedentes no exportables. Adicionalmente, la realidad de la Provincia es que existen muchos pequeños productores no asociados o asociaciones que no están en comercio justo, lo que los lleva a caer en el mercado “spot”, con graves consecuencias para la economía familiar.

Entonces, el problema central identificado es el limitado mercado para los excedentes de la producción bananera de los pequeños productores y de los grupos de comercio justo de la provincia de El Oro.

Entre las causas principales identificamos las siguientes: a) Escasa cultura de consumo de banano en el Ecuador y escasas iniciativas de promoción y publicidad de las asociaciones y del gobierno para incentivar el consumo nacional; b) Presencia de intermediarios que distorsionan los precios: en época baja su consecuencia es el pago de un precio de explotación al productor; y, en época alta, provoca el incumplimiento de compromisos formales de entrega de los productores asociados ya que prefieren vender al que más paga; c) Presencia de grandes exportadoras certificadas en comercio justo que son las que tienen acceso directo a los mercados internacionales y que limitan posibilidades a las pequeños productores; y, d) Inexistencia de una marca que identifique el banano de los pequeños productores de El Oro. La Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral (UROCAL), comenta que *“no ha existido una relación directa con los supermercados. Lo orgánico tiene mucha competitividad, hay muchos productores que entran con producto, hay problemas de precios, una oferta mucho más*

barata. Los supermercados exigen calidad y volumen, no quieren tener relaciones directas con los productores, porque serían muchas, es más fácil subastar y negociar la fruta con pocos en este caso los importadores, así mismo los supermercados siempre ofrecen o promocionan banano barato a sus clientes. El consumidor no le importa de dónde viene el producto sino que sea bonito y que sea barato, no hay conciencia de valorar el esfuerzo de los pequeños”. Los productores de UROCAL comentan también “que el Comercio Justo hoy pide muy poca fruta, si venderíamos directo a supermercados nos pedirían más, la relación sería mejor si nosotros venderíamos a supermercados”¹(SIPAE, 2011).

1.2. Diagnóstico Estratégico

1.2.1. Reseña histórica.

No existen pruebas contundentes del verdadero origen del banano; sin embargo, el antropólogo Dr. Herbert Spiden manifiesta que: “Es más probable que el banano alimenticio sea oriundo de las húmedas regiones tropicales del sur de Asia, incluyendo el noreste de la India, Burma, Camboya y partes de la china del Sur, así como las islas mayores de Sumatra, Java, Borneo, las Filipinas y Formosa. En estos lugares las variedades sin semillas del verdadero banano de consumo doméstico se encuentran en estado silvestre, aunque es probable que hayan simplemente escapado de los cultivos. Parece lo introdujeron a Egipto y África antiguos mercaderes de oriente. La variedad de banano que predomina en el mercado mundial, la Gros Michel, probablemente la trajo al Nuevo Mundo un botánico Francés, François Pouat, alrededor de 1836”. Las viejas crónicas españolas atestiguan que la llegada de los conquistadores al trópico del nuevo Mundo encontraron plátano para comer cocido en 1504, fecha en que la ciudad de Santo Domingo, la primera capital de la América Hispana, se fundó en la isla Española (James C., 2009).

¹El comentario es del Presidente de UROCAL, Sr. Joaquín Vásquez y fue publicado en el estudio Prácticas de compra y condiciones sociales, laborales y ambientales en las plantaciones bananeras ecuatorianas que exportan a Alemania, SIPAE, 2011

Oviedo, en su *Historia General y Natural de Indias* atribuye a Fray Tomás de Berlanga, Obispo de Panamá y quien descubrió las Islas Galápagos, la introducción de las primeras plantas del verdadero tipo de fruta de banano procedentes de las Islas Canarias a Santo Domingo en 1516: “Existe aquí una fruta, que la llaman plátano, pero que en verdad no lo es... ni lo eran en las Indias, pero aunque no lo eran los trajeron. Se oye decir que esta clase especial de plátanos, la trajo de las islas de la Gran Canaria en el año de 1516 el Reverendo Fray Tomás de Berlanga de la orden de Predicadores a esta ciudad de Santo Domingo, de donde se propagó a las otras islas pobladas por cristianos, quienes la llevaron hasta el continente, donde prosperaron en todos los puertos” (Gonzalo F., 2011).

La exportación de banano en Ecuador se inicia aproximadamente en el año 1910 y se tiene un registro estadístico que indica que la primera exportación fue de 71,617 racimos, pero es en la década de 1950 cuando la exportación se estabiliza y el país empieza a afianzar un liderazgo histórico en el mercado mundial de banano. En 1955 se crea la Asociación Nacional de Bananeros del Ecuador (ANBE) y los gobiernos de turno realizan inversiones para mejorar la logística de exportación, que en sus inicios fue muy precaria. La construcción de vías de comunicación entre Santo Domingo y Machala, permite unir las zonas bananeras y facilitar la movilización del producto hacia los puertos de Guayaquil y Puerto Bolívar. Ecuador aprovecha las catástrofes climáticas y la incidencia de plagas, como el Mal de Panamá, que arrasan los cultivos en Centro América, cuyos países han sido siempre nuestros principales competidores. Si bien la variedad Gros Michel predominó durante varias décadas, la introducción de la variedad Williams fue reemplazando los cultivos, ya que era más resistente a plagas y enfermedades y presentaba mayores facilidades para la cosecha por ser una planta de menor tamaño. Según testimonio de la Ing. Noemí Capa, Presidenta de la Asociación Regional de Pequeños Productores Cerro Azul, cuya familia es productora tradicional de banano en la provincia de El Oro, en la década de 1950 la exportación de banano ecuatoriano era de aproximadamente 3´800,000 cajas anuales, lo cual comparado con el promedio de 250´000,000 de cajas que se ha exportado en los últimos años, da cuenta

del crecimiento que experimentó el país en los 60 años que han transcurrido. Según la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE), las exportaciones del país representan el 32% del mercado mundial, cifra que aún lo mantiene como el primer país exportador de banano en el mundo (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2014).

A nivel nacional, el sector bananero absorbe el 90% de la industria cartonera del país y aproximadamente el 60% de la facturación de las empresas que venden insumos agrícolas (Anuario 2012 AEBE). El crecimiento de las exportaciones en el período 2010-2013 ha mostrado una tendencia alcista. En el año 2008 se exportaron aproximadamente 1 640 millones de dólares con un incremento del 25.9% con respecto al 2007 y un alza del 1.3% con respecto a las toneladas exportadas en dicho año. Para el año 2011, la exportación fue de 5 122 800 TM por un total de 2 235 millones de dólares, según el Banco Central del Ecuador (Tabla 1), cifra que en su momento constituyó un récord que finalmente fue quebrado en 2013, año en que se llegó a exportar 2 331 millones de dólares (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2012).

Cuadro 1

Ecuador: Banano, Exportaciones -millones de dólares FOB –

AÑOS	1994	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
VALOR	708	821	1.084	1.303	1.641	1.996	2.033	2.235	2.078	2.331

Fuente: BCE – www.bce.fin.ec –

De acuerdo a la AEBE, Ecuador ha exportado banano al menos a 72 países, principalmente a USA y la Unión Europea. Los países que más están creciendo en importaciones del banano ecuatoriano son los de Medio Oriente, Europa del Este y Rusia, en desmedro de los tradicionales mercados como USA y el Mediterráneo. Las inversiones en la actividad y en las industrias colaterales generan trabajo para más de un millón de familias ecuatorianas.

Cuadro 2

Ecuador: exportaciones de banano por volumen (cajas) – año 2010-2013

DESTINO	2010	2011	2012	2013
Mar del Norte (Países Bálticos)	59.366.999	66.181.232	58.208.564	55.850.492
Rusia	53.354.962	64.467.416	56.014.448	65.609.498
Mediterráneo	50.929.639	48.861.802	29.982.051	16.713.545
Estados Unidos	56.206.029	48.577.597	38.427.245	41.767.672
Europa del Este	11.279.967	21.315.254	16.316.175	19.021.841
Cono Sur	18.238.974	19.969.527	19.295.880	22.747.547
Medio Oriente	6.986.580	10.853.865	16.928.077	28.020.124
Oriente	2.434.896	2.240.338	3.712.707	2.897.872
Oceanía	1.335.552	1.185.156	1.174.926	1.494.206
África	5.434.250	945.362	8.780.289	5.215.852
Total	265.587.828	284.587.549	248.840.362	259.338.649

Fuente: AEBE <http://www.aebe.com.ec/data/files/DocumentosPDF/Estadística>.

Como se muestra en la tabla 2, la distribución de las exportaciones de banano, la cifra de exportación representa el 3.84% del PIB total, el 50% del PIB agrícola y el 20% de las exportaciones del sector privado del país (Proecuador, 2011).

En cuanto a los principales exportadores ecuatorianos, la lista la encabeza Dole (UBESA), Truisfruit y Reybanpac. En la Tabla No. 3 se muestran los primeros 30 exportadores del país:

Cuadro 3

Principales empresas exportadoras del Ecuador-Año 2013-

No.	COMPAÑÍA	TOTAL CAJAS	%
1	Ubesa	26.986.748	10,41
2	Truisfruit	20.183.018	7,78
3	Reybanpac	12.607.644	4,86
4	Comersur	10.597.227	4,09
5	Oro banana	10.054.242	3,88
6	Asoagrival	9.386.036	3,62
7	Brundicorpi	8.820.012	3,4
8	Ecuagreenprodex	7.614.392	2,94
9	Coragrofruit	7.428.434	2,86
10	Sentilver	5.615.397	2,17
11	Arbeloa	5.102.553	1,97
12	Cabaqui	4.750.700	1,83
13	Bagnilasa	4.545.318	1,75
14	Exbaoro	4.481.883	1,73
15	Banacali	4.425.020	1,71
16	Sabostarfruit	4.276.288	1,65
17	Exportsweet	4.107.887	1,58
18	Trinyfresh	3.983.605	1,54
19	Jorge alex serrano	3.564.352	1,37
20	Banacalm	3.363.502	1,3
21	Don Carlos Fruit	3.304.062	1,27
22	Tropicalfruit Export	3.116.554	1,2
23	Isbelni	3.093.956	1,19
24	Banadecsa	3.074.145	1,19
25	Frutadeli	3.055.182	1,18
26	Golden Value	2.996.237	1,16
27	Jedesco	2.892.828	1,12
28	Jorcorp	2.705.997	1,04
29	Fruta Rica	2.575.724	0,99
30	Otras	70.629.705	27,23
Total		259.338.648	100

FUENTE: AEBE <http://www.aebe.com.ec/data/files/DocumentosPDF/Estadística>.

Las 10 primeras empresas representan el 46% de la exportación total y de ellas UBESA (DOLE) es la mayor exportadora del país con un 10.41%. Las asociaciones que más cantidad exportan son la Asociación de Productores Bananeros de Naranjal y la Asociación Regional de Pequeños Productores Bananeros Cerro Azul. La primera,

exporta más de dos millones de cajas anuales; y, la segunda, exporta un promedio de 35 000 cajas semanales, lo que da un total, anual de 1 820 000 anuales.

Por otro lado, el Plan Estratégico de Desarrollo Provincial de El Oro para el período 2005-2016, menciona que: “El cultivo del banano y el auge agro exportador a gran escala en la provincia, inicia en la década de los años 50. A partir de los años 60, la provincia optimiza sus recursos y hace uso de sus ventajas comparativas y competitivas, relativas a clima y suelo y se convierte en el primer productor de banano en el país. Actualmente, 3 de cada 5 kilos de banano que se exportan provienen de la provincia de El Oro”. El Plan menciona, además que: “El banano es el principal producto agrícola y la actividad bananera reviste una importancia trascendental, pues, el 70% de las actividades económicas y comerciales giran en torno al negocio bananero. El 33.4 % del área sembrada a nivel nacional corresponde a la provincia de El Oro y el 35 % de la exportación nacional de banano también corresponde a El Oro” (Gobierno Provincial Autónomo de El Oro, 2005).

Según el INEC-ESPAC (Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua), al 2012, en la provincia de El Oro se encontraban plantadas 63 883 has, con una superficie cosechada de 62 828 has y una producción de 2 269 901 TM (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

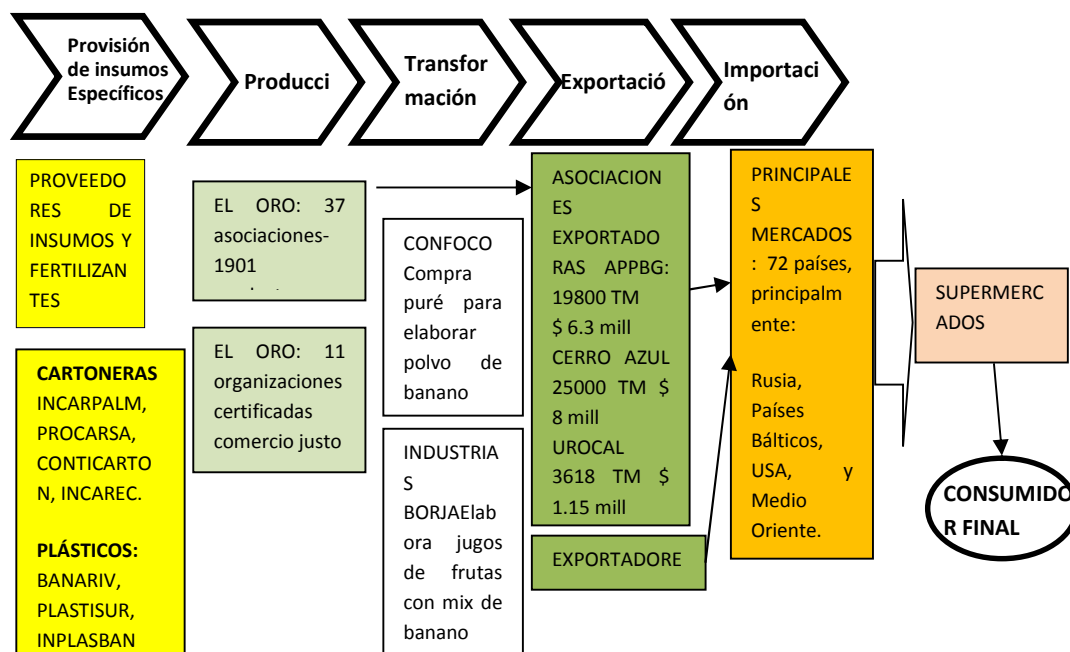
El gráfico nos muestra los actores y las funciones de la cadena de valor del banano en la provincia de El Oro. El primer eslabón se refiere a la función de “provisión de insumos”, rubro que es significativo dentro de la cadena y que abarca proveedores de insumos para control de plagas y enfermedades, fertilizantes, cartón, plásticos y otros materiales de empaque. El segundo eslabón se refiere a la función de “producción”, en el que están inmersos los productores asociados e individuales. Para efectos de este análisis se ha puesto énfasis en la asociatividad, habiéndose identificado 37 asociaciones que reúnen a 1901 productores de banano convencional y orgánico; sin embargo, se estima

que en la provincia de El Oro existen entre 2500 a 3000 productores de banano y entre 45 000 y 63 000 has sembradas².

1.3. Proceso Productivo

1.3.1. Cadena de valor del producto.

Funciones básicas (eslabones de la cadena)



Producción nacional: 7 millones 427 mil TM.

EL ORO

- 2500-3000 PRODUCTORES
- 45000-63000 Has sembradas
- 2'500,000 TM producción (33% de la producción nacional)
- Productividad promedio 35 cajas/semana/ha
- Precio caja \$ 6 (mercado spot \$ 2 - \$ 12)

²La brecha del hectareaje se debe a que en el catastro bananero del MAGAP aún no han sido registradas todas las UPAs

Figura 3: Mapa de la cadena de valor de banano.

Se estima que la producción total de El Oro es de 2 500 000 TM que representa el 33% de la producción nacional. Los productores se dividen en pequeños (hasta 20 has), medianos (más de 20 y menos de 50 has) y grandes (más de 50 has). Los pequeños son aproximadamente 2 000 asociados en diferentes gremios y unos 1 000 no asociados. Se calcula una facturación anual de los pequeños productores de alrededor de 30 millones de dólares. La mayor parte de los pequeños cuentan con certificaciones relacionadas con el mercado de comercio justo. Entre los grandes productores está el caso de Palmar que mantiene en producción 1 600 has, que representan el 30% de sus exportaciones. Palmar y Oro Bananas, que no cuentan con certificación orgánica, pues son convencionales; también están en otros eslabones de la cadena como servicios (insumos, plásticos, cartón, aerofumigación) y en la exportación³. Según Agrocalidad, la superficie de banano en El Oro que cuenta con certificación orgánica vigente a 2013 es de 3 495.45 has.

En relación a la producción orgánica y de comercio justo de los principales grupos identificados en El Oro, en el siguiente cuadro se detallan los volúmenes de exportación de banano orgánico en 2010 (Agrocalidad, 2013):

³Los datos citados de productores y exportadores corresponden a investigación personal del proponente basados en entrevistas con los actores

Cuadro 4

Volúmenes de exportación de banano orgánico 2010

Asociación/empresa	Volumen total (tm)
Ubesa (dole)	9,401
Aso guabo	6,576
Fruta Rica	4.562
Cimexpriba	4,023
Cerro Azul	2,062
Urocal	1,455
San Miguel de Brasil	39
Total	28,118

Fuente: AEBE. En la página web de FloCert, se detallan las organizaciones certificadas Comercio Justo en el Ecuador.

Cuadro 5

*Organizaciones certificadas comercio justo en Ecuador***Banana**

Ecuador	Agrorgánica	(Trader)
Ecuador	Aso de Productores/as Artesanales y Orgánicos Tierra Nueva	(Producer)
Ecuador	Asociación de Pequeños Productores Bananeros "El Guabo"	(Producer)
Ecuador	Asociación de Productores Orgánicos Agroverde	(Producer)
Ecuador	Asociación Productores Agroartesanales Orgánicos y Limpios d	(Producer)
Ecuador	Asociación Regional de Pequeños Productores Bananeros Cerro	(Producer)
Ecuador	Cimexpriba	(Trader)
Ecuador	Cooperativa de Producción Agroecológica El Guabo	(Producer)
Ecuador	Corp. de prod. agroec. y frutas tropic. San Miguel de Brasil	(Producer)
Ecuador	Corporación de Agricultores Orgánicos Senda Verde	(Producer)
Ecuador	Exporganic S.A.	(Trader)
Ecuador	Fruta Rica S.A.	(Trader)
Ecuador	Sociedad Agrícola Prieto	(Producer)
Ecuador	TROPICALAGRO S.A.	(Producer)
Ecuador	Tropicalfruit Export S.A.	(Trader)
Ecuador	UROCAL	(Producer)

Fuente: <http://www.flo-cert.net/flo-cert/113.html?&L=1>

Cuadro 6

Organizaciones de productores certificadas comercio justo y orgánico en El Oro

ORGANIZACIÓN	CERTIFICACION FLO	CERTIFICACION ORGANICA
Aso de Productores/as Artesanales y Orgánicos Tierra Nueva	SI	SI
Asociación de Pequeños Productores Bananeros "El Guabo"	SI	SI
Asociación de Productores Orgánicos Agroverde	SI	SI
Asociación Productores Agroartesanales Orgánicos y Limpios d	SI	SI
Asociación Regional de Pequeños Productores Bananeros Cerro Azul	SI	SI
Cooperativa de Producción Agroecológica El Guabo	SI	SI
Corp. de Prod. Agroec. y Frutas Tropic. San Miguel de Brasil	SI	SI
Corporación de Agricultores Orgánicos Senda Verde	SI	SI
Sociedad Agrícola Prieto	SI	SI
TropicalagroS.A.	SI	?
Urocal	SI	SI

Lo descrito en los cuadros que anteceden, muestra que en la provincia de El Oro el movimiento de comercio justo y de producción orgánica es importante, pues la tercera parte de los grupos asociativos se dedican a este tipo de producción.

1.3.2. Mapa de procesos

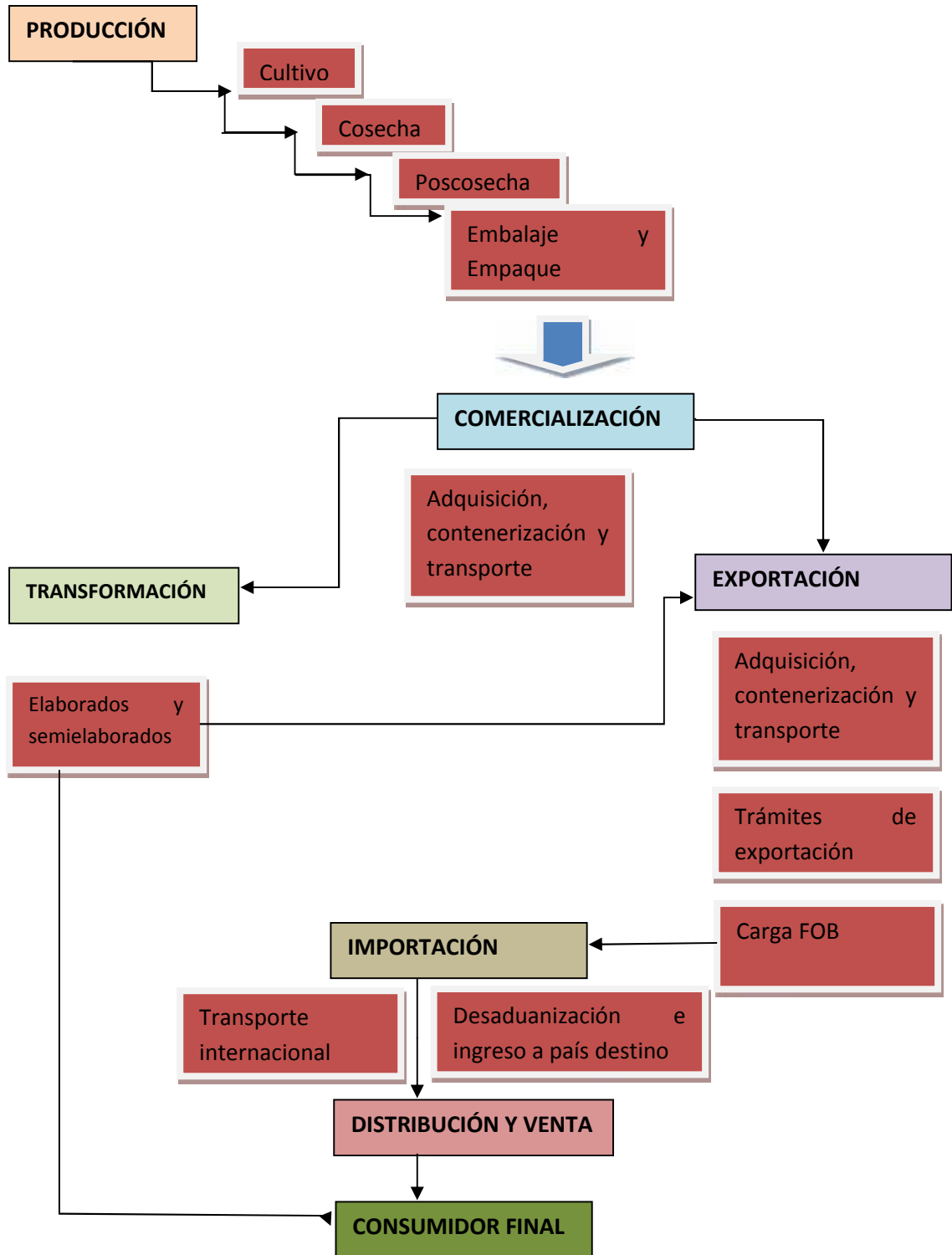


Figura 4. Mapa de procesos.

En el eslabón de Transformación, en El Oro se ha identificado dos empresas que utilizan banano como materia prima: CONFOCO que adquiere puré de banano para producir y exportar polvo de banano que se usa para procesados y semiprocados; e, Industrias Borja, que utiliza banano para producir jugos mixtos de frutas. En el siguiente eslabón de “Exportación” se encuentran dos grupos: las asociaciones exportadoras, que juntan volúmenes de sus socios para exportación directa y que, principalmente, están inmersas en el mercado de comercio justo; y los exportadores en general, que adquieren la fruta a asociaciones y a productores individuales para exportarla a 72 países del mundo. El eslabón siguiente es el de “Importación”, en el que se encuentran empresas generalmente ubicadas en los puertos principales de entrada, ya sea a Estados Unidos, Asia o Europa y que se encargan de distribuir el producto a los supermercados. Finalmente, el último eslabón de la cadena está representado por el “Consumidor” que adquiere la fruta en los supermercados. Hay que mencionar que el consumidor de comercio justo y orgánico es especial, ya que está dispuesto a pagar más por el producto en función de su salud y/o del desarrollo de los pequeños productores.

1.3.3. Descripción de procesos.

En el eslabón de producción los procesos empiezan con las actividades de siembra para lo cual es casi generalizado el uso de la variedad Cavendish. La siguiente actividad es el cultivo en sí, que inicia con un estudio de suelos que sirve de base para los programas de fertilización; a esto se suman los programas de control de plagas y enfermedades, en los que sobresalen los relacionados con el combate a la sigatoka negra, principal problema del banano. Para asegurar una buena productividad, es necesario la implementación de sistemas de riego y drenaje eficientes; y, finalmente, para facilitar la cosecha y poscosecha, incorporar algunos elementos de infraestructura como funiculares, empacadoras, entre las principales.

El siguiente paso es la comercialización del producto, la misma que requiere embalaje y empaque acorde a las especificaciones del mercado para el cual va dirigido el

producto. Existen dos formas de venta, la primera es la que se realiza a los denominados “comercializadores” que son intermediarios que acopian la fruta de pequeños productores para entregarla a las compañías exportadoras calificadas para ello; la segunda, es la venta directa a los exportadores, para lo cual los pequeños productores necesitan asociarse para generar volúmenes significativos que les permita negociar con estas compañías. Los comercializadores también suelen entregar producto a las pocas empresas transformadoras que existen en la región, quienes ofrecen elaborados y semi elaborados, tanto para el mercado local como para los mercados internacionales.

El proceso de exportación se inicia con la contenerización de las cajas de banano, luego de lo cual son transportadas a los principales puertos del país como son Guayaquil y Puerto Bolívar, donde cumplen con una serie de trámites legales para poder cargar la fruta a los barcos que la transportan a los destinos internacionales. El compromiso de los exportadores es solamente FOB (Free OnBoard).

El siguiente eslabón es el Importador, que son empresas ubicadas principalmente en los puertos de destino y que se encargan de verificar la calidad de la fruta, de desaduanizarla e ingresarla a cada país de destino, donde es entregada a los diferentes supermercados que se encargan de la distribución y venta final.

1.4. Análisis Situacional

1.4.1. Análisis del entorno.

1.4.1.1. *Macro Ambiente.*

1.4.1.1.1. *Factores económicos.*

Los principales factores económicos que influyen en el mercado de comercio justo de banano en la provincia de El Oro tienen relación con la dinámica económica que genera, la capacidad económica de los pequeños productores, las necesidades de crédito y el nivel económico de los consumidores de productos de comercio justo.

En cuanto a la **dinámica económica**, el 70% de las actividades económicas y comerciales de la provincia de El Oro giran en torno al negocio bananero⁴, el que involucra a los proveedores de insumos, a los productores, a los trabajadores de finca y de plantaciones, a los empleados de las asociaciones de productores, a los calificadores, evaluadores, estibadores, trabajadores del puerto, a los transportistas, a las industrias de cartón y plásticos, a los intermediarios, a los exportadores, a la industria local de procesados, entre otros (Gobierno Provincial Autónomo de El Oro, 2005).

La **capacidad económica de los pequeños productores**, en general, es limitada, pues no cuentan con un capital de operación propio y su economía se sustenta en la productividad de sus fincas y en el mejor precio que pueden conseguir. Un productor de comercio justo tiene ventaja sobre un productor convencional, principalmente en el mercado al que accede, ya que comercio justo le brinda un mercado más estable y con precios justos que le permiten al pequeño productor solventar sus gastos y quedarse con un margen de utilidad racional. El costo de producción de un productor promedio de 5 has, bordea los \$ 5.20, según el dato calculado por la organización BANAVID⁵; y, el precio mínimo de sustentación (PMS) fijado por el Gobierno Nacional para 2014 es de \$ 6.32 para la caja de 41.5 lbs., lo que le deja un margen de utilidad de \$ 0.72 por caja de banano (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2014).

El principal problema de los pequeños productores es el acceso al financiamiento para cubrir sus **necesidades de crédito**, pues el Banco Nacional de Fomento no ha logrado cumplir las expectativas de los productores de banano. La opción que actualmente se está manejando son las Cooperativas de Ahorro y Crédito que brindan mayores facilidades al usuario.

1.4.1.1.2. Factores político-legales.

⁴Plan de Desarrollo Provincial de la provincia de El Oro.

⁵El costo de producción fue calculado por la Mesa de Negociación Sector productor El Oro en el mes de octubre de 2014, previo a la reunión de fijación del PMS. La hoja de cálculo reposa en los archivos personales del tesista.

En el Ecuador, la producción y comercialización de banano está regulada por la Ley para Estimular y Controlar la Producción y Comercialización de Banano, Plátano (Barraganete) y Otras Musáceas Afines Destinadas a la Exportación, su Reglamento y su Instructivo. El Precio Mínimo de Sustentación (PMS) es fijado anualmente por la Mesa de Negociación conformada por representantes del sector productor, del sector exportador y del sector estatal. Para el año 2014 se fijó el PMS de \$ 6.32 para la caja de 41.5 lbs., sobre el cual se calcula el precio correspondiente para otros tipos de cajas. En el mercado de comercio justo existe una franja de precios mínimos que debe ser pagado en función del tipo de caja: Convencional FairTrade y Orgánico FairTrade, que generalmente es mayor que el PMS.

1.4.1.1.3. Factores culturales.

Ecuador es el primer exportador de banano en el mundo. Según Eduardo Ledesma, Director Ejecutivo de la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE), las exportaciones para el año 2014 cerrarán en 290 millones de cajas, cifra récord para el país. Sin embargo, la cultura de consumo es más bien baja, pues el ecuatoriano no acostumbra incluir en su dieta diaria el banano. La situación de la cultura de consumo de productos de comercio justo es aún más precaria, ya que aún no se observa que el consumidor distinga los productos convencionales de los FairTrade y esté dispuesto a pagar un precio diferenciado por ello (Ledesma, 2014).

1.4.1.1.4. Factores demográficos.

En la provincia de El Oro existe una gran cantidad de pequeños productores, cuyo promedio de UPA es de entre 5 a 10 has, lo cual es muy distinto a la zona norte que comprende Guayas y Los Ríos, donde predominan los medianos y grandes productores. Según el Catastro Bananero del MAGAP, en el Ecuador existen 7 075 productores de banano. 5 668 productores están en el rango de entre 1 a 30 has, que el MAGAP considera como pequeños, de los cuales el 70% se encuentran ubicados en la provincia de El Oro.

1.4.1.1.5. Factores tecnológicos.

Los pequeños productores convencionales de banano no utilizan tecnología de punta para sus cultivos, más bien las actividades son generalmente de tipo mecánico, lo cual encarece los costos de producción. Sin embargo, los pequeños productores de comercio justo ya han ido incorporando diversas opciones tecnológicas por exigencia de los mercados a los que acceden, como por ejemplo sistemas de riego más eficientes que disminuyan la cantidad de agua que usan, paquetes tecnológicos amigables con el ambiente, infraestructura mínima en las fincas que facilita el trabajo del personal (como funiculares, empacadoras con todos los servicios, etc.); y, centros de acopio que cumplen las normas de Seguridad Laboral.

1.4.1.1.6. Factores naturales.

Los cambios climáticos son los que más afectan al cultivo de banano. En época fría, el proceso de desarrollo del banano es más lento. En época de lluvias y de calor, el cultivo es más propenso al ataque de la sigatoka negra; y, en épocas en que aparece el Fenómeno del Niño, las inundaciones y la sigatoka negra arrasan con los cultivos. A pesar de ello, el Ecuador tiene el factor climático a su favor ya que no sufre las consecuencias anuales de los huracanes que azotan los países centroamericanos y Filipinas, nuestros principales competidores mundiales.

1.4.1.2. Micro Ambiente.

1.4.1.2.1. Análisis de los clientes.

El principal mercado para el banano de los pequeños productores de la provincia de El Oro es el denominado de “comercio justo”. Existen varias organizaciones certificadas para acceder a este tipo de mercado, como Asociación Regional de Pequeños Productores Cerro Azul, Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral, Corporación de producción bananera San Miguel de Brasil, entre otras. Los países a los que realizan exportaciones estas organizaciones son USA, Canadá, Inglaterra, Italia, Alemania, Francia, Holanda, Bélgica, Suiza, entre los más relevantes. Los clientes son consumidores que han desarrollado una cultura de consumo y están dispuestos a pagar

un precio diferenciado, siempre y cuando el producto provenga de pequeños productores y cumpla con las normas de las certificaciones de comercio justo. En el Ecuador la cultura de consumo de banano aún no se ha desarrollado, pero ya existen iniciativas que se están implementando por parte del Gobierno Nacional y la empresa privada.

Según la organización Banana Link del Reino Unido: “En 1996, sólo 2.500 de los aproximadamente 10 millones de toneladas de bananos comercializados a nivel mundial, fueron vendidos bajo términos de comercio justo. Estos bananos ‘alternativos’ solo se vendían en tiendas independientes o a través de cooperativas de consumo en Alemania, Suiza, Bélgica y Japón”. Esto nos da una idea de cómo inició el movimiento de comercio justo en el mundo y de un tiempo a esta parte, la evolución que ha experimentado ha sido espectacular, logro que es producto de una acción concertada por parte de los consumidores, de las alianzas internacionales de sindicatos, de las asociaciones de agricultores y de las organizaciones no-gubernamentales. Para 2002, el banano de comercio justo ya se encontraba en los supermercados de trece ciudades europeas. Banana Link sostiene que “En la actualidad, los bananos de comercio justo representan cerca del 2% del total del comercio mundial de bananos y por lo menos uno de cada cuatro bananos vendidos en GB lleva la marca” (Banana L, 2010).

El órgano encargado de establecer y supervisar estas normas sociales y medioambientales es FairTrade Labelling International (FLO); y, desde 2003, su brazo certificador es FLO CERT Ltda. FLO Internacional reúne 20 iniciativas nacionales de etiquetación en Europa, Norteamérica, Japón y Australia.

1.4.1.2.2. Estudio de la competencia.

Para el Ecuador, los principales países competidores en banano convencional son los centroamericanos, Colombia y Filipinas. En la siguiente tabla se muestra la productividad y volúmenes de exportación alcanzados por los países competidores en el año 2011 (Unibanano, 2011).

Cuadro 7

Ecuador y principales países competidores

País exportador	Hectáreas	Productividad Cajas/Ha/Año	Cajas exportadas
Ecuador	210.720,80	1.350	284.587.549
Colombia	47.443,00	1.977	93.774.959
Costa Rica	43.031,00	2.352	101.214.653
Guatemala	23.500,00	3.100	72.900.350
Filipinas	33.615,52	2.800	94.123.455

Fuente: Unibanano-MAGAP.

Internamente, los principales competidores de los productores de comercio justo son las transnacionales, como Dole y el Grupo Noboa, que están incursionando en las grandes cadenas de supermercados y que han ofertado banano convencional al Programa de Alimentación Escolar del Gobierno Nacional, mercado en el cual los productores de El Oro incursionarían.

1.4.1.2.3. Estudio de los intermediarios.

De conformidad a lo estipulado en la Ley para Estimular y Controlar la Producción y Comercialización de Banano, Plátano (Barraganete) y Otras Musáceas Afines Destinadas a la Exportación, existen tres tipos de actores en el sector bananero: los productores, los comercializadores y los exportadores. En el caso de los comercializadores, la Ley establece que solamente podrán ser las Asociaciones de productores; por lo tanto, la figura de “intermediario” no existe en el marco legal. Sin embargo, en el mercado convencional de banano intervienen una gran cantidad de intermediarios que adquieren la fruta a pequeños productores, acopian, hacen volumen y entregan a los exportadores. El problema es que el intermediario no cumple con el PMS y el productor resulta perjudicado con un precio que muchas veces no cubre ni el costo de producción. El intermediario provoca un mercado paralelo llamado “spot” que

influye para que en la época de alta demanda los precios se disparen; y en la época de sobre oferta, los precios se caigan.

1.4.1.2.4. Estudio de los proveedores.

En la cadena de banano, los principales proveedores son los distribuidores de insumos y fertilizantes y los proveedores de cartón y plástico. Dentro del costo de producción estos dos rubros representan 33.8%⁶. Por otro lado, en las organizaciones convencionales y de comercio justo los principales proveedores de fruta son los pequeños productores asociados que cumplen con la normatividad FLO o con las condiciones del mercado.

1.4.1.3. Análisis Interno.

1.4.1.3.1. Nivel gerencial.

En las organizaciones de comercio justo, el nivel gerencial está constituido por una Junta Directiva, un Presidente (a) y un Administrador (a). Las dos primeras instancias son integradas por los mismos productores asociados que son elegidos democráticamente en base a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y a un Reglamento de Elecciones que garantiza alternabilidad y rendición de cuentas. En cuanto al Administrador, éste puede ser o no socio. Generalmente, las asociaciones contratan a un profesional en la rama, que les garantice una administración efectiva. La certificación FLO exige que cada organización cuente con un Plan de Desarrollo Institucional que contempla al menos un Plan Estratégico, Plan de Negocios y Planes Operativos Anuales.

1.4.1.3.2. Área de mercadeo.

⁶Según cálculo de la organización BANAVID. Hoja de cálculo en poder del autor.

Generalmente, en las organizaciones de comercio justo no existe un área de mercadeo. El organigrama incluye el área contable, el área operativa y el área técnica, pero se descuida el mercadeo. Frecuentemente, las funciones de mercadeo las realiza el Presidente (a) ya que es el que se relaciona directamente con los proveedores y con los compradores. Por ello más que políticas de mercadeo, lo que se observa son iniciativas personales. Se podría mencionar como las principales estrategias de marketing las siguientes:

- Participación en Ferias Internacionales y Misiones Comerciales para establecer contactos comerciales
- Apoyarse en Proecuador para facilitar los contactos comerciales
- Buscar nichos de mercado de comercio justo

La promoción de los productos y el posicionamiento de marca son casi imperceptibles en las organizaciones.

1.4.1.3.3. Área de producción.

Los exclusivos proveedores de la producción que se comercializa son los socios de las organizaciones de comercio justo, ya que la certificación FLO no permite comercializar productos de no socios. Las organizaciones mantienen Departamentos Técnicos y realizan alianzas con entidades públicas y privadas, con el fin de contar con asistencia técnica que contribuya al incremento de la productividad en las fincas y al manejo de cosecha y pos cosecha que garantice la calidad del producto.

El volumen que manejan las organizaciones es heterogéneo y depende del número de productores asociados y la productividad promedio. Por ejemplo, en la Asociación Regional de Pequeños Productores Cerro Azul, el volumen semanal que producen y

comercializan es de 35 000 cajas/semana y la productividad promedio es de 45 cajas/ha/semana⁷.

1.4.1.3.4. Área de finanzas.

Las organizaciones de comercio justo manejan sus finanzas a través de dos presupuestos: uno relacionado con la “Prima de Comercio Justo”, que es una bonificación que paga el consumidor final y que se le acredita a las organizaciones para que sea utilizada en proyectos de desarrollo productivo, ambiental y social. El otro presupuesto es el del negocio en sí, en el que se registran ingresos y egresos propios de la actividad de comercialización que desarrollan.

Cuentan con un departamento contable que registra los movimientos financieros y elabora balances y Estado de Resultados, los cuales son socializados en Asambleas Generales, en donde son aprobados o rechazados, de acuerdo a los respectivos Reglamento Internos. La situación financiera de las organizaciones de comercio justo es más estable que las del mercado convencional.

1.4.1.3.5. Área de recursos humanos.

La mayoría de las organizaciones de comercio justo y también las convencionales, no cuentan con área de recursos humanos, lo que trae problemas de tipo laboral e ineficiencias con el recurso humano. En comercio justo existe una normativa relacionada con las Condiciones Laborales, pero no se exige la creación de un departamento para su ejecución.

1.4.1.3.6. Área de investigación y desarrollo.

Esta área es inexistente en el tipo de organizaciones objeto de este estudio. Las acciones relacionadas con investigación y desarrollo de banano están en manos de entidades gubernamentales como el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias

⁷Fuente: investigación del autor.

(INIAP), quienes generalmente se dedican a la investigación de plagas y enfermedades, dejando muy poco espacio para la investigación y desarrollo genético y prácticamente ningún espacio para la investigación y desarrollo de valor agregado.

1.4.2. Matriz de cruce de variables.

1.4.2.1. F.O.D.A.

Este tipo de análisis es muy relevante para obtener un diagnóstico de la situación de la organización y planificar una estrategia de futuro, además de brindar una orientación en el momento de plasmar objetivos y planes de acciones, para que estos sean lo más cercanos a la realidad de la empresa. La matriz requiere tener conocimientos de factores internos y externos que afectan el desarrollo de nuestro negocio. Para el presente análisis se tomó como modelo a una organización de comercio justo.

En un taller realizado con la participación de los integrantes de la Corporación San Miguel de Brasil, se analizó las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan a lo interno y a lo externo de la Corporación, cuyos resultados se muestran en el siguiente gráfico:

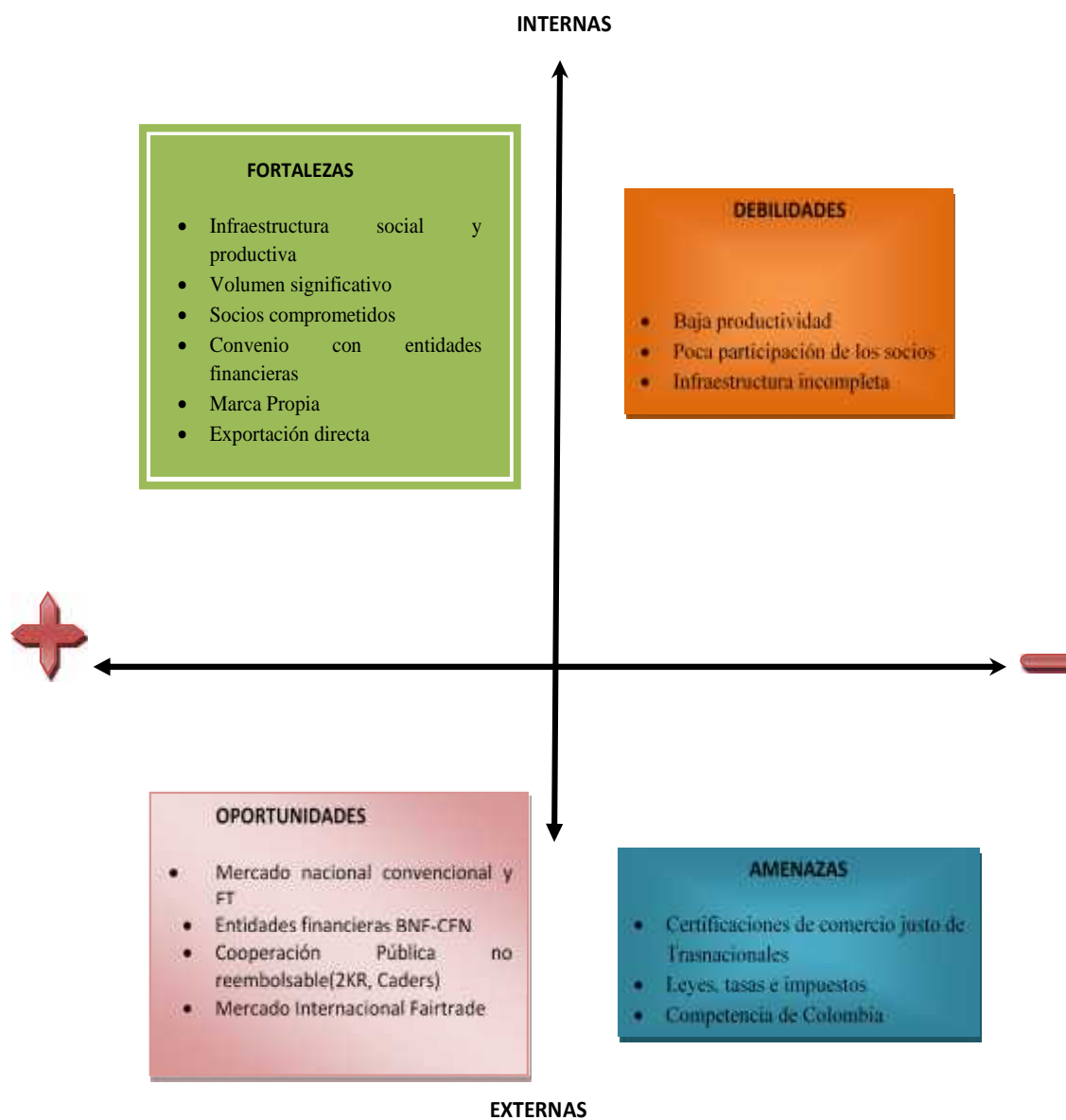


Figura 5. FODA de una organización de comercio justo.

Con esta información, se procedió a elaborar las matrices de evaluación del análisis interno (EAI) y externo (EAE). Primeramente, se analizan los Factores Críticos de Éxito de la industria bananera, lo cual se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro 8.

Factores críticos de éxito de la industria

FCE en la industria	Importancia
Participación de mercado	6
Crecimiento de la participación de mercado	6
Costos de producción	6
Canales de distribución	6
Imagen de la marca	7
Lealtad de los consumidores	8

1.4.2.2. Matriz de Evaluación Interna.

El primer paso es elaborar la matriz de Priorización del Análisis Interno (PAI).

La escala para la calificación de cada uno de los factores es la siguiente:

Calificación	Valor
Debilidad fuerte	1
Debilidad media	2
Fortaleza media	3
Fortaleza fuerte	4
Peso	Valor
Alto	5-4
Medio	3

Bajo

2-1

Cuadro 9.

Matriz PAI. Factores clave de éxito en la industria

	Participación de mercado	Crecimiento participación mercado	Costos de producción	Canales de distribución	Imagen la marca	Lealtad consumidor	Total	Prioridad
Importancia	6	6	6	6	7	8		
Fortalezas								
Infraestructura social y productiva	5	6	4	7	4	4	192	P5
Volumen significativo	9	10	8	8	4	4	270	P2
Socios comprometidos	5	5	5	5	4	7	204	P4
Convenios con entidades financieras	3	3	5	3	1	1	99	P6
Marca propia	8	9	3	7	10	8	296	P1
Exportación directa	7	7	6	8	6	3	234	P3
Debilidades								
Baja de productividad	8	8	10	4	4	4	240	P1
Poca participación de los socios	8	8	1	5	4	5	200	P2
Infraestructura incompleta	4	4	5	6	4	3	166	P3

A continuación, se elabora la matriz de Evaluación del Análisis Interno (EAI).

Cuadro 10.

Matriz EAI

Factor	Calificación	Calificación ponderada	Evaluación de la importancia	Efectividad ponderada
Fortalezas				
Infraestructura social y productiva	192	0,15	3	0,44
Volumen significativo	270	0,21	4	0,83
Socios				
Comprometidos	204	0,16	3	0,47
Convenio con entidades financieras	99	0,08	3	0,23
Marca propia	296	0,23	4	0,91
Exportación directa	234	0,18	4	0,72
Total	1295	1		3,62
Debilidades				
Baja productividad	240	0,4	1	0,4
Poca participación de los socios	200	0,33	2	0,66
Infraestructura incompleta	166	0,27	2	0,55
Total	606	1		1,6

1.4.2.3. Matriz de Evaluación Externa.

El segundo paso es elaborar la matriz de Priorización del Análisis Externo (PAE).

La escala para la calificación de cada uno de los factores es la siguiente:

Calificación	Valor
Amenaza fuerte	1
Amenaza débil	2
Oportunidad media	3
Oportunidad fuerte	4

Peso	Valor
Alto	5-4
Medio	3
Bajo	2-1

Tabla 11

Matriz PAE

	Participación mercado	Crecimiento participación mercado	Costo de producc	Canales distribución	Imagen marca	Lealtad de consumidor	Tot	Prioridad
Importancia	6	6	6	6	7	8		
Oportunidades								
Mercado nacional convencional y FT	8	8	3	6	6	8	256	P2
Entidades financieras								
BNF-CFN	1	2	3	1	1	1	57	P4
Cooperación publica								
no reembolsable	1	2	3	1	3	1	71	P3
Mercado internacional FT	8	8	5	5	7	8	275	P1
Amenazas								
Certificaciones de comercio justo de								
transnacionales	8	8	3	7	7	5	245	P1
Competencia de Colombia	8	8	1	5	5	5	207	P2
Leyes, tasas e impuestos	3	3	6	3	1	1	105	P3

A continuación, se elabora la matriz de Evaluación del Análisis Externo (EAE)

Tabla 12.

Matriz EAE

Factor	Calificación	Calificación ponderada	Evaluación de la importancia	Efectividad ponderada
Oportunidades				
Mercado nacional convencional y FT	256	0,39	4	1,55
Entidades financieras BNF-CFN	51	0,09	3	0,26
Cooperación pública no reembolsable	71	0,11	3	0,32
Mercado internacional FT	275	0,42	4	1,67
Total	659	1		3,81
Amenazas				
Certificaciones de comercio justo de Transnacionales	245	0,44	1	0,44
Competencia de Colombia	207	0,37	1	0,37
Leyes, tasas e impuestos	10	0,19	2	0,38
Total	557	1		1,19

1.4.2.4. *Matriz de Interpretación y Temas Estratégicos.*

Para interpretar las matrices EAI y EAE, se utiliza la matriz de Perfil Competitivo (PC), en la que se realiza un análisis de los Factores Críticos de Éxito de la industria bananera frente a la efectividad de las estrategias actuales de las empresas competidoras, cuyo resultado se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro 13.

<i>Matriz pc</i>	DOLE		CHIQUITA		ORGANIZACIONES DE EL ORO			
	Importancia	Importancia ponderada	Efectividad	Ponderación	Efectividad	Ponderación	Efectividad	Ponderación
FCE en la industria								
Participación de mercado	6	0,15	4	0,62	3	0,46	2	0,071
Crecimiento de la participación de mercado	6	0,15	4	0,62	3	0,46	2	0,071
Costos de producción	6	0,15	4	0,62	4	0,62	2	0,095
canales de distribución	6	0,15	4	0,62	4	0,62	2	0,095
imagen de la marca	7	0,18	4	0,72	3	0,54	1	0,097
Lealtad de los consumidores	8	0,21	3	0,62	3	0,62	3	0,126
Total	39	1		3,79		3,31		0,55

De acuerdo a los resultados de la matriz, se puede determinar que el ranking de competitividad de la industria bananera en Ecuador es:

1. Dole, con 3.79
2. Chiquita, con 3.31
3. Organizaciones de comercio justo de El Oro, con 0.55

Finalmente, es necesario complementar este análisis con la Matriz de Posición Estratégica que se la elabora a partir de los datos de las matrices EAI y EAE que, en nuestro caso, los puntos son 2.98 y 2.61, respectivamente. Estos dos puntos se cruzan en

la Matriz de Mckenzie que es una matriz de 3 x 3 que indica en cada cuadrante la situación en la que se encuentra la empresa, según dicha metodología de análisis, Para nuestro caso, la matriz nos presenta el siguiente resultado:

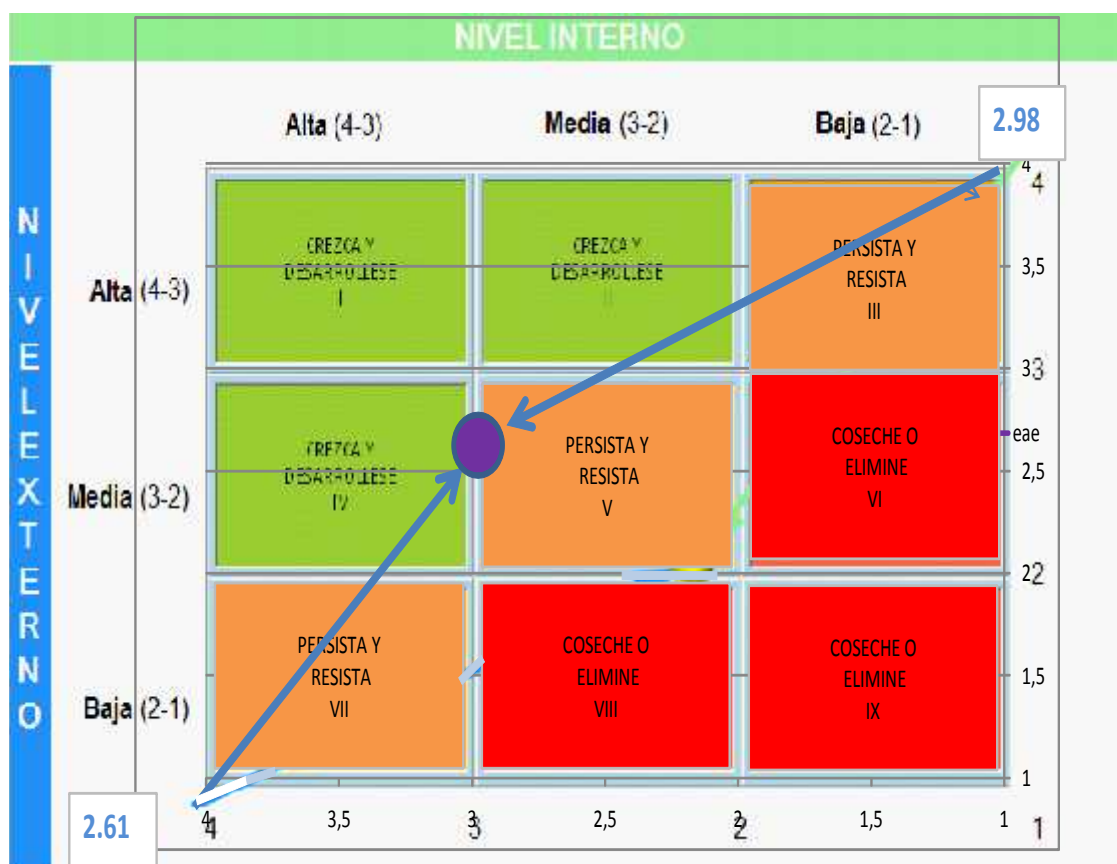


Figura 6. Matriz de posicionamiento estratégico

Combinando la calificación interna y externa de la empresa y la industria se identifica a la empresa entre los cuadrantes IV y V, (“persista y resista” y “crezca y desarróllese”), que refleja una calificación interna de la empresa con una valoración media, e igualmente una calificación media a nivel externo. La ubicación contrastada está en el límite entre “persista y resista” y “crezca y desarróllese”, reflejando que la

empresa tiene potencial de crecer para lograr una mejor ubicación frente a su competencia.

La metodología Mckenzie recomienda en el caso de encajar dentro de éste cuadrante de invertir selectivamente en segmentos de buena rentabilidad y bajo precio, y desarrollo selectivo de fortalezas y refuerzo de áreas vulnerables, para lograr una mejor posición competitiva interna (Guerras M. y Navas L., 2007).

CAPÍTULO II: Direccionamiento Estratégico

2.1 Definición del negocio

La comercialización de banano orgánico y de comercio justo, generalmente es realizada por organizaciones de productores (usualmente pequeños), que cuentan con certificación internacional Orgánica y FLO (comercio justo). El negocio consiste en acopiar la producción de los pequeños productores para lograr un volumen significativo que les permita incursionar en los mercados de exportación. La mayoría de organizaciones certificadas se encuentra en la provincia de El Oro y el mercado tiende a crecer por la constante demanda de productos orgánicos y por la responsabilidad social de los consumidores. Sin embargo, no toda la producción es exportable por diversas causas que se analizarán más adelante, por lo que quedan excedentes importantes que bien pueden ser colocados en el mercado nacional. Se caracterizaría al negocio de comercialización de banano convencional, orgánico y de comercio justo como:

- Un producto con características de nicho de mercado, por el segmento de consumidores al que se dirige.
- Susceptible de ofertarlo al consumidor local
- Las organizaciones certificadas tienen muchos años de experiencia en este tipo de mercado.
- Le da mucha importancia al desarrollo de los grupos vulnerables.
- La mayor producción proviene de la zona de estudio.
- Combinación de producto, calidad y responsabilidad social.

2.2 Valores

En taller participativo realizado por el tesista con organizaciones el grupo BANAVID, al cual pertenecen 4 organizaciones certificadas de la provincia de El Oro, se determinó que los valores que priman en el negocio de banano orgánico y de comercio justo son:

***RESPONSABILIDAD SOCIAL**

***SOLIDARIDAD**

***HONESTIDAD**

***HONRAR COMPROMISOS**

2.3 Misión

MISIÓN:

- Comercializar asociativamente banano orgánico y convencional de comercio justo de calidad certificada a mercados nacionales e internacionales que garanticen estabilidad en el negocio y desarrollo socio económico de los socios

2.4 Visión

VISIÓN:

- En el año 2019 las Organizaciones de producción de banano orgánico, convencional y de comercio justo han incrementado su número de socios y comercializan sus excedentes al mercado nacional a través de ventas directas a las principales cadenas de distribución; además, contando con una estructura administrativa que les permita realizar sus operaciones y comerciales con eficacia y eficiencia.

2.5 Estrategias

2.5.1 Estrategias Corporativas.

2.5.1.1 Perfil Estratégico.

2.5.1.1.1 *Estrategia de competitividad.*

Como se estableció en la aplicación de la metodología Mckenzie, en el caso de encajar dentro del cuadrante “persista y resista” y “crezca y desarróllese”, la empresa debe invertir selectivamente en segmentos de buena rentabilidad y bajo precio, desarrollar selectivamente las fortalezas y reforzar las áreas vulnerables, para lograr una mejor posición competitiva interna. Hay que considerar que, para el caso de las organizaciones de comercio justo de El Oro, se observan dos fuentes de la **ventaja competitiva** a) la que viene dada por los atributos del producto de carácter único: **banano orgánico y de comercio justo**; y, b) **la asociatividad de los pequeños productores**, por lo que se recomienda enfocarse en un segmento de mercado en el que pueda posicionar su producto, y por tanto la estrategia competitiva genérica que se recomienda es la de **enfoque de diferenciación**.

Recordemos que la incursión en el mercado de consumo nacional de banano es un segmento nuevo para las organizaciones. Para contar con elementos de análisis, primeramente se requiere analizar las cinco fuerzas de Porter. En el siguiente gráfico podemos apreciar las determinantes estructurales de las cinco fuerzas de Porter que nos servirán de base para establecer las estrategias competitivas (Porter, 1982).



Figura 7: Determinantes estructurales de las cinco fuerzas de Porter. (Grant R, 2004)

Del análisis se desprende que, en el caso de las organizaciones de productores bananeros de El Oro, la primera fuerza de los Proveedores es una fortaleza ya que quienes proveen del producto son los mismos asociados a las organizaciones, ya que se constituyen en economías de escala desde la oferta. En cuanto a los productos sustitutos, la investigación de mercado nos dará pautas sobre cuáles son los que el consumidor prefiere como alternativa al banano orgánico y de comercio justo y también nos proveerá información sobre los precios de dichos productos. De la misma manera, se determinará el tamaño y concentración de los compradores (principalmente la región Sur del Ecuador) e información específica del tipo de comprador. La investigación nos permitirá conocer sobre la diferenciación del producto y sobre los competidores principales o amenazas de nuevos entrantes, pues esto significa mayor presión tanto en precios como en costos para poder competir. Finalmente, el análisis de la rivalidad entre las fuerzas

debe incluir la diversidad de competidores, la concentración en el mercado, la diferenciación de sus productos, las barreras que se presentan y las condiciones del costo.

Con estos insumos, se puede realizar el análisis de Estrategias Competitivas Básicas de Porter:

		Fuente de la ventaja competitiva	
		Costo	Carácter único
Objetivo estratégico	Todo el mercado	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Un segmento	Enfoque en costos bajos	Enfoque en diferenciación

Figura 8. Estrategias competitivas de Porter.

La estrategia competitiva genérica debe ir encaminada a lograr un **liderazgo en producto, con enfoque de diferenciación y estrategia de focalización (especialista)**. Porter define la proposición de valor según tres ejes: liderazgo en producto, eficiencia operativa o intimidad con el cliente, donde la empresa puede escoger diferenciarse en uno de éstos tres ejes. En el presente caso, se recomienda orientar los esfuerzos hacia el liderazgo en producto, donde la empresa pueda lograr un ciclo de mejoramiento de su enfoque en diferenciación.

En congruencia con este análisis, la Posición Competitiva de las organizaciones de comercio justo de El Oro, debe ser la de “Especialista”, pues pretende atender a nichos de mercado a través de la especialización en subsegmentos. Esta posición se concentra

en las necesidades de un segmento, sin pretender dirigirse al mercado entero. Las ventajas de esta posición son principalmente: a) Tener una ventaja competitiva en un segmento en particular y no en otros; b) Satisfacer necesidades propias del segmento seleccionado mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado; c) Dirigir los recursos a ciertas actividades de la cadena de valor para desarrollar ventaja competitiva⁸. Además, es una buena estrategia para empresas pequeñas con recursos limitados. En este caso, la clave en la especialización está en centrarse en el cliente.

2.5.1.1.2 Estrategia de crecimiento intensivo.

El crecimiento intensivo se justifica cuando la empresa no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por sus productos actuales en los mercados que cubre actualmente (Kotler P. y Lane K., 2009).

En el caso de estudio, las organizaciones de pequeños productores de comercio justo han logrado conectarse al mercado internacional, destinando la mayor parte de su producción a la exportación; sin embargo, existe una cantidad importante de banano que no cumple los requisitos del mercado internacional o que no puede ser colocada en época de baja demanda, por lo que el producto actual bien puede ser ofrecido al consumidor local.

Teóricamente, las alternativas de crecimiento intensivo son: Penetración del mercado, Desarrollo de productos, Desarrollo de Mercados y Diversificación, como se muestra en el siguiente gráfico:

⁸Serrano, Humberto. Estrategia Competitiva Genérica. La fuente de la ventaja competitiva. ESPE 2012



Figura 9. Alternativas de crecimiento intensivo

Para el caso que nos ocupa, la alternativa seleccionada es **Desarrollo de Mercados**, pues se pretende incrementar las ventas introduciendo los productos actuales (banano) en nuevos mercados (nacional), a través de la expansión geográfica, nuevos canales de distribución y nuevos segmentos.

2.5.1.1.3 Estrategia de ventaja competitiva o desarrollo.

En resumen, las ventajas competitivas principales identificadas son los atributos del producto y la asociatividad, lo que nos conduce a un enfoque de diferenciación en un segmento (consumidores de banano orgánico, convencional y de comercio justo) y a una estrategia de focalización como Especialista. La alternativa de crecimiento es intensiva para productos actuales-mercados nuevos, por lo que hay que aplicar la estrategia de Desarrollo de Mercados.

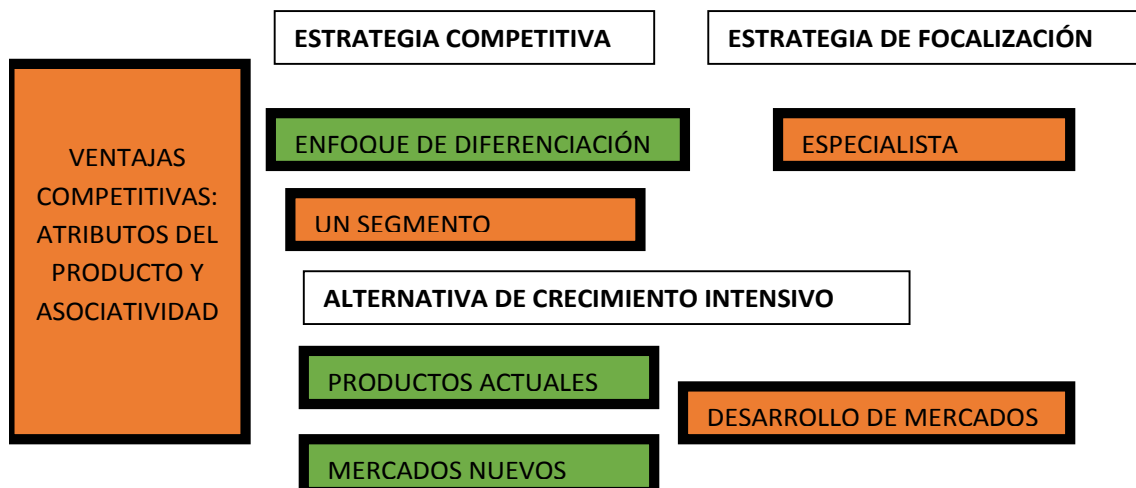


Figura 10. Estrategia de ventaja competitiva o de desarrollo

2.5.2 Definición de la estrategia corporativa.

El desarrollo corporativo implica crear valor alterando la composición del portafolio de unidades del negocio. El actual portafolio de negocio de las organizaciones bananeras está enfocado a la exportación a nichos de mercado orgánico y de comercio justo. Los excedentes de producción requieren ser colocados en un nuevo mercado interno, por lo que se hace necesario definir la estrategia corporativa. La primera pregunta a responder es ¿Dónde competir?. La respuesta abre distintas opciones de crecimiento corporativo entre las que podemos citar: la internacionalización o globalización, la diversificación de negocios o la integración vertical a lo largo de la cadena de valor. También se puede elegir entre distintas formas de crecer: adquisiciones o fusiones, alianzas estratégicas o a través de desarrollo interno o crecimiento orgánico. La segunda pregunta es: ¿Cómo aportar valor a la corporación en su conjunto desde el centro corporativo?. Esto tiene que ver con la necesidad de asegurar que se añada valor al conjunto de negocios de la corporación. Las organizaciones bananeras consideran que la respuesta a la primera pregunta es la diversificación de su mercado a través de la integración vertical a lo largo de la cadena de valor y la respuesta a la segunda pregunta es que es posible añadir valor a su negocio principal que es la exportación. La idea de la integración vertical en la

cadena de valor se basa en que las organizaciones ya poseen las capacidades básicas y los recursos necesarios para lograr que los mayores beneficios que se perciben en el eslabón de comercialización, se queden en manos de los mismos productores que, a su vez, constituyen el eslabón de proveedores asegurando la materia prima a la corporación. La otra posibilidad manejable es modificar el grado de expansión geográfica, abriendo un nuevo nicho de mercado interno, aplicando la experiencia obtenida en los procesos de exportación que son exigentes y requieren calidad en toda la trazabilidad de la cadena. Esta expansión geográfica es una manera de lograr economías de escala. La siguiente pregunta es ¿Cómo crecer? Y para ello existen tres opciones: las adquisiciones o fusiones, las alianzas estratégicas y el desarrollo interno. Las organizaciones de comercio justo de El Oro deben buscar el mecanismo de alianzas estratégicas para su crecimiento, ya que actualmente son empresas que comercializan individualmente; sin embargo, para satisfacer la demanda del mercado nacional se requiere juntar volúmenes tomando en cuenta que se abastecerá a través de excedentes, pues su principal negocio seguirá siendo la exportación. Las alianzas estratégicas son acuerdos de colaboración con intereses comunes con el fin de lograr un desarrollo conjunto. Uno de los problemas a vencer son las dificultades de gestión que se presentan en este tipo de alianzas, pero en el año 2014 se conformó en las provincias de El Oro y Guayas un Organismo de Integración Económica (figura jurídica contemplada en la Ley de Economía Popular y Solidaria), denominado BANAVID, a la que pertenecen varias organizaciones convencionales y de comercio justo de El Oro y que podría ser el órgano de enlace para que la alianza se afiance en corto plazo y la gestión sea más eficiente (Gestión, 2014).

2.6 Estructura Estratégica Institucional

La estructura estratégica institucional parte de la visión y misión identificadas previamente para cuyo cumplimiento se necesita políticas, estrategias y procesos que aseguren eficacia y eficiencia en la gestión del negocio, que culminan en funciones,

actividades y tareas específicas. Gráficamente, la estructura estratégica institucional es la siguiente:

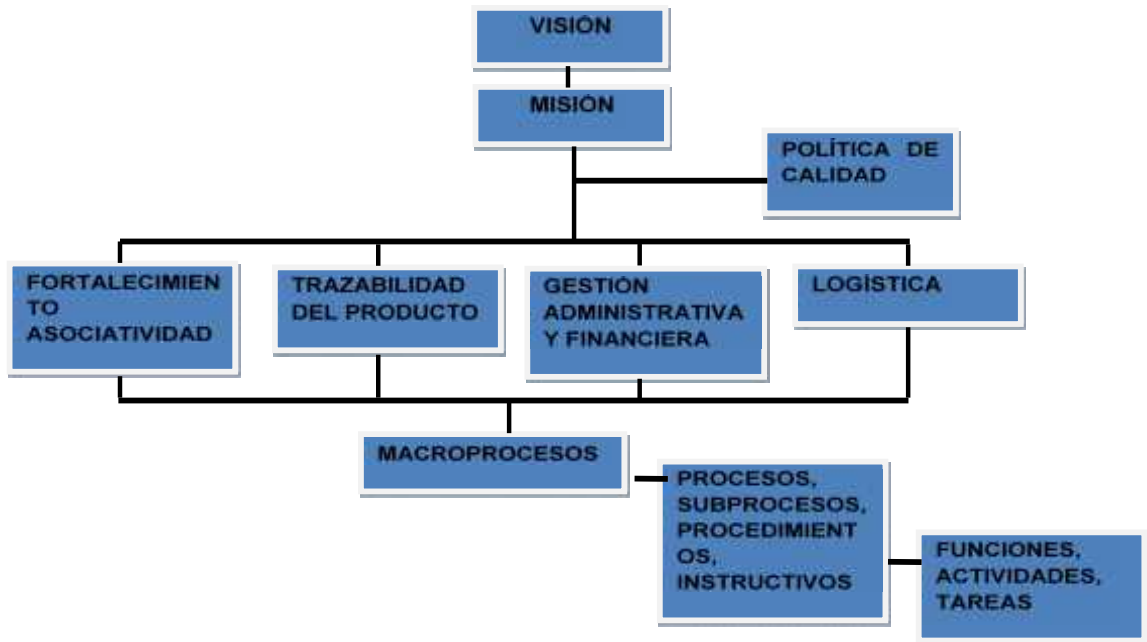


Figura 11. Estructura estratégica institucional

Matriz de Temas estratégicos

En función de la estrategia competitiva genérica, la de focalización y la alternativa de crecimiento identificado, en la siguiente matriz se presentan las estrategias seleccionadas y los temas a ser desarrollados:

Cuadro 14:

Matriz de temas estratégicos

Estrategias	Temas estratégicos
Enfoque de diferenciación	Centrarse en el cliente
Especialización	Segmento de consumidores de banano orgánico, convencional y de comercio justo
	Garantizar trazabilidad del producto
Desarrollo de mercados	Cadena logística
	Rentabilidad

2.6.1 Mapa Estratégico Institucional.

Surge del Cuadro de Mando Integral (CMI) que apareció por primera vez en 1992 en un paper publicado en *Harvard Business Review*. La idea es proveer a las organizaciones de parámetros para medir su éxito. Los mapas estratégicos proporcionan una visión macro de la estrategia de la organización. Las cuatro perspectivas principales que una organización debe tener, según Kaplan y Norton, son: Financiera o de resultado, Cliente o mercado, Negocio Interno; y, Aprendizaje, crecimiento y tecnología. Sin embargo, las perspectivas más altas tienen relación con la misión, visión, valores y metas organizacionales. En base a ello, el Mapa Estratégico para las organizaciones productoras de banano de El Oro debería considerar el siguiente esquema: (Kaplan R. y Norton D., 2004)

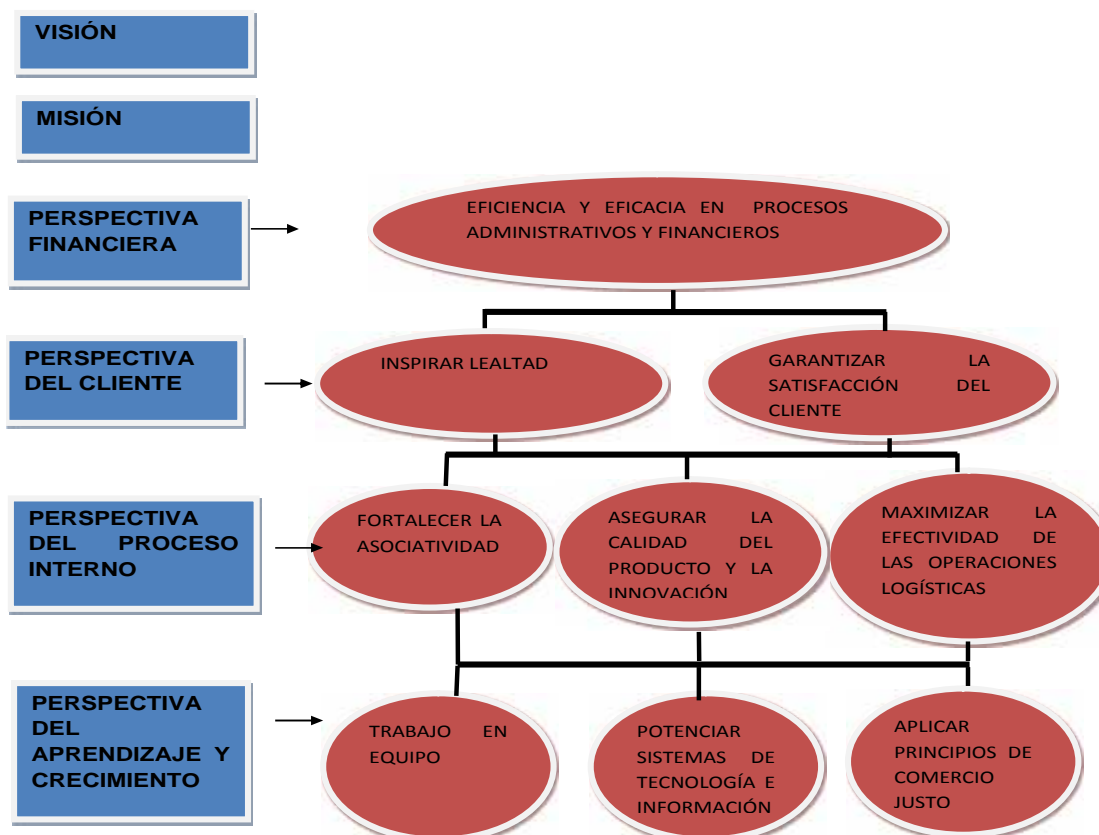


Figura 12. Mapa estratégico institucional

2.6.2 Catálogo de objetivos institucionales (Definición de los objetivos de marketing)

En función de las perspectivas señaladas en el mapa estratégico, en la siguiente tabla se muestra el catálogo de objetivos institucionales:

Cuadro 15:

Definición de los objetivos de marketing (Cuadro de Mando Integral)

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Enunciado	Indicadores		
			Título	Unidad	Valor
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Incrementar el porcentaje de ventas Captar nuevos mercados	Facturación anual	Cajas	6.55
			Número de mercados	Mercados	2
			Costo real/costo presupuestado	%	10
Clientes o mercado	Incrementar la fidelidad de los clientes	Posicionamiento del banano orgánico, convencional y de comercio justo como un producto de alta calidad, amigable con el ambiente y responsable socialmente Incrementar factores de diferenciación en la calidad del producto (valor, beneficios) Incrementar la fidelidad del cliente a través de los beneficios percibidos por una atención personalizada en todo el proceso de venta	Índice de percepción (encuesta)	%	60
			Índice de percepción	%	60
			Cientes Regresan satisfechos/total de clientes	%	90
Procesos internos	Administrar eficientemente la empresa comercializada (puede ser Banavid).	Desarrollar un programa de mejoramiento institucional para asegurar la asociatividad, calidad y la lealtad de los proveedores. Desarrollar investigación y desarrollo de nuevos productos para el mercado nacional	Número de procesos mejorados organizacionales fortalecidos	Numero	4
			Número de productos	Numero	1
			Meta alcanzada * tiempo planificado/meta planificada * tiempo utilizado	%	10
		Asegurar eficacia y eficiencia en los procesos logísticos	Meta alcanzada * tiempo planificado * costo planeado /meta planificada * tiempo		

			utilizado *		
			costo real		
			Costo		
			real/costo		
			presupuestado		
		Asegurar la calidad del producto a través de la trazabilidad	Porcentaje de verificación del proceso	%	100
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo	Formar dirigentes en administración de sus organizaciones	No. de dirigentes capacitados	Número	22
		Implementar sistemas de tecnología e información que garanticen efectividad en las operaciones	Número de sistemas	Número	2
		Capacitar al personal administrativo, y técnico, promoviendo la especialización y el mejoramiento de sus actividades en base al trabajo en equipo	% de personal capacitado	%	100

CAPÍTULO III: Estructura Estratégica del Área de Marketing

3.1 Estructura del Mercado de Banano de Pequeños Productores y de Comercio Justo

La mayor parte de los productores de banano del sur del país están en el rango de “pequeños productores”, que según el MAGAP, abarca a productores de hasta 30 hectáreas. Existen tres modelos productivos principales: orgánico, monocultivo y agroforestal, cada cual con niveles de productividad diferentes.

El mercado bananero actual funciona de la siguiente manera:

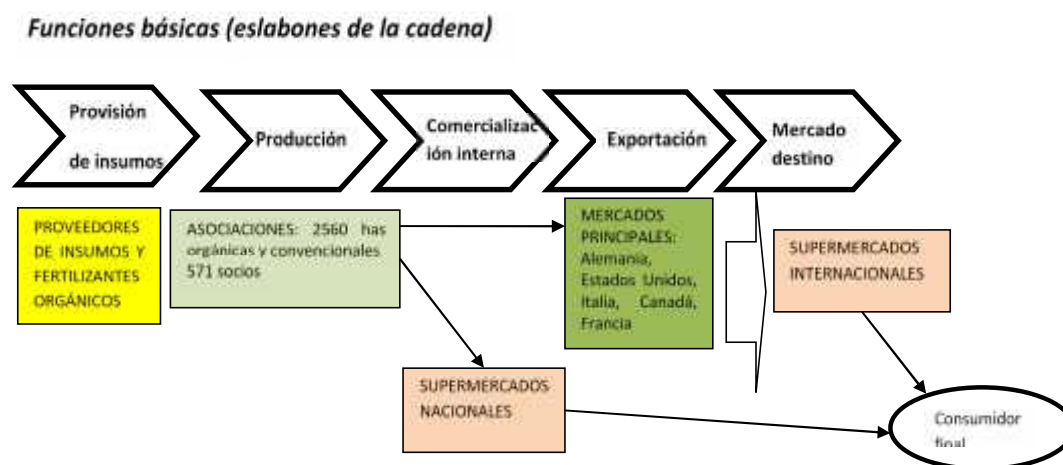


Figura 13. Flujo del mercado bananero de pequeños productores

Del gráfico se puede deducir que existe un vacío en el eslabón de “comercialización interna”, pues en la actualidad las organizaciones de pequeños productores bananeros solamente comercializan su producto hacia exportadores o lo exportan directamente.

Para llenar este vacío y considerando que no toda la producción es exportable, un grupo de organizaciones de las provincias de Guayas y El Oro se unieron a través de BANAVID, con el objetivo de mejorar las exportaciones directas de banano, pero también para organizar la oferta para consumo nacional. Producto de ello, la oferta de

producción de los grupos organizados en la provincia de El Oro, afiliados a BANAVID, se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro 16.

Oferta de excedentes 2015 Banavid.

Organización	No. Productores	Producción semanal 22xu	total cajas	Oferta cajas disponibles convencional	22xu	Oferta cajas 22xu disponible orgánico
Asociación Cerro Azul*	156	50.000		10.000		
Urocal*	160	27.000		20.000		
Coop. Mussa Export	20	20.000		20.000		
Asoc. Fincas de El Oro*	24	14.000		2.000		
Asoc. Juan Pablo II	20	6.000		3.000		
Coop. Pajonal	31	20.000		10.000		
Centro agric. de El Guabo	70	15.000		3.000		
Corpor. San Miguel de Brasil*	90	17.000		5.000		3.000
Totales	571	169.000		73.000		3.000

*Organizaciones de comercio justo.

Fuente: Coordinación General de BANAVID-Enero 2015.

En resumen, existen 37 000 cajas de banano semanales de oferta para el mercado de comercio justo; 3 000 para el mercado orgánico; y, 36 000 para el mercado convencional.

De las 36 000 cajas convencionales, las organizaciones están en capacidad de comprometer al menos 10 000 para entregar a las escuelas de la costa, conforme lo declarado por el Econ. Willian Ramón, Presidente de BANAVID. Adicionalmente, manifestó que con esta primera experiencia, en el corto plazo las 36 000 podrían ser colocadas en el mercado nacional.

Finalmente, se requiere realizar un análisis de la estructura de mercado como herramienta que nos ayuda a determinar el grado al cual se pueden sustituir los elementos de un conjunto de marcas o productos.

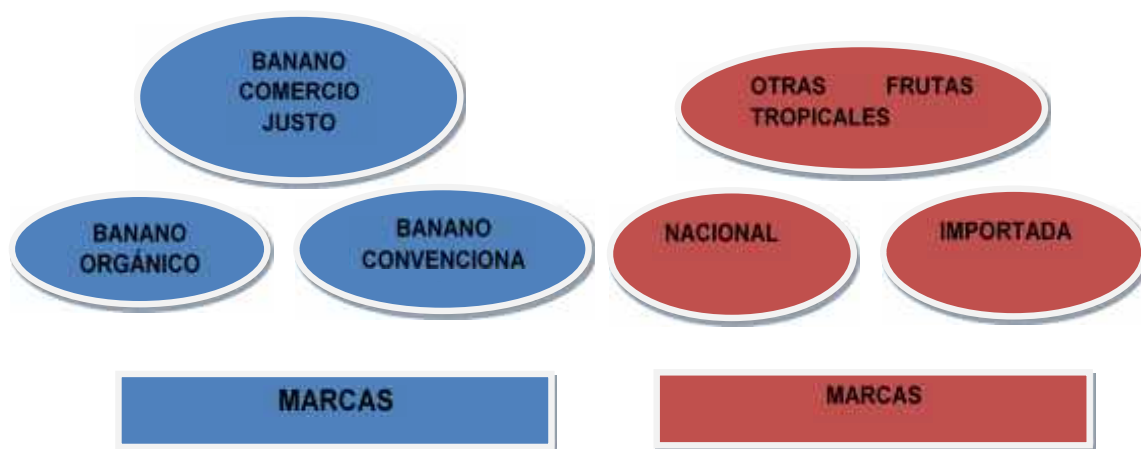


Figura 14. Análisis de la estructura del mercado de banano de pequeños productores y comercio justo.

3.1.1 Definición del mercado relevante.

El mercado relevante define los límites en los que se desarrolla la competencia entre las empresas e identifica los competidores actuales y potenciales. Definir el mercado relevante es necesario para poder calcular las cuotas de mercado y valorar la posición de una empresa en el mercado (Guiltnam J., Gordon P. y Madden T., 1998).

Metodológicamente, la primera interrogante es ¿Cuál es el producto relevante, sus sustitutos y los oferentes?. En principio, el producto relevante es el banano orgánico, convencional y de comercio justo ofertado por grupos asociativos del Sur del Ecuador. Los productos sustitutos son otras frutas tropicales y en el mercado nacional hay ofertantes locales e importadores de este tipo de productos. Los productos sustitutos varían de acuerdo a la temporada (verano, invierno). La segunda pregunta a responder es ¿Cuál es el límite geográfico? Para nuestro caso, el mercado relevante está en torno a las

cadena de supermercados que operan a nivel del Austro (El Oro, Azuay y Loja), como posibles compradores del excedente de banano de las organizaciones. La investigación de mercado que se desarrollará en el presente capítulo nos dará pautas concretas sobre la factibilidad de colocar volúmenes en este nicho de mercado.

3.1.1.1 Definición de límites del mercado relevante.

Para definir los límites es necesario utilizar evidencia en torno a:

- Mercados estacionales, temporales y múltiples: considerar si pueden existir restricciones competitivas en los distintos momentos del tiempo (invierno y verano, por ejemplo).
- Los costos de transporte: son relativos según el costo total del producto.

El siguiente paso es definir los límites del mercado tomando en cuenta la Demanda Primaria y la Demanda Selectiva.

3.2 Análisis de mercado

El objetivo para analizar el mercado es determinar las necesidades de los compradores que se espera satisfacer. Para ello, es necesario realizar una investigación de mercado. El primer paso es preparar la propuesta para realizar la investigación, la misma que se detalla en el ANEXO 1: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO. En el ANEXO 2: ANÁLISIS se detalla la tabulación de las encuestas; y en el ANEXO 3: INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN se presentan los resultados de la investigación de mercados.

3.2.1 Demanda primaria.

Se trata de identificar la identidad de los compradores del producto y los factores que inciden en la disposición y la capacidad de compra del producto. Se deben analizar las características de los compradores ¿Dónde están ubicados?, estilos de vida y aspectos demográficos; quién es el centro de compra y los posibles cambios en las características del comprador. Además, la percepción del comprador sobre el producto a ofrecer y su uso; y, la capacidad de compra (factores de costos y factores de empaque y tamaño). La demanda primaria proviene de los padres de familia que adquieren banano en los mercados y supermercados. Los compradores están ubicados en Loja, Cuenca y Machala. La percepción del comprador sobre el producto no distingue entre los diferentes tipos de banano que se ofrecen en el mercado.

3.2.2 Demanda selectiva.

Hay que identificar el tipo de proceso de decisión del comprador y los atributos determinantes para el consumidor. Los atributos pueden ser: determinantes (importante y exclusivo), defensivos (no pueden dejar de considerarse, aunque no son determinantes para la decisión), opcionales (diferentes, pero no importantes) e irrelevantes (poseen poca importancia), Se dirige a una marca o un sustituto específico dentro del mercado relevante. Para nuestro caso, la decisión de compra varía por ciudad. En Loja la decisión es de las esposas y en Cuenca y Machala es de los esposos. Los factores determinantes para la compra son el sabor, la energía y la salud.

3.2.3 Segmentación de mercados.

Es el proceso que consiste en dividir el mercado total en segmentos relativamente homogéneos. Se orienta al cliente y busca identificar un grupo grande dentro de un mercado que tiene deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes y hábitos de compra similares. El proceso para la segmentación de mercados incluye: (Serrano H., 2012):

- a) Definir el mercado a segmentar
- b) Identificar las variables relevantes para segmentar

- c) Categorizar las variables seleccionadas
- d) Formar los segmentos
- e) Definir el perfil de cada segmento
- f) Evaluar el atractivo de cada segmento

3.2.3.1 Definir el Mercado a Segmentar.

A la pregunta ¿Qué mercados se va a segmentar?, en este caso la respuesta es al mercado de consumidores finales.

3.2.3.2 Identificar las Variables Relevantes para Segmentar.

Para el mercado de consumidores finales el proceso de segmentación consiste en analizar la diversidad de necesidades y dividir el mercado en subconjuntos de compradores que buscan en el producto el mismo conjunto de atributos.⁹ La división del mercado puede hacerse de diferentes maneras: segmentación por ventajas, segmentación por las características socio-demográficas de los consumidores, segmentación socio-cultural y segmentación comportamental. Para el presente estudio se utilizará un mix de segmentos, en los cuales las variables relevantes son geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales (Serrano H., 2012).

Selección de las Variables Relevantes

La investigación exploratoria nos lleva a determinar la siguiente lista preliminar de variables:

Geográficas:

Región

Tamaño de la ciudad

Densidad

⁹Serrano H., Planeación Estratégica de Mercados, Segmentación de Mercados, p4, ESPE 2012

Clima

Demográfica:

Edad

Ingresos

Conductual:

Motivo de consumo

Beneficios

Actitud hacia el producto

La investigación concluyente descriptiva nos lleva a identificar las variables que son causantes del comportamiento diferente de los clientes

Geográficas:

Región: El vivir en una determinada región geográfica puede influir en el consumo de banano

Densidad: La densidad de la población urbana o rural influye en el mercado de consumidores

Demográfica:

Edad: El rango de edad tiene influencia en la decisión de compra

Ingresos: Los ingresos del consumidor tienen influencia en la decisión de compra

Conductual:

Beneficios: La percepción del consumidor es importante en la decisión de compra

El siguiente paso es verificar si las variables cumplen los criterios para una segmentación eficaz que son: Medible, Importante, Accionable, Accesible y Diferenciable. En la siguiente tabla, se realiza el análisis indicado:

Cuadro 17:

Verificación de segmentación eficaz

Variables/criterios	Medible	Importante	Accionable	Accesible	Diferenciable
Región		ð	ð	ð	ð
Densidad	ð	ð	ð	ð	ð
Edad	ð	ð	ð	ð	ð
Ingresos	ð	ð	ð	ð	ð
Beneficios		ð	ð	ð	ð

El resultado del análisis nos indica que las cinco variables seleccionadas cumplen los criterios de segmentación.

3.2.3.3 Categorizar las Variables Seleccionadas.

Cada variable relevante seleccionada se divide en categorías o segmentos. La tabla siguiente desglosa los segmentos para cada variable:

Cuadro 18.

Categorización de las variables seleccionadas

Variables	Categorías			
Región	Zona sur	Zona centro	Zona norte	
Densidad	Urbana	Rural		
Edad	25-40	41-55	56-64	65 en adelante
Ingresos	Bajo	Medio	Alto	
	<sbu	Sbu-800	>800	
Beneficios	Calidad	Economía	Salud	Servicio

3.2.3.4 Formar los Segmentos.

Mediante una matriz en la que se analizan las variables y los segmentos identificados, se pueden formar los segmentos:

Cuadro 19.

Formación de los segmentos

SEGMENTO	Región			Densidad		Edad				Ingresos			Beneficios			
	Sur	Centro	Norte	Urb	Rur	25-40	41-55	56-64	65 y más	SBU-800	800-1500	>1500	Calid	Econ	Salud	Serv
Segmento 1	x			x				x			x		x	x	x	
Segmento 2	x			x		x	x	x			x	x	x	x	x	
Segmento 3	x			x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Segmento 4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Segmento 5	x	x		x		x	x	x		x				x		

3.2.3.5 Definir el Perfil de cada Segmento.

El perfil de un segmento describe las similitudes entre clientes potenciales y explica las diferencias entre personas y organizaciones en diversos segmentos. Las características que nos interesa conocer son:

- ✓ ¿Qué compra? Víveres
- ✓ ¿Quién compra? Padres de familia
- ✓ ¿Cómo compra? Efectivo o tarjeta de crédito
- ✓ ¿Dónde compra? Supermercados
- ✓ ¿Por qué compra? Por necesidad alimenticia
- ✓ ¿Cuánto y cuándo compra? Semanalmente

Adicionalmente, para definir los perfiles de los segmentos, es necesario conocer:

- ✓ Las características demográficas
- ✓ Los factores demográficos
- ✓ Los beneficios que se busca en el producto
- ✓ La definición de lo que para ellos es calidad del producto
- ✓ Los estilos de vida
- ✓ Las preferencias de marca
- ✓ Las tasas de uso

La respuesta a estas interrogantes nos la da el reporte final de la investigación de mercados.

3.2.4 Mercado objetivo y ventaja competitiva.

3.2.4.1 Evaluación del Atractivo de cada Segmento.

Se debe tomar la decisión sobre cuántos segmentos cubrir. En este caso se utilizará como patrón de selección la “concentración en un solo segmento”, con el fin de lograr posicionamiento en el segmento de mercado y considerando que los recursos de la empresa son limitados. No se persigue una porción pequeña de un mercado grande, sino una porción grande de un segmento. Para evaluar el segmento

más atractivo, para lo cual se debe considerar dos factores: tamaño y crecimiento del segmento y atractivo estructural del mismo.

Tamaño y Crecimiento del Segmento

Como empresa pequeña, se trata de evitar los segmentos grandes porque requieren grandes recursos. El crecimiento del segmento es deseable, pero también resulta atractivo para la competencia.

Atractivo Estructural del Segmento

La atracción puede ser desde el punto de vista de rentabilidad. Para ello se utiliza el modelo de Porter que evalúa cinco riesgos y ayuda a determinar si el segmento es atractivo:

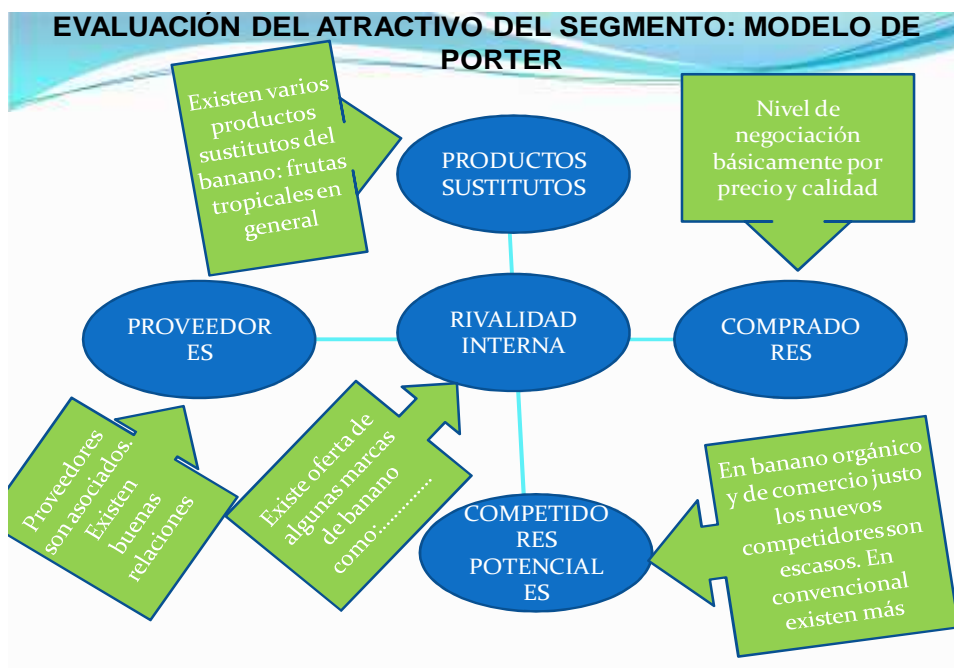


Figura 15. Modelo Porter para evaluación del atractivo del segmento (Porter M, 1982)

El análisis de los segmentos por tamaño y crecimiento que responden favorablemente a las cinco fuerzas de Porter corresponden al Segmento 2. Las organizaciones deberían articular y estructurar la cobertura a los mercados de consumidores finales adultos de las zonas urbanas de la Región Sur, con ingresos medio-altos y que buscan beneficios en el producto que consumen en función de las propiedades nutricionales y energéticas del banano y de una tendencia creciente de

consumo de productos orgánicos y la preferencia de compra a empresas que demuestran responsabilidad social.

3.2.5 Perfiles del competidor.

3.2.5.1 Análisis Perceptual.

El análisis perceptual debe considerar los siguientes elementos:

- Elaboración de una lista de criterios o macro características determinantes de la respuesta de los consumidores respecto al producto considerado.
- Evaluación o posicionamiento de marcas o empresas competidoras en relación a los criterios o atributos determinantes.
- Identificación de posiciones desocupadas: ventajas buscadas vs ventajas ofrecidas por las marcas y productos ya existentes.
- Medición del atractivo de estos posicionamientos potenciales para el consumidor.

Estos análisis pueden efectuarse a través de un mapa perceptual.

3.2.5.2 Mapa Perceptual.

En el siguiente mapa perceptual se describe el mercado de banano en la región Sur del Ecuador. Los datos han sido obtenidos a través de las encuestas aplicadas en la investigación de mercados:

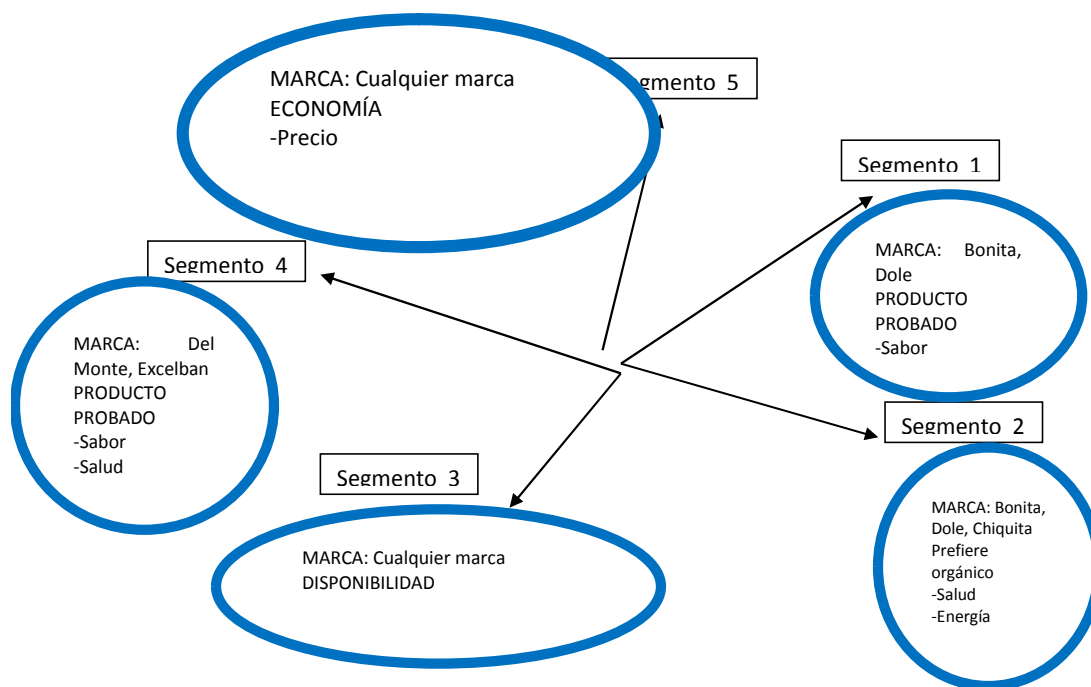


Figura 16. Mapa perceptual

El análisis ha permitido identificar cinco segmentos de compradores que se distinguen entre sí por el distinto grado de importancia que otorgan a algunos de los atributos del banano: salud, energía, precio, disponibilidad. Las marcas mencionadas se han identificado de acuerdo a la percepción de los encuestados en las ciudades de Loja, Cuenca y Machala. El tamaño de los segmentos ha sido representado por la dimensión de los círculos de acuerdo a las preferencias por las marcas expresadas por los encuestados. Se puede observar que el segmento 5 es el más grande y no tiene preferencia de marca, consume banano principalmente por el precio, caso parecido con el segmento 3 que tampoco tiene preferencia de marca y lo consume porque lo encuentra disponible. Para nuestro caso, los segmentos 1, 2 y 4 son de especial atención, pues son los que se deben captar y donde existe competencia directa con otras marcas. Las marcas posicionadas en el mercado son Bonita, Dole y Chiquita.

3.2.6 Posicionamiento estratégico.

Es la idea que se quiere colocar en la mente de los clientes. En el caso de las organizaciones de productores de banano, esa idea está en torno a un producto amigable con el ambiente, de alto contenido nutricional y energético y que es producido por pequeños productores asociados. Por lo tanto, el posicionamiento está

alrededor del producto “banano convencional, orgánico y de comercio justo de pequeños productores asociados”. La idea definida es la siguiente:

“Mi salud y energía provienen del banano de los pequeños productores del sur del Ecuador y al consumirlo contribuyo a su mejor calidad de vida”.

3.2.6.1 Estrategia Competitiva Genérica.

La estrategia competitiva genérica es un “conjunto coordinado e integrado de acciones, desarrolladas para proporcionar valor a los clientes explotando las competencias clave para obtener una ventaja competitiva. Definen la naturaleza de la ventaja competitiva defendible que servirá de punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores” (Serrano H., 2012).

La principal ventaja competitiva identificada es que el producto proviene de productores asociados que pueden ofrecer los tres tipos de banano: convencional, orgánico y de comercio justo. Entonces hay que identificar la ventaja defendible, en función de dos dimensiones:

- Dimensión productividad: costos
- Dimensión poder de mercado: diferenciación

En la evaluación del atractivo del segmento, se estableció que el patrón era la concentración en un solo segmento. Por ello, la fuente de la ventaja competitiva se enfoca en costos bajos y en diferenciación.

Estrategia de Liderazgo en Costos

La reducción de costos requiere de esfuerzos significativos en torno a:

- Infraestructura eficiente que facilite economías de escala: En este caso, los productores se han unido para conformar asociaciones y las asociaciones han hecho lo propio para conformar un Organismo de Integración Económica, denominado BANAVID. Esto permite ofrecer volúmenes que mejoran el poder de negociación, disminuir costos logísticos al contratar servicios en forma grupal; y, asegurar la calidad contando con centros de acopio y cámaras de maduración propias.

- Monitoreo de los costos en las actividades realizadas por terceros: en el mercado actual, los competidores son grandes empresas que manejan costos menores por los controles que realizan en todos los procesos y por los volúmenes que ofrecen, lo cual debe ser monitoreado y comparado por las organizaciones de productores para introducir mejoras en sus procesos.
- Control minucioso de los costos de producción e indirectos: La cultura organizacional en el sector de pequeños productores es débil en relación al control de costos; sin embargo, se están haciendo esfuerzos para disminuir los costos de producción a través del mejoramiento de la productividad en sus cultivos y de la compra asociativa de insumos. Es necesario cuantificar estos esfuerzos para determinar su efecto en los costos de producción.
- Simplificación de procesos: El análisis de la trazabilidad de los procesos de producción, cosecha, pos cosecha y procesamiento, debe determinar la eliminación o mejora en cada eslabón, que permita disminuir los costos.
- Minimizar costos de marketing, I+D y servicios: como fuerzas de ventas pequeñas y eficientes, publicidad regional, alianzas estratégicas para I+D.

Estrategia de Diferenciación

Los criterios clave para la diferenciación tienen que ver con:

- Funciones y características únicas: En este caso, el hecho de que la fruta proviene de pequeños productores asociados y que se ofrece variedad en los tipos de banano.
- Precios: Se establecen en función de la investigación de mercado para ofrecer un precio competitivo en relación a la competencia.
- Servicio al cliente: Mantener contacto permanente con el cliente, conocer y satisfacer sus necesidades, cumplir con las expectativas.
- Calidad: El banano ofrecido cuenta con certificaciones como Globalgap, Orgánica y FLO que avalan la calidad del producto que se ofrece.

- Prestigio o exclusividad: Las organizaciones que cuentan con certificaciones tienen prestigio internacional y hay exclusividad cuando se ofrece producto orgánico y FairTrade.
- Innovación continua: Las organizaciones han desarrollado una visión empresarial que les permite abrir nuevos mercados, como en este caso el procesamiento de banano a través de cámaras de maduración para ofrecer al consumidor ecuatoriano (Kotler P. y Lane K., 2006).

CAPÍTULO IV: Medición del Mercado

4.1 Potencial del Mercado Total

4.1.1 Análisis del mercado potencial.

Aspectos generales del sector banano en la región Sur

Conforme a la investigación de mercado, la mayoría de consumidores prefiere comprar banano en los mercados, principalmente por accesibilidad y precio, sin importar mayormente la marca del producto; sin embargo, existe un importante porcentaje de consumidores que prefiere comprar en los supermercados y que identifica marcas, siendo las mayormente posicionadas Bonita, Dole y Chiquita. Actualmente, el mercado de banano en el Sur del Ecuador tiene como ofertantes a los productores en general, que abastecen a los mercados; y, a las empresas transnacionales, que abastecen a los supermercados. También se observa una mediana cultura de consumo, ya que el promedio es de entre 3 y 4 bananos semanales por familia (Kotler P. y Lane K., 2009).

Clientes potenciales

Si bien los productores están entregando su fruta a los mercados en las localidades cercanas, el potencial de mercado de banano para los pequeños productores organizados está en los supermercados, ya que en ese eslabón se puede tomar ventaja de la diferenciación de marca y atributos del producto que se ofrece. Un banano convencional, orgánico o de comercio justo, será mayormente valorado en este canal. Se ha identificado entre los clientes potenciales a las cadenas Supermaxi y Mi Comisariato.

Análisis de la competencia

Para entrar a los supermercados la competencia identificada son las transnacionales como Dole y Corporación Noboa, principalmente. Dichas empresas manejan eficientemente sus costos ya que poseen infraestructura, cadena logística y administración acorde a los volúmenes que manejan. Sin embargo, las ventajas comparativas que pueden explotar las organizaciones de pequeños productores,

tienen relación al origen del producto y a la calidad de orgánico y/o comercio justo que pueden ofrecer.

Barreras de entrada

Las principales barreras de entrada identificadas son:

- Competidores posicionados
- Tarifas por espacio para obtener acceso en las estanterías
- Demanda de descuentos adicionales o de pagos imprevistos
- Devolución de productos no vendidos
- Pagos tardíos

4.1.2 Mercado potencial total.

“El mercado potencial es el conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés suficientemente elevado por la oferta de mercado. Sin embargo, el interés del consumidor no es suficiente para definir el mercado; los consumidores potenciales deben tener un ingreso suficiente y deben tener acceso a la oferta de mercado”¹⁰

El mercado potencial es considerado como la máxima cantidad de consumidores o demandantes que se puede dar en un mercado determinado (Kotler P. y Lane K., 2009).

Para el cálculo del mercado potencial se utiliza la siguiente fórmula:

$$Q = nqp$$

Q= mercado potencial, total

n= número de compradores en el mercado según hipótesis

q= cantidad adquirida por un comprador promedio

p= precio de la unidad promedio

Si consideramos la investigación objeto de estudio, la pregunta que muestra el porcentaje de consumidores del mercado total en cada ciudad (aplicando estadística descriptiva), es la número 6:

¹⁰Kotler P., Keller K-Dirección de Marketing, Parte 2 Identificación de las Oportunidades de Mercado, p126, 12ava edición, 2009. Editorial Prentice Hall

Cuadro 20.

Cantidad de bananos que consume a la semana

CATEGORÍA	CANTIDAD DE BANANOS QUE CONSUME A LA SEMANA					
	frecuencia			Porcentaje		
	LOJA	MACHALA	CUENCA	LOJA	MACHALA	CUENCA
Más de uno	72	71	70	0,9863	0,9726	0,9589
No consume	1	2	3	0,0137	0,0274	0,0411
Totales	73	73	73	1,0000	1,0000	1,0000

Fuente: Tabulación encuestas. Investigación de mercado realizada por el tesista

Se puede generalizar entonces manifestando que el 98.63% de la población de Loja consume por lo menos 1 banano a la semana. El 97.26% y 95.89% de las poblaciones de Machala y Cuenca respectivamente consumen más de un banano a la semana (comprobado con un nivel de significación del 1% en la tabla 26)

Si comparamos con la población total de las ciudades de estudio podríamos inferir los siguientes resultados:

Cuadro 21.

Población y consumidores

Ciudad	Total	Consumidor
Loja	214.000	211.068
Machala	245.000	238.288
Cuenca	505.000	484.247
Total		933.603

Fuente: Tabulación encuestas. Investigación de mercado realizada por el tesista

En la ciudad de Loja, existen 211 068 personas que consumen más de un banano a la semana; 238 288 para Machala y 484 247 para Cuenca. A esto podríamos considerar nuestro MERCADO POTENCIAL (933 603 en total) ya que sería el máximo de habitantes que consumen banano en las ciudades. Sin embargo, nuestro enfoque se relaciona con venta de banano en SUPERMERCADOS, por lo que la pregunta 19 nos otorga los siguientes resultados:

Cuadro 22.

Preferencia de lugar de compra

Categoría	Frecuencia			Porcentaje		
	Loja	Machala	Cuenca	Loja	Machala	Cuenca
Supermercado	16	18	10	0,2192	0,1957	0,1266
Mercado	53	45	64	0,7260	0,4891	0,8101
Tienda de barrio	1	20	4	0,0137	0,2174	0,0506
Otros	3	9	1	0,0411	0,0978	0,0127
Totales	73	92	79			

Fuente: Investigación de mercado realizada por el tesista.

Tan sólo el 21.92% de la población de la ciudad de Loja prefiere comprar el banano en supermercados; 19.57% para Machala y 12.66% para Cuenca. Si inferimos para la población total de las ciudades, nuestro MERCADO POTENCIAL se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro 23.

Consumidores en supermercados

Ciudad	Total	Consumidor	Supermercados
Loja	214.000	211.068	46.904
Machala	245.000	238.288	47.935
Cuenca	505.000	484.247	63.924
Total		933.603	158.763

Fuente: Investigación de mercado realizada por el tesista.

En las tres ciudades tendríamos 158 763 consumidores de banano que prefiere comprar en supermercados.

La pregunta 17 muestra los resultados de las cantidades de bananos consumidas por semana. Como se muestra la ciudad de Loja es la mayor consumidora de banano a la semana, pues gran parte de los encuestados manifestaron consumir en promedio de 2 bananos por semana, en Machala y Cuenca su consumo es de 4 bananos por semana. A continuación se presenta los resultados en la tabla 24.

Cuadro 24.

Número de bananos que consume a la semana

Categoría	Frecuencia		
	Loja	Machala	Cuenca
Uno	8	10	0
Dos	30	17	21
Tres	21	19	24
Cuatro	13	25	25
Cinco o más	0	0	0
Totales	72	71	70

Fuente: Investigación de mercado realizada por el tesista.

Se describe la frecuencia de consumo cuyos porcentajes se muestran así:

Cuadro 25.

Frecuencia de consumo

CATEGORÍA	Frecuencia			Porcentaje		
	LOJA	MACHALA	CUENCA	LOJA	MACHALA	CUENCA
Uno	8	10	0	0,1176	0,1351	0,0000
Dos	30	17	21	0,4118	0,2432	0,2979
Tres	21	19	24	0,2941	0,2703	0,3404
Cuatro	13	25	25	0,1765	0,3514	0,3617
Cinco o más	0	0	0	0,0000	0,0000	0,0000
Totales	72	71	70			

Fuente: Investigación de mercado realizada por el tesista.

Esta tabla nos muestra los diferentes porcentajes y las cifras consumidas por los encuestados. Para poder generalizar, realizamos la prueba de hipótesis de la siguiente manera:

Ho: El 50% de la población de las ciudades objeto de estudio consumen por lo menos 2 bananos a la semana.

H1: Más del 50% de la población consume al menos 2 bananos a la semana.

Cuadro 26.

Prueba de hipótesis

Ho: $p=p_0$			
H1: $P>p_0$	LOJA	MACHALA	CUENCA
nivel significación:	0,01	0,01	0,01
	-	-	-
Z tabla	2,326347874	2,32634787	2,32634787
Z tabla	2,326347874	2,32634787	2,32634787
N	72	71	70
X	64	61	70
Po	0,5	0,5	0,5
z prueba	6,5997	6,0526	8,3666

Se rechaza la hipótesis NULA, aceptando y comprobando el porcentaje de que más del 50% de la población consume por lo menos 2 bananos a la semana, por lo cual los porcentajes de la tabla 25 se aceptan para la inferencia.

Comparando con el número total de consumidores por ciudad y aplicando la fórmula del MERCADO POTENCIAL añadiendo un precio (P_x) de \$ 0.0693centavos cada banano, los resultados serán:

Cuadro 27.

Mercado potencial

Categoría	Frecuencia			Px	Mercado potencial		
	Loja	Machala	Cuenca		Loja	Machala	Cuenca
Uno	8	10	0	0,0693	382	449	0
Dos	30	17	21	0,1386	2.677	1.616	2.639
Tres	21	19	24	0,2079	2.868	2.693	4.524
Cuatro	13	25	25	0,2772	2.294	4.669	6.409
Cinco o más	0	0	0	0,3465	0	0	0
Totales	72	71	70		8.222	9.427	13.573

De la población consumidora en supermercados (46904 en el caso de Loja), el 11.76% consume un banano a la semana, lo que multiplicado por \$ 0.0693 centavos de gasto, nos da como resultado unos 382 dólares a la semana. Este mismo razonamiento en función de la fórmula planteada se muestra en la tabla anterior, resultando un **mercado potencial de \$ 31 221 dólares semanales.**

Cuadro 28.

Mercado potencial

Ciudad	Mercado potencial
	Calculado (\$/semana)
Loja	8.222
Machala	9.427
Cuenca	13.573
Totales	31.221

4.1.3 Demanda insatisfecha.

Para calcular la demanda insatisfecha, se aplica la fórmula Número de compradores potenciales por el consumo per cápita $DI=N \times Cpc$.

La pregunta 21 muestra la frecuencia con que los consumidores adquieren banano:

Cuadro 29.

Frecuencia de compra

	Loja	Machala	Cuenca
Muy frecuente	50	54	40
Poco frecuente	22	17	30
Totales	72	71	70

Fuente: Investigación de mercado realizada por el tesista.

Los porcentajes de estas cifras son:

Cuadro 30.

Porcentajes de frecuencia de compra

	Loja	Machala	Cuenca	Loja	Machala	Cuenca
Muy frecuente	50	54	40	0,6944	0,7606	0,5714
Poco frecuente	22	17	30	0,3056	0,2394	0,4286
Totales	72	71	70			

Fuente: Investigación de mercado realizada por el tesista.

Si comparamos estos porcentajes con la población consumidora, los resultados son:

Cuadro 31:

*Consumo per cápita*compradores potenciales*

Bananos semana	Loja		Machala		Cuenca	
	Muy frec	Poco frec.	Muy frec	Poco frec.	Muy frec	Poco frec.
1	3.832	1.686	4.927	1.551	0	0
2	26.824	11.803	17.736	5.584	21.761	16.321
3	28.740	12.646	29.560	9.306	37.305	27.979
4	22.992	10.117	51.237	16.130	52.849	39.637
Totales	82.389	36.251	103.460	32.571	111.916	83.937

Es decir, en el caso de Loja, de las 5 518 personas que compran 1 banano a la semana en supermercados, 3 832 personas lo hacen muy frecuentemente, es decir, cumplen con esta cifra cada semana, mientras que 1 686 personas no lo cumplen.

Según la fórmula $DI=N*cpc$, la demanda insatisfecha es la sumatoria de quienes cumplen con su compra ineludiblemente cada semana, ya que si no lo hacen su consumo per cápita es variable. De esta manera, se suman solamente las columnas muy frecuentemente en cada ciudad, dando una demanda insatisfecha de 297 765 bananos semana equivalentes a 2 977 gavetas o cajas.

Sin embargo, lo más lógico es que se analice la cifra de bananos comprados y ofertados por los supermercados a la semana y restarlos del total de consumidores que compran en supermercados, pero ese dato no fue posible conseguir.

4.2 Potencial del Mercado Relativo

Es la distribución porcentual del mercado potencial entre las diferentes partes de un mercado (áreas geográficas o grupo de clientes).

La estimación del potencial relativo se calcula con factores de fácil medición que deben estar altamente correlacionados con el potencial del mercado.

Método del factor correlacionado simple: Para una empresa de bienes de consumo, los factores correlacionados típicos incluyen el número de personas en un grupo de edad y varias otras posibles características del comprador.

Índices de factor correlacionado múltiple: Los índices se desarrollan para expresar la importancia relativa de los diferentes factores. Para muchos bienes de consumo de compra frecuente, un índice útil es el índice de Poder de Compra, (IPC), proporcionado por el Survey of Buying Power de la Sales and Marketing.

Para nuestro caso, utilizaremos el método del factor correlacionado simple. En primer lugar se debe elegir un solo factor (método correlacionado simple) que en nuestro caso será: el área geográfica (Gil M. y Giner F., 2013).

El análisis únicamente responde a la distribución del mercado potencial en las diferentes áreas geográficas que fueron objeto de estudio. De aquí se desprende el siguiente cuadro:

Cuadro 32.

Potencial del mercado relativo

Ciudad	Total	Consumidor	Supermercados	%
Loja	214.000	211.068	46.904	29,54
Machala	245.000	238.288	47.935	30,19
Cuenca	505.000	484.247	63.924	40,26
Total		933.603	158.763	

Fuente: INEC 2010

Recordemos el análisis anterior: Para el caso de Loja que presenta un total de 214 000 habitantes, se concluyó que el 98.63% de la población consumía banano, lo que nos reduce a 211 068 consumidores, quienes solamente el 21.92% compra en supermercados, lugar donde será colocado nuestro producto, lo que arroja como

resultado un mercado potencial de 46 904 consumidores de banano en supermercados. Los demás porcentajes están descritos en los cuadros anteriores.

En términos de población, con un total de 158 763 consumidores en las tres ciudades, la distribución del mercado potencial en relación con el factor geográfico estaría distribuida: 29.54% en Loja, 30.19% en Machala y 40.26% en Cuenca.

4.2.1 Distribución del mercado.

La distribución del mercado de los tipos de banano que se consume en el Sur del país, se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro 33.

Distribución del mercado

	Loja	Machala	Cuenca
Convencional	64	66	69
Orgánico	24	36	19
Comercio justo	1	2	0
Cualquier tipo	6	1	0
Totales	95	105	88

Fuente: Tabulación encuestas. Investigación de mercado realizada por el tesista

Gráficamente, la distribución se muestra así:

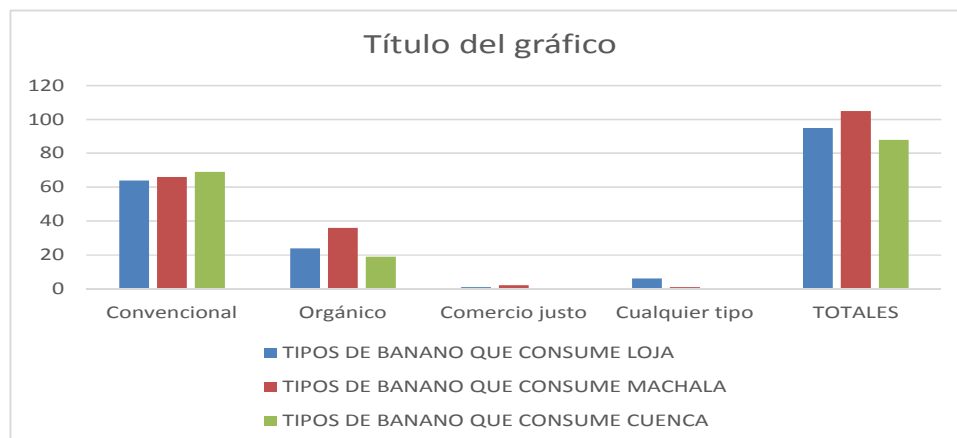


Figura 17. Distribución del mercado

Los datos nos indican que el banano convencional es el que mayor distribución tiene en el mercado, siguiéndole el banano orgánico. Se ratifica que el banano de comercio justo es desconocido en el área encuestada.

4.3 Pronóstico de Ingresos

Cuadro 34.

Pronóstico de ingresos

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de banano	405.925,00	487.110,00	568.295,00	649.480,00	730.665,00
Ventas	Semanal	Anual	Gavetas	Anual	
Total del mercado	31.225,00	1.623.700,00	4.506	234.300	
25% Año 1	7.806,25	405.925,00	1.126	58.757	
30% Año 2	9.367,50	487.110,00	1.352	70.290	
35% Año 3	10.928,75	568.110,00	1.577	82.005	
40% Año 4	12.490,00	649.480,00	1.802	93.720	
45% Año 5	14.051,25	730.665,00	2.028	105.435	

Partiendo de que el total del mercado potencial es de \$ 31 225 y bajo el supuesto de captar el 25% de ése mercado en el año 1, con un incremento de participación del 5% anual; en el año 1 la participación sería de \$ 7 806.25 semanal, lo cual multiplicado por las 52 semanas del año nos dan un total de ingresos por ventas en el año 1 de \$ 405 925. La columna “Gavetas”, nos indica el número de gavetas que se venderían por semana y por año. Por ejemplo, en el año 1 se venderían 1 126 gavetas por semana y 58 757 al año.

CAPÍTULO V: Estrategias y Programas de Marketing Basadas en Comercio Justo

5.1 Variables Controlables de Marketing

Las variables controlables de marketing son comúnmente conocidas como las 4P: Producto, Precio, Plaza y Promoción, cuyo concepto fue introducido por el Dr. Jerome McCarthy en los años 60. A continuación analizaremos cada una de ellas. La mezcla de mercadotecnia forma parte del nivel táctico para transformar las estrategias en acciones concretas que permitan llegar al mercado con un producto que satisfaga la necesidad del cliente. El Diccionario de Términos de Marketing de la American Marketing Association define a la mezcla de marketing como “las variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta” (Kotler P., y Armstrong G., 2003).

5.1.1 Producto.

5.1.1.1 Características de los productos.

Para nuestro caso, se trata de un bien tangible (banano). Un producto tiene su propio mix de variables:

VARIEDAD: El producto se ofrece en tres variedades: banano convencional, banano orgánico y banano de comercio justo (este último es un atributo adicional para el banano convencional u orgánico).

CALIDAD: El producto a ofrecer tiene calidad certificada. Entre las certificaciones se puede citar Globalgap, FLO y Orgánica.

CARACTERÍSTICAS: 8” a 10” color amarillo sin manchas

MARCA: BANAVID

ENVASE: Gavetas de 100 dedos a granel

5.1.1.2 Componentes del producto.

En este caso, el producto constituye un solo componente, ya que se trata de una fruta. Las características de embalaje son sencillas, pues se entregaría en gavetas de 100 unidades cada una, con un peso aproximado de 41.5 lbs. (que es el peso de la caja de exportación 22XU).

5.1.1.3 Calidad del producto.

Como se indicó en las características del producto, la calidad del banano está garantizada por las certificaciones con las que cuentan las organizaciones de productores: Globalgap, FLO y Orgánica, principalmente.

5.1.1.4 Estrategias para el producto.

Los productos exigen diferentes estrategias de marketing, financieras, de comercialización, de compra y de recursos humanos en cada fase. En la Tabla 15 que se refiere a los Objetivos de Marketing, se enuncian tres estrategias relacionadas con los clientes: 1) Posicionamiento del banano orgánico, convencional y de comercio justo como un producto de alta calidad, amigable con el ambiente y responsable socialmente; 2) Incrementar factores de diferenciación en la calidad del producto; y, 3) Incrementar la fidelidad el cliente a través de una atención personalizada en todo el proceso de venta. Tomando en consideración el ciclo de vida de un producto, en la siguiente tabla se muestran las estrategias a implementar en cada fase:

Cuadro 35.

Estrategias del producto en función de su ciclo de vida

Introducción	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Crear conciencia del producto y ensayo	Ofrecer gama de presentaciones y empaques	Diversificar marca y	Reducir gastos y discontinuar artículos débiles

5.1.2 Precio.

El precio es la cantidad de dinero que un consumidor está dispuesto a pagar por un producto y el costo, el gasto que representa su producción. Las variables del precio son:

- **PRECIO DE LISTA:** Es el precio referencial de venta del producto.
- **DESCUENTOS:** Representan un margen para quien distribuye el producto.
- **COMPLEMENTOS:** Cualquier condición adicional (como por ejemplo, la compra de cien gavetas, se da una gratis).
- **PERÍODO DE PAGO:** Si se concede crédito al comprador.
- **CONDICIONES DE CRÉDITO:** Plazo, períodos de pago u otras.

5.1.2.1 Tendencias de las políticas de precios.

Para el caso bananero, las tendencias para fijar precios tienen que ver con:

TEMPORALIDAD: Tratándose de una fruta que, si bien se produce todas las semanas del año, la productividad es cambiante de acuerdo a las estaciones: mayor producción en invierno y menor en verano, implica que hay meses del año en que existe sobre oferta de banano y otros en los que no quedan excedentes. Esta temporalidad influye en la fijación del precio.

VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO ORGÁNICO Y DE COMERCIO JUSTO: La tendencia mundial del consumidor es preferir el banano orgánico y, en lo posible, de comercio justo. Existe una cada vez mayor conciencia social en el planeta y, por ende, en el Ecuador, por lo que este valor agregado de los productos a ofrecer influye en la fijación del precio final.

ECONOMÍAS DE ESCALA: Especialmente en el sector de pequeños productores de banano, la tendencia es la asociatividad con el fin de disminuir costos impulsando la economía de escala, lo cual influye en la fijación del precio final.

5.1.2.2 Estrategias para la fijación de precios.

Para determinar el precio, hay que considerar los siguientes criterios:

- COSTOS
- PRECIOS DE LA COMPETENCIA
- INGRESOS DE LOS CLIENTES
- DEMANDA Y OFERTA
- PRECIOS REGLAMENTADOS
- PRESTIGIO DEL PRODUCTO

El precio de un producto depende del ciclo de vida por el cual va atravesando. En este caso, se trata de un producto nuevo bajo el enfoque de comercio justo

En función de ello, la estrategia a utilizar para el producto banano es

- Fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado: Se trata de fijar un precio mayor al del mercado por un producto que tiene como valores agregados **quienes lo producen** (pequeños productores) y la **calidad de orgánico** y de **comercio justo**. Se pretende captar lo segmentos que están dispuestos a pagar dicho precio. Los competidores difícilmente podrán ofrecer un producto con los valores agregados mencionados.
- Fijación de precios acorde a la política pública: en el caso del banano, el Gobierno fija, a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), un Precio Mínimo de Sustentación (PMS) anualmente para la caja de exportación, que toma como base la caja 22XU de 41.5 lbs. Para el año 2015 este precio es de \$ 6.32/caja. Es necesario considerar este valor para fijar el precio final al comprador.

Según la investigación de mercado, el precio ofrecido al consumidor en el mercado común es de \$ 0.05 la unidad, lo que daría un total de \$ 5/gaveta de 100 dedos de banano convencional. En el supermercado, el precio al consumidor es de \$ 0.55/kg, lo que daría un total de \$ 10.17/gaveta. Para poder pagar el PMS al proveedor y asegurar la cobertura de los costos de maduración y distribución y un margen mínimo de utilidad para BANAVID, el precio de la gaveta de 100 dedos debería ser de \$ 6.93.

5.1.3 Plaza.

5.1.3.1 Estrategias del canal de distribución.

La plaza es un sitio en el cual se ponen a disposición las ofertas de productos para facilitar el acceso a los usuarios. Un canal de distribución es el camino o la ruta que sigue un producto desde el productor hasta el consumidor final, en el que pueden intervenir intermediarios.

El presente trabajo pretende disminuir o eliminar la cadena de intermediarios, acercando directamente a los grupos asociativos (puede ser a través de BANAVID) con los supermercados que distribuirán su producto. La estrategia, entonces, es abrir un solo canal de distribución, para lo cual las asociaciones deben encargarse del proceso de maduración y de la logística para la entrega. Este tipo de canal se denomina de “Venta Directa”. Las variables de la plaza son:

- CANALES
- COBERTURA
- SURTIDO
- UBICACIONES
- INVENTARIO
- TRANSPORTE
- LOGÍSTICA

Dado que el producto ofrecido por las organizaciones de la provincia de El Oro cuenta con certificaciones FLO (comercio justo) y Globalgap, se asegura la Gestión de la Cadena de Abastecimiento (SCM – Supply Chain Management), metodología que básicamente garantiza que cada eslabón de la cadena cumpla con los requisitos mínimos de calidad. Las certificaciones mencionadas supervisan el cumplimiento de criterios en cada eslabón: producción, cosecha, poscosecha, acopio, embalaje y transporte; e incluso van mucho más allá porque exigen el cumplimiento de normativa laboral y ambiental.

5.1.4 Promoción.

5.1.4.1 Mix de comunicación o mezcla promocional.

La promoción es una herramienta que tiene por objetivo informar, persuadir y mantener el recuerdo del producto que se está ofreciendo. La retroalimentación permite conocer las necesidades y la reacción de los clientes con el producto. Las variables de la promoción son:

- PUBLICIDAD
- VENTA PERSONAL
- PROMOCIÓN DE VENTAS
- RELACIONES PÚBLICAS
- TELE MERCADEO
- PROPAGANDA

Las estrategias de promoción para el presente caso se basan en tres elementos clave:

- Difusión masiva de los elementos nutricionales del banano
- Concienciación en la población sobre el banano orgánico y de comercio justo.
- Incremento del consumo de banano en la región Sur

Las estrategias se operativizan principalmente a través de la campaña comunicacional que ha propuesto el MAGAP y que apunta a mejorar el conocimiento e incrementar el consumo de banano en la población ecuatoriana.

Por lo tanto, el posicionamiento está alrededor del producto “banano convencional, orgánico y de comercio justo de pequeños productores asociados”. La idea definida como frase de posicionamiento es:

“Mi salud y energía provienen del banano de los pequeños productores del sur del Ecuador y al consumirlo contribuyo a su mejor calidad de vida”.

El slogan de la marca es el siguiente: BANAVID “Pequeños productores asociados por un comercio justo”

5.2 Objetivos y acciones del plan de marketing

Los objetivos deben ser: viables, concretos, ajustados a un plan de trabajo, consensuados, flexibles, cuantificables y motivadores (Kotler P., y Armstrong G., 2003).

5.2.1 Característica del mercado.

De conformidad a la investigación realizada, el mercado de banano en la región Sur, a nivel de supermercados, está dominado por grandes empresas productoras y comercializadoras de banano, como Bonita y Dole. Por otro lado, el consumidor no distingue si el banano que consume es convencional, orgánico o de comercio justo, aparte que existe un desconocimiento total de este último mecanismo de comercio. La frecuencia de consumo es media, pues el promedio es de 3 bananos semanales. Las preferencias del consumidor están relacionadas con el precio y la salud.

5.2.2 Características del competidor.

Bonita y Dole son empresas transnacionales que poseen grandes plantaciones de banano y, además, adquieren el producto a productores de todo tamaño para comercializarlos tanto a nivel mundial como dentro del país. Dole encabeza la lista de volúmenes de banano exportado. A nivel nacional, han logrado posicionar su marca lo que se demuestra en el “Top of Mind” realizado en la investigación. Las dos empresas manejan eficientemente la cadena logística y poseen infraestructura para madurar y para distribuir.

5.2.3 Características de la empresa.

En el presente trabajo se ha propuesto que la empresa comercializadora sea la Red de Integración Económica Banano para la Vida BANAVID que integra a 11 organizaciones de pequeños y medianos productores de Guayas y El Oro, de las cuales 8 están ubicadas en El Oro y 4 de ellas están en comercio justo y cuentan con certificaciones Globalgap y Orgánica.

La Red fue constituida en noviembre de 2014 y en los primeros días de abril de 2015 participó en Compras Públicas con una propuesta para colocar 6 500 gavetas de

banano convencional a través del Instituto de Provisión de Alimentos (IPA) del MAGAP, productos que serán consumidos por la población escolar de El Oro.

Esta es su primera experiencia como Red, pero las asociaciones que la conforman cuentan con varios años de experiencia en producción y comercialización de banano para exportación.

5.2.4 Objetivo del plan de marketing.

Posicionar el producto banano convencional, orgánico y de comercio justo en los mercados de las ciudades de Loja, Cuenca y Machala, colocando una cuota superior a las 5.000 gavetas semanales en las cadenas de supermercados.

5.2.5 Acciones de marketing para lograr objetivos de participación de mercado.

Las acciones tienen relación con la mezcla de marketing, por lo que en el Plan de Acción de Marketing hay que incluir los cuatro elementos del Mix. Por otro lado, estas acciones se relacionan con el Cuadro de Mando Integral (Figura 12 y Tabla 15). La eficacia y eficiencia en los procesos administrativos y financieros es un eje transversal para todas las acciones propuestas en los cuatro elementos del Mix.

Acciones sobre el producto

Perspectiva financiera

- Reducción de costos de transporte y logística, contratando servicios de acuerdo al volumen de operaciones
- Reducción de costos de producción adquiriendo insumos asociativamente con descuentos por volumen de compras

Perspectiva de Clientes o Mercado

- Estandarizar las características del producto a ofrecer (tamaño, color, tiempo de maduración, etc.)
- Creación de la marca

- Diseñar presentación y empaque que atraiga al consumidor
- Aplicar encuestas para determinar la percepción del cliente sobre el producto

Perspectiva de procesos Internos

- Diseñar y ejecutar un programa de Fortalecimiento de la Asociatividad con el fin de asegurar calidad del producto y lealtad de los proveedores
- Investigar y desarrollar el producto “puré de banano” para introducirlo en los supermercados
- Realizar auditorías para verificar la trazabilidad del producto

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Capacitar a técnicos de las asociaciones para estandarizar conocimientos que aseguren la calidad del producto
- Diseñar y ejecutar un plan curricular de formación de dirigentes en administración de negocios

ACCIONES SOBRE EL PRECIO

Perspectiva financiera

- Control de costos de producción, maduración y distribución
- Definición de descuentos y bonificaciones

ACCIONES SOBRE LA PLAZA

Perspectiva financiera

- Subcontratación de transporte

Perspectiva de clientes o mercado

- Impulsar y concretar visión de alianza estratégica en las relaciones comerciales con los supermercados

- Asegurar atención personalizada durante todo el proceso de venta
- Realizar estudio del mercado de alimentos en entidades públicas como hospitales, cuarteles, centros de rehabilitación, para captar nuevos clientes

ACCIONES SOBRE LA PROMOCIÓN

Perspectiva de clientes o mercado

- Planificar y ejecutar una campaña comunicacional dirigida a incrementar el conocimiento y el consumo de banano convencional, orgánico y de comercio justo de los pequeños productores, las ventajas nutricionales del producto y los factores de diferenciación en la calidad del producto (valor, beneficios) (Talaya A. y Jiménez J., 2013).

5.3 Estrategias de marketing

5.3.1 Estrategias de producto.

El Instituto de Provisión de Alimentos del MAGAP ha definido las características del producto banano que eventualmente entregarían los grupos asociativos para el programa de alimentación escolar. Como primera estrategia, BANAVID debería cumplir estas características para ofrecer su producto a los supermercados:

- Estar enteros;
- Estar sanos, deberán excluirse los productos afectados por podredumbre o deterioro que hagan que no sean aptos para el consumo;
- Estar limpios y, prácticamente exentos de cualquier materia extraña visible;
- Estar exentos de plagas que afecten al aspecto general del producto;
- Estar exentos de daños causados por plagas;
- Estar exentos de humedad externa anormal, salvo la condensación consiguiente a su remoción de una cámara frigorífica;

- Estar exentos de cualquier olor y/o sabor extraños;
- Ser de consistencia firme;
- Estar exentos de daños causados por bajas temperaturas;
- Estar prácticamente exentos de magulladuras;
- Estar exentos de malformaciones o curvaturas anormales de los dedos;
- Estar sin pistilos;
- Estar con el pedúnculo intacto, sin estar doblados ni dañados por hongos o desecados.

Otra estrategia a implementar es cumplir con los requisitos mínimos de presentación en gavetas, que según el IPA, son los siguientes:

Cuadro 36.

Características de presentación en gavetas

Presentación	Gaveta Plástica de Calado Total
Dimensiones de gaveta	54 cm x 36 cm x 30 cm
Unidades por gaveta	100
Peso mínimo de gaveta vacía (kg)	1,66
Peso mínimo de fruta (kg)	18,86
Peso de mínimo de gaveta con fruta (kg)	20,52

Elaboración: Instituto de Provisión de Alimentos del MAGAP

Finalmente, el producto debe contener los sellos de certificación para generar credibilidad y confianza en el consumidor.

5.3.2 Estrategias para fijación de precios.

Para la fijación de precios se han considerado los elementos de costo de producción, de maduración y de distribución. Además, se toma como referencia el PMS fijado por el MAGAP para el 2015, que es de \$ 6.32 la caja de 41.5 lbs. En

función de ello, el IPA ha calculado el precio de la gaveta, conforme la siguiente tabla:

Cuadro 37.

Precio final a pagar por gavetas de 100 dedos de banano

Descripción	Costo por gaveta (usd)	Costo por dedo (usd)
Costo de banano (verde)*	6,32	0,063
Costo sticker	0,01	0,000
Costo pad perforado 270 gr	0,10	0,001
Total	6,43	0,064

*Incluye transporte hasta el centro de maduración designado por PROALIMENTOS

Elaboración: Instituto de Provisión de Alimentos del MAGAP.

A esto hay que sumar el costo de maduración que, según el IPA, es de \$ 0.20/gaveta, el transporte que implica otros \$ 0.20 y un pequeño margen de utilidad para BANAVID de \$ 0.10, lo cual da el precio final de \$ 6.93/gaveta de 18.5 kg. En el supermercado el precio por kg es de \$ 0.55/kg, lo que da un total de \$ 10.17 que incluye el margen de ganancia para el supermercado.



Figura 18: Empaque de Banano en Gavetas

5.3.3 Estrategias del canal de distribución

La estrategia principal es establecer un canal directo entre BANAVID y los supermercados. Para ello, existe una base legal en el Manual de Buenas Prácticas de la Superintendencia de Control del Mercado de agosto de 2014 que indica que los supermercados deben incluir a los proveedores pequeños y que al menos el 15% de los productos en sus perchas, deben provenir de pequeños productores. Esto abre la posibilidad de relaciones comerciales directas y de concretar un canal único de distribución (Superintendencia de Control del Poder del Mercado, 2014). Además, la trazabilidad de la cadena de abastecimiento se asegura a través de las certificaciones FLO y Globalgap, cumpliendo con los parámetros de Gestión de la Cadena de Abastecimiento (SCM).

5.3.4 Estrategias de promoción

Para la promoción se deberán tomar en cuenta estrategias relacionadas con:

Elementos nutricionales: Los elementos nutricionales del banano son poco conocidos por el consumidor, en la campaña se incluirá esta información.

Cuadro 38.

Elementos nutricionales del banano

Nutrientes	100g
Energía (Kcal)	89
Carbohidratos (g)	22,84
Proteína (g)	1,09
Grasas (g)	0,33
Fibra (g)	2,60
Vitamina A, RAE (mcg)	3
Vitamina C (mg)	8,70
Hierro (mg)	0,26
Calcio (mg)	5
Potasio (mg)	358
Magnesio (mg)	27
Ácido fólico (mcg)	20

Fuente: Departamento de Agricultura de Estados Unidos.

Por otro lado, el MAGAP, a través de la Subsecretaría de Comercialización y en el marco del Plan de Mejora Competitiva de la cadena del Banano en el Ecuador, está diseñando una campaña comunicacional que apunta a mejorar el conocimiento e incrementar el consumo de banano en la población ecuatoriana (Subsecretaría de Comercialización del MAGAP, 2014).

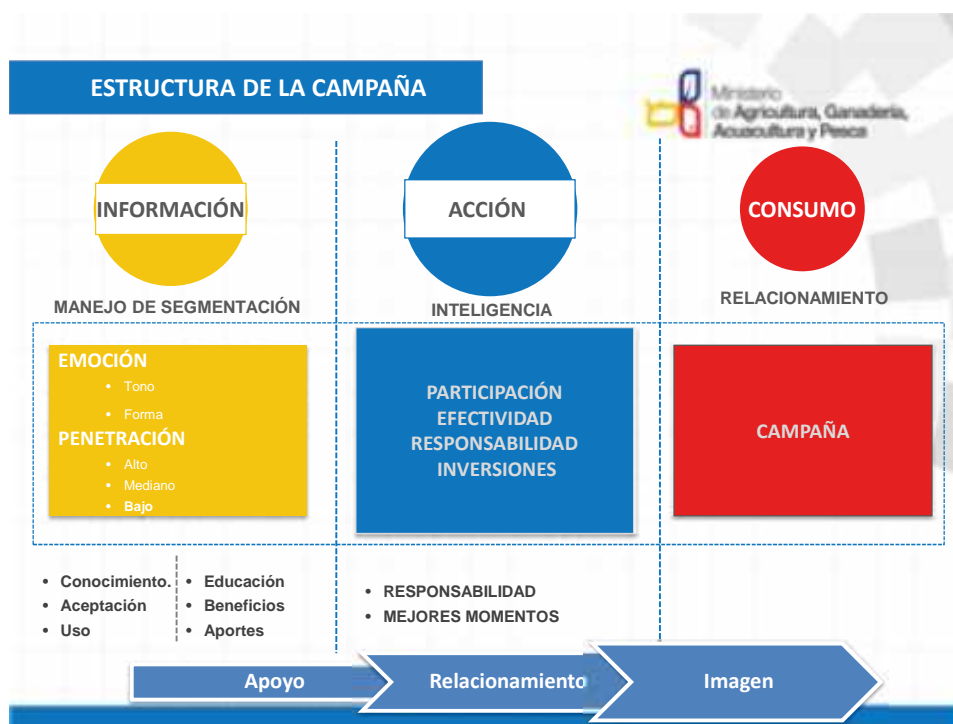


Figura 19. Estrategia comunicacional del MAGAP para promoción del banano

Elaboración: Subsecretaría de comercialización del MAGAP

PÚBLICO OBJETIVO:

- Estudiantes
- Jóvenes y adolescentes comprendidos entre los 13 y los 18 años
- Público en General
- Padres de familia

PRODUCTOS COMUNICACIONALES ESPERADOS:

- Brigadas informativas en territorio.

- Mini – teatros que se presentarán en escuelas en donde se entrega el producto.
- Comic- historia basada en el personaje.
- Creación de un juego específico del banano, impresión de merchandising tipo naipes, tasas de colección, pelotas, entre otro material POP
- Entrega de material de fácil lectura sobre beneficios del banano, para padres.
- Periódicos murales populares
- Cómic para niños
- Murales pintados con información alusiva al banano, colocados en las escuelas en donde se entrega el producto, así como en otros sitios de interés público
- Activación de una caravana informativa, que llevará el mensaje tipo juglar, de plaza en plaza, de mercado en mercado, de calle en calle, de escuela en escuela, con un trabajo lúdico (títeres por ejemplo), que permita explicar los beneficios del banano.
- Perifoneo en territorio.
- BTL en colegios: teatro en vivo, show room
- Página Web, redes sociales, apps.
- Concurso de emprendimiento (Junior Achievenmet) Feria expo camello del banano
- ATL: TV / RADIO /PRENSA
- Publicidad en Buses Taxis ecológicos, globos aerostáticos
- Escoger a un personaje emblemático e influyente, para que sea la imagen de la campaña (sea deportista, escritor u otro)
- Implementación del I Salón Nacional del Banano, con exposiciones, recetas y productos procesados

- Publicity¹¹

La propuesta estratégica es que BANAVID se una a la campaña, lo cual es posible porque BANAVID es miembro de la Mesa de Consumo Interno implementada en el Plan de Mejora Competitiva.

5.4 Programas de marketing

5.4.1 Estrategias y programas del producto.

En resumen, las estrategias propuestas para el producto son:

- Cumplir especificaciones técnicas del IPA
- Cumplir requisitos de presentación en gavetas
- Identificar al producto con sellos de certificación

Para ello, hay que implementar los siguientes programas:

1. Asistencia técnica al productor para el proceso de producción, cosecha y poscosecha.
2. Implementación y mantenimiento de certificaciones internacionales.
3. Comercialización asociativa de insumos agrícolas.
4. Investigación y desarrollo de nuevos productos (puré de banano).
5. Capacitación a técnicos y formación de dirigentes

5.4.2 Estrategias y programas de fijación de precios.

En resumen, las estrategias propuestas para la fijación de precios son:

- Control de costos de producción
- Control de costos de maduración
- Control de costos de distribución
- Subcontratación de transporte

Para ello, hay que implementar los siguientes programas:

¹¹La propuesta de campaña comunicacional citada pertenece a la Subsecretaría de Comercialización del MAGAP

1. Capacitación a dirigentes sobre manejo empresarial y control de costos
2. Logística y distribución

5.4.3 Estrategias y programas del canal de distribución.

En resumen, las estrategias propuestas para el canal de distribución son:

- Establecer canal directo entre BANAVID y los supermercados

Para ello, hay que implementar los siguientes programas:

1. Alianza entre supermercados y pequeños productores, basada en el Manual de Buenas Prácticas de la Superintendencia de Control del Mercado
2. Estudio del mercado de alimentos en entidades públicas

5.4.4 Estrategias y programas de publicidad.

En resumen, las estrategias propuestas para la promoción son:

- Campaña informativa sobre elementos nutricionales del banano
- Campaña comunicacional para incrementar el consumo interno

Para ello, hay que implementar los siguientes programas:

1. Campaña promocional del banano

CAPÍTULO VI: Presupuesto y Plan Anual de Marketing

6.1 Presupuesto de marketing

6.1.1 Presupuesto por programas

Los programas sugeridos son los siguientes:

1. Asistencia técnica al productor para el proceso de producción, cosecha y poscosecha
2. Implementación y mantenimiento de certificaciones internacionales
3. Comercialización asociativa de insumos agrícolas
4. Investigación y desarrollo de nuevos productos (puré de banano)
5. Capacitación a técnicos y formación de dirigentes
6. Logística y distribución
7. Alianza entre supermercados y pequeños productores, basada en el Manual de Buenas Prácticas de la Superintendencia de Control del Mercado
8. Estudio del mercado de alimentos en entidades públicas
9. Campaña promocional del banano

Cuadro 39.

Presupuesto de egresos de programas

Rubros	Mensual	Anual	Total anual	Observaciones
Asistencia Técnica				
3 técnicos agrónomos	990,92	11.891,04	35.673,12	Incluye beneficios de ley. Se puede lograr mediante alianza con el MAGAP
Movilización y viáticos	250	3.000	9.000,00	
Total asistencia técnica			44.673,12	
Implementación y mantenimiento de certificaciones internacionales				
Costo de certificación 11 organizaciones		5.000	55.000	Lo cubren las organizaciones Se considera solo costos de administración. El capital de operación se basa en créditos de los proveedores
Comercialización asociativa de insumos agrícolas	5.000		60,000	
Investigación y desarrollo de nuevos productos	5.000		5.000	En el primer año se considera el costo del estudio
Capacitación a técnicos y dirigentes				
Talleres trimestrales	4	750	3.000	Para dirigente de las 11 organizaciones
Logística y distribución				
Costo de logística y distribución/gaveta		0,2	11.750	Alianza con MAGAP Se incluye en costos de venta
Alianza entre supermercados y pequeños productores				
Reuniones y viajes	4	500	2.000	se incluye en costos administrativos
Estudio del mercado de alimentos en entidades públicas	7.500		7.500	Costo de consultoría
Campaña promocional de banano				
Comic-historia basada en el personaje	1	2.500	2.500	
Impresión de cómics	1000	0,1	1.000	El MAGAP está organizando la campaña y podría financiarla
Creación de un juego específico del banano, impresión de merchandising tipo naipes, tasas de colección, pelotas	1	2.500	2.500	

entre otro material POP

Impresión de materiales	1000	0,25	2.500
Página web, redes sociales, apps	1	2.500	2.500
ATL: Tv/Radio/Prensa	1500		18.000
Total campaña			29.000
Total general			217.888,13

6.1.2 Estado de resultados del año 1

6.1.2.1 Estado de resultados del año 1 proyectado

Cuadro 40.

Estado de resultados año 1

Ingresos	Año 1
Venta de banano	405.925,00
Egresos	
Costo de ventas	370.194
Egresos administrativos	37.171,43
Superávit/Déficit	(-)1.440,66

En el ANEXO 4 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO DE BANANO se detalla los rubros de egresos que sirvieron de base para el cálculo.

6.1.2.2 Ingresos y Egresos de Efectivo del Año 1 Proyectado.

Cuadro 41.

Ingresos y egresos proyectados

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de banano	405.925,00	487.111,00	568.110,00	649.480,00	730.665,00
Egresos					
Costo de ventas	370.194	444.233	518.272	592.311	666.350
Egresos administrativos	37.171,43	39.030,00	40.981,50	43.030,58	45.182,11
Superávit/Déficit	(-)1.440,66	3.846,92	9.041,58	14.138,60	19.133,28

Tratándose de organizaciones sin fines de lucro, el fin principal es que el productor reciba el PMS por cada gaveta que entregue, por lo que el proyecto tiene rentabilidad social más que rentabilidad financiera; sin embargo, la proyección nos muestra que existe beneficio mutuo, ya que, por un lado el productor recibe un precio justo que compensa sus costos de producción; y, por otro, las organizaciones generan rentabilidad financiera la que puede ser reinvertida en sus socios a través de proyectos de mejoramiento de los eslabones de la cadena de valor para mantener la calidad y, por ende, el mercado.

6.2 Plan Operativo de marketing para el primer año de acuerdo a los programas

CAPÍTULO VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

Las principales conclusiones del presente trabajo se detallan a continuación:

- El mayor porcentaje del banano ecuatoriano se destina a la exportación. De acuerdo a las encuestas aplicadas en el Sur del Ecuador, el mercado potencial interno es de aproximadamente 269 mil cajas por semana que, frente a los 5 millones de cajas que se exportan semanalmente, representan solamente el 5% del total.
- El principal problema de los pequeños productores son las denominadas “épocas bajas”, en las que se producen excedentes no exportables, además de la falta de legalización de los productores. Ambas situaciones conducen al llamado mercado “spot”, manejado por los intermediarios en el cual no se respeta el Precio Mínimo de Sustentación.
- En la provincia de El Oro están ubicadas la mayor parte de organizaciones de pequeños productores (37) y de comercio justo (11) del país.
- El mercado de comercio justo es formal. Se firman contratos anuales y se respeta el PMS.
- En el Ecuador hay escasa cultura de consumo y escasas iniciativas de promoción para incentivar el consumo nacional.

MACROAMBIENTE

FACTORES ECONÓMICOS

- El pequeño productor tiene limitada capacidad económica y limitado acceso al financiamiento.

FACTORES POLÍTICO-LEGALES

- La exportación de banano se rige por la Ley para Estimular y Controlar la Producción y Comercialización de Banano, Plátano (barraganete) y otras

musáceas afines destinadas a la exportación. No existe marco legal para la comercialización interna.

FACTORES CULTURALES

- Siendo el Ecuador un país exportador de banano, la cultura de consumo es baja y más baja aún la cultura de consumo de productos de comercio justo.

FACTORES DEMOGRÁFICOS

- La provincia de El Oro tiene la mayor cantidad de pequeños productores de banano con promedios individuales de entre 5-10 has.

FACTORES TECNOLÓGICOS

- Los pequeños productores no utilizan tecnología de punta. En comercio justo, el uso de la tecnología es más frecuente porque lo exigen las certificadoras.

FACTORES NATURALES

- Los cambios climáticos son los que más afectan al cultivo de banano. Inundaciones que arrasan con los cultivos o niveles mayores de Sigatoka.

CONCLUSIONES SOBRE CLIENTES

- Los clientes actuales de los pequeños productores son los consumidores internacionales, especialmente de comercio justo.
- Los clientes internos son los escolares y las familias.

CONCLUSIONES SOBRE LA COMPETENCIA

- A nivel internacional, los principales países competidores del Ecuador son los centroamericanos, Colombia y Filipinas.
- A nivel interno, los principales competidores son las transnacionales.

CONCLUSIONES SOBRE LOS INTERMEDIARIOS

- No existen intermediarios en el marco legal bananero ecuatoriano, pero en la práctica muchos ejercen esta actividad, distorsionando los precios.

CONCLUSIONES SOBRE LOS PROVEEDORES

- Los principales proveedores para la producción son de insumos, fertilizantes, cartón y plásticos.
- Los principales proveedores de fruta son los socios de las organizaciones.

CONCLUSIONES SOBRE EL ANÁLISIS INTERNO

NIVEL GERENCIAL

- Las organizaciones están amparadas en la Ley de Economía Popular y Solidaria, por lo que todas tienen similitud en el nivel gerencial: Junta General, Junta Directiva y Administrador.

ÁREA DE MERCADO

- Las organizaciones no cuentan con área de mercado. Esta labor la ejercen generalmente los Presidentes de las asociaciones, quienes son los que más conocen del mercado de banano y manejan las relaciones comerciales.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Algunas organizaciones, sobre todo las de comercio justo, cuentan con un área Técnica que brinda asistencia técnica. También brindan este apoyo el MAGAP u otros organismos de cooperación privada.

ÁREA DE FINANZAS

- Las organizaciones convencionales solamente cuentan con Contadoras. Las organizaciones de comercio justo tienen Área Contable y manejan además la “Prima de comercio justo”.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- La mayoría no tienen área específica. Algunos suelen designar a una persona encargada del tema.

ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

- No existen en las organizaciones.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA EMPRESA

- Se identifica a la empresa en los cuadrantes IV y V (“persista y resista” y “crezca y desarróllese”) lo que indica que la empresa tiene potencial de crecer frente a la competencia.
- El negocio se caracteriza por:
 - Puede insertarse en un nicho de mercado
 - Puede ofertar al consumidor local
 - Las organizaciones tienen experiencia en comercialización
 - El producto proviene de grupos vulnerables
 - El producto tiene calidad y responsabilidad social
- Los valores de la empresa son:
 - Responsabilidad Social
 - Solidaridad
 - Honestidad
 - Honrar compromisos
- La MISIÓN de la empresa es: Comercializar asociativamente banano orgánico, convencional y de comercio justo de calidad certificada a mercados nacionales e internacionales que garanticen estabilidad en el negocio y desarrollo socio económico de los socios.

- La VISIÓN es: En el año 2019 las organizaciones de productores de banano orgánico, convencional y de comercio justo han incrementado su número de socios y comercializan sus excedentes a mercados nacionales a través de ventas directas a las principales cadenas de distribución; además, cuentan con una estructura administrativa que les permite realizar sus operaciones comerciales con eficiencia y eficacia.
- LAS FUENTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA son: atributos del producto (orgánico y de comercio justo) y la asociatividad de los pequeños productores.
- La ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA es la de enfoque de diferenciación, liderazgo en producto y estrategia de focalización.
- LAS ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO es el Desarrollo de Mercados a través de la expansión geográfica, nuevos canales de distribución y nuevos segmentos.
- LA ESTRATEGIA CORPORATIVA es Diversificación del mercado a través de la integración vertical a lo largo de la cadena. Además, añadir valor al negocio principal de exportación (banano para mercado nacional); abrir nichos de mercado interno; y, alianzas estratégicas como la de conformar BANAVID para lograr economía de escala.
- Los OBJETIVOS DE MARKETING son:
 - Incrementar la rentabilidad de la empresa
 - Incrementar y fidelizar los clientes
 - Administrar eficientemente la empresa comercializadora
 - Desarrollar cultura organizacional enfocada al mejoramiento individual y colectivo

CONCLUSIONES SOBRE LA ESTRUCTURA ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE MARKETING

- Las organizaciones de pequeños productores no comercializan internamente.

- La conformación de BANAVID tiene tres grandes objetivos:
 - Exportar directamente
 - Comercializar internamente
 - Proveer de insumos a los asociados
- Existen 37 000 cajas semanales de oferta de banano de comercio justo, 36 000 cajas convencionales y 3 000 cajas orgánicas.
- El producto relevante es: banano orgánico y convencional de comercio justo ofertado por grupos asociativos del Sur del Ecuador.
- Los productos sustitutos son: otras frutas tropicales de temporada.

CONCLUSIONES SOBRE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Los compradores están ubicados en Loja, Machala y Cuenca.
- Los compradores no distinguen entre los diferentes tipos de banano.
- La decisión de compra en Loja es de las esposas. En Machala y Cuenca es de los esposos.
- Los factores determinantes para la compra son: sabor, energía y salud.
- Las variables relevantes para el segmento son: geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.
- Se persigue una porción grande de un segmento.
- El segmento seleccionado es de consumidores finales adultos de zonas urbanas de la región Sur, con ingresos medio altos que buscan beneficio en el producto.

La tendencia de consumo de productos orgánicos es creciente.

- Los supermercados tienen políticas de responsabilidad social.

- El MAPA PERCEPTUAL del mercado de banano en el Sur del país indica lo siguiente:
 - Que existen marcas posicionadas en los supermercados: Bonita, Dole y Chiquita, principalmente.
 - Que la mayoría de consumidores no se fija en la marca, sobre todo quienes compran en los mercados.
 - Que los factores que deciden la compra son: sabor, salud, energía, cercanía y precio.
 - Que los segmentos 1: Marcas Bonita y Dole, preferencia sabor; 2: Marcas Bonita, Dole y Chiquita, preferencia orgánico, salud y energía; y, 4: Marcas Del Monte y Excelban, preferencia sabor y salud, son los de especial atención de BANAVID porque implican competir con marcas posicionadas.
- El POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO está en torno a un producto amigable con el ambiente, de alto contenido nutricional y energético y que es producido por pequeños productores asociados.
- La frase de posicionamiento es: “Mi salud y energía provienen del banano de los pequeños productores del Sur del Ecuador y al consumirlo contribuyo a su mejor calidad de vida”.

CONCLUSIONES SOBRE EL MERCADO POTENCIAL

- Los clientes potenciales identificados son los supermercados: principalmente Supermaxi y Mi Comisariato.
- Los competidores identificados son principalmente Dole y la Corporación Noboa.
- Las barreras de entrada identificadas son:
 - Competidores posicionados
 - Altos costos de acceso a los supermercados

- Pagos tardíos de los supermercados
- El mercado potencial total de consumidores de los supermercados es de 4 505 gavetas semanales, lo que a un precio de \$ 6.93/gaveta nos da un total de \$ 31 221 semanales.
- La demanda insatisfecha calculada es de 2 977 gavetas/semanales.
- El potencial del mercado relativo es, en términos de población, un total de 158 763 consumidores en las tres ciudades, la distribución del mercado potencial en relación con el factor geográfico estaría distribuida: 29.54% en Loja, 30.19% en Machala y 40.26% en Cuenca.
- La distribución del mercado indica que el banano convencional es el que mayor distribución tiene en el mercado, siguiéndole el banano orgánico. Se ratifica que el banano de comercio justo es desconocido en el área encuestada.
- Los ingresos pronosticados para el año 1 son de \$ 405 925 con una participación del 25% en el mercado y un incremento del 5% anual.
- Los OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING son: Posicionar al producto banano convencional, orgánico y de comercio justo en los mercados de Loja, Machala y Cuenca y colocar al menos 5 000 gavetas semanales en las cadenas de supermercados.

CONCLUSIONES SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

PRODUCTO

- Las estrategias de producto se basan en las especificaciones del Instituto de Provisión de Alimentos (IPA) del MAGAP: características del producto y presentación en gavetas.

PRECIO

- El precio al supermercado se estableció en \$ 6.93/gaveta y el supermercado lo puede colocar a \$ 0.55/kg, o sea \$ 10.17/gaveta.

PLAZA

- El canal de distribución es único: supermercados

PROMOCIÓN

- La promoción considera dos aspectos: los elementos nutricionales del banano; y, una estrategia comunicacional a través de una campaña propuesta por el MAGAP.
- Se proponen 6 programas de marketing con un costo total de \$ 145 388 que se ejecutarán a través de alianzas, principalmente con el MAGAP.
- El resultado financiero para el año 1 es negativo (\$ -1,440.60). A partir del año 2 los resultados son positivos.
- La empresa BANAVID es sin fines de lucro, por lo que la rentabilidad es social, no económica.

7.2 Recomendaciones

Las principales recomendaciones del presente trabajo se detallan a continuación:

- Las organizaciones de pequeños bananeros pueden captar parte del mercado potencial interno (aproximadamente 269 mil cajas por semana), con los excedentes no exportables.
- Para minimizar el impacto de las denominadas “épocas bajas” y la falta de legalización de los productores y no ser víctimas del mercado “spot”, los pequeños productores de la provincia de El Oro deben asociarse y las asociaciones conformar redes de integración que les permita tener mayor poder de negociación por los volúmenes que manejarían.
- Las organizaciones deben buscar la certificación de comercio justo (FLO) para tener mayores oportunidades de mercado y formalizar sus relaciones comerciales.
- Ejecutar iniciativas de promoción para incentivar el consumo nacional.

MACROAMBIENTE

FACTORES ECONÓMICOS

- Para mejorar la capacidad económica y el acceso al financiamiento, los productores deben asociarse, pues de esa manera se consiguen mejores ventajas y oportunidades.

FACTORES POLÍTICO-LEGALES

- No es necesario un marco legal específico para la comercialización interna, pero se debe aprovechar lo dispuesto en el Manual de Buenas Prácticas de la Superintendencia de Control del Mercado de agosto de 2014 que indica que los supermercados deben incluir a los proveedores pequeños y que al menos el 15% de los productos en sus perchas, deben provenir de pequeños productores.

FACTORES CULTURALES

- Ejecutar una campaña que incentive la cultura de consumo de banano y la cultura de consumo de productos de comercio justo.

FACTORES DEMOGRÁFICOS

- Los pequeños productores de banano con promedios individuales de entre 5-10 has deben asociarse para obtener mayores ventajas.

FACTORES TECNOLÓGICOS

- Los pequeños productores deben obtener la certificación FLO de comercio justo, para mejorar el uso de la tecnología en sus cultivos.

FACTORES NATURALES

- Se requiere asistencia técnica permanente para disminuir los niveles de incidencia de la Sigatoka Negra.

RECOMENDACIONES SOBRE CLIENTES

- Los clientes primarios de los pequeños productores en el Ecuador deben ser principalmente los consumidores (escolares y familias), especialmente de comercio justo.

RECOMENDACIONES SOBRE LA COMPETENCIA

- Utilizar las ventajas competitivas como el origen del producto y la certificación orgánica y de comercio justo para contrarrestar la competencia de las transnacionales.

RECOMENDACIONES SOBRE LOS INTERMEDIARIOS

- La asociatividad podrá contrarrestar la presencia de intermediarios.

RECOMENDACIONES SOBRE LOS PROVEEDORES

- Realizar alianzas estratégicas con los principales proveedores para la producción son de insumos, fertilizantes, cartón y plásticos.
- Fomentar la responsabilidad y el compromiso en los principales proveedores de fruta que son los socios de las organizaciones.

RECOMENDACIONES SOBRE EL ANÁLISIS INTERNO

NIVEL GERENCIAL

- Impulsar la capacitación y formación administrativa en el nivel gerencial: Junta General, Junta Directiva y Administrador.

ÁREA DE MERCADO

- Implementar Área de Mercado en las organizaciones o delegar esa función a una persona específica.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Fortalecer el área Técnica interna o impulsar alianzas para conseguir el apoyo del MAGAP o de otros organismos de cooperación privada.

ÁREA DE FINANZAS

- Implementar el Área Contable con visión de eficiencia y eficacia en el uso y control de los recursos.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- Designar a una persona encargada del tema.

ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

- Impulsar alianzas estratégicas con el INIAP u otras entidades de investigación, para temas relacionados con banano.

RECOMENDACIONES DEL ANÁLISIS DE LA EMPRESA

- La empresa tiene potencial de crecer frente a la competencia, para lo cual debe considerar al menos las siguientes características:
 - Insertarse en un nicho de mercado
 - Ofertar al consumidor local
 - Aprovechar su experiencia en comercialización
 - Difundir que el producto proviene de grupos vulnerables como ventaja competitiva
 - Difundir que el producto tiene calidad y responsabilidad social
- Difundir los valores de la empresa que son:
 - Responsabilidad Social
 - Solidaridad
 - Honestidad
 - Honrar compromisos

- Difundir la MISIÓN y Visión de la empresa para generar una imagen de credibilidad y de planificación en los posibles compradores.
- Aprovechar LAS FUENTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA: atributos del producto (orgánico y de comercio justo) y la asociatividad de los pequeños productores.
- Ejecutar la ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA identificada que se enfoca en la diferenciación, liderazgo en producto y estrategia de focalización.
- Ejecutar LAS ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO como es el Desarrollo de Mercados a través de la expansión geográfica, nuevos canales de distribución y nuevos segmentos.
- Ejecutar LA ESTRATEGIA CORPORATIVA de Diversificación del mercado a través de la integración vertical a lo largo de la cadena. Además, añadir valor al negocio principal de exportación (banano para mercado nacional); abrir nichos de mercado interno; y, alianzas estratégicas como la de conformar BANAVID para lograr economía de escala.
- Planificar y ejecutar las acciones para cumplir los OBJETIVOS DE MARKETING que son:
 - Incrementar la rentabilidad de la empresa
 - Incrementar y fidelizar los clientes
 - Administrar eficientemente la empresa comercializadora
 - Desarrollar cultura organizacional enfocada al mejoramiento individual y colectivo

RECOMENDACIONES SOBRE LA ESTRUCTURA ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE MARKETING

- Las organizaciones de pequeños productores deben iniciar en el corto plazo la comercialización interna, aprovechando el Manual de Buenas Prácticas

Comerciales para entrar en los supermercados y los programas de provisión de alimentos del MAGAP.

- Integrarse a la Red BANAVID para cobijarse en los tres grandes objetivos:
 - Exportar directamente
 - Comercializar internamente
 - Proveer de insumos a los asociados
- Definir de la oferta existente (73 000 cajas convencionales y de comercio justo y 3 000 orgánicas) cuántas van para el mercado nacional, en función de la investigación de mercado realizada y de las características relevantes del producto: banano orgánico y convencional de comercio justo ofertado por grupos asociativos del Sur del Ecuador.
- Considerar la oferta de los productos sustitutos como son las frutas tropicales de temporada.

RECOMENDACIONES SOBRE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Definir como nicho de mercado a los compradores ubicados en Loja, Machala y Cuenca.
- Realizar campaña de información para que los compradores puedan distinguir entre los diferentes tipos de banano.
- Dirigir la campaña a los tomadores de la decisión de compra: en Loja las esposas y en Machala y Cuenca los esposos.
- Incluir en la campaña los factores determinantes para la compra que son: sabor, energía y salud.
- Enfocarse al segmento seleccionado e consumidores finales adultos de zonas urbanas de la región Sur, con ingresos medio altos que buscan beneficio en el producto.
- Aprovechar la tendencia creciente de consumo de productos orgánicos.

- Aprovechar que los supermercados tienen políticas de responsabilidad social y que el Manual de Buenas Prácticas Comerciales obliga a adquirir un porcentaje de producto a los pequeños productores.
- En función del MAPA PERCEPTUAL del mercado de banano en el Sur del país, se recomienda lo siguiente:
 - Considerar que existen marcas posicionadas en los supermercados: Bonita, Dole y Chiquita, principalmente.
 - Enfocarse en los consumidores de supermercado.
 - Incluir en la campaña que los factores que deciden la compra son: sabor, salud, energía, cercanía y precio.
 - Prestar especial atención a los segmentos 1, 2 y 4 porque implican competir con marcas posicionadas.
- El POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO está en torno a un producto amigable con el ambiente, de alto contenido nutricional y energético y que es producido por pequeños productores asociados. Estos elementos deben ser considerados en la Promoción.
- Incluir en la campaña la frase de posicionamiento es: “Mi salud y energía provienen del banano de los pequeños productores del Sur del Ecuador y al consumirlo contribuyo a su mejor calidad de vida”.

RECOMENDACIONES SOBRE EL MERCADO POTENCIAL

- Realizar reuniones con los clientes potenciales identificados son los supermercados: principalmente Supermaxi y Mi Comisariato para establecer las condiciones de la relación comercial.
- Una Red como BANAVID puede contrarrestar el poder de negociación de los competidores identificados que son principalmente Dole y la Corporación Noboa.
- Para vencer o minimizarlas barreras de entrada identificadas que son:

- Competidores posicionados
- Altos costos de acceso a los supermercados
- Pagos tardíos de los supermercados

Se debe tener poder de negociación a través de la asociatividad y los volúmenes que se puede ofrecer.

- Lograr un porcentaje de participación en el mercado potencial total de consumidores de los supermercados que es de 4 505 gavetas semanales, lo que a un precio de \$ 6.93/gaveta nos da un total de \$ 31 221 semanales.
- Captar la demanda insatisfecha calculada que es de 2 977 gavetas/semanales.
- Aprovechar el potencial del mercado relativo de 158 763 consumidores en las tres ciudades, con las ventajas competitivas identificadas
- La distribución del mercado indica que el se puede lograr participación en el mercado de banano convencional y orgánico y que hay que realizar una campaña de información y difusión para poder colocar el banano de comercio justo en el Sur del país.
- Ejecutar y controlar los ingresos pronosticados para el año 1 que son de \$ 405 925, asegurando una participación del 25% en el mercado y un incremento del 5% anual.
- Lograr los OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING que son: Posicionar al producto banano convencional, orgánico y de comercio justo en los mercados de Loja, Machala y Cuenca y colocar al menos 5 000 gavetas semanales en las cadenas de supermercados, a través de la ejecución de los programas y estrategias identificados.

RECOMENDACIONES SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

PRODUCTO

- Basar las estrategias de producto en las especificaciones del Instituto de Provisión de Alimentos (IPA) del MAGAP: características del producto y presentación en gavetas.

PRECIO

- Negociar el precio al supermercado en al menos \$ 6.93/gaveta.

PLAZA

- Concretar y formalizar el canal de distribución único que son los supermercados

PROMOCIÓN

- Ejecutar la promoción considerando dos aspectos: los elementos nutricionales del banano; y, una estrategia comunicacional a través de una campaña propuesta por el MAGAP.
- Ejecutar los 6 programas de marketing propuestos con un costo total de \$ 145 388 a través de alianzas, principalmente con el MAGAP.
- Controlar los costos para lograr que el resultado financiero para el año 1 sea al menos de 0, ya que actualmente es de \$ -1 440.60.
- Asegurar la rentabilidad social, es decir la prioridad es el servicio a los socios, sin afectar los resultados financieros para la sostenibilidad del negocio.

Referencias Bibliográficas

- Agrocalidad. (2013). *Lista oficial de inspectores orgánicos registrados*. Guayaquil: MAGAP.
- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador. (2012). *Anuario 2012*. AEBE.
- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador. (2014). *Historia del banano*. AEBE.
- Banana L. (2010). *Fairtrade*. Banana Link.
- Gestión. (2014). *Estrategia Corporativa*. [www.networkcem.com/pdfs/Estrategia Corporativa.pdf](http://www.networkcem.com/pdfs/Estrategia%20Corporativa.pdf).
- Gil M. y Giner F. (2013). *Como crear y hacer funcionar una empresa, Viabilidad de la empresa p173-174*. ESIC Editorial 9na. Edición.
- Gobierno Provincial Autónomo de El Oro. (2005). *Plan Estratégico de Desarrollo de la Provincia de El Oro 2005 - 2016*. Machala, El Oro, Ecuador: SENPLADES.
- Gonzalo F. (2011). *Historia General y Natural de las Indias, islas y tierras firme del mar-océano. Tomo segundo de la segunda parte*. Real Academia de Historia - Biblioteca virtual Miguel de Cervantes.
- Grant R. (2004). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. p105*. THOMSON CIVITAS.
- Guerras M. y Navas L. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. THOMSON_CIVITAS Navarra 4ª. Edición.
- Guiltnam J., Gordon P. y Madden T. (1998). *Gerencia de Marketing*. McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Quito: INEC.
- James C. (2009). *Banano origen y (sic) influencia en la economía ecuatoriana*. Obtenido de www.carlosjames-carlosjames-1.blogspot.com
- Kaplan R. y Norton D. (2004). *Strategy Maps*. Harvard Business School Publishing.
- Kotler P. y Lane K. (2006). *Dirección de Marketing, parte 1 la Dirección de Marketing*. Pearson Educación, México.
- Kotler P. y Lane K. (2009). *Dirección de Marketing, parte 2 Identificación de las oportunidades de mercado*. Prentice Hall 12ava. Edición.
- Kotler P. y Lane K. (2009). *Dirección de Marketing. Parte 1 de la Dirección de Marketing p.48*. Pearson Educación.
- Kotler P., y Armstrong G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación 6ta. Edición.
- Ledesma, E. (2014). Artículo periodístico. *ANDES*.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2013). *Banano*. Quito: MAGAP - Coordinación General del Sistema de Información Nacional.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2014). *Acuerdo ministerial 598*. MAGAP.
- Porter M. (1982). *Estrategia Competitiva. Cap 1, 2 y 5*. Continental S.A de C.V. México.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva Cap. 1, 3 y 5*. Continental S.A de C.V. México.

- Proecuador. (2011). *Análisis sectorial de banano*. PROECUADOR.
- Serrano H. (2012). *Planeación Estratégica de Mercados, Segmentación de mercados*. ESPE.
- SIPAE. (2011). *Prácticas de compra y condiciones sociales, laborales y ambientales en las plantaciones bananeras ecuatorianas que exportan a Alemania*. OXFAM.
- Subsecretaría de Comercialización del MAGAP. (2014). *Estrategia Comunicacional del MAGAP para promoción del banano*. El Oro: MAGAP.
- Superintendencia de Control del Poder del Mercado. (2014). *Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores. Resolución SCPM-DS-075-2014*. Quito: <http://www.scpm.gob.ec/wp->
- Talaya A. y Jiménez J. (2013). *Fundamentos de marketing, La dirección de Marketing en la empresa, p57*. ESIC Editorial 1era Edición.
- Unibanano. (2011). *Productividad por hectáreas por país año 2011*. MAGAP.
- Unibanano. (2014). *Catastro Bananero*. El Oro: MAGAP.

ANEXOS

ANEXO 1

**PROPUESTA TÉCNICA PARA INVESTIGACIÓN DE MERCADO DEL
PRODUCTO BANANO ORGÁNICO, CONVENCIONAL Y DE COMERCIO
JUSTO EN LOJA, MACHALA Y CUENCA**

PROPONENTE:

GUSTAVO NOVILLO

INTRODUCCIÓN

En el Sur del Ecuador existen varias organizaciones de pequeños productores de banano que han logrado certificaciones internacionales como FairTrade (Comercio Justo), lo que les ha permitido llegar a mercados internacionales exportando directamente su producto. Esto conlleva a un mejoramiento de los ingresos de los productores y contribuye a la estabilidad económica de las familias involucradas. Sin embargo, también existen otras organizaciones y muchos productores no asociados que aún comercializan su fruta a través de intermediarios, lo que incide negativamente en su situación económica, pues los precios son fluctuantes y, generalmente, no les pagan el precio justo por su producto. Además, no toda la fruta producida es exportable por las diferentes condiciones exigidas por los mercados, por lo que se calcula que al menos el 10% de la producción total se constituye en excedente no exportable, pero que reúne condiciones de calidad suficientes para ofrecer el producto al mercado local. Por ello, se hace necesario realizar una investigación de mercado que nos permita conocer las preferencias y el comportamiento de los consumidores nacionales.

ESTABLECER LA NECESIDAD DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

TEMA:

Estudio de mercado para conocer el nivel de conocimiento y comportamiento de consumidores de banano orgánico, convencional y de comercio justo de Loja, Machala y Cuenca.

PROBLEMA CENTRAL IDENTIFICADO: Insuficiente consumo de banano en los mercados de Loja, Machala y Cuenca

JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones de pequeños productores de El Oro han decidido mejorar su participación de mercado con su producto banano orgánico, convencional y de comercio justo, pero está enfrentando incertidumbre en el volumen de ventas que se podría colocar, entre cuyas causas han podido identificar la escasa cultura de consumo de banano en las localidades; por otro lado, los canales de comercialización hasta el momento resultan desconocidos ya que su experiencia de comercialización se ha dirigido a los mercados de exportación. Por todo ello, el presente trabajo desarrollará una investigación de mercado para determinar las características de comportamiento de compra de los consumidores de banano en Loja, Machala y Cuenca, lo cual permitirá conocer información que ayudará a los tomadores de decisiones a enfrentar las causas del problema identificado

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

- a) **PROBLEMA DE DECISIÓN:** Dado que la participación en el mercado es baja, las organizaciones consideran invertir en una campaña publicitaria para que los consumidores conozcan y prefieran el banano, pero desconoce los gustos y preferencias de los consumidores para enfocar adecuadamente la campaña u optar por otra estrategia que mejore su participación en el mercado.

- b) **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:** Las organizaciones necesitan información sobre el nivel de conocimiento, comportamiento del consumidor: por edad, por género, por grupos económicos

La Gerencia de marketing supone que la cultura de los consumidores de banano en Loja, Machala y Cuenca es escasa y no diferencia el banano orgánico del convencional o de comercio justo.

El investigador utilizará el modelo de comportamiento de compra (estimulo - respuesta) para determinar:

- **Conocimiento sobre el banano en la población**
- **Gustos y preferencias de la población en relación al banano**
- **Percepciones sobre el banano orgánico, convencional y de comercio justo**
- **Preferencias de consumo de banano**

- **Marcas de banano posicionadas en Loja, Machala y Cuenca**

Con todos estos elementos, el objetivo de la investigación es:

<p>PROBLEMA DE DECISIÓN: Dado que la participación en el mercado es baja, las organizaciones consideran invertir en una campaña publicitaria para que los consumidores conozcan y prefieran el banano, pero desconoce los gustos y preferencias de los consumidores para enfocar adecuadamente la campaña u optar por otra estrategia que mejore su participación en el mercado.</p> <p>Problema de Investigación: Las organizaciones necesitan información sobre el nivel de conocimiento, comportamiento del consumidor: por edad, por género, por grupos económicos</p>	
<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Conocer las preferencias del consumidor de banano en Loja, Machala y Cuenca</p>	<p>ESPECÍFICO 1: Determinar el nivel de conocimientos del consumidor sobre el banano.</p>
	<p>ESPECÍFICO 2: Conocer la percepción de los diferentes tipos de banano y las diferentes marcas que ofertan los mercados de Loja, Machala y Cuenca.</p>
	<p>ESPECÍFICO 3: Determinar la factibilidad de mercado para banano en Loja, Machala y Cuenca.</p>
<p>Decisión a tomar con los resultados: Optar por una estrategia que mejore su participación en el mercado</p>	

2. ESPECIFICAR OBJETIVOS Y NECESIDADES DE INFORMACIÓN

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	VARIABLES A MEDIR
<p>1: Determinar el nivel de conocimientos del consumidor sobre el banano.</p>	<p>Los consumidores de banano conocen las propiedades y valores nutricionales de la fruta.</p>	<p>Qué propiedades o valores nutricionales conoce</p>
		<p>Qué productos sustitutos conoce y consume</p>
		<p>Qué tipos de banano conoce que existen en el mercado</p>
	<p>Preferencias actuales de consumo de banano</p>	<p>Costumbres de consumo de banano</p>
		<p>Tipos de banano que conoce y consume</p>
		<p>Razón principal para consumir banano</p>
		<p>Sensación o sentimientos tienen al consumir banano</p>
<p>2: Conocer la percepción de los diferentes tipos de banano y las diferentes marcas que ofertan los mercados de Loja, Machala y Cuenca.</p>	<p>Conocimientos sobre calidad de banano</p>	<p>Diferencias entre el banano convencional y orgánico?</p>
		<p>Qué conoce sobre el comercio justo?</p>
		<p>“Top of mind” de marcas de banano en Loja, Machala y Cuenca</p>
		<p>Razones de su preferencia</p>
	<p>Determinar demanda y razón de consumo</p>	<p>Cantidad de consumo</p>
		<p>Relación de consumo, por Costumbre, Necesidad o Salud</p>
<p>3: Determinar la factibilidad de mercado para banano en Loja,</p>	<p>Lugar de preferencia para comprar banano</p>	<p>Dónde siente seguridad de comprar banano de calidad?</p>

Machala y Cuenca.		Qué espera de un local donde compra banano?	
		Qué tipo de servicio desea al comprar banano	
	Conocer si las cadenas de supermercados están interesadas en adquirir banano orgánico, convencional y de comercio justo		Tipos de banano que ofrecen las cadenas
			Condiciones mínimas que debe cumplir la fruta para ser adquirida
			Qué tipo de banano prefieren vender las cadenas
			Precio y condiciones de compra
			Se hace necesaria una campana publicitaria para promocionar este tipo de productos?

3. DETERMINAR EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se aplicará la Investigación Exploratoria, para lo cual se iniciará con un grupo focal, que para este caso se ejecutará a través de entrevistas individuales, basadas en una guía. Esta información servirá de base para definir las herramientas de recolección de datos. Este primer paso nos servirá para reconocer y definir el problema de decisión e identificar los cursos de acción a seguir posteriormente al aplicar la Investigación Concluyente Descriptiva.

GUIA DE ENTREVISTA A CONSUMIDORES DE BANANO

INVESTIGACIÓN SOBRE EL CONSUMO DE BANANO EN LOJA, MACHALA Y CUENCA

LA OPINIÓN DE CONSUMIDORES DE BANANO EN LOJA, MACHALA Y CUENCA

LISTA DE TÓPICOS A DISCUTIR

- 1) **Conocimiento sobre banano en la población correspondiente**
- 2) **Gustos y preferencias de la población en relación al banano**
- 3) **Marcas de banano presentes en los mercados de Loja, Machala y Cuenca**
- 4) **Percepciones sobre los diferentes tipos de banano**
- 5) **Preferencias de lugar de compra de banano**

RECOMENDACIONES PARA EL ENTREVISTADOR

Presentar los temas de investigación en orden lógico

Dirigir al grupo o la entrevista. Formular preguntas adecuadas y reaccionar neutralmente a los comentarios. Evitar insinuaciones en las preguntas.

Estar atento a las reacciones de los y las participantes y estimularlos a intervenir

Escuchar cuidadosamente y guiar la discusión de manera lógica.

Generar confianza en el grupo para ganar profundidad en las respuestas

Ser flexible y abierto a sugerencias, interrupciones y a comentarios negativos

Controlar sutilmente el tiempo

Controlar el ritmo de la reunión

Observar la comunicación no verbal de los participantes y responder a la misma

CONTENIDO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA

INTRODUCCIÓN

ETAPA DE TRANSICIÓN

INVESTIGACIÓN A PROFUNDIDAD

CIERRE

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

INTRODUCCIÓN

El entrevistador iniciará con un saludo cordial al participante, agradeciendo el tiempo que le concederá. Inmediatamente iniciará la conversación haciendo referencia a los antecedentes de la investigación, que para este caso se relacionan con la necesidad de conocer el comportamiento del consumidor de banano y otros asuntos de interés alrededor del tema. Explicará que esta actividad es parte de un trabajo académico, que a su vez servirá a las organizaciones de productores del sur del Ecuador para tomar decisiones respecto de los productos que ofrece o piensa ofrecer al mercado de Loja, Machala y Cuenca.

Explicará que se lo ha seleccionado por su conocimiento y criterio respecto del consumo de banano y que la información será utilizada para tratar de satisfacer las necesidades y requerimientos del consumidor de Loja, Machala y Cuenca

Finalmente, le solicitará su aprobación para grabar la entrevista con el fin de rescatar y poner en contexto todos los valiosos criterios del entrevistado

Las reglas de discusión serán sencillas:

- El tiempo máximo de la entrevista será de 15 minutos
- Todas las respuestas son valiosas
- El entrevistado podrá solicitar que no se grabe o se elimine algún criterio emitido
- El entrevistador cumplirá una tarea de moderador del tema y respetará todos los criterios del entrevistado sin generar polémica

Solicitará el nombre al entrevistado e iniciará con un comentario breve relacionado al consumo de banano a nivel internacional y nacional (puede contar brevemente la experiencia colombiana con el café o la mexicana con el maíz, por ejemplo) para introducirse en el tema y lanzará la primera pregunta:

TEMA 1: Conocimiento sobre banano en la población correspondiente

Pregunta 1: Cuáles son las costumbres de consumo de banano en Loja, Machala y Cuenca?

- 1.1 Cuándo consume usted banano?
- 1.2 El banano es consumido en su familia?
- 1.3 El banano es consumido por sus amistades?

ETAPA DE TRANSICIÓN

Pregunta 2. Qué tipos de banano conoce?

- 2.1 Qué variedades de banano conoce, ha escuchado o ha probado?

2.2 Específicamente en Loja, Machala o Cuenca qué tipos de banano conoce que existen en el mercado?

2.3 A nivel nacional, en qué sitios conoce que se produce el mejor banano?

TEMA 2: Gustos y preferencias de la población en relación al banano

Pregunta 3. Razones por las que usted consumiría banano?

- 3.1 Cuáles son sus razones principales para consumir banano?
- 3.2 Cuánto conoce de las propiedades y beneficios que le puede dar el consumo de banano?
- 3.3 Qué sensaciones le provoca consumir banano?

Es momento de ir profundizando en el tema

INVESTIGACIÓN A PROFUNDIDAD

Para pasar de la introducción al tema principal, el entrevistador profundizará en el comentario sobre la posibilidad de introducir al mercado banano convencional, orgánico y de comercio justo producido por pequeños productores y sobre el esfuerzo que vienen haciendo las asociaciones de productores bananeros ecuatorianos para ofrecer al consumidor ecuatoriano un producto de exportación.

TEMA 3: Marcas de banano presentes en los mercados de Loja, Machala y Cuenca

Pregunta 4. Marcas de banano

- 4.1 Podría citar las marcas de banano que conoce en el orden que se le vienen a la mente?

4.2 De esas marcas, cuál o cuáles prefiere

4.3 Cuáles son las razones de su preferencia?

Para entrar al tema de banano orgánico y de comercio justo, el entrevistador comentará la diferencia entre banano convencional y orgánico o de comercio justo (parámetros de producción, certificaciones, poscosecha)

TEMA 4: Percepciones sobre el banano orgánico o de comercio justo

Pregunta 5. Conocimiento de la diferencia de bananos y consumidores

5.1 Cuál es su percepción de banano convencional y banano orgánico o de comercio justo?

5.2 A su criterio, cuáles pueden ser potenciales consumidores de banano orgánico o de comercio justo?

Pregunta 6. Marcas de banano convencional, orgánico o de comercio justo en el mercado

6.1 Podría citar las marcas de banano convencional que conoce?

6.2 Podría citar las marcas de banano orgánico o de comercio justo que conoce?

6.3 De esas marcas, cuál o cuáles prefiere?

6.4 Cuáles son las razones de su preferencia?

Pregunta 7. Frecuencia de consumo

7.1 Cuántos bananos consume por semana?

7.2 Con qué relaciona la frecuencia de consumo (costumbre, necesidad, salud)?

7.3 Qué lo haría consumir más o menos banano?

Pregunta 8. Percepción sobre precios

8.1 Conoce si existe diferencia de precios al comprar banano en los diferentes sitios de expendio?

8.2 Si el precio del banano orgánico o de comercio justo es mayor que el convencional sería una limitación para consumirlo?

TEMA 5: Percepciones sobre el mercado de banano

Pregunta 9. Ambiente idóneo para comprar banano

9.1 Dónde preferiría comprar banano convencional, orgánico o de comercio justo?

9.2 Razones de su preferencia?

Pregunta 10. Presentación y características del producto

10.1 Cómo prefiere la presentación del producto?

10.2 Qué características del producto le atraerían para comprarlo?

CIERRE

El entrevistador hará un breve resumen de los tópicos abordados y preguntará si el entrevistado está de acuerdo con el resumen. Además, le dará la oportunidad de agregar algo o plantear un último tema adicional. Antes de finalizar es importante hacer una pregunta que ayude a cerrar emocionalmente la sesión. Preguntar: ¿Cómo se sintió en la conversación? Si la sesión fue pesada, hubo diferencia de criterios, se compartió alguna buena experiencia, divertida. Finalmente puede orientarle sobre los lugares, organizaciones y personas a quienes puede acudir para buscar apoyo o mayor información sobre el tema.

LA DESPEDIDA

El entrevistador reiterará el agradecimiento por los valiosos comentarios y conceptos, por el tiempo que nos dedicó y por la confianza que demostró para platicar sobre este tema.

ANEXO (llenar para todos los entrevistados)

Fecha: _____ Hora de inicio _____ Finaliza _____

1. Nombre _____

2. Lugar de Entrevista _____

3. Número y características de los participantes

No.	Nombre	Edad	Barrio donde habita	Observaciones
1				
2				
3				

4. IDENTIFICAR EL TIPO DE INFORMACIÓN Y LAS FUENTES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	VARIABLES A MEDIR	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	FUENTE DE DATOS
1: Determinar el nivel de conocimientos del consumidor sobre el banano.	Conocimiento y costumbres de consumo de banano	Qué tipos de banano conoce	Exploratoria	Entrevista
		Cuándo y quiénes consumen banano	Exploratoria	Entrevista
		Qué tipos de banano conoce que existen en el mercado regional	Exploratoria	Entrevista
	Preferencias de consumo de banano	Razones para consumir banano	Exploratoria	Entrevista
		Tipo de banano que consume	Exploratoria	Entrevista
		Propiedades y beneficios del banano	Exploratoria	Entrevista
		Sensación o sentimientos tienen al consumir banano	Exploratoria	Entrevista
2: Conocer la percepción de los diferentes tipos de banano y las diferentes	Conocimientos sobre calidad de bananos	Diferencias entre el banano convencional, orgánico y de comercio	Exploratoria	Entrevista

marcas que ofertan los mercados de Loja, Machala y Cuenca.		justo?		
		Determinar potenciales consumidores de banano orgánico y de comercio justo	Exploratoria	Entrevista
		“Top of mind” de marcas de banano en Loja, Machala y Cuenca	Exploratoria	Entrevista
		Razones de su preferencia	Exploratoria	Entrevista
	Determinar demanda y razón de consumo	Cantidad de consumo	Exploratoria	Entrevista
		Percepción sobre precios		
		Relación de consumo, por Costumbre, Necesidad o Salud	Exploratoria	Entrevista
3: Determinar la factibilidad de mercado para banano en Loja, Machala y Cuenca.	Lugar de preferencia para comprar banano	Ambiente idóneo para comprar banano	Exploratoria	Entrevista
		Razones de la preferencia	Exploratoria	Entrevista
		Presentación en la que debería ofrecerse el producto	Exploratoria	Entrevista

		Características que le atraerían para comprar el producto	Exploratoria	Entrevista
--	--	---	--------------	------------

5. DESARROLLAR EL PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La herramienta de recolección de datos que vamos a utilizar será la de “ENCUESTADOS”, utilizando técnicas de “Comunicación” a través de la entrevista personal

6. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Al haber seleccionado el procedimiento de recolección de datos: ENCUESTADOS-COMUNICACIÓN, la herramienta a aplicar para la recolección es el CUESTIONARIO

Para facilitar el proceso de diseño del cuestionario, utilizamos la siguiente matriz:

NECESIDADES DE INFORMACIÓN	VARIABLES A MEDIR	ESCALA	FORMATO	REDACCIÓN	SECUCENCIA
Filtrar encuestados	Edad	Razón	Abierta	Qué edad tiene?	3
	Ingresos	Razón	Opción múltiple	Cuál es su nivel de ingresos? 1: de 500 a 999; 2: de 1,000 a 1,499; 3: de 1,500 en adelante	4
	Consumidor de banano	Nominal	Opción múltiple	Qué tipo de banano consume usted? 1: Convencional; 2: Orgánico; 3: Comercio justo; 4. Cualquier tipo; 5. Ninguno	5
	Cantidad que consume	Razón	Dicotómica	Cuántos banano consume a la semana? 1: más de tres; 2: menos de tres	6
Conocimiento y consumo de banano	Nivel de conocimiento de tipos de banano	Nominal	Opción múltiple	De los siguientes tipos de banano cuáles conoce usted?	7

				1: Convencional; 2: Orgánico; 3: Comercio justo; 4. Ninguna; 5: Dos o más	
	Nivel de conocimiento de la producción de banano	Nominal	Opción múltiple	Dónde se produce el mejor banano? 1: El Oro; 2: Guayas; 3: Los Ríos; 4. Otros	8
	Nivel de conocimiento de las propiedades o beneficios del banano	Nominal	Opción múltiple	Qué propiedades o beneficios conoce que provee el banano? 1: Salud; 2: Energía; 3: Otros; 4. No conoce	9
	Razón principal para consumir banano	Nominal	Opción múltiple	Cuál es su motivo principal para consumir banano? 1: Sabor; 2: Salud; 3: Tradición; 4: Otros	10
	Sensación o sentimientos que tienen al consumir banano	Nominal	Opción múltiple	Qué sensaciones o sentimientos tiene al consumir banano? 1: Placer; 2: Energía; 3:	11

				Otros	
Conocimientos sobre calidad de banano y marcas	Diferencias entre el banano convencional y el orgánico y de comercio justo	Nominal	Abierta	Qué diferencia puede determinar entre el banano convencional y el orgánico y de comercio justo?	12
	“Top of mind” de marcas de banano en Loja, Machala y Cuenca	Nominal	Abierta	Indique la primera marca de banano que se le venga a la mente	13
	Marcas en el mercado	Nominal	Abierta	Qué marcas de banano conoce usted que existen el mercado?	14
	Preferencia de marca	Nominal	Abierta	De las marcas que ha citado, cuál es de su preferencia?	15
	Preferencia de marca	Nominal	Opción múltiple	Cuáles son las razones principales por las que prefiere esa marca? 1: Sabor; 2: Precio; 3: Presentación; 4: Disponibilidad; 5: Otros	16

Determinar demanda de consumo y decisión de compra	Cantidad de consumo	Razón	Opción múltiple	Cuántos bananos consume a la semana? 1: uno; 2. dos; 3: tres; 4: cuatro; 5: más de cuatro	17
	Decisión de compra	Nominal	Dicotómica	Quién compra el banano en su familia? 1: Esposa; 2: Esposo	18
	Lugar de compra	Nominal	Opción múltiple	Dónde prefiere comprar el banano? 1: Supermercado; 2: Tienda del barrio; 3: Mercado; 4: Otros	19
	Preferencia del ambiente de compra	Nominal	Opción múltiple	Por qué prefiere comprar allí? 1: Cercanía; 2: Rapidez en la atención; 3: Precios bajos; 4: Calidad garantizada; 5: Otros	20

	Frecuencia de compra	Intervalo	Diferencial semántica	Con qué frecuencia compra banano? Muy frecuente - - - - - Poco frecuente	21
	Presentación del producto	Nominal	Opción múltiple	Cómo prefiere que le ofrezcan el producto? 1: A granel; 2: Empaque plástico de 5 bananos; 3: Empaque plástico de 10 bananos; 4: Otros	22
	Características del producto	Nominal	Opción múltiple	Qué características del producto le atraerían para la compra? 1: La presentación; 2: El color de la fruta (amarillo intenso y sin manchas); 3: El precio; 4: Que sea orgánico; 5. Otras	23
Datos de clasificación	Sexo	Nominal	Dicotómica	Cuál es su género? 1: Masculino; 2: Femenino	1

	Identificación del entrevistado	Nominal	Abierta	Sería tan amable de darme su nombre y dirección?	2
	Identificación del entrevistador			Nombre y firma del entrevistador Fecha y hora de la entrevista:	24

7. DETERMINAR EL PLAN DE MUESTREO Y EL TAMAÑO DE LA MUESTRA

8.1 PLAN DE MUESTREO

POBLACIÓN: La población objetivo que se estudiará son los consumidores de los principales supermercados de entre 25 a 64 años, del sector urbano, con ingresos medio altos de la ciudades de Loja, Machala y Cuenca que consume al menos 2 bananos semanales

UNIDADES: Supermercados

ALCANCE: Loja, Machala y Cuenca

TIEMPO:

CUADRO DE POBLACIONES

CIUDAD	TOTAL	URBANA	25-64 AÑOS	PEA
CUENCA	505,000	277,000	197,000	165,000
LOJA	214,000	145,000	121,000	120,000
MACHALA	245,000	231,000	160,000	95,000

8.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA:

Método probabilístico para poblaciones infinitas: Muestreo por áreas o grupos

Nivel de error: 5%

Nivel de confianza: 95% para un valor de $z=1,96$

Fórmula para estimar una proporción sin conocer el número de la población.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

$Z_{\alpha/2}$ = 1,645 (si el nivel de confianza es del 95%)
 p = Proporción esperada (ejemplo 5% = 0,05)
 q = 1 - p (en este caso 1 - 0,05 = 0,95)
 d = Precisión (desearnos un 3% ó sea 0,03)

Se debe aplicar la fórmula arriba descrita ya que no se conoce la proporción de población que tiene ingresos medio altos de las ciudades (no se si ese dato hay que investigarlo) y de esos, cuántas consumen mínimo 2 bananos semanales.

Reemplazando los datos, sería:

$$Z^2 = (1,96)^2 = 3,8416 \dots p = 0,05 \dots q = 0,95 \dots d^2 = (0,05)^2 = 0,0025$$

$$\text{Numerador: } 3,8416 \cdot 0,05 \cdot 0,95 = 0,182476$$

$$\text{Denominador: } 0,0025$$

$$n = 0,182476 / 0,0025 = 72,99 = 73 \text{ en cada ciudad.}$$

Formula para estimar una proporción conociendo el número de la población.

$$n = \frac{N^2 Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

N	- Total de la población.
Z _α	- 1.645 (si el nivel de confianza es del 95%)
p	- Proporción esperada (ejemplo: 5% = 0.05)
q	- 1 - p (en este caso 1 - 0.05 = 0.95)
d	- Precisión (descartamos un 3% ó sea 0.03)

Esta fórmula se aplicaría si tomamos como referencia las poblaciones de cada ciudad y que están en el rango de edad entre 25 a 64 años y añadimos a la fórmula anterior el valor de N:

N= 197000 (en el caso de Cuenca).

Numerador: $197000 \cdot 3,8416 \cdot 0,05 \cdot 0,95 = 35947,772$

Denominador: $[(0,025) \cdot (197000-1)] + (3,8416 \cdot 0,05 \cdot 0,95) = 492,679976$

$N = 72,9637366 = 73$

8. RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se aplicaron 219 encuestas, distribuidas de la siguiente forma: 73 en Loja, 73 en Machala y 73 en Cuenca. La información fue ingresada en el programa iREPORT que fue la herramienta seleccionada para el análisis de los datos.

9. ANALIZAR LOS DATOS

Utilizando el Lenguaje de Programación JAVA FX, el Manejador de Base de Datos POSTGRESQL y el diseñador de reportes iREPORT, realizamos los siguientes análisis:

PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Determinar el nivel de conocimientos del consumidor sobre el banano.

PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Conocer la percepción de los diferentes tipos de banano y las diferentes marcas que ofertan los mercados de Loja, Machala y Cuenca.

PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Determinar la factibilidad de mercado para banano en Loja, Machala y Cuenca.

En el ANEXO 2 consta el análisis de los datos recabados

10. PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL REPORTE FINAL DE LA INVESTIGACIÓN

ANEXO 2 “ANÁLISIS”

1. Género			
Categoría	LOJA	MACHALA	
Masculino	29	28	
Femenino	44	45	
TOTAL	73	73	
2. Nombre y Dirección			
ANEXO 1			
3. Edad Promedio			
Categoría	LOJA	MACHALA	
Edad Promedio	38,00	37,00	
4. Nivel de Ingresos			
Categoría	LOJA	MACHALA	
500 a 999	39	0	
1000 a 1499	19	27	
1500 en adelante	15	14	
5. Tipo de banano que consume			
Categoría	LOJA	MACHALA	
Convencional	38	57	
Orgánico	5	14	
Comercio Justo	0	1	
Cualquier Tipo	33	11	
Ninguno	1	2	
6. Cantidad de bananos que consume a la semana			
Categoría	LOJA	MACHALA	
Mas de uno	72	71	
No Consume	1	2	
7. ¿Qué tipo de bananos consume usted?			
Categoría	LOJA	MACHALA	
Convencional	64	66	
Orgánico	24	36	
Comercio Justo	1	2	
Cualquier Tipo	6	1	

8. ¿Dónde se presenta el mejor banano?			
Categoría	Disponibilidad		MACHALA
El Oro	Otros	63	70
Guayas		8	0
Los Ríos		0	1
Otros		3	0
9. ¿Qué beneficios/propiedades conoce que provee el banano?			
Categoría	LOJA	MACHALA	
Salud	46	57	
Energía	50	52	
Otros	1	0	
No conoce	0	0	
10. ¿Cuál es el motivo por el cual consume bananos?			
Categoría	LOJA	MACHALA	
Sabor	30	50	
Salud	44	43	
Tradicición	15	20	
Otros	2	1	
11. ¿Qué sensaciones/sentimientos, tiene al consumir banano?			
Categoría	LOJA	MACHALA	
Placer	15	44	
Energía	58	47	
Otros	9	4	
12. ¿Qué diferencia puede determinar entre el banano convencional, orgánico y de comercio justo?			
ANEXO 2			
13. Indique la primera marca de banano que recuerde			
ANEXO 3			
14. ¿Qué marcas de banano conoce usted?			
ANEXO 4			
15. De las marcas que ha citado, ¿Cuál es de su preferencia?			
ANEXO 5			
16. ¿Cuáles son las razones principales por las que prefiere esa marca?			
Categoría	LOJA	MACHALA	
Sabor	12	23	
Precio	3	0	

17. ¿Cuántos bananos consume a la semana?			
Categoría	LOJA	MACHALA	
Uno	4	5	
Dos	14	9	
Tres	10	10	
Cuatro	6	13	
Cinco o más	0	0	
18. ¿Qué miembro de la familia compra el banano?			
Categoría	LOJA	MACHALA	
Esposo	19	46	
Esposa	53	25	
19. ¿Dónde prefiere comprar el banano?			
Categoría	LOJA	MACHALA	
Supermercado	16	18	
Mercado	53	45	
Tienda del barrio	1	20	
Otros	3	9	
20. ¿Porqué prefiere comprar el banano en ese lugar?			
Categoría	LOJA	MACHALA	
Cercanía	22	31	
Rápida atención	7	3	
Precios bajos	37	34	
Calidad Garantizada	16	17	
Otros	4	6	
21. ¿Con qué frecuencia compra banano?			
Categoría	LOJA	MACHALA	
Muy frecuente	50	54	
Poco frecuente	22	17	
22. ¿Cómo prefiere que le ofrezcan el producto?			
Categoría	LOJA	MACHALA	
Granel	49	62	
Empaque de 5	13	3	
Empaque 10	4	3	
Otros	6	3	

23. ¿Qué características del producto le atraen para decidir comprarlo?			
Categoría	LOJA	MACHALA	
Presentación	3	21	
Precio	17	13	
Color de Fruta	42	61	
Orgánico	12	5	
Otros	2	0	

ANEXO 3

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO DEL PRODUCTO
BANANO CONVENCIONAL, ORGÁNICO Y DE COMERCIO JUSTO EN
LOJA, MACHALA Y CUENCA**

INVESTIGADOR:

GUSTAVO NOVILLO R.

2. TABLA DE CONTENIDO

Resumen Gerencial	4
Cuerpo del Informe	5
Introducción	5
Metodología	5
Resultados	6
Limitaciones	7
Conclusiones y Recomendaciones	8
Apéndice	8
Plan muestral	8
Formatos de recolección de datos	10
Tablas de apoyo no incluidas en el cuerpo	14

3. ÍNDICE TABLAS, FIGURAS O GRÁFICOS

Todas las tablas se incluyen en el ANEXO 2 “ANÁLISIS”

4. RESUMEN GERENCIAL

Los objetivos del presente estudio fueron los siguientes:

OBJETIVO GENERAL: Conocer las preferencias del consumidor de banano en Loja, Machala y Cuenca

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Determinar el nivel de conocimientos del consumidor sobre los elementos nutricionales del banano.

OBJETIVOESPECÍFICO 2: Conocer la percepción de los diferentes tipos de banano y las diferentes marcas que ofertan los mercados de Loja, Machala y Cuenca.

OBJETIVOESPECÍFICO 3: Determinar la factibilidad de mercado para banano en Loja, Machala y Cuenca.

Los resultados de la investigación determinaron que es necesario mejorar el conocimiento de la población para que esté en capacidad de distinguir entre un banano convencional, orgánico y de comercio justo y valorar esa diferencia. Entonces, una primera conclusión fue que debe implementarse una campaña publicitaria que se enfoque en esta diferencia y se dirija al segmento de padres de familia de entre 25 a 64 años y de nivel medio y medio alto.

Por otro lado, la hipótesis de que el consumidor desconoce el banano de comercio justo fue ratificada, ya que solamente el 0,5% indicó conocer este tipo de producto. Por otro lado, es necesario realizar acercamientos con supermercados ya que estas cadenas podrían dar mejor respuesta a una relación comercial con grupos organizados de

productores de banano convencional, orgánico y de comercio justo, para que se reconozca y valore su origen.

El resumen de conclusiones y recomendaciones se presentan a continuación:

- El nivel de conocimiento de la población sobre tipos de banano (sobre todo de comercio justo) y características nutricionales del banano, es bajo
- Las preferencias del consumidor están alrededor del sabor, energía y la salud
- Las marcas Bonita y Dole están posicionadas en el mercado en las tres ciudades. No existen muchas marcas competidoras
- El nivel de consumo es relativamente medio (2 a 4 bananos por semana). En Loja la compra la hace generalmente la esposa en el mercado, en forma semanal y a granel. En Machala y Cuenca, generalmente lo hacen los esposos, preferentemente en el mercado y a granel.

Las recomendaciones del investigador son las siguientes:

1. Implementar una campaña publicitaria que se enfoque en:
 - Mejorar el conocimiento de la población respecto de los tipos de banano y los aspectos nutricionales.
 - Explotar elementos de preferencia del consumidor como sabor, energía y salud.
 - Dirigir la campaña al segmento de padres de familia.

Realizar acercamientos entre los grupos organizados y los supermercados para establecer relaciones comerciales con responsabilidad social.

5. CUERPO DEL INFORME

5.1 INTRODUCCIÓN

En el Sur del Ecuador existen varias organizaciones de pequeños productores de banano que han logrado certificaciones internacionales como FairTrade (Comercio Justo), lo que les ha permitido llegar a mercados internacionales exportando directamente su producto. Esto conlleva a un mejoramiento de los ingresos de los productores y contribuye a la estabilidad económica de las familias involucradas. Sin embargo, también existen otras organizaciones y muchos productores no asociados que aún comercializan su fruta a través de intermediarios, lo que incide negativamente en su situación económica, pues los precios son fluctuantes y, generalmente, no les pagan el precio justo por su producto. Además, no toda la fruta producida es exportable por las diferentes condiciones exigidas por los mercados, por lo que se calcula que al menos el 10% de la producción total se constituye en excedente no exportable, pero que reúne condiciones de calidad suficientes para ofrecer el producto al mercado local. Por ello, se hace necesario realizar una investigación de mercado que nos permita conocer las preferencias y el comportamiento de los consumidores nacionales.

5.2 METODOLOGÍA

La metodología utilizada fue la del Proceso de Investigación de Mercados, que comprende los siguientes pasos:

1. Establecer la necesidad de una investigación de mercados
2. Definir el problema
3. Especificar objetivos y necesidades de información

4. Determinar el diseño de la investigación de mercados
5. Identificar el tipo de información y las fuentes
6. Desarrollar el procedimiento de recolección de datos
7. Diseñar las herramientas de recolección de datos
8. Determinar el plan de muestreo y el tamaño de la muestra
9. Recolectar los datos
10. Analizar los datos
11. Preparar y presentar el reporte final de investigación

Cada paso requirió acciones específicas que se detallan en el documento “Propuesta de Investigación de Mercados” ANEXO a este informe

5.3 RESULTADOS

En el ANEXO “ANÁLISIS” se detalla todos los análisis realizados utilizando el programa iREPORT a todas las preguntas de la encuesta, así como también dos hipótesis planteadas. Se aplicó 219 encuestas, de las cuales 6 no pasaron las preguntas filtro, por lo que el análisis se realizó para 213 encuestas aplicadas. El porcentaje de encuestados en cuanto a género fue de 44% de mujeres y 56% de hombres. Se prefirió encuestar a personas de entre 25 a 64 años y el promedio de edad del grupo de encuestados fue de 38 años. El 24% de los encuestados indicó tener ingresos medio bajos, el 52% de los encuestados indicó tener ingresos medios y el 24% ingresos medio altos.

Para la interpretación de los resultados se ha tomado como base los objetivos específicos de la investigación, por lo que el análisis se centrará en responder a dichos planteamientos.

EN RELACIÓN AL OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Determinar el nivel de conocimientos del consumidor sobre el banano.

Los resultados indican que el tipo de banano más conocido es el convencional con el 75% de los encuestados. Le sigue el orgánico con el 14%. El 20% indicó que no distingue los tipos de banano. El conocimiento del banano de comercio justo es ínfimo, pues sólo manifestaron conocer el 0.5% de los encuestados. En cuanto a la cantidad de banano que consume, el 100% consume más de un banano semanal y el 93% consumen banano convencional y el 37% banano orgánico. De comercio justo sólo consume el 1%. Estas cifras se explican porque hay consumidores que compran tanto banano convencional como orgánico; y en el caso de comercio justo, por el desconocimiento de este tipo de banano. El 95% sostiene que el mejor banano proviene de la provincia de El Oro. Las propiedades que conocen que posee el banano, mayoritariamente están relacionadas con salud (76%) y energía (70%). En cuanto a las preferencias de banano, el 51% lo consume por su sabor, el 52% por salud y el 34% por tradición. El 56% manifiesta que consumir banano le da una sensación de energía y el 40% tiene una sensación de placer. Finalmente, al preguntar la diferencia entre banano convencional, orgánico y de comercio justo, la mayoría dio sus opiniones relacionando la calidad, sabor y salud que proporciona el banano orgánico, El banano de comercio justo no es conocido, por lo que la gente no establece ninguna diferencia. Al banano convencional se lo considera común y al orgánico saludable.

CONCLUSIÓN OBJETIVO 1: El nivel de conocimiento de la población de Loja, Machala y Cuenca respecto de las variedades de banano es bajo, siendo el banano de

comercio justo casi desconocido. Las preferencias del consumidor están relacionadas con salud y energía.

RESPECTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Conocer la percepción de los diferentes tipos de banano y las diferentes marcas que ofertan los mercados de Loja, Machala y Cuenca.

En relación a las marcas de preferencia, el “Top of mind” de marcas en las ciudades de Loja, Machala y Cuenca, lo encabeza la marca Bonita con el 54%, seguida por Dole con 26% y Chiquita con el 4%. En todas las ciudades encuestadas, el orden fue el mismo. En cuanto a las marcas que conocen, resultaron las mismas, pero se incluyó a Del Monte, Excelban y Dorado. En relación a las marcas de preferencia, el orden es Bonita, Dole y Chiquita. Los encuestados refirieron el sabor y la presentación como los principales motivos de preferencia de marca. Los mayores consumidores de banano resultaron ser los cuencanos que consumen de 2 a 4 bananos semanales, debiendo indicar que la mayor parte se ubica en el rango de 3 y 4 semanales. En Machala el consumo es entre 1 a 4 bananos semanales, concentrándose el nivel de consumo en 3 y 4, pero con menor cantidad de respuestas. Finalmente, Loja es la tercera ciudad en cantidad de consumo y lo hacen entre 1 a 4, concentrándose las respuestas en 2 y 3 bananos por semana. La esposa es la encargada de comprar la fruta en la ciudad de Loja. En Machala y Cuenca, es el esposo el que lo hace más frecuentemente; y, en todas las ciudades, la primera opción es el mercado para comprar en forma semanal. Una segunda opción de compra es el supermercado y una tercera la tienda del barrio. La cercanía y los precios bajos son las razones por las que prefieren comprar en el mercado. Las presentaciones preferidas son mayoritariamente a granel; y en segunda opción en empaques de 5 dedos. El color de la

fruta, el precio y la presentación, en ese orden, son los factores que atraen al consumidor para hacer la compra.

CONCLUSIÓN OBJETIVO 2: Existe poca variedad de marcas, por lo que la competencia se concentra en dos oferentes: Bonita y Dole.. El sabor es lo que más se menciona, dejando de lado otras características nutricionales importantes. El consumo es relativamente medio y Cuenca es la ciudad donde más se consume banano, el que es adquirido por el esposo en Cuenca y Machala y por la esposa en Loja. Se prefiere la presentación a granel o de 5 dedos.

RESPECTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Determinar la factibilidad de mercado para banano en Loja, Machala y Cuenca.

Dado que el 75% de los encuestados manifestó conocer el banano convencional y solamente el 14% conoce el banano orgánico, existiendo un desconocimiento casi total del banano de comercio justo, para que la factibilidad de introducir y posicionar el banano orgánico y de comercio justo sea mayor, se requiere trabajar una estrategia de comunicación y difusión del origen y beneficios de este tipo de banano. Para ello, hay que considerar los factores que inciden en la decisión de compra de los consumidores que, de acuerdo a la investigación de mercado, son principalmente: sabor, salud, energía, precio, cercanía y poniendo énfasis en el aspecto nutricional que es desconocido para la mayoría de los encuestados. También hay que considerar que los consumidores prefieren comprar banano en el mercado, por lo que hay que definir una estrategia para que la oferta de los supermercados tenga más aceptación de los consumidores, ya que con estas

cadena existen mayores posibilidades de que se reconozca y valore el origen del banano (pequeños productores y comercio justo).

CONCLUSIÓN OBJETIVO 3: La factibilidad de compra de banano en las ciudades de Loja, Machala y Cuenca está supeditada a una campaña de difusión y comunicación que incremente el nivel de conocimiento del consumidor sobre los tipos de banano y su origen. Adicionalmente, hay que considerar una estrategia para ingresar a los supermercados ya que estos pueden reconocer y valorar el origen del producto.

Finalmente, el investigador se planteó dos hipótesis, cuyos resultados fueron los siguientes:

HIPÓTESIS: "La población desconoce el banano de comercio justo"

Solamente el 0.5% de los encuestados dijo conocer este tipo de banano. La hipótesis es verdadera

HIPÓTESIS: "La población prefiere comprar banano en el supermercado"

Los consumidores se inclinan a comprar más en los mercados por la cercanía y los precios. La hipótesis es falsa

5.4 LIMITACIONES

Entre las principales limitaciones a la investigación podemos citar:

- a) El celo de los administradores de supermercados para aplicar encuestas en sus espacios.
- b) La gente se resiste a contestar encuestas

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En resumen, las conclusiones son las siguientes:

- El nivel de conocimiento de la población sobre tipos de banano (sobre todo de comercio justo) y características nutricionales del banano, es bajo
- Las preferencias del consumidor están alrededor del sabor, energía y la salud
- Las marcas Bonita y Dole están posicionadas en el mercado en las tres ciudades. No existen muchas marcas competidoras
- El nivel de consumo es relativamente medio (2 a 4 bananos por semana). En Loja la compra la hace generalmente la esposa en el mercado, en forma semanal y a granel. En Machala y Cuenca, generalmente lo hacen los esposos, preferentemente en el mercado y a granel.

Las recomendaciones del investigador son las siguientes:

2. Implementar una campaña publicitaria que se enfoque en:
 - Mejorar el conocimiento de la población respecto de los tipos de banano y los aspectos nutricionales.
 - Explotar elementos de preferencia del consumidor como sabor, energía y salud.
 - Dirigir la campaña al segmento de padres de familia.
3. Realizar acercamientos entre los grupos organizados y los supermercados para establecer relaciones comerciales con responsabilidad social.

7. APÉNDICE

7.1 PLAN MUESTRAL

POBLACIÓN: La población objetivo que se estudiará son los padres de familia de entre 25 a 64 años con ingresos medio altos de las ciudades de Loja, Machala y Cuenca que consuman al menos 1 banano semanal.

UNIDADES: Supermercados y mercados

ALCANCE: Loja, Machala y Cuenca

TIEMPO: Hasta el 31 de marzo

TAMAÑO DE LA MUESTRA:

Método probabilístico para poblaciones infinitas: Muestreo por áreas o grupos

Nivel de error: 5%

Nivel de confianza: 95% para un valor de $z=1,96$

Fórmula para estimar una proporción sin conocer el número de la población.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

$Z_{\alpha/2}$	= 1.645 (si el nivel de confianza es del 95%)
p	= Proporción esperada (ejemplo 5% = 0.05)
q	= $1 - p$ (en este caso $1 - 0.05 = 0.95$)
d	= Precisión (desentamos un 3% ó sea 0.03)

Se debe aplicar la fórmula arriba descrita ya que no se conoce la proporción de población que tiene ingresos medio altos de las ciudades (no se si ese dato hay que investigarlo) y de esos, cuántas consumen mínimo 2 bananos semanales.

Reemplazando los datos, sería:

$$Z^2 = (1,96)^2 = 3,8416 \dots p = 0,05 \dots q = 0,95 \dots d^2 = (0,05)^2 = 0,0025$$

$$\text{Numerador: } 3,8416 * 0,05 * 0,95 = 0,182476$$

$$\text{Denominador: } 0,0025$$

$$n = 0,182476 / 0,0025 = 72,99 = 73 \text{ en cada ciudad.}$$

Formula para estimar una proporción conociendo el número de la población.

$$n = \frac{N^2 Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{d^2 (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

N	- Total de la población.
Z _α	- 1.645 (si el nivel de confianza es del 95%)
p	- Proporción esperada (ejemplo: 5% = 0.05)
q	- 1 - p (en este caso 1 - 0.05 = 0.95)
d	- Precisión (descartar un 3% ésea 0.03)

Esta fórmula se aplicaría si tomamos como referencia las poblaciones de cada ciudad y que están en el rango de edad entre 25 a 64 años y añadimos a la fórmula anterior el valor de N:

$$N = 197000 \text{ (en el caso de Cuenca).}$$

$$\text{Numerador: } 197000 * 3,8416 * 0,05 * 0,95 = 35947,772$$

$$\text{Denominador: } [(0,025) * (197000 - 1)] + (3,8416 * 0,05 * 0,95) = 492,679976$$

$$N = 72,9637366 = 73$$

7.2 FORMATOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El formato de encuesta aplicada fue el siguiente:

VARIABLES A MEDIR	REDACCIÓN
Edad	Qué edad tiene? Género M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
Nombre	
Ingresos	<p>Cuál es su nivel de ingresos?</p> <p>1: de 500 a 999 <input type="checkbox"/></p> <p>2: de 1,000 a 1,499 <input type="checkbox"/></p> <p>3: de 1,500 en adelante <input type="checkbox"/></p>
Consumidor de banano	<p>Qué tipo de banano consume usted?</p> <p>1: Convencional <input type="checkbox"/> 2: Orgánico <input type="checkbox"/></p> <p>3: Comercio justo <input type="checkbox"/> 4. Cualquier tipo <input type="checkbox"/></p> <p>5. Ninguno <input type="checkbox"/></p>
Cantidad que consume	<p>Cuántos banano consume a la semana?</p> <p>1: más de uno <input type="checkbox"/> 2: no consume <input type="checkbox"/></p>
Nivel de conocimiento de tipos de banano	<p>De los siguientes tipos de banano cuáles conoce usted?</p> <p>1: Convencional <input type="checkbox"/> 2: Orgánico <input type="checkbox"/></p> <p>3: Comercio justo <input type="checkbox"/> 4. Ninguna <input type="checkbox"/></p>
Nivel de conocimiento de la producción de banano	<p>Dónde se produce el mejor banano?</p> <p>1: El Oro <input type="checkbox"/> 2: Guayas <input type="checkbox"/></p> <p>3: Los Ríos <input type="checkbox"/> 4. Otros <input type="checkbox"/></p>
Nivel de conocimiento de las propiedades o beneficios del banano	<p>Qué propiedades o beneficios conoce que provee el banano?</p> <p>1: Salud <input type="checkbox"/> 2: Energía <input type="checkbox"/></p> <p>3: Otros <input type="checkbox"/> 4. No conoce <input type="checkbox"/></p>

Razón principal para consumir banano	<p>Cuál es su motivo principal para consumir banano?</p> <p>1: Sabor <input type="checkbox"/> 2: Salud <input type="checkbox"/></p> <p>3: Tradición <input type="checkbox"/> 4: Otros <input type="checkbox"/></p>
Sensación o sentimientos que tienen al consumir banano	<p>Qué sensaciones o sentimientos tiene al consumir banano?</p> <p>1: Placer <input type="checkbox"/> 2: Energía <input type="checkbox"/> 3: Otros <input type="checkbox"/></p>
Diferencias entre el banano convencional y el orgánico y de comercio justo	<p>Qué diferencia puede determinar entre el banano convencional y el orgánico y de comercio justo?</p>
“Top of mind” de marcas de banano en Loja, Machala y Cuenca	<p>Indique la primera marca de banano que se le venga a la mente:</p>
Marcas en el mercado	<p>Qué marcas de banano conoce usted que existen el mercado?</p>
Preferencia de marca	<p>De las marcas que ha citado, cuál es de su preferencia?</p>
Preferencia de marca	<p>Cuáles son las razones principales por las que prefiere esa marca?</p> <p>1: Sabor <input type="checkbox"/> 2: Precio <input type="checkbox"/></p> <p>3: Presentación <input type="checkbox"/> 4: Disponibilidad <input type="checkbox"/> 5: Otros <input type="checkbox"/></p>
Cantidad de consumo	<p>Cuántos bananos consume a la semana?</p> <p>1: uno <input type="checkbox"/> 2: dos <input type="checkbox"/> 3: tres <input type="checkbox"/></p> <p>4: cuatro <input type="checkbox"/> 5: más de cuatro <input type="checkbox"/></p>
Decisión de compra	<p>Quién compra el banano en su familia?</p> <p>1: Esposa <input type="checkbox"/> 2: Esposo <input type="checkbox"/></p>

Lugar de compra	<p>Dónde prefiere comprar el banano?</p> <p>1: Supermercado <input type="checkbox"/> 2: Tienda del barrio <input type="checkbox"/></p> <p>3: Mercado <input type="checkbox"/> 4: Otros <input type="checkbox"/></p>
Preferencia del ambiente de compra	<p>Por qué prefiere comprar allí?</p> <p>1: Cercanía <input type="checkbox"/> 2: Rapidez en la atención <input type="checkbox"/></p> <p>3: Precios bajos <input type="checkbox"/> 4: Calidad garantizada <input type="checkbox"/> 5: Otros <input type="checkbox"/></p>
Frecuencia de compra	<p>Con qué frecuencia compra banano?</p> <p>Muy frecuente <input type="checkbox"/> Poco frecuente <input type="checkbox"/></p>
Presentación del producto	<p>Cómo prefiere que le ofrezcan el producto?</p> <p>1: A granel <input type="checkbox"/> 2: Empaque plástico de 5 bananos <input type="checkbox"/></p> <p>3: Empaque plástico de 10 bananos <input type="checkbox"/> 4: Otros <input type="checkbox"/></p>
Características del producto	<p>Qué características del producto le atraerían para la compra?</p> <p>1: La presentación <input type="checkbox"/></p> <p>2: El color (amarillo intenso y sin manchas) <input type="checkbox"/></p> <p>3: El precio <input type="checkbox"/> 4: Que sea orgánico <input type="checkbox"/> 5. Otras <input type="checkbox"/></p>
Identificación del entrevistado	<p>Sería tan amable de darme su nombre y dirección?</p>
Identificación del entrevistador	<p>Nombre y firma del entrevistador</p> <p>Fecha y hora de la entrevista:</p>

7.3 TABLAS DE APOYO NO INCLUIDAS EN EL CUERPO

En el ANEXO 2 “ANÁLISIS” se encuentran todas las tablas resultado del análisis utilizando el programa iREPORT

ANEXO 4: EVALUACIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO DE BANANO (EN ARCHIVO DIGITAL EXCEL)