



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

Proyecto de Investigación previo
a la obtención del título de
Ingeniera en Administración de
Empresas Agropecuarias.

Título del Proyecto de Investigación:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA BANANERA
“CURITIBA”

Autora:

Karla Katherine Castro Zamora

Director de Proyecto de Investigación:

Ing. Sandra Cecilia Muñoz Macías, M.Sc.

Quevedo – Ecuador

2018

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Karla Katherine Castro Zamora**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

f. _____

Karla Katherine Castro Zamora

AUTORA

CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

La suscrita, **Ing. Sandra Cecilia Muñoz Macías**, Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la egresada **Karla Katherine Castro Zamora**, realizó el Proyecto de Investigación de grado titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

f. _____

Ing. Sandra Cecilia Muñoz Macías, M.Sc.

DIRECTORA DE PROYECTO



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

**CERTIFICADO DEL REPORTE DE LA HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN DE
COINCIDENCIA Y PLAGIO ACADÉMICO**

Yo **Ing. Sandra Cecilia Muñoz Macías, M.Sc.**, en calidad de Directora del Proyecto de Investigación titulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”** perteneciente a la estudiante **Karla Katherine Castro Zamora** de la Carrera Ingeniería en Administración de Empresas Agropecuarias, cumpla con informar a usted el desarrollo de proyecto de investigación, así como el reporte del sistema del Urkund, el mismo que refleja el 3%.

Documento	Presentado	Presentado por	Recibido	Mensaje
TESIS KARLA.docx (D39704463)	2018-06-01 15:40 (-05:00)	smunoz@uteq.edu.ec	smunoz.uteq@analysis.orkund.com	Tesis Karla [Mostrar el mensaje completo]

3% de estas 29 páginas, se componen de texto presente en 11 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
https://es.scribd.net/JavierGarcia315/planificacion-estrategica-de-peter-drucker	<input checked="" type="checkbox"/>
TESIS-VICTOR-SANTANA_2.docx	<input checked="" type="checkbox"/>
Fuentes alternativas	
Tesis Final Diseño de un modelo de Gestión Estratégico Diego Angulo.docx	<input checked="" type="checkbox"/>
TESIS-VICTOR-SANTANA-S.docx	<input checked="" type="checkbox"/>
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7885/MarcoTellezC3toB3rico.pdf?sequence=5...	<input checked="" type="checkbox"/>
Annabel Ajoaz Empresa Plantabal S.A. doc	<input checked="" type="checkbox"/>
Fuentes no usadas	

Ing. Sandra Cecilia Muñoz Macías, M.Sc.
DIRECTORA DEL PROYECTO



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
CERTIFICACION DE APROBACION.

Título:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”

Presentado a la Comisión Académica como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas Agropecuarias.

Aprobado por Comisión Académica:

Ing. Yanila Granados Rivas, M.Sc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Econ. Luis Zambrano Medranda, M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Luis Simba Ochoa, M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Quevedo – Ecuador

2018

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento, a Dios por brindarme salud y fortaleza día a día para alcanzar una nueva meta en mi vida.

A mis padres Sra. Aurora Zamora y Sr. Carlos Castro por ser mis guías, y ejemplos de superación, y brindarme su apoyo incondicional para lograr esta meta.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, a la Facultad de Ciencias Agrarias, Ingeniería en Administración de Empresas Agropecuarias y su director ing. Ramiro Gaibor Fernández.

A la Ing. Sandra Cecilia Muñoz Macías, en calidad de mi tutora y guía.

A todos los docentes de la UTEQ que de alguna manera realizaron algún aporte en el presente trabajo.

A la Empresa Curitiba y su señora propietaria doña Lilia Vélez y su personal por brindarme la información requerida, porque sin el apoyo de ellos no hubiese sido posible realizar el presente proyecto de investigación.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios por ser mi fortaleza y brindándome días llenos de oportunidades.

A mis padres. Sr. Carlos Castro y Sra. Aurora Zamora por ser el impulsó en mi vida día a día, brindándome en mi educación buenos consejos y siendo un ejemplo a seguir, para así alcanzar el sueño que me propuse y que a pesar de todas las dificultades he alcanzado, nada se habría podido sin el apoyo de ellos, les debo mi progreso.

A mi esposo Sr. Carlos Sánchez por estar ahí presente siendo más que un esposo mí mejor amigo y brindarme sus consejos.

A mi hija Aythana Sánchez Castro por ser mi alegría diaria y mi mayor motivo de superación siendo cada día mejor por ella y para ella para que en su crecimiento en mi obtenga un buen ejemplo y a quien seguir para superarse en la vida.

A mis hermanos Edison, Cesar y Javier también les quiero agradecer por apoyarme en esta meta brindándome su cariño y amor a todos ustedes gracias por todo y tanto, esto es de ustedes y para ustedes.

KARLA CASTRO ZAMORA

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la empresa bananera “CURITIBA” ubicada en el Recinto Maculillo, Cantón Quevedo, Provincia Los Ríos, en un clima tropical que varía entre 23 y 33° C. cuyo objetivo de investigación fue: Formular El Plan estratégico para la Empresa Bananera “CURITIBA”.

La Unidad Productora Agropecuaria (UPA) donde se hizo el estudio, posee una superficie de 32 hectáreas de banano que en su mayor parte es destinada a la exportación. Tiene una plantilla de doce empleados y trabajadores fijos, pero se contrata cuando las necesidades productivas lo requieren, especialmente cuando se cosecha, siempre cumpliendo las normas y leyes de trabajo. Posee infraestructura básica pero según sus dueños lo imprescindible para cumplir los procesos que se realizan.

Sin embargo los procesos internos tanto administrativos como de producción deben ser revisados que conlleven a optimizar los recursos que como en toda agrícola son escasos, para esto se hace imperioso la implementación de un plan estratégico, que responda a la realidad de la empresa y con enfoque de crecimiento, crear valor y dar sostenibilidad a la Unidad Productora Agropecuaria (UPA).

De la entrevista aplicada al Gerente/Propietario y Administradora, las encuestas a los trabajadores y las observaciones realizadas en la Empresa Bananera “Curitiba” se puede asegurar que la empresa se encuentra en un nivel de riesgo que bordea el 55%, ya que han coincidido en la mayoría de respuestas; por lo cual confirmamos que la empresa no tiene diseñada una estructura técnica en el manejo de todas las áreas como administrativas, organizacional y de campo, lo que está incidiendo en los rendimientos que repercute en la rentabilidad y en la generación de valor a la empresa.

Dentro de la propuesta abarca la elaboración de un plan estratégico que permita el ahorro de recursos, un buen desarrollo y desempeñarse de una manera ordenada cuya finalidad es garantizar la funcionalidad y sostenibilidad de la empresa dedicada a la producción de banano, haciéndole frente a las adversidades y permitir resolver con el menor impacto sobre sí misma, ya que los niveles de actividad no siempre son los mejores.

SUMMARY

The present investigation was carried out in the banana company "CURITIBA" located in the Maculillo Precinct, Quevedo Canton, Los Ríos Province, in a tropical climate that varies between 23 and 33 ° C. whose research objective was: Formulate the Strategic Plan for the Bananera Company "CURITIBA".

The Agricultural Production Unit (UPA) where the study was made, has an area of 32 hectares of banana that is mostly destined for export. It has a staff of twelve employees and permanent workers, but is hired when the productive needs require it, especially when it is harvested, always complying with labor laws and regulations. It has basic infrastructure but according to its owners, it is essential to comply with the processes that are carried out.

However, internal processes, both administrative and production, must be reviewed to optimize the resources that are scarce in all agricultural areas. For this, the implementation of a strategic plan that responds to the reality of the company and with a focus is imperative. of growth, create value and give sustainability to the Agricultural Production Unit (UPA).

From the interview applied to the Manager / Owner and Administrator, the workers' surveys and the observations made in the Banana Company "Curitiba" can assure that the company is at a level of risk that is around 55%, since they have coincided in most answers; therefore, we confirm that the company has not designed a technical structure in the management of all areas such as administrative, organizational and field, which is affecting the performance that affects the profitability and the generation of value to the company.

Within the proposal covers the development of a strategic plan that allows the saving of resources, good development and perform in an orderly manner whose purpose is to ensure the functionality and sustainability of the company dedicated to the production of bananas, facing the adversities and allow to solve with the least impact on itself, since activity levels are not always the best.

ÍNDICE

PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	ii
CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
CERTIFICADO DEL REPORTE DE LA HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN DE COINCIDENCIA Y PLAGIO ACADÉMICO	iv
CERTIFICACION DE APROBACION.	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA.....	vii
RESUMEN	viii
ÍNDICE.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
CÓDIGO DUBLING.....	xvi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Problema de Investigación.....	4
1.1.1. Planteamiento del Problema	4
1.1.2. Formulación del Problema.....	4
1.1.3. Sistematización del problema.....	4
1.2. Objetivos.....	5
1.2.1. General.....	5
1.2.2. Específicos.....	5
CAPITULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
2.1 Marco conceptual	7
2.1.1 Planeación.....	7
2.1.2 Plan Estratégico	7
2.1.3 Planeación Estratégica.....	7

2.1.4	Administración.....	7
2.1.5	Funciones Administrativas.....	8
2.1.6	Proceso Administrativo.....	8
2.1.7	Áreas Funcionales de una Empresa	9
2.1.8	Análisis FODA.....	9
2.2	Marco Referencial.....	9
2.2.1	Importancia de la Planificación.....	9
2.2.2	Plan Estratégico	11
2.2.3	Beneficios de la Administración Estratégica	14
2.2.4	¿Por qué la empresa necesita un Plan Estratégico?.....	15
2.2.5	Proceso de la Planeación Estratégica	15
2.2.6	Etapas de la Planificación Estratégica	16
2.2.7	Matriz FODA porterizada	18
2.2.8	Manejo del cultivo de banano	20
2.2.9	Densidades	20
2.2.10	Establecimiento del Cultivo	20
2.2.11	Sistema de producción del cultivo de banano.....	21
2.2.11.1	Deshernane.....	21
2.2.11.2	Deshije (selección en matas).....	21
2.2.11.3	Deshoje	22
2.2.11.4	Deschante	23
2.2.11.5	Manejo de malezas.....	23
2.2.11.6	Riegos	23
2.2.11.7	Fertilización	23
CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		24
3.1	Localización	25
3.2	Tipos de investigación	25
3.2.1	Investigación descriptiva	25
3.2.2	Investigación aplicada.....	25

3.3	Métodos de Investigación	25
3.4	Fuentes de Recopilación de Investigación	26
3.5	Diseño de la Investigación	26
3.5.1	Población y Muestra	26
3.6	Instrumento de Investigación	27
3.6.1	Entrevista	27
3.6.2	Observación Directa.....	27
3.6.3	Encuestas.....	27
3.7	Recursos Humanos y Materiales.....	27
3.7.1	Recursos Humanos.....	27
3.7.2	Recursos Materiales	28
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN		29
4.1	Resultados.....	30
4.1.1	Situación actual de la empresa “Curitiba”	30
4.1.2	Análisis del entorno de la organización y condiciones en las que se desenvuelve la empresa	54
4.1.3	Matriz FODA de la Empresa Bananera “Curitiba”.....	55
4.2	Discusión.....	56
4.3	Propuesta de un Plan Estratégico Para la Empresa Curitiba.....	57
4.3.1	Introducción.	57
4.3.2	Matriz 1. Estrategias / Objetivos Estratégico.....	59
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		62
5.1	Conclusiones	63
5.2	Recomendaciones	64
CAPITULO VI. BIBLIOGRAFIA.....		65
6.1	Bibliografía	66
CAPITULO VII. ANEXOS		69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
1. Evaluación de nivel de confianza y riesgo respecto a las encuestas aplicadas a la Gerente – Propietaria de la Empresa Bananera “Curitiba”.....	33
2. Niveles de confianza y riesgo a la encuesta aplicada al Administrador de la Empresa Bananera “Curitiba”	36
3. La empresa trabaja bajo reglamentos, políticas y normas establecidas.....	38
4. La empresa tiene planificación con lineamientos definidos	39
5. La administración monitorea las actividades realizadas y los resultados obtenidos en los diferentes procesos operativos y de campo.....	40
6. Realiza la gerencia reuniones frecuentes con el personal operativo y de campo	41
7. Las decisiones en la empresa se toman basándose en necesidades demostradas	42
8. La administración establece controles adecuados según sus actividades.....	43
9. Existe una adecuada coordinación la Administración y mandos medios e inferiores...	44
10. La Empresa tiene misión y visión.....	45
11. La gerencia comunica a sus colaboradores los valores éticos y morales que vayan con la integridad de la institución.....	46
12. Conoce Ud. si la empresa lleva Contabilidad en la Empresa	47
13. Las cargas de trabajo están bien distribuidas.....	48
14. Existe un manual de procedimientos para los procesos de producción que se llevan en la empresa	49
15. La empresa realiza evaluación para detectar puntos fuertes y débiles	50
16. Las funciones y responsabilidades de los trabajadores de la empresa	51
17. La empresa le da equipos de protección para el desempeño laboral	52
18. La empresa da las herramientas y equipos necesarios para realizar las actividades	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Pág.
1. Esquema del proceso de Planificación Estratégica	16
2. Evaluación de nivel de confianza y riesgo respecto a las encuestas aplicadas a la Gerente – Propietaria de la Empresa Bananera “Curitiba”	33
3. Niveles de confianza y riesgo a la encuesta aplicada a la Administrador de la Empresa Bananera “Curitiba”	37
4. La empresa trabaja bajo reglamentos, políticas y normas establecidas.....	38
5. La empresa tiene planificación con lineamientos definidos.....	39
6. La administración monitorea las actividades realizadas y los resultados obtenidos en los diferentes procesos operativos y de campo	40
7. Realiza la gerencia reuniones frecuentes con el personal operativo y de campo	41
8. Realiza la gerencia reuniones frecuentes con el personal operativo y de campo.....	42
9. La administración establece controles adecuados según sus actividades.....	43
10. Existe una adecuada coordinación entre la Administración y mandos medios e inferiores.....	44
11. La Empresa tiene misión y visión	45
12. La gerencia comunica a sus colaboradores los valores éticos y morales que vayan con la integridad de la institución.....	46
13. Conoce Ud. si la empresa lleva Contabilidad en la Empresa	47
14. Las cargas de trabajo están bien distribuidas	48
15. Existe un manual de procedimientos para los procesos de producción que se llevan en la empresa	49
16. La empresa realiza evaluación para detectar puntos fuertes y débiles	50
17. Se tiene definida las funciones y responsabilidades de trabajadores de la empresa	51
18. La empresa le da equipos de protección para el desempeño laboral	52
19. La empresa da las herramientas y equipos necesarios para realizar las actividades	53

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo	Pág.
1. Formato de entrevista a Gerente-Propietaria	70
2. Formato de Entrevista al Administrador	73
3. Formato de encuesta aplicada a los empleados de la empresa Curitiba	75
4. Galería de fotos.....	78

CÓDIGO DUBLING

Título:	Plan Estratégico para la Empresa bananera “CURITIBA”.				
Autor:	Karla Katherine Castro Zamora				
Palabras clave:	Bananera	Plan Estratégico	Administración	Hacienda	
Fecha de publicación:					
Editorial:					
Resumen:	<p>La presente investigación se realizó en la empresa bananera “CURITIBA” ubicada en el Recinto Maculillo, Cantón Quevedo, Provincia Los Ríos, en un clima tropical que varía entre 23 y 33° C. cuyo objetivo de investigación fue: Formular El Plan estratégico para la Empresa Bananera “CURITIBA”.</p> <p>La Unidad Productora Agropecuaria (UPA) donde se hizo el estudio, posee una superficie de 32 hectáreas de banano que en su mayor parte es destinada a la exportación. Tiene una plantilla de doce empleados y trabajadores fijos, pero se contrata cuando las necesidades productivas lo requieren, especialmente cuando se cosecha, siempre cumpliendo las normas y leyes de trabajo (...).</p> <p>The present investigation was carried out in the banana company "CURITIBA" located in the Maculillo Precinct, Quevedo Canton, Los Ríos Province, in a tropical climate that varies between 23 and 33 ° C. whose research objective was: Formulate the Strategic Plan for the Bananera Company "CURITIBA".</p> <p>The Agricultural Production Unit (UPA) where the study was made, has an area of 32 hectares of banana that is mostly destined for export. It has a staff of twelve employees and permanent workers, but is hired when the productive needs require it, especially when it is harvested, always complying with labor laws and regulations (...).</p>				
Descripción:	119 hojas : dimensiones, 29 x 21 cm + CD-ROM 6162				
URI:					

Introducción

El cultivo de banano y su producción forman parte importante del rubro exportable del sector agrícola del Ecuador, ello genera importantes fuentes de recursos económicos y es un dinamizador de la economía, considerando que es una importante fuente generadora de empleos directos e indirectos. Las mayores superficies se dan en la región del litoral ecuatoriano por sus favorables condiciones climáticas y de suelos, aunque esto también facilita el desarrollo de plagas y enfermedades que afectan severamente el cultivo si no se manejan adecuadamente.

En el país existe la Asociación de Productores de Banano del Ecuador (ASOPROBANE), la cual agrupa a todos los bananeros con mayor y menor producción en banano. Los grandes productores normalmente manejan sus plantaciones con importantes niveles de tecnificación, lo cual permite y garantiza que éstos tengan altos rangos de producción y por tanto los mayores promedios de ingresos por hectárea. El panorama cambia para los pequeños productores, la mayoría de ellos manejan sus plantaciones de una manera menos tecnificada y en algunos casos de forma tradicional, sin embargo, esto no debe impedir que se trata de empresas que con una visión futurista y adecuada pueden llegar a ser eficientes y altamente productivas, permitiendo el crecimiento y sostenibilidad a largo plazo, además de que son generadores de empleos permanentes e importantes para el sector y la economía del país.

Existen alternativas de innovación que permiten que en las empresas se cambie la visión y la manera de llevar a cabo las actividades, de una manera sofisticada, lo cual también es tecnificación, mediante el empleo de metodología como es la planeación estratégica, lo cual facilita la ejecución de las actividades desde lo estratégico con objetivos y metas bien definidas, para alcanzar mayores y mejores resultados, pudiendo ser eficientes y sostenibles.

La Bananera “CURITIBA” es una empresa agropecuaria destinada a la producción y exportación del banano, cuenta con 32 has. Ubicada en Quevedo, a la altura de la entrada al Terminal Terrestre de esta ciudad; en el Sector Rafael, Parroquia Venus Del Rio Quevedo, Recinto Maculillo. Esta empresa cuenta con una planificación empírica, con una escasa utilización de métodos y alternativas viables que efectivicen la actividad bananera y garanticen la sustentabilidad en el tiempo. Todo se realiza de una manera improvisada y sin

cumplir un plan estratégico, más bien responde a las actividades diarias y semanales, sin priorizar la eficiencia administrativa y de operaciones que conlleve a una buena toma de decisiones y la utilización eficaz de los recursos.

Se tiene en cuenta que en el plan estratégico es una herramienta que permite la planificación de las actividades a realizar al interior de la organización por lo que es necesario el desarrollo del mismo al interior de la empresa bananera “CURITIBA”, ya que, hasta el momento no se han adelantado acciones al respecto y se carece de los elementos constitutivos de la planeación estratégica.

CAPÍTULO I.
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Problema de Investigación

1.1.1. Planteamiento del Problema

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

Existen grandes riesgos relacionados con los bajos niveles de producción y a la presencia de factores bióticos (algunos manejables) y abióticos (menos manejables) que de no prever o tener planes de contingencia, pueden destruir cualquier esperanza de crecimiento.

Los costos de producción aumentan y los niveles de actividad no siempre son los mejores. Producto de esta situación, las actividades de coordinación y labores cotidianas de la empresa en cuestión, son desordenadas en su planificación y ejecución.

Debido a esto la empresa bananera “Curitiba” ha considerado necesaria la elaboración de un plan estratégico que permita el ahorro de recursos, un buen desarrollo y desempeñarse de una manera ordenada.

1.1.2. Formulación del Problema

¿Cómo incrementar la eficiencia administrativa y operativa de la empresa bananera “Curitiba”?

1.1.3. Sistematización del problema

P1. ¿Cuál es la realidad actual en que se desarrollan las actividades administrativas, operativas y de campo de la empresa “Curitiba”?

P2. ¿Cuáles son los grandes riesgos ocasionados por la falta de un plan estratégico en la empresa bananera “Curitiba”?

P3. ¿Cómo mejorará la eficiencia administrativa y operativa una vez implementado el plan estratégico en la Unidad Productora Agropecuaria?

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Formular el Plan estratégico para la Empresa Bananera “CURITIBA”

1.2.2. Específicos

- ✓ Describir la situación actual de la empresa “CURITIBA”
- ✓ Establecer las bases direccionales y orientadores estratégicos para la empresa.
- ✓ Formular el plan estratégico para la empresa “CURITIBA”

1.3. Justificación

En Banano en el Ecuador siempre ha estado direccionado hacia la exportación por lo que ha sido dinamizador de la economía desde la década de los sesenta. Vinculada esta actividad directamente con el mercado internacional, no está ajena a las dificultades que la propia competencia genera en las disciplinas comerciales, como técnicas y normas impuestas por los países compradores, además de los comportamientos de la naturaleza y las condiciones económicas y políticas del país y el mundo.

Este proyecto tiene la finalidad dar a conocer a los productores, propietarios y administradores diseñar una planificación estratégica para que ellos tengan conocimiento de cómo mejor se debe dirigir una empresa bananera, y mejorar la producción, y así de esta forma puedan tomar decisiones acertadas para el mejoramiento continuo de la empresa, para proponer en base a lo encontrado un plan estratégico a la Empresa Bananera “Curitiba”, ya que no tiene direccionamiento estratégico y las actividades se la cumplen más con buena intención, que, con metas y objetivos organizacionales, siendo una microempresa agropecuaria destinada a la producción y exportación del banano cuenta con 32 has.

CAPITULO II.
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Planeación

Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos. (Dale, 1960)

2.1.2 Plan Estratégico

Es importante destacar que la planeación estratégica se realiza a través de varios procesos organizados y controlados.

A continuación, uno de los conceptos más importantes de la planificación:

El filósofo de la antigua Grecia SOCRATES realizó una comparación entre un general del ejército y un empresario indicando que ambos ejecutan trabajos donde deben organizar actividades y recurrir a los recursos para lograr el objetivo establecido con anterioridad. (Martinez, 2010)

2.1.3 Planeación Estratégica

La planificación estratégica (PE) es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Varios autores la conciben como una estructura teórica para la reflexión sobre las grandes opciones de la organización, fundamentada en una nueva cultura para la ordenación y una nueva actitud de la administración; es también un intento para mejorar la dirección y la gestión de la organización. (Sánchez, 2016)

2.1.4 Administración

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. (Robbins, 2005)

El proceso administrativo es una actividad que puede generar situaciones de todo tipo en una organización, incluyendo finales milagrosos o desastrosos. La administración debe

dejar traslucir que se tuvieron en cuenta aspectos preponderantes con capacidad para hacer cambiar la balanza en favor de aquellos que adoptaron las mejores estrategias, es decir que fueron capaces de establecer directrices claras de acuerdo con lo que se vislumbraba en el horizonte. (Contreras, 2013)

2.1.5 Funciones Administrativas

El proceso administrativo y sus componentes, planeación, organización, dirección y control, resultan de la mayor importancia para la empresa dentro del sistema de toma de decisiones.

- a) **Planeación.** - Es la primera ficha de este rompecabezas, dentro de ella se siguen los siguientes pasos: investigación del entorno e interna, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo.
- b) **Organización.** - Es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.
- c) **Dirección.** - Dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.
- d) **Control.** - Es la función que se encarga de evaluar el desarrollo general de una empresa. (Hernán, 2013)

2.1.6 Proceso Administrativo

El proceso administrativo básicamente es un proceso compuesto por funciones básicas que están a continuación: planificación, organización, dirección, coordinación, control. La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios, las técnicas y los enfoques de gestión. (Munch, 2010)

2.1.7 Áreas Funcionales de una Empresa

- ✓ Función técnica o de producción: tiene por objeto la planificación de los productos o servicios, los medios técnicos necesarios para obtenerlos, la ejecución y el control de esa producción.
- ✓ Función financiera: tiene por objeto suministrar el dinero que necesita la empresa y seleccionar la fuente de financiación más favorable.
- ✓ Función social: se encarga de todas las cuestiones relacionadas con recursos humanos, seleccionando el personal, estableciendo planes de protección y seguridad e higiene, seguros, incentivos, etc.
- ✓ Función comercial: es la responsable de establecer la política de ventas y de las compras, realizando investigaciones de mercado y estableciendo las tácticas de distribución, publicidad, ventas, adquisiciones de materiales, etc.
- ✓ Función de dirección: es la encargada de establecer los objetivos de la empresa, planificando la utilización de los factores productivos para conseguirlos, además de vigilar, controlar y dirigir todas las actividades. (González, 2015)

2.1.8 Análisis FODA

En lo referente al FODA (o SWOT, Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) como hoy lo conocemos, tuvo su origen en la década de 1960–1970 (Humphrey, 2004). En esa época, el Instituto de Investigación de la Universidad de Stanford (SRI), designó al grupo constituido por Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie, para que, con los fondos provistos por las empresas de la Revista Fortune determinaran las razones por las cuales fallaba la planificación corporativa de las empresas. El modelo armado para llevarlo a cabo, se basó en lo que el Dr. Otis Benepe denominó “Cadena lógica” de eventos, los cuales, estaban destinados a lograr el compromiso buscado, mediante el trabajo sobre las diferentes variables surgidas de la encuesta.

2.2 Marco Referencial

2.2.1 Importancia de la Planificación

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera

obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera. (Contreras, 2013)

Con una adecuada planeación estratégica logística las empresas pueden estar en condiciones de afrontar con éxito todos los cambios que se presentan en el incierto y turbulento mundo de los negocios. (Cartonal, 2010)

Como lo expresa (Cartonal, 2010) citado por (Contreras, 2013) , debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. Tal como lo afirma el autor, hablar de estrategia se puede convertir en una torre de babel en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie.

Esto ha hecho que muchas organizaciones hayan implementado estrategias que las han empantanado y las han llevado a cometer errores graves, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse. (Contreras, 2013).

Para (Cartonal, 2010), la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y caminos que puede ofrecer un plan de estrategias, y se establecen medidas necesarias para afrontarlas.

Por otra parte, se reconoce hacia donde se dirige la acción y permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos. Sus fundamentos básicos son:

- ✓ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
- ✓ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ✓ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.

- ✓ Condiciona la empresa al ambiente que la rodea.
- ✓ Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ✓ Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- ✓ Proporciona los elementos para llevar a cabo el control (Hitt, 2010)

2.2.2 Plan Estratégico

Es “un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.” A partir de esta metodología se obtiene respuesta a preguntas como: ¿Dónde quiere llegar la empresa?, ¿Dónde se encuentra hoy la empresa?, ¿La empresa está alcanzando las metas propuestas? En este caso, se definen los conceptos más importantes que requieren; Cultura corporativa: es la manera como las organizaciones realizan el trabajo, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Diagnóstico estratégico: Consiste en “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrente la institución.”. Las fortalezas son “las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución”. Las debilidades son “las actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa”. Las oportunidades son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada”. Las amenazas son “los eventos, hechos tendencias que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo”. (Martinez, 2010)

El concepto de planeación estratégica se aleja cada vez más de la planeación tradicional dado que en ella se plantean los objetivos finales en forma más flexible, de tal manera que puedan ir evolucionando con el tiempo; al mismo tiempo, las variables del contexto son cambiantes e inestables, permitiendo con ello que las organizaciones tengan la capacidad de adaptación necesaria para adecuar se a las distintas realidades o contextos sociales. La planeación estratégica observa las posibles alternativas de acción en el futuro, y al escoger dichas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. (Manene, 2010)

La esencia de la planeación estratégica consiste en "la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro... planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo". En este sentido, la planeación estratégica se concibe como "el proceso por el cual los miembros (son) guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.... Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y preparar se en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos" (2001), así el futuro pue de crearse, por lo que, lo más importante de la planeación estratégica es saber qué se va a hacer y con base a ello trabajar para detectar cómo se va a hacer. (Contreras, 2013)

La planeación estratégica no sólo tiene que ver con las decisiones futuras; por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro. Además, no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir, pues lo gran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones. (Martinez, 2010)

El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas "stratos", que se refiere a ejército, y "agein", que significa guía. Así mismo, la palabra "strategos" que hacía alusión a "estratega", también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. La estrategia era el individuo (o individuos) que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio territorial o por imponer su hegemonía. De igual forma, otra de sus funciones era la de tratar de evitar la guerra a través de la negociación con las ciudades que iban a ser invadidas. De esa manera, los gobernantes de Atenas, Esparta y Tebas consolidaron su posición; los primeros a través del diálogo; los segundos, con el uso de la fuerza, y los terceros, aplicando la estrategia. (Contreras, 2013)

Actualmente se habla de estrategia en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin en cada aspecto de la vida diaria. Esta palabra se convirtió en una acepción de uso generalizado, que debe adornar o formar parte en toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento. De la mano de la estrategia surgen también una serie de conceptos afines que tienen relación; estos son: Estrategia, planeación

estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros, que normalmente se utilizan pero de los cuales no se sabe cómo ni cuándo aplicarlos. Eso permite que se encuentren, en la literatura, artículos atiborrados de conceptualizaciones acerca de la estrategia, de sus temas afines, que muchos leen, pero que al final no entienden; quedan más perplejos que cuando iniciaron la lectura; otros no comprenden lo que el autor quiere decir o, definitivamente, lograron hallar el documento que los sacó de la oscuridad. (Contreras, 2013)

Para (Chandler, 2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. El énfasis de Chandler en cuanto al largo plazo hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez. El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia.

El concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones diversas, desde el campo militar –en el cual se dice que tuvo su origen–, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social; en cada uno de ellos se ubica como un referente por la forma en que ha sido utilizado. La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro. (Contreras, 2013)

Estrategias se definen como las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo para convertir en realidad los resultados esperados una vez se han definido los proyectos estratégicos. (Bernal, 2006). El mismo autor agrega además que la Monitoria estratégica consiste en un

seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y uso índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso y proporciona la información suficiente para una adecuada toma de decisiones.

(Ansoff, 1965) citado por (Contreras, 2013), afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro. Toda organización requiere contar con un esquema de objetivos para el presente y otro para el futuro, toda vez que no siempre va a poder dedicarse a la misma actividad porque la misma competitividad del mercado la va a impulsar a ir más allá, a pensar en que en un futuro deberá ampliar su horizonte de acción, ya sea en lo que respecta a nuevos mercados o productos. Podemos afirmar que Ansoff estableció la separación entre el concepto de gestión operacional y el de gestión estratégica.

A juicio de Learned, Christensen, Andrews y (Guth, 1969) citados también por (Contreras, 2013) la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Los objetivos de la empresa deben conjugarse para poder tener una visión acerca de lo que realmente se espera de la organización. Una buena planeación será la base para tener un horizonte expedito que permita observar con detenimiento si se está preparado o no para concebir seriamente los cambios o propósitos que se esperan. El conocimiento de la organización y la disposición de la administración le van a dar el sustento necesario para poder determinar esos propósitos.

2.2.3 Beneficios de la Administración Estratégica

Según (Valdez, 2014) los beneficios de la administración estratégica son:

- ✓ Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- ✓ Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- ✓ Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- ✓ Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- ✓ Constituye el puente con el proceso de planeación a corto plazo
- ✓ Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

2.2.4 ¿Por qué la empresa necesita un Plan Estratégico?

Un plan es necesario, porque nadie puede tener presente muchos detalles mientras resuelve una docena de asuntos diferentes que propician desperdicio de recursos o errores graves. Aun los mejores pilotos, ingenieros y administradores trabajan con base en un plan. Para hacer las cosas más fáciles, hay que pensar con anticipación en todos los movimientos estratégicos. (Munch, 2010)

Habrá que recordar que un propietario está compitiendo, pero no hay que olvidar que sus competidores también tienen planes. Además, sus competidores son agresivos y hábiles y están urdiendo y diseñando algunos planes contra usted, esta es la razón por la que hay que adelantarse en su propio plan, antes que ellos lo hagan. (Munch, 2010)

2.2.5 Proceso de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso secuencial que debe realizar la empresa para proyectarse y lograr desarrollarse en un ambiente turbulento, veloz, exigente y violento. Para poder afrontar el reto de competir en los mercados, deben adaptarse e interactuar de manera armónica con el entorno. El proceso de formulación de estrategias tiene un conjunto de pasos mediante los cuales la organización analiza su pasado, el presente y establece como la organización espera afrontar el futuro. (Hitt, 2010)

Según (Anzola, 2010) planeación estratégica es un proceso que involucra varias etapas como:

- ✓ Identificación general de la empresa Son datos generales de la empresa, nombre de la empresa, ubicación, nombre propietario, altitud sobre el nivel del mar, temperatura, precipitación promedio, topografía.
- ✓ Principios corporativos: Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, son la base la cual se constituye la misión y la visión
- ✓ Definición de la razón de ser La definición de la misión en la organización obliga a la dirección superior a identificar cuidadosamente, el campo de acción de sus productos (bienes o servicios).

2.2.6 Etapas de la Planificación Estratégica

Enfocar la planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para su desarrollo, el autor (David, 2009) en su libro conceptos de Administración Estratégica propone el esquema de la figura N° 1. En el cual constan los siguientes pasos:

- Definición de la visión, esta es la respuesta a la pregunta ¿Qué queremos ser? Formulación de la Misión responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cómo lograremos nuestra Visión?
- Análisis de la situación actual con el entorno Externo e Interno clave (FODA)
- Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos.
- Implementación de estrategias, elaboración de los planes de acción, ejecución de planificación estratégica
- Control y evaluación.

Gráfico 1. Esquema del proceso de Planificación Estratégica



La **misión según** el autor (Thompson, 2006) es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1. lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa
2. lo que pretende hacer

3. el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

La Visión para (Fleitman, 2000) se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Los objetivos Estratégicos (Thompson A. , 2001): según se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

En el análisis externo según (Espinoza, 2013) la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz dafo divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado? (Espinoza, 2013)
- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. (Espinoza, 2013) Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como:

¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

En el análisis interno (Espinoza, 2013) de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis dafo trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca? (Espinoza, 2013)
- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren? (Espinoza, 2013)

Las metas según (Noriega, 2014) ponen la mirada en el horizonte, los objetivos en los pasos que debemos dar para llegar a ese horizonte.

2.2.7 Matriz FODA porterizada

A esta altura del trabajo surge la necesidad de hacer uso de la Matriz de Análisis Estratégico FODA, la cual relaciona las cuatro variables definidas hasta ahora Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, pero teniendo en cuenta que el objetivo perseguido radica en establecer la tan ansiada Ventaja Competitiva, se la va a “Porterizar” o relacionar con el análisis que Michael Porter realiza en su libro Ventaja Competitiva. (Weihrich, 1999)

A continuación se introduce el concepto de Plano Competitivo, presentado en la tesis de maestría “Estudio sobre la obtención de una ventaja competitiva sostenida a través de nexos informáticos entre instituciones de investigación y desarrollo y PyME’s” (Otero, 2006) para lo cual se toma como base la matriz FODA ya conocida y se la relaciona apropiadamente con el trabajo de Michael Porter obteniendo cuatro nuevas variables Ventaja Competitiva, Desventaja Competitiva, Variables de Control y Variables Externas o no controladas, que son función de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. De la combinación de las mismas surge el plano competitivo del grupo o empresa bajo análisis y por tanto se define:

- **Ventaja competitiva (Fortalezas – Oportunidades).** - La o las ventajas competitivas surgen cuando gracias a las fortalezas adquiridas fundamentalmente con el esfuerzo personal, se pueden potenciar o aprovechar mejor que los demás competidores las oportunidades que presenta el mercado. Esta es la clave por la cual difícilmente dos personas o empresas puedan presentar iguales ventajas competitivas ante el mercado, ya que, si bien se basan en las mismas variables del entorno, si cada una de ellas aprende a reconocer cuáles son sus verdaderas fortalezas, determinará una ventaja competitiva diferente a la de los demás y cuyo valor comparativo dependerá de la forma en que se potencien las oportunidades que brinda el mercado.
- **Desventaja competitiva (Debilidades – Amenazas).** - En este caso ocurre algo muy parecido a lo expresado en el párrafo anterior, sólo que en este caso las variables externas son las amenazas, que, si bien afectan a todos los competidores, en cada caso se van a ver potenciadas en diferentes medidas de acuerdo con las debilidades que cada persona o firma posea. Nuevamente se vuelve a establecer una variable que, si bien está compuesta por una magnitud que es común a todos, pero ni afecta a todos, ni representa el mismo peligro para todos los que comparten el entorno.
- **Variables de control (Fortalezas – Debilidades).** - La combinación de las fortalezas y las debilidades define el conjunto de las variables de control, sobre las cuales cada persona o empresa deberá trabajar día a día haciendo su mejor esfuerzo, pues en realidad son las únicas variables con las que puede hacer algo concreto en vías a mejorar o fortalecer una posición. Es más, se puede asemejar al punto de apoyo que requiere la palanca para mover la gran roca.

- **Variables NO controladas (Oportunidades – Amenazas).** - La combinación de estas variables permite tanto al futuro empresario como a la PyME evaluar la condición de agresividad del entorno y si bien en principio no puede hacer nada para modificarlas en forma directa, indirectamente le permiten establecer estrategias que basadas en las variables controladas tiendan a aumentar las oportunidades y a disminuir las amenazas.

2.2.8 Manejo del cultivo de banano

Ésta es una labor que debe realizarse una vez que se formó la última mano, su efecto se manifiesta en un mejor llenado de los frutos que conforman el racimo, trayendo como consecuencia un incremento en el peso de los mismos. El incremento en el peso de los racimos puede llegar a superar los 3 Kg.¹

2.2.9 Densidades

La densidad de siembra varía de acuerdo a la variedad, tipo de suelo, tipo de Drenaje, sistema de riego, luminosidad, lluvia, etc. pudiendo ser de 1.450 plantas por hectárea en el sistema en hilera sencilla, la distancia de siembra es de 2.29 metros entre plantas y 3 metros entre hileras; para la densidad de 1.550 plantas por hectárea la distancia fue de 2.15 m x 3 m; finalmente para la densidad de 1.650 plantas por hectárea, se obtuvo una distancia de 2.02 m x 3 m.²

2.2.10 Establecimiento del Cultivo

“El desarrollo del fruto o banano es partenocárpico, es decir, sin polinización. Al inicio, el ovario crece en longitud y en diámetro. Durante la primera semana del desarrollo del fruto hay poco aumento en la pulpa; sin embargo, dos semanas más tarde, el número de células en la pulpa aumenta considerablemente en proporción”.³

El banano ofrece una gran tolerancia orgánica, pues vegeta sobre suelos cuya reacción varía de pH 4.5 a pH 8, pero, las plantaciones de mejor aspecto se encuentran en condiciones

¹ El tema de manejo del cultivo de banano, fue desarrollado con información propia de la bananera “Curibita” otorgada por el Sr. Carlos Sánchez.

² La densidad de siembra fue desarrollada con base a la información otorgada el Sr. Carlos Sánchez.

³ Información otorgada por el Sr. Carlos Sánchez

ligeramente ácidas o muy ligeramente alcalinas: pH 6 a 7.5. La condición ideal de pH del suelo es de 6.5.

Datos Relevantes:

- La altura Geográfica adecuada para el cultivo del banano oscila entre los 0 y 30 msnm. No obstante, el banano se adapta a alturas que alcanzan los 2,200 msnm.
- Aproximadamente el 85-88% del peso del banano está constituido por agua, por lo tanto, requiere un suministro adecuado de agua durante todo el año. Se considera que 100 mm mensuales de lluvia son satisfactorios.
- Las temperaturas entre 25 a 30°C favorecen el cultivo.
- La humedad relativa apropiada se estima en un 50%
- La planta prefiere localizaciones claras y despejadas (luminosidad).
- No se recomienda aquellas áreas que estén expuestas a velocidades de viento mayores de 20 km/hora
- Las texturas del suelo más recomendables son desde franco arenosos, muy finos y finos, hasta franco arcillosos.

2.2.11 Sistema de producción del cultivo de banano

2.2.11.1 Deshermane

Esta actividad consiste en identificar la futura planta madre y eliminar con machete a ras del suelo, los brotes llamados “hermanos”, que no tienen el vigor necesario para obtener una buena producción. Esta técnica es similar a la del deshije pero se efectúa a los 4 meses después de la siembra, tiempo en el que se puede identificar el mejor brote.⁴

2.2.11.2 Deshije (selección en matas)

Esta labor, conocida también como poda de hijos, es una práctica cultural muy importante, porque de ella depende la secuencia apropiada de producción a través del sistema “madre – hija – nieta”, que asegura un buen crecimiento de las plantas “madres” y una producción permanente.⁵

⁴ Información otorgada por el Sr. Carlos Sánchez

⁵ Información otorgada por el Sr. Carlos Sánchez

a. Deshije de formación

El deshije de formación se realiza cuando los hijos han alcanzado un metro de altura o bien al momento del "belloteo" o de la "floración" de la planta madre. El criterio del operario es muy importante debido a que dicha labor está condicionada por diversos aspectos, como: el sistema de siembra, la densidad de población, la orientación del hijo primario, el número de plantas por unidad productiva; los cuales son factores determinantes en la conservación de la secuencia de la producción.⁶

b. Deshije de mantenimiento

Esta práctica conocida también como "frecuencia de deshije", se realiza cada dos meses para mantener los hijos de formación ya seleccionados. En total son seis deshijes al año.

c. Formas de deshije

Una vez seleccionado el/los hijos(s) a mantener, se elimina el punto de crecimiento de los demás, utilizando preferiblemente el "sacabocado"; caso contrario, se hace con el uso de un machete.⁷

2.2.11.3 Deshoje

El objetivo de esta práctica es eliminar las hojas dobladas y secas, para lo cual deben cortarse de abajo hacia arriba, paralelo al pseudotallo, sin dejar "codo". Si el corte se hace al contrario, puede ocasionarse desgarraduras en las vainas del pseudotallo, por cuyas heridas pueden penetrar enfermedades, como la bacteriosis. Las hojas, cuyas puntas están secas, deben despuntarse.

Una planta puede emitir a través de su ciclo vegetativo entre 36 y 40 hojas, una hoja cada siete días. Recuerde que para producir un racimo de buen tamaño y calidad de los dedos, se requiere un mínimo de catorce hojas funcionales cuando la bellota haya emergido.⁸

⁶ Información otorgada por el Sr. Carlos Sánchez

⁷ Información otorgada por el Sr. Carlos Sánchez

⁸ Información otorgada por el Sr. Carlos Sánchez

2.2.11.4 Deschante

Esta labor consiste en eliminar las vainas del pseudotallo, las que se secan una vez cumplido su ciclo de vida. Para ello, se debe utilizar un machete. Deben cortarse únicamente las vainas que estén completamente secas y que se desprenden fácilmente al tirarlas. Nunca deben eliminarse vainas verdes, desgarrándolas o rasgándolas, ya que por las heridas ocasionadas pueden penetrar bacterias u otros agentes infecciosos.

El deschante no se debe realizar de forma severa, solo se debe cortar la parte seca del pseudotallo del banano, ya que las hojas proporcionan un sistema de protección de la planta para que la evapotranspiración sea mínima.⁹

2.2.11.5 Manejo de malezas

Las malezas compiten con la planta de banano por los rayos solares, agua, espacio y nutrientes; además, de ser hospederos de plagas y enfermedades de importancia económica como los trips, la cochinilla, el virus BSV, entre otras. Por esta razón, hay que eliminarlas haciendo uso del machete o lampa. También, puede recurrirse al uso de coberturas vegetales como residuos de hojas picadas o “mulch”, las cuales impiden el desarrollo de malezas.¹⁰

2.2.11.6 Riegos

La planta de banano, debido a su naturaleza herbácea y a su gran superficie foliar, requiere de un alto suministro de agua. Entre el 85% al 88% de su peso está constituido por agua.

2.2.11.7 Fertilización

Al hablar de fertilización, hay que tener presente que los rendimientos y la calidad de la producción guarda una relación muy estrecha con el contenido, la disponibilidad y el balance de los elementos nutritivos que requiere la planta de banano. La nutrición es un proceso bastante complejo que no depende únicamente de la presencia o existencia de los diferentes¹¹

⁹ Información otorgada por el Sr. Carlos Sánchez

¹⁰ Información otorgada por el Sr. Carlos Sánchez

¹¹ Información otorgada por el Sr. Carlos Sánchez

CAPITULO III.
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Localización

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa bananera “CURITIBA” en el Cantón Quevedo, Provincia Los Ríos, cuya ubicación geográfica se encuentra a la altura de la entrada al terminal terrestre de Quevedo en el sector San Rafael, parroquia Venus del Rio Quevedo, recinto Maculillo, con coordenadas de una Lat. 0°58'34.5" Sur y con Log. Oeste 79°28'25.4" el cual posee un clima tropical que varía entre 23 y 33° C.

3.2 Tipos de investigación

Se emplearon dos tipos de investigación, los cuales se detallan a continuación:

3.2.1 Investigación descriptiva

Esta clase de investigación ayuda a determinar los principios corporativos, detallar las funciones del personal, establecer las competencias para desempeñar cada uno de los puestos de trabajo y elaborar la propuesta del manual de funciones de la empresa bananera “CURITIBA”.

3.2.2 Investigación aplicada

Esta investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de encuestas y entrevistas dirigidas al propietario y a los empleados de la Empresa bananera “CURITIBA”, con el propósito de realizar un Plan Estratégico que contribuya al mejoramiento empresarial.

3.3 Métodos de Investigación

En esta investigación utilizamos los siguientes métodos.

Descriptivo: Según (Sabino, 1986) ‘La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y sus características fundamentales de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner manifiesto su estructura o comportamiento. De

esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada' Este método permitió caracterizar todas las operaciones de la organización estudiada, en la parte financiera y administrativa y en parte de la productividad.

Inductivo: Este método a permitido indagar sobre aspectos particulares y generales de la organización que sobrellevo a la recolección de información consenciente a la gestión Administrativa de la Empresa Bananera 'Curitiba' determinando la incidencia que tiene la rentabilidad de la misma, cuyo analisis sirvió para la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

3.4 Fuentes de Recopilación de Investigación

a. Primarias

La recolección de los datos se realizó mediante las técnicas y métodos de observación, entrevista y análisis documental, esto garantizó que la información obtenida sea confiable y pueda desarrollarse con mayor eficacia la realización del trabajo investigativo.

b. Secundarias

Para esta investigación se necesitó de fuentes directas como: textos, tesis, artículos científicos, páginas web, revistas especializadas y además de material relacionado con la investigación.

3.5 Diseño de la Investigación

3.5.1 Población y Muestra

a. Población

La población objeto de estudio es el personal que labora en la Empresa Bananera "CURITIBA" que son doce trabajadores y dos administrativos (Gerente Propietaria y Administrador) a quienes se le aplico entrevista.

3.6 Instrumento de Investigación

Las técnicas que se utilizaron en la Investigación son las siguientes:

3.6.1 Entrevista

La entrevista se la realizó para obtener información de primera mano. Esta técnica se la efectuó de forma directa, dirigida al administrador de la empresa “CURITIBA”, donde se obtuvieron datos importantes para determinar aspectos importantes sobre la situación de la empresa.

3.6.2 Observación Directa

Mediante esta técnica se pudo recabar información referente a infraestructura visible, estado de la plantación, de los procesos de producción, etc. Con el fin de determinar y/o diagnosticar la situación de la empresa.

3.6.3 Encuestas

Se aplicó esta técnica a través de un cuestionario de preguntas debidamente pre-estructurada, lo que permitió recopilar datos acertados de toda la población representativa sin la intervención del investigador, esta recopilación fue esencial en el manejo administrativo y a su vez respalda la formulación de los objetivos arrojando resultados que potencialicen la aplicación de un Plan Estratégico para la empresa Bananera. “CURITIBA”.

3.7 Recursos Humanos y Materiales

Para la ejecución del presente trabajo se identificaron los siguientes recursos:

3.7.1 Recursos Humanos

Autor

Tutor del Proyecto de Investigación

Entrevistados

Gerente y Administrador

3.7.2 Recursos Materiales

- ✓ Encuestas
- ✓ Entrevistas
- ✓ Equipo de Computación (laptops, impresoras, USB)
- ✓ Cámara Digital
- ✓ Remas de papel A4, Bolígrafos.
- ✓ Empastados
- ✓ Cd-RW
- ✓ Movilización
- ✓ Internet

CAPÍTULO IV.
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados.

4.1.1 Situación actual de la empresa “Curitiba”

A continuación, se describen los resultados de la entrevista realizada a la Gerente-Propietaria, Administrador y la encuesta aplicada a los empleados.

a. Entrevista a Gerente - Propietaria.

Respuesta de la Entrevista a Gerente de la Empresa Bananera “Curitiba”			
Preguntas	Si	No	Total
Gestión Gerencial:			
1) La tierra donde siembra banano es propia?	X		X
2) ¿La empresa tiene planificación con lineamientos definidos?		X	X
3) ¿La gerencia monitorea las actividades realizadas y los resultados obtenidos en los diferentes procesos administrativos y de campo?		X Solo producción en algunos procesos	X
4) ¿Está ubicada dentro de la empresa la oficina de la gerencia?	X		X
5) ¿Realiza la gerencia reuniones frecuentes con el Administrador?	X		X
6) ¿Realiza la gerencia reuniones frecuentes con el personal operativo y de campo?		X	
7) ¿Imparte la gerencia políticas definidas en la empresa?	X Al Administrador		X
8) ¿Las decisiones en la empresa se toman basándose en necesidades demostradas?	X		X
9) ¿La gerencia establece controles adecuados según la delegación?		X	X

10) ¿Existe una adecuada coordinación entre la gerencia y mandos medios e inferiores?	X		X
11) ¿La gerencia aprueba los presupuestos anuales?		X	X
12) ¿La gerencia realiza labores de planeación?		X	X
13) ¿La empresa tiene misión y visión?	X		X
14) ¿La gerencia comunica a sus colaboradores los valores éticos morales que vayan con la integridad de la institución?		X	X
Gestión Contable:			
15) ¿La UPA Lleva Contabilidad	X		X
Gestión Económica - Financiera:			
16) ¿Se dispone de un sistema de presupuesto para manejar ingresos y los gastos?		X	X
17) ¿Están separados los ingresos y gastos personales de la propietaria, con los de la organización?		X	X
18) ¿La organización realiza informes económicos y de política presupuestaria?		X	X
19) ¿Existen políticas definidas para la elaboración de presupuesto anual?		X	X
20) ¿Dispone de un control de costos de producción por tipo de actividad?		X	X
21) ¿Se hace análisis financiero, para medir el desempeño y la toma de decisiones en la empresa?		X	X
Gestión Administrativas:			
22) ¿La organización trabaja bajo reglamentos, políticas y normas establecidas?	X		X
23) ¿Existe manual de procedimientos para los procesos de producción?	X		X
24) ¿Se realiza periódicamente capacitación al personal?	X Cada 6 meses		X
25) ¿Se realizan evaluación para detectar puntos fuertes y débiles?		X	X

26) ¿Se tiene definida las funciones y responsabilidades de los empleados y trabajadores de la empresa?	X Pero verbalmente sin manual establecido		X
Gestión Normativa y Legal:			
27) ¿La empresa está afiliada a la Asociación de bananeros del Ecuador?		X	X
28) ¿La empresa se encuentra asegurada contra algún siniestro?		X	X
Totales	12	16	28

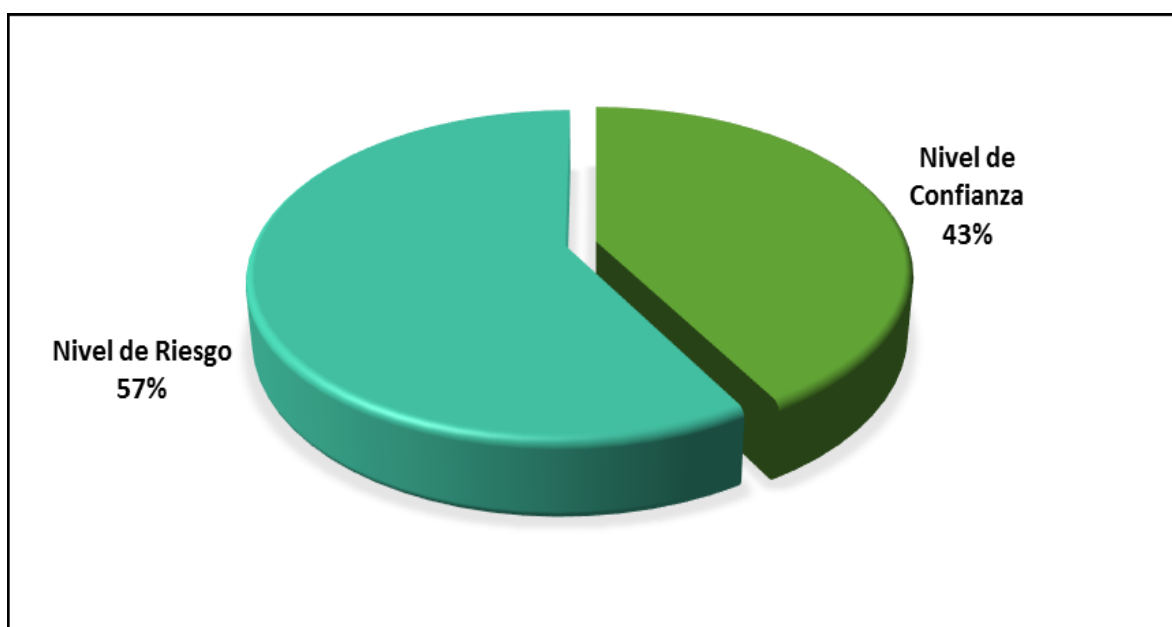
Preguntas Generales:

1) ¿Quién Gerencia la empresa?	Dueña
2) La empresa cuenta con administrador	Si
3) Hace que tiempo produce banano para la exportación?	12 años.
4) ¿La empresa maneja un sistema de producción?	Semitecnificado
5) Qué tipo de mano de obra utiliza en mayor cantidad la empresa? Fija, contratada, familiar etc.	Contratada
6) ¿Considera que el clima organizacional de la Empresa Bananera "Curitiba" es? Muy Bueno, Bueno, Malo.	Bueno
7) ¿Quién realiza las labores de planeación? Gerente/Propietario - Administrador	Gerente, pero solo planifican la producción semanalmente
8) ¿Quién lleva la Contabilidad? *Gerente-Propietario *Contador *Otros	Gerente
9) Como lleva la contabilidad: programa, libros contables, cuaderno de apuntes.	Cuaderno de ingresos y gastos.
10) Piensa usted que la actividad bananera le permite solventar los gastos familiares, ahorrar y mejorar su actividad productiva.	Si permite solventar los gastos familiares y a veces ahorrar algo, pero no contribuye al crecimiento de la empresa, ya que el precio oficial de la caja solo existe de nombre.

Tabla 1. Evaluación de nivel de confianza y riesgo respecto a las encuestas aplicadas a la Gerente – Propietaria de la Empresa Bananera “Curitiba”

Nivel de Confianza			Nivel de riesgo		
NC	=	$\text{TRA}/\text{TPR} \times 100$	NR	=	$\text{TRN}/\text{TPR} \times 100$
NC	=	12 / 28	NR	=	16 / 28
NC	=	0.429	NR	=	0.571
NC	=	43%	NR	=	57%

Gráfico 2. Evaluación de nivel de confianza y riesgo respecto a las encuestas aplicadas a la Gerente – Propietaria de la Empresa Bananera “Curitiba”



b. Entrevista al Administrador

Respuesta de la Entrevista al Administrador de la Empresa Bananera “Curitiba”			
Preguntas	Si	No	Total
Gestión Gerencial:			
1) La tierra donde siembra banano es propia?	X		X

2) ¿La empresa tiene planificación con lineamientos definidos?		X	X
3) ¿La administración monitorea las actividades realizadas y los resultados obtenidos en los diferentes procesos operativos y de campo?		X	X
4) ¿Está ubicada dentro de la empresa la oficina de la administración?	X		X
5) ¿Realiza la administración reuniones frecuentes con la gerencia?	X		X
6) ¿Realiza la administración reuniones frecuentes con el personal operativo y de campo?	X		X
7) ¿Imparte la administración políticas definidas por la empresa?	X		X
8) ¿Las decisiones en la empresa se toman basándose en necesidades demostradas?	X		X
9) ¿La administración establece controles adecuados según sus actividades?	X		X
10) ¿Existe una adecuada coordinación entre la Administración y mandos medios e inferiores?	X		X
11) ¿La gerencia aprueba los presupuestos anuales?		X	X
12) ¿La gerencia realiza labores de planeación?		X	X
13) ¿La empresa tiene misión y visión?	X		X
14) ¿La gerencia comunica a sus colaboradores los valores éticos morales que vayan con la integridad de la institución?		X	X
Gestión Contable:			
15) ¿La UPA Lleva Contabilidad	X		X
Gestión Económica - Financiera:			

16) ¿Se dispone de un sistema de presupuesto para manejar ingresos y los gastos?		X	X
17) ¿La organización realiza informes económicos y de política presupuestaria?		X	X
18) ¿Existen políticas definidas para la elaboración de presupuesto anual?		X	X
19) ¿Dispone de un control de costos de producción por tipo de actividad?		X	X
20) ¿Se hace análisis financiero, para medir el desempeño y la toma de decisiones en la empresa?		X	X
Gestión Administrativas:			
21) ¿La organización trabaja bajo reglamentos, políticas y normas establecidas?	X		X
22) ¿Existe manual de procedimientos para los procesos de producción?		X	X
23) ¿Se realiza periódicamente capacitación al personal?	X		X
24) ¿Se realiza evaluación para detectar puntos fuertes y débiles en las actividades y procesos?		X	X
25) ¿Se tiene definida las funciones y responsabilidades de los trabajadores de la empresa?	X		X
Gestión Normativa y Legal:			
26) ¿La empresa se encuentra asegurada contra algún siniestro?		X	X
27) ¿La empresa le da los materiales de protección para el desempeño laboral de los trabajadores?		X	
28) ¿La empresa le da las herramientas y equipos necesarios para realizar las actividades?	X		
Totales	14	14	28

Preguntas Generales:

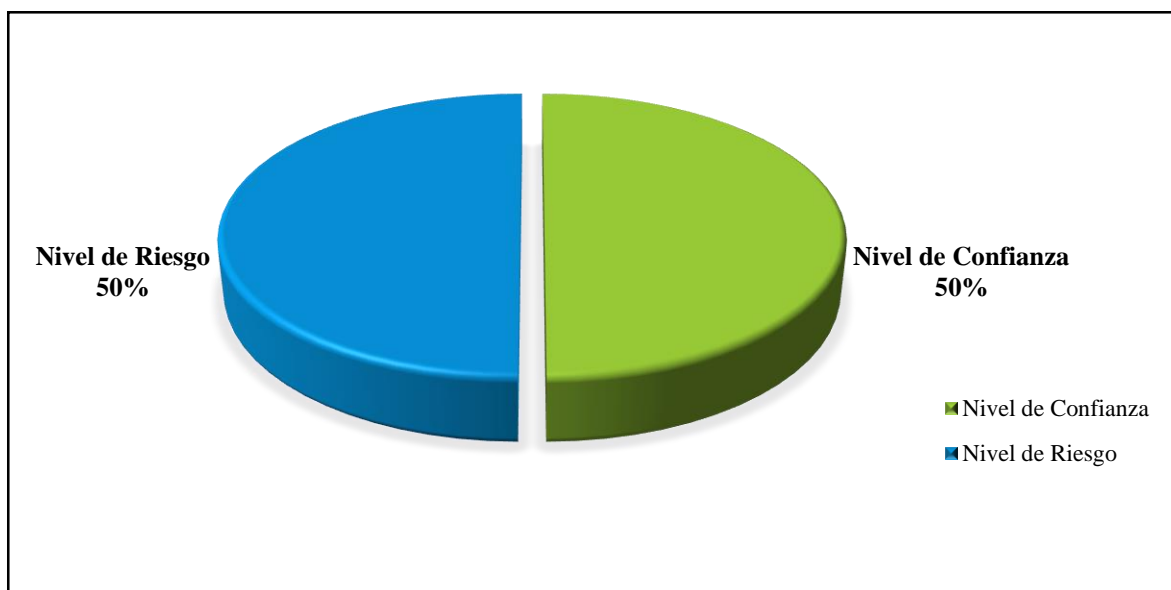
1) ¿Quién Gerencia la empresa?	Dueña
2) La empresa cuenta con administrador	Si
3) Cuantos años tiene de experiencia administrando fincas bananeras	10 años pero 4 años aquí en la empresa
4) ¿La empresa maneja un sistema de producción?	Semitecnificado
5) Qué tipo de mano de obra utiliza en mayor cantidad la empresa? Fija, contratada, familiar etc.	Contratada
6) ¿Considera que el clima organizacional de la Empresa Bananera “Curitiba” es? Muy Bueno, Bueno, Malo.	Bueno
7) ¿Quién realiza las labores de planeación? Gerente/Propietario - Administrador	Gerente, pero solo planifican la producción semanalmente
8) ¿Quién lleva la Contabilidad? *Gerente-Propietario *Contador *Otros	Gerente
9) Como lleva la contabilidad: programa, libros contables, cuaderno de apuntes.	Cuaderno de ingresos y gastos.
10) Piensa usted que la actividad bananera es una actividad rentable	Si.

Tabla 2. Niveles de confianza y riesgo a la encuesta aplicada al Administrador de la Empresa Bananera “Curitiba”

Nivel de Confianza			Nivel de riesgo		
NC	=	TRA/TPR*100	NR	=	TRN/TPR*100
NC	=	14 / 28	NR	=	14 / 28
NC	=	0.50	NR	=	0.50
NC	=	50%	NR	=	50%

FUENTE: ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico 3. Niveles de confianza y riesgo a la encuesta aplicada a la Administrador de la Empresa Bananera “Curitiba”



Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Empresa Bananera “Curitiba”
Elaboración: Autora

Interpretación de los resultados de la encuesta a la Administradora de la Empresa Bananera “Curitiba”

El resultado de las respuestas obtenidas del cuestionario - entrevista aplicado a la Gerencia de la Empresa Bananera “Curitiba”, respecto a la calidad de controles correspondientes a la gestión gerencial, administrativa, económica. Financiera y legal, se estableció que muestran un nivel de confianza de 43%, con un nivel de riesgo de 57%.

El resultado de las respuestas obtenidas del cuestionario - entrevista aplicado a la Administración de la Empresa Bananera “Curitiba”, respecto a la calidad de controles correspondientes a la gestión gerencial, administrativa, económica. Financiera y legal, se estableció que muestran un nivel de confianza de 50%, con un nivel de riesgo de 50%.

La entrevista aplicada al Gerente/Propietario y Administradora de la Empresa Bananera “Curitiba” han coincidido en la mayoría de respuestas lo cual confirmamos que la empresa no tiene diseñada una estructura técnica en el manejo de todas las áreas como administrativas, organizacional y de campo lo que está incidiendo en los rendimientos que repercute en la rentabilidad y en la generación de valor a la empresa.

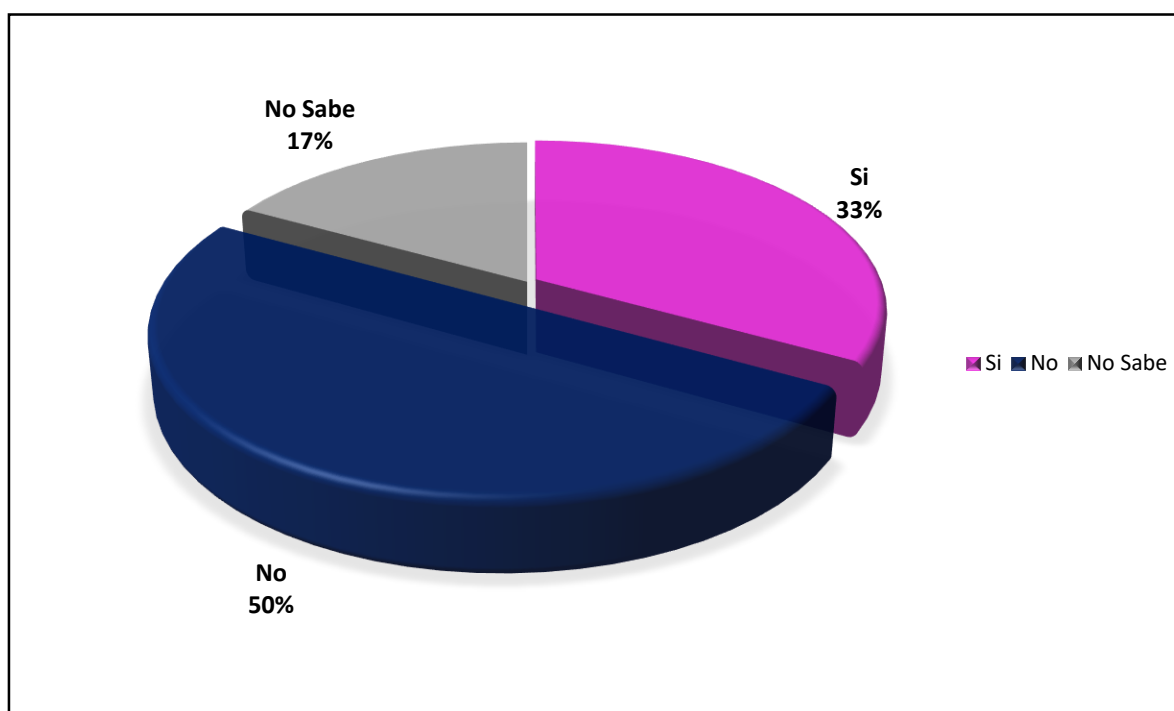
c.- Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Bananera “Curitiba”.

Tabla 3. ¿La empresa trabaja bajo reglamentos, políticas y normas establecidas?

ÍTEMS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Si	4	33
No	6	50
No Sabe	2	17
TOTAL	12	100

FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico 4. ¿La empresa trabaja bajo reglamentos, políticas y normas establecidas?



FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Análisis

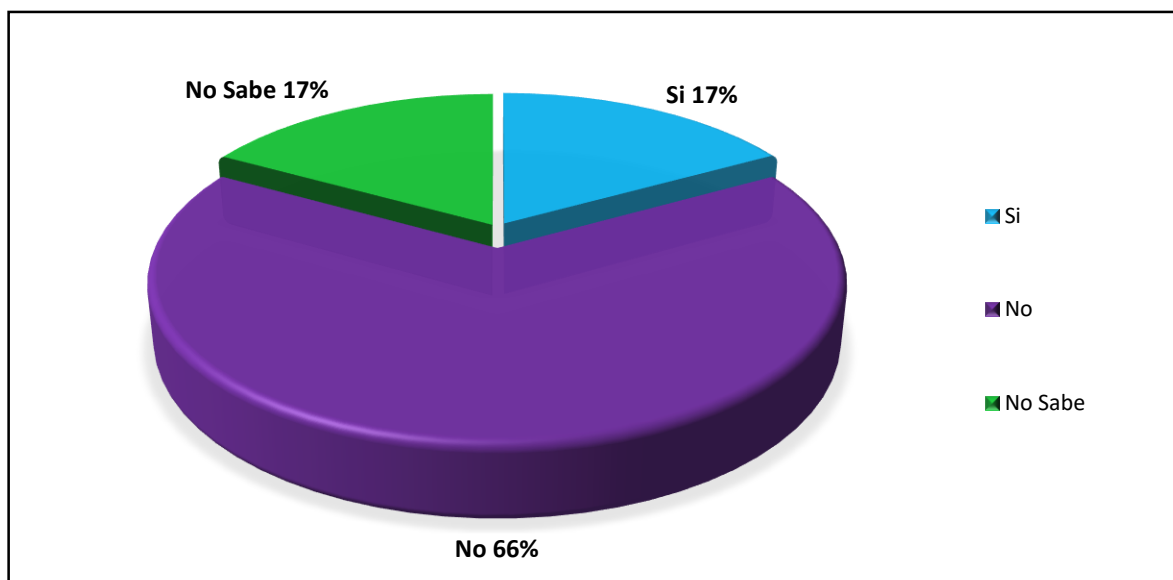
En el gráfico 4 se observa que, en esta pregunta el 33% de los trabajadores respondió que la empresa trabaja bajo reglamentos, políticas y normas establecidas, un 50% manifiesta que no trabaja bajo reglamentos, políticas y normas establecidas, y el 17% dice que no sabe, lo que nos permite afirmar que más de la mitad de los trabajadores lo conoce.

Tabla 4. ¿La empresa tiene planificación con lineamientos definidos?

ÍTEMS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Si	2	17
No	8	66
No Sabe	2	17
TOTAL	12	100

FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico 5. ¿La empresa tiene planificación con lineamientos definidos?



FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Análisis

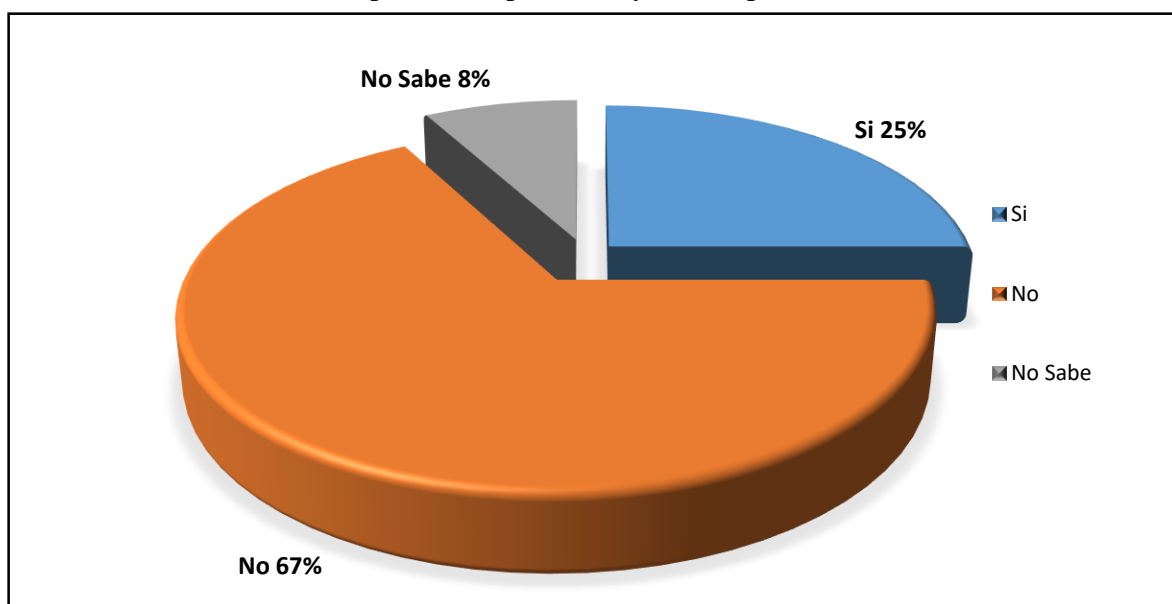
Para el 66% de los trabajadores de la empresa Bananera “Curiba” manifiestan que la empresa no cuenta con una planificación con lineamientos definidos, mientras que por el mismo valor porcentual de 17% los empleados manifiestan que esta empresa si dispone de una planificación que evidencia y pone en práctica lineamientos en los cuales ha logrado desarrollar o fundamentar su actividad económica. El 17% restante manifiesta que desconoce la disposición de algún plan en que la empresa fundamente sus estrategias.

Tabla 5. ¿La administración monitorea las actividades realizadas y los resultados obtenidos en los diferentes procesos operativos y de campo?

ÍTEMS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Si	3	25
No	8	67
No Sabe	1	8
TOTAL	12	100

FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico 6. La administración monitorea las actividades realizadas y los resultados obtenidos en los diferentes procesos operativos y de campo



FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Análisis

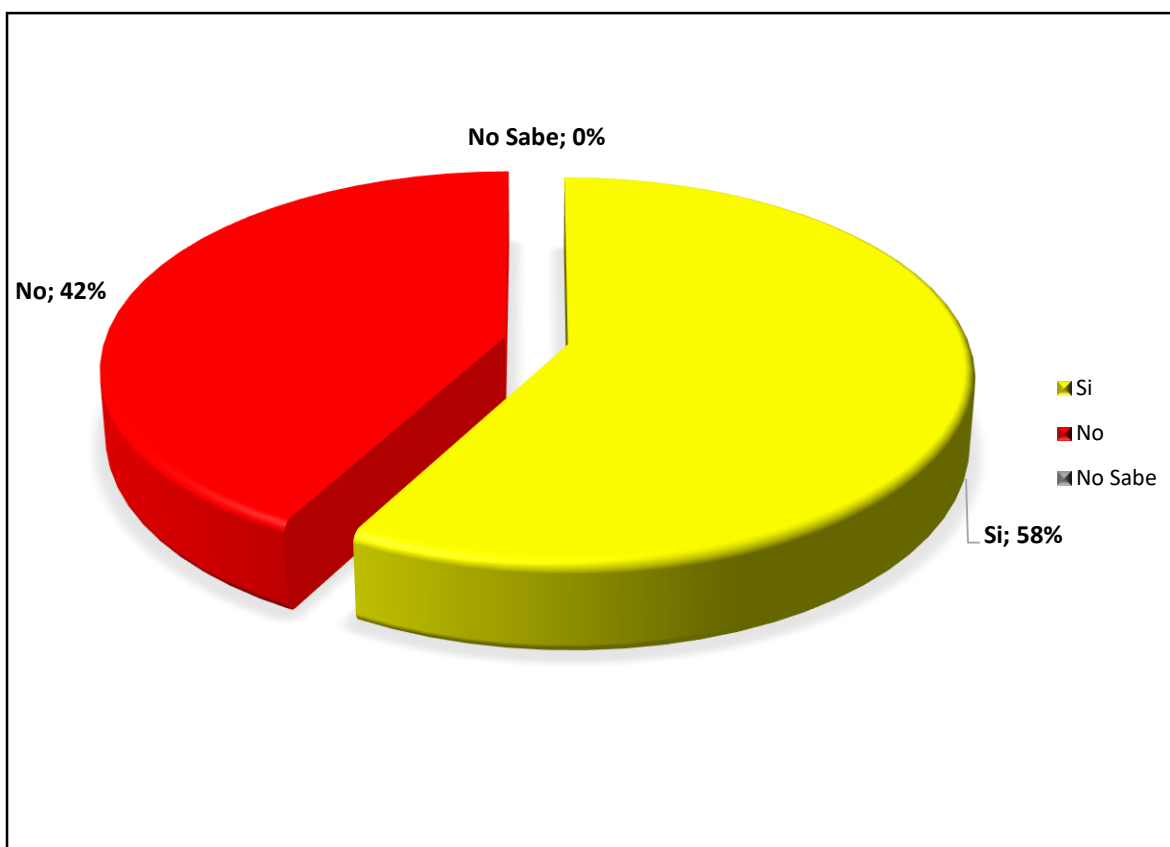
En lo que respecta al monitoreo de cada una de las actividades realizadas, así como también el control en cada uno de los procesos productivos o de operación, se puede distinguir en el gráfico 6 que un 67% manifiesta que las autoridades no monitorean las actividades y resultados, un 25% dijeron que la administración si lleva a cabo estos controles, y un 8% que no saben, lo que significa que existe una deficiente supervisión de las actividades operativas y de campo por parte de los propietarios de la empresa.

Tabla 6. Realiza la gerencia reuniones frecuentes con el personal operativo y de campo

ÍTEMS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Si	7	58
No	5	42
No Sabe	0	0
TOTAL	12	100

FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico 7. Realiza la gerencia reuniones frecuentes con el personal operativo y de campo



FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Análisis

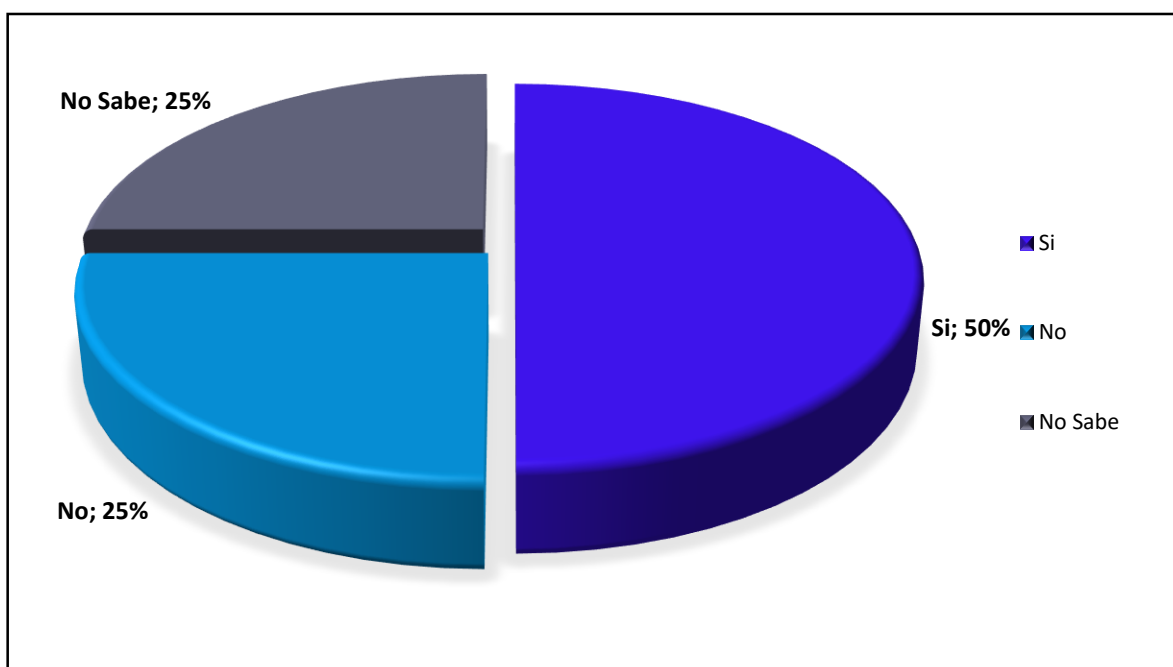
En la tabla 6 un 58% respondió que la gerencia si realiza reuniones con los trabajadores, mientras que un 42% dijeron que no, lo que da a entender que con los trabajadores de campo si mantienen reuniones, aunque no periódicamente sino de vez en cuando realiza las reuniones con el personal operativo y de campo.

Tabla 7. ¿Las decisiones en la empresa se toman basándose en necesidades demostradas?

ÍTEMS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	%
Si	6	50
No	3	25
No Sabe	3	25
TOTAL	12	100

FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico 8. Las decisiones en la empresa se toman basándose en necesidades demostradas



FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Análisis

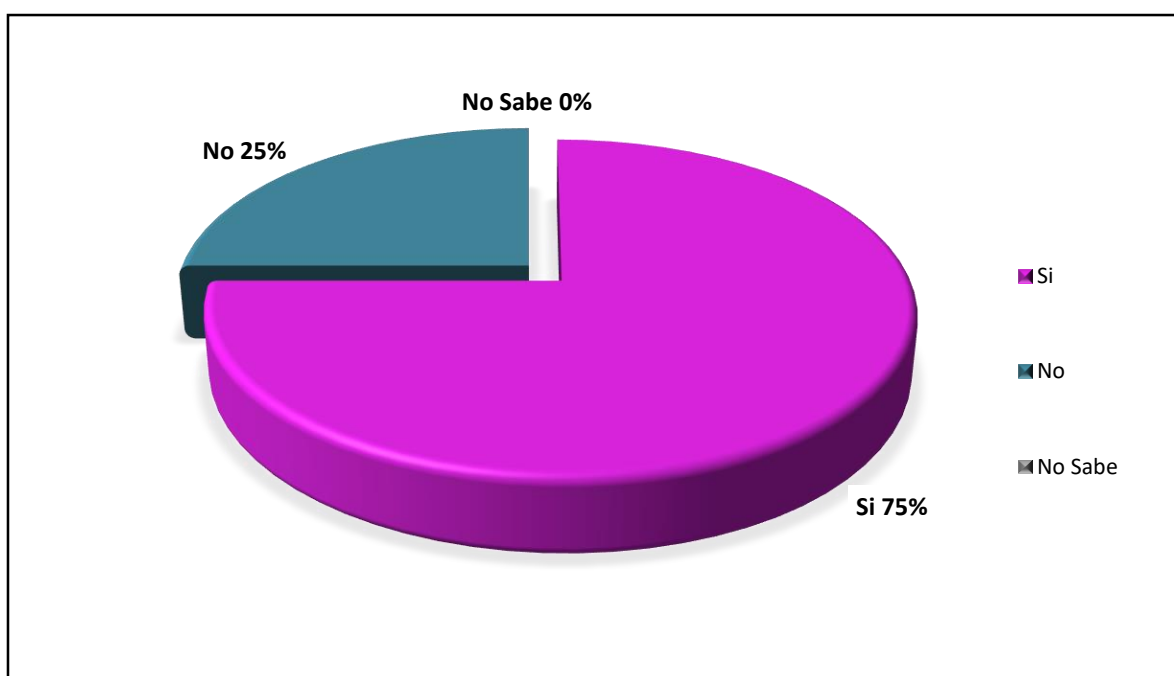
En esta tabla se evalúa la toma de decisiones por parte de la administración, la misma que para efecto debe partir de una base sólida de información de las necesidades del mercado y metas desarrolladas en su planificación estratégica, sin embargo, en esta pregunta el 50% de los trabajadores contestó que sí se basa en las necesidades demostradas, un 25% que No y la diferencia no lo sabe. Por consiguiente, la difícil tarea de la administración refleja que la empresa casi siempre toma sus decisiones de acuerdo a las necesidades que existen en sus estructuras organizativas.

Tabla 8. ¿La administración establece controles adecuados según sus actividades?

ÍTEMS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Si	9	75
No	3	25
No Sabe	0	0
TOTAL	12	100

FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico 9. ¿La administración establece controles adecuados según sus actividades?



FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Análisis

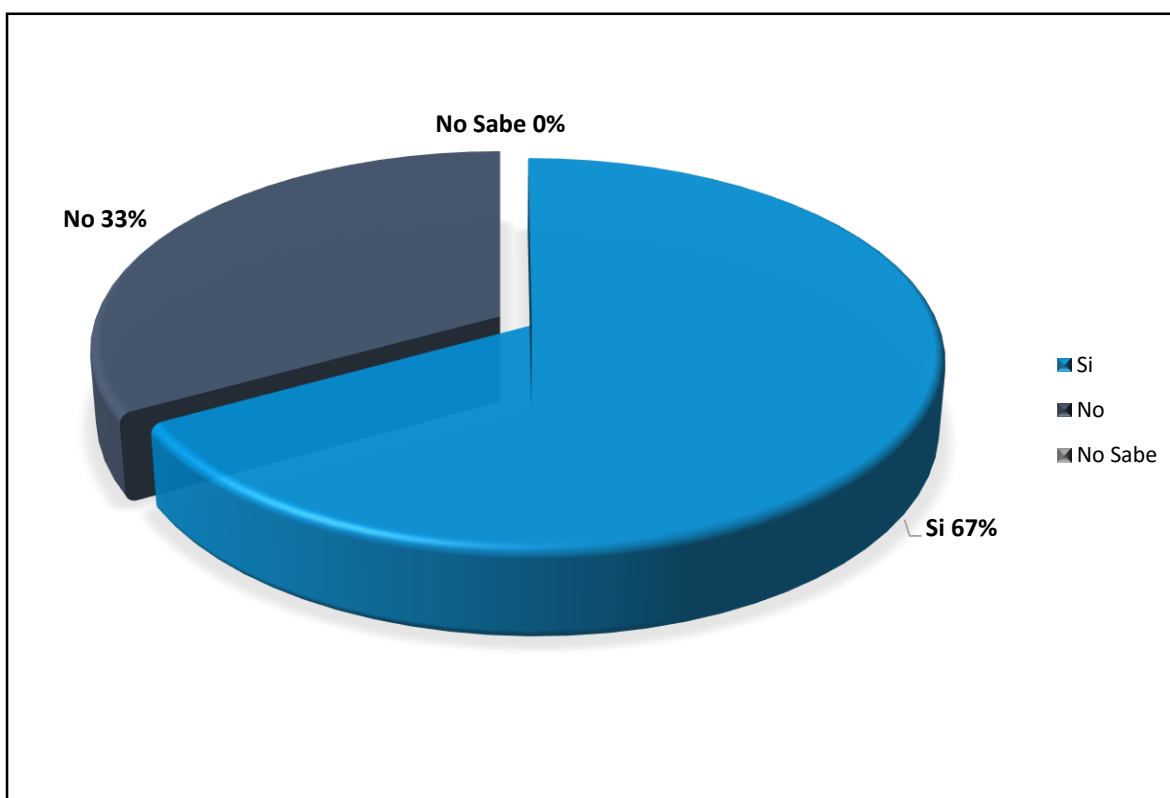
Con el resultado obtenido en el gráfico 9 un 75% respondió que, si existen adecuados controles para cada grado de delegación en la empresa, mientras que un 25% dijeron que no hay adecuados controles según sus actividades destinadas, lo que evidencia la eficacia en los controles en cada uno de los departamentos de la empresa por parte de sus encargados, motivos por el cual prevalece la existencia del buen trabajo o direccionamiento a la calidad en cada uno de los procesos sean estos productivos o de campo.

Tabla 9. ¿Existe una adecuada coordinación entre la Administración y mandos medios e inferiores?

ÍTEMS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Si	8	67
No	4	33
No Sabe	0	0
TOTAL	12	100

FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico 10. ¿Existe una adecuada coordinación entre la Administración y mandos medios e inferiores?



FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Análisis

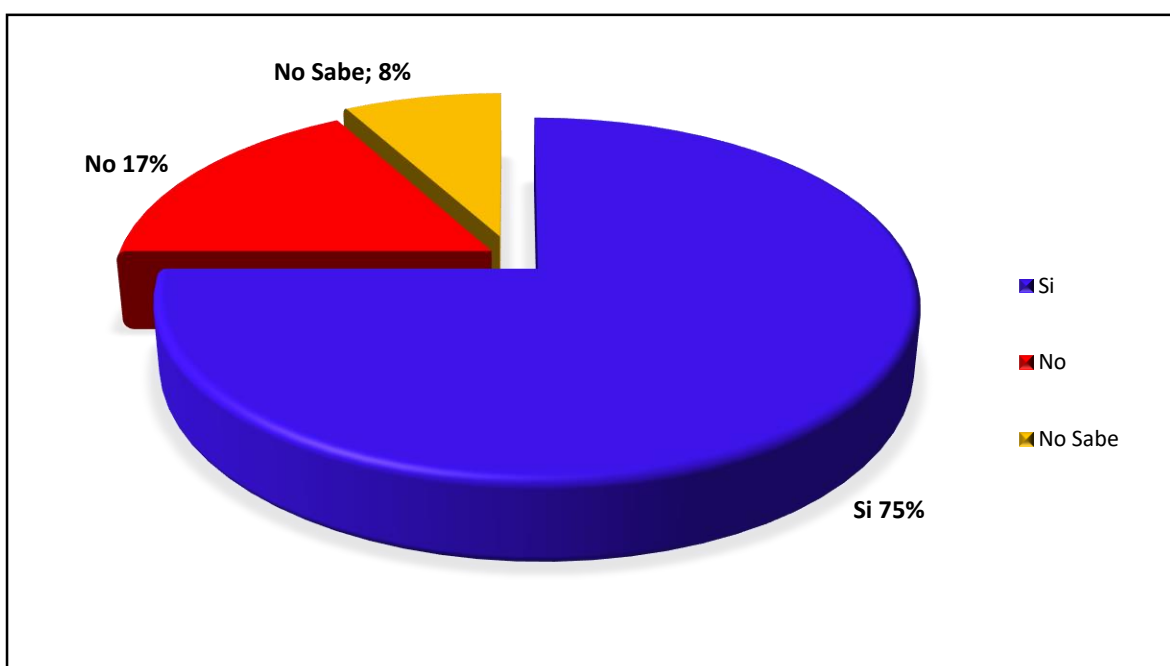
Para el 67% de los empleados de la empresa Bananera “Curitiba” respondieron que, si hay una adecuada coordinación entre la administración y mandos medios e inferiores, un 33% dijo que no, por lo que se asegura que la mayoría de los empleados coinciden que trabajan en comunicación con sus superiores ya que existe una adecuada coordinación.

Tabla 10. ¿La Empresa tiene misión y visión?

ÍTEMS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Si	9	75
No	2	17
No sabe	1	8
TOTAL	12	100

FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico 11. ¿La Empresa tiene misión y visión?



FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Análisis

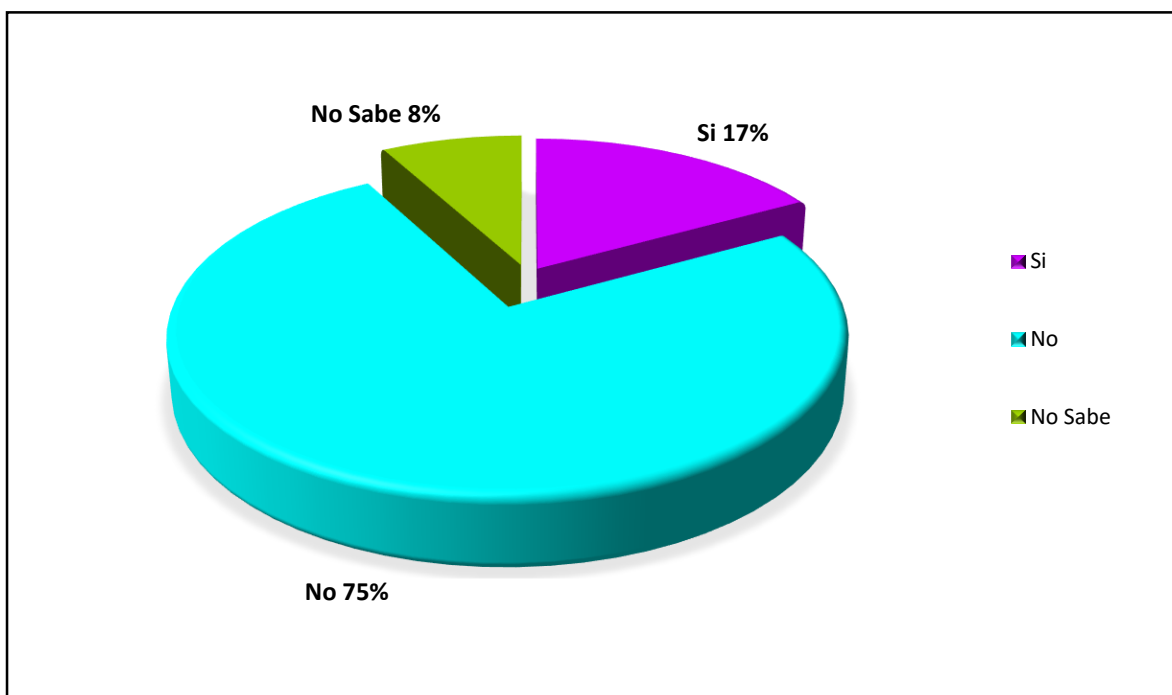
En el gráfico 11, en esta pregunta el 75% de los trabajadores de la empresa Bananera” “Curitiba respondió que la empresa cuenta con una misión, así como también de una visión, un 17% manifiesta que no, y el 8% dice que no sabe, lo que nos permite afirmar que más de la mitad de los trabajadores conoce cuál es la misión y visión en la empresa. Es decir que entre los que no conocen y manifiestan que la empresa no goza de misión y visión hay un porcentaje del 25% lo que incurre en que exista una fuga de comunicación entre la administración y los empleados y, por ende, estos estarán ajenos a los verdaderos propósitos empresariales.

Tabla 11. ¿La gerencia comunica a sus colaboradores los valores éticos y morales que vayan con la integridad de la institución?

ÍTEMS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Si	2	17
No	9	75
No Sabe	1	8
TOTAL	12	100

FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico 12. ¿La gerencia comunica a sus colaboradores los valores éticos y morales que vayan con la integridad de la institución?



FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Análisis

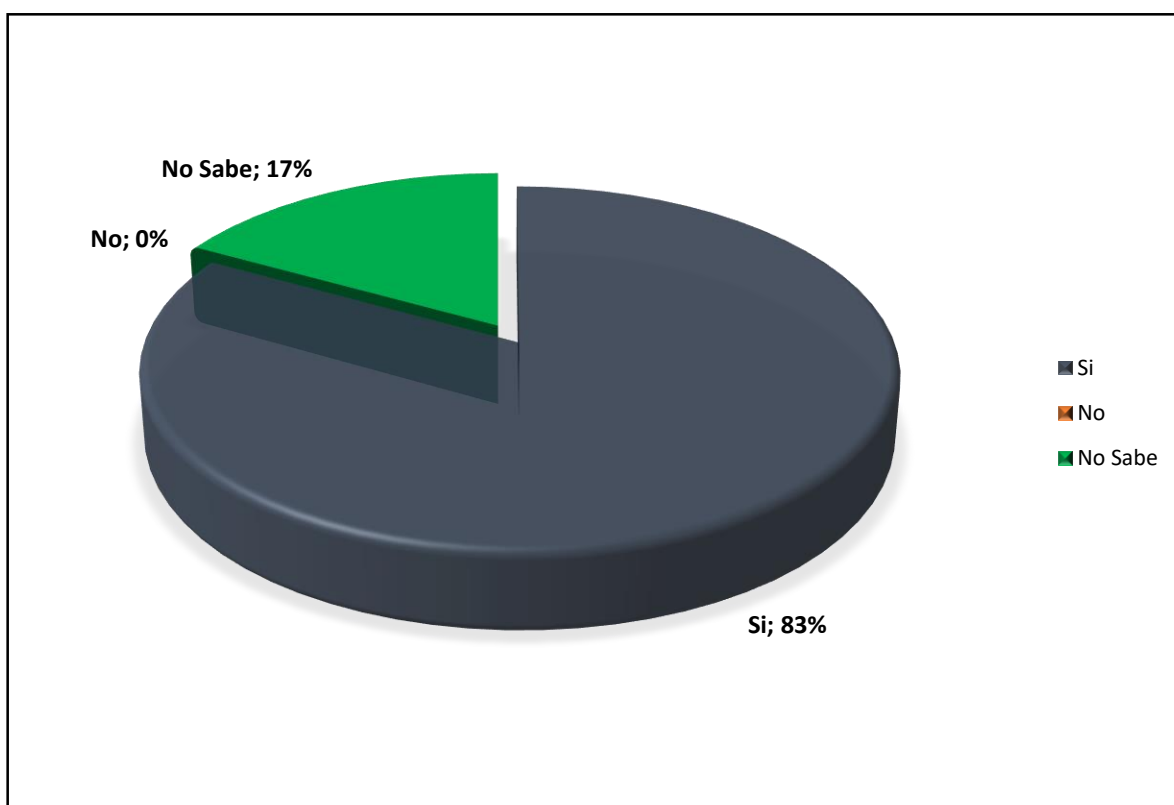
De acuerdo a la tabla 11, en esta pregunta un 75% manifiesta que la gerencia no comunica a sus colaboradores los valores éticos y morales que vayan con la integridad de la institución y resultados, un 17% dijeron que si, y un 8% que no conocen. Es evidente que la empresa no puede fundamentar con claridad en sus empleados su cultura empresarial, donde uno de los principales impactos a considerar son los valores que nutren la empresa.

Tabla 12. ¿Conoce Ud. si la empresa lleva Contabilidad en la Empresa?

ÍTEMS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Si	10	83
No	0	0
No Sabe	2	17
TOTAL	12	100

FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico 13. ¿Conoce Ud. si la empresa lleva Contabilidad en la Empresa?



FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Análisis

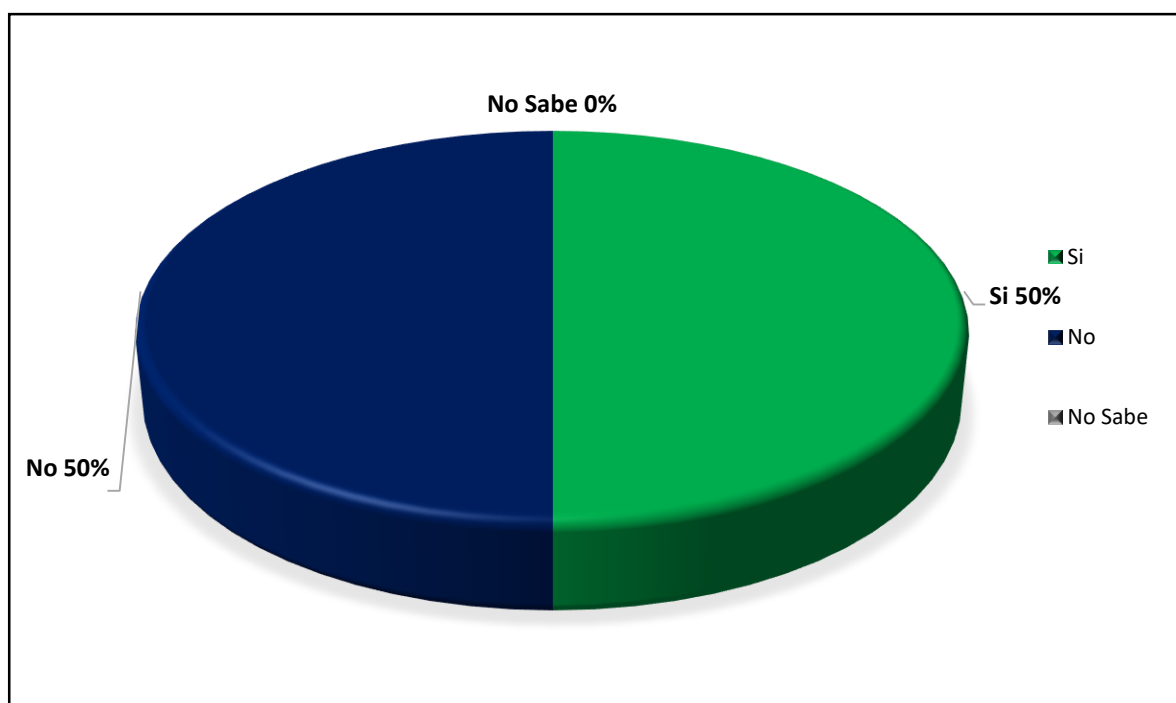
Al preguntar si la empresa lleva un sistema de contabilidad, en el gráfico 13, el 83% contestó que Si, un 17% que No saben si la empresa lleva contabilidad, lo que indica que la mayoría de los trabajadores conocen que la empresa controla sus actividades productivas y administrativas contablemente.

Tabla 13. ¿Las cargas de trabajo están bien distribuidas?

ÍTEMS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Si	6	50
No	6	50
No sabe	0	0
TOTAL	12	100

FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico 14. ¿Las cargas de trabajo están bien distribuidas?



FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Análisis

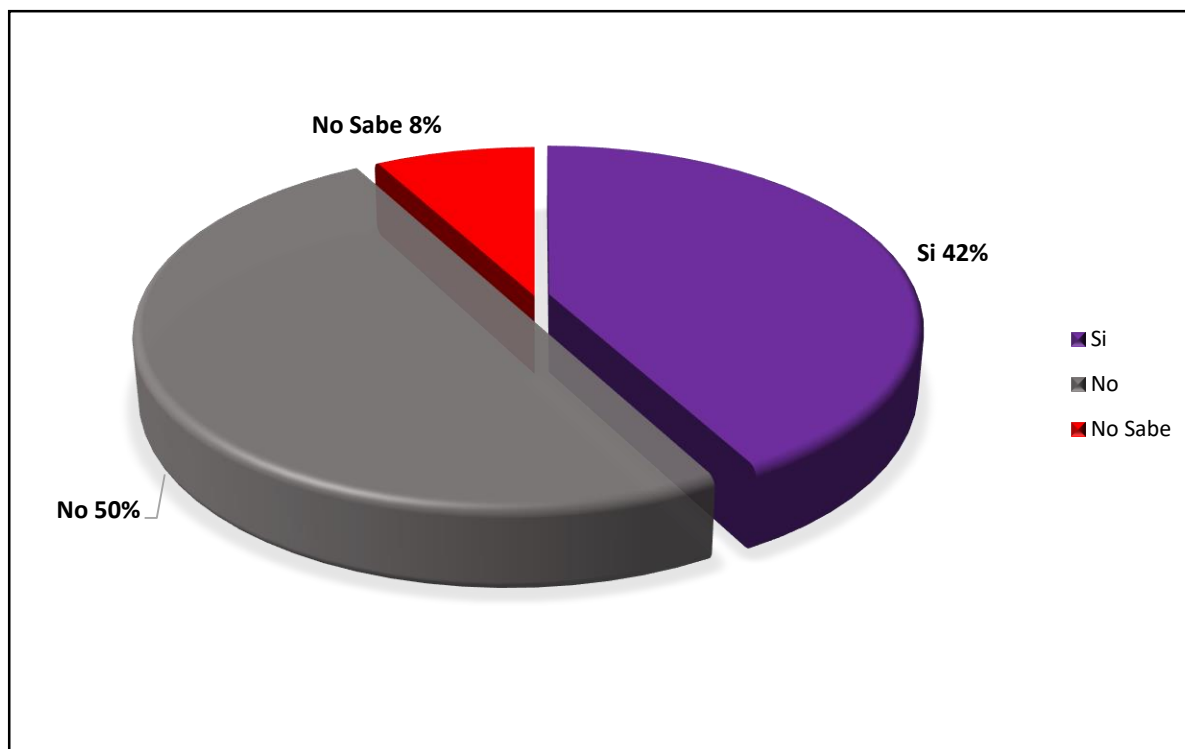
Al preguntar a los empleados si las cargas de trabajo están bien distribuidas en la tabla 13, la mitad de los encuestados respondieron un 50% que Si y el resto el otro 50% que No, lo que significa que como no tienen bien definidas sus funciones por escrito dentro de los manuales respectivos, estas se distribuyen en función del trabajo que hay en el momento, además es importante que los trabajadores tengan funciones específicas puesto que el efectivizar este tipo de funciones incurrirá en la rentabilidad de la empresa como resultado de la pericia en las funciones, el trabajo bien hecho, etc.

Tabla 14. ¿Existe un manual de procedimientos para los procesos de producción que se llevan en la empresa?

ÍTEMS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Si	5	42
No	6	50
No Sabe	1	8
TOTAL	12	100

FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico 15. ¿Existe un manual de procedimientos para los procesos de producción que se llevan en la empresa?



FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Análisis

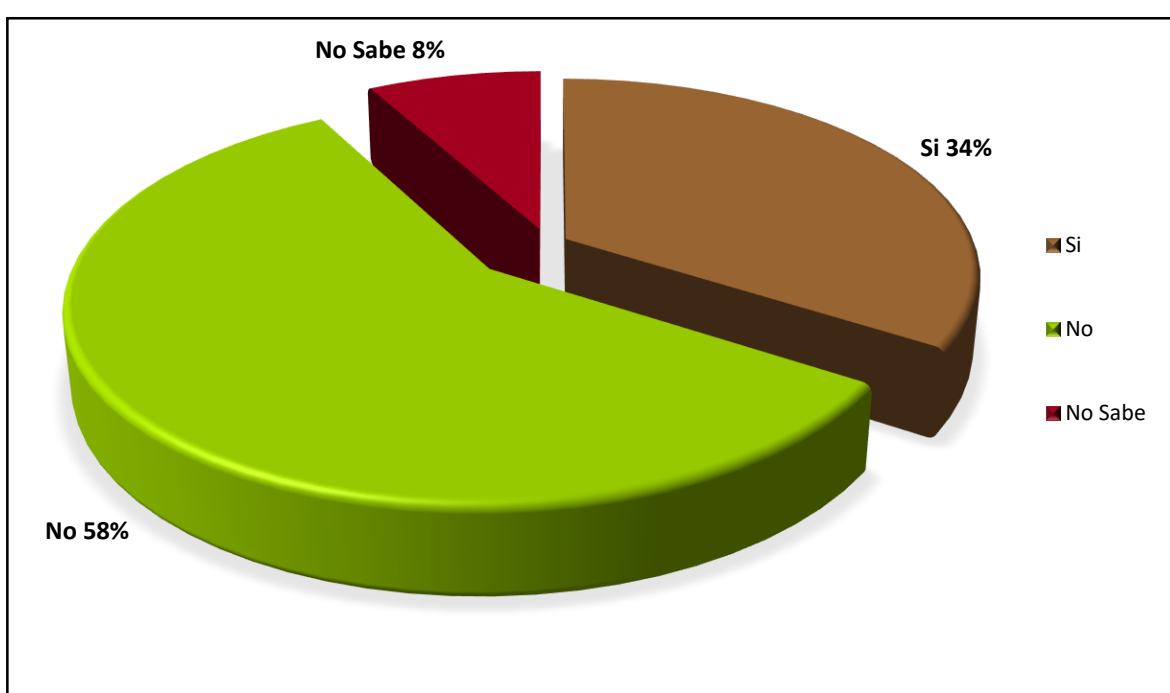
Con respecto a la tabla 14 de la pregunta, si existe un manual de procedimientos a seguir para los procesos de producción, el 42% contestó que SI, un 50% que NO y un 8% no lo saben, lo que indica que la mayoría de los trabajadores conocen el manual de procedimientos a seguir para los procesos de administración. Cabe indicar

Tabla 15. ¿La empresa realiza evaluación para detectar puntos fuertes y débiles?

ÍTEMS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Si	4	34
No	7	58
No Sabe	1	8
TOTAL	12	100

FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico 16. ¿La empresa realiza evaluación para detectar puntos fuertes y débiles?



FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Análisis

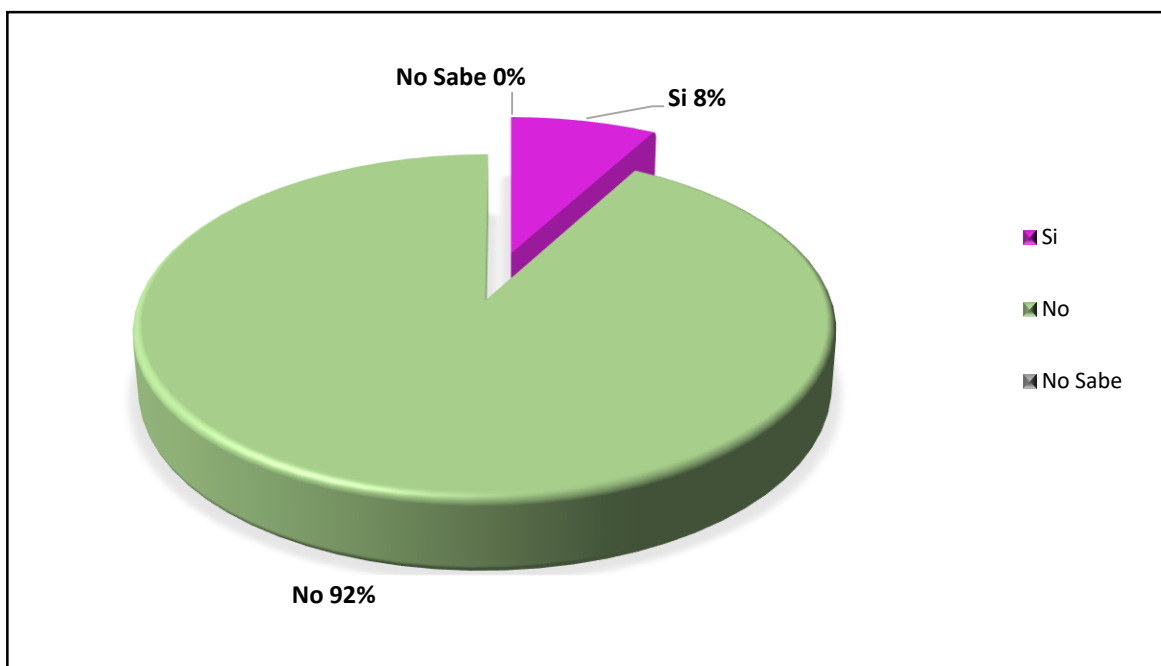
De acuerdo a el grafico 16, podemos observar que los trabajadores en un 34% manifiestan que la empresa si realiza evaluación que contribuyan a evidenciar sus fortalezas y debilidades, mientras que un 58% dicen que no y el 8% respondieron que no saben, es decir que hay una existencia mínima en los controles y procesos de evaluación por parte de la empresa lo que da como resultado que la empresa no pueda trabajar o corregir sus puntos débiles por la sencilla razón que no los conoce y porque son percibidos a través de un proceso de evaluación a todos las áreas y funciones de la misma.

Tabla 16. ¿Se tiene definida las funciones y responsabilidades de los trabajadores de la empresa?

ÍTEMS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	%
Si	1	8
No	11	92
No Sabe	0	0
TOTAL	12	100

FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico 17. ¿Se tiene definida las funciones y responsabilidades de los trabajadores de la empresa?



FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Análisis

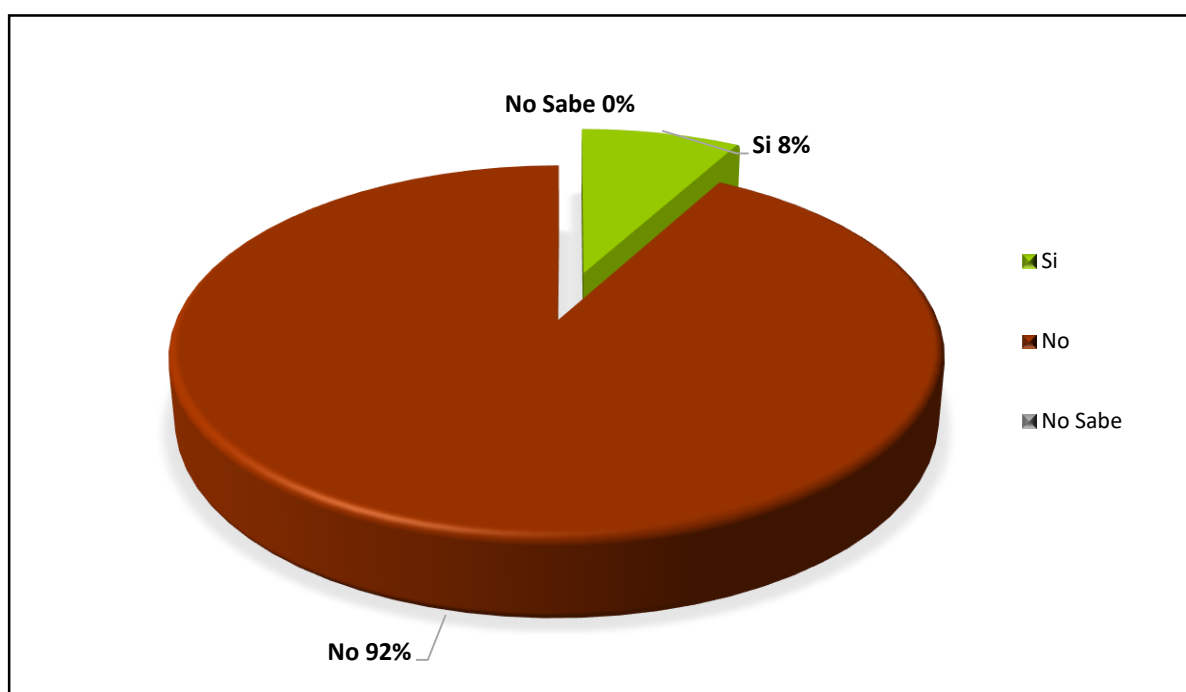
En esta pregunta de la tabla 16, los trabajadores de la empresa Bananera “Curitiba” manifiestan en un 92% que no están definidas por escrito cuáles son sus funciones y responsabilidades a ejercer en el área asignada, manifiestan que al momento del contrato estas funciones se las exponen verbalmente, existe solo el 8% de los encuestados estiman que sus funciones han sido específicas.

Tabla 17. ¿La empresa le da equipos de protección para el desempeño laboral?

ÍTEMS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Si	1	8
No	11	92
No Sabe	0	0
TOTAL	12	100

FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico 18. ¿La empresa le da equipos de protección para el desempeño laboral?



FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Análisis

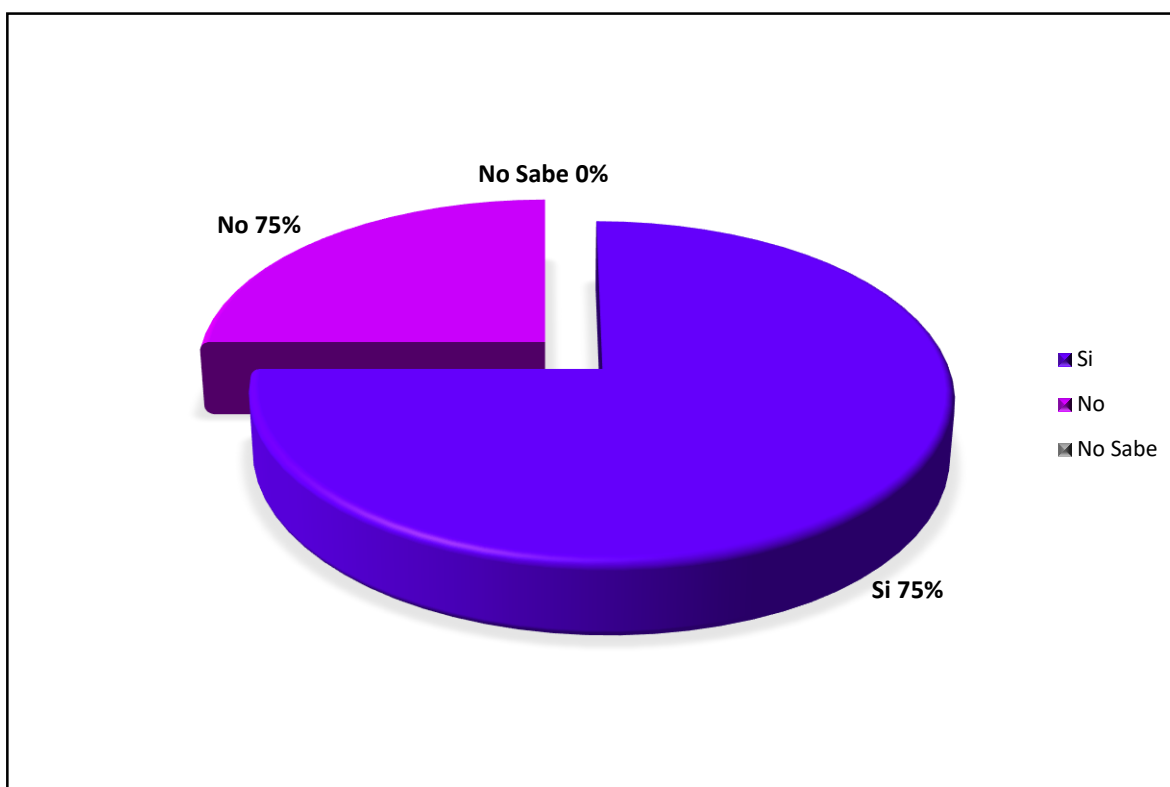
En esta pregunta 92% de los trabajadores responden que la empresa no le da los materiales de protección para que puedan llevar a cabo sus funciones, sean estas de producción o de campo por lo que se pone en riesgo la seguridad de sus trabajadores y la también en algunos casos se la falta de implementos en el área de trabajo se ve afectada en la calidad del producto; el 8% de los trabajadores, si reciben lo implementos necesarios para cumplir con sus funciones laborales.

Tabla 18. ¿La empresa le da las herramientas y equipos necesarios para realizar las actividades?

ÍTEMS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Si	9	75
No	3	25
No Sabe	0	0
TOTAL	12	100

FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico 19. ¿La empresa le da las herramientas y equipos necesarios para realizar las actividades?



FUENTE: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”
ELABORACIÓN: AUTORA

Análisis

Al preguntar a los empleados si las cargas de trabajo están bien distribuidas, 75% de los encuestados respondieron que Si y el 25% que no, lo que significa que tienen las herramientas y equipos necesarios para realizar las actividades en la empresa.

4.1.2 Análisis del entorno de la organización y condiciones en las que se desenvuelve la empresa

Actualmente la empresa se encuentra en un lugar de relativa ventaja con respecto a otras, tanto a nivel geográfico (clima, suelo, accesibilidad), como también en lo referente a cercanía del puerto de Guayaquil, empresas que proveen insumos y servicios agrícolas (servicios de Aero fumigación, manejo fitosanitario, control de calidad, etc.).

La zona cuenta con una amplia oferta de mano de obra calificada y técnica a precios competitivos acorde al mercado y a los fines económicos de la empresa, teniendo en cuenta que hay algunas empresas o haciendas dedicadas a la producción del banano.

Las principales dificultades se presentan en cuanto al entorno de mercado del banano, particularmente a la venta del producto y los precios que reciben los productores, casi siempre son menores a los fijados por el gobierno y en ciertas épocas es menor al precio de sustentación (costo de producción), lo cual compromete seriamente a aquellas empresas o productores que no utilizan la modalidad de contratos anuales con exportadores para con eso garantizar la sostenibilidad de la empresa, supeditado desde luego a la calidad del producto y los volúmenes mínimos requeridos para estas opciones. No cabe duda que la tentación de producir en los tiempos de los mejores precios (cuando baja la oferta de países potencia en banano) y percibir ingresos extraordinarios, resulta imposible a veces dejar de lado. Lo complicado es que para esto se debe sincronizar la mayor producción de la empresa a esas fechas a que en ciertos años no hay mayor certeza de que eso ocurra con seguridad.

Con lo expuesto que siempre la incógnita; ¿qué tan seguro es apostar a un mercado siempre cambiante y en una economía dolarizada que si bien la ventaja es tener una moneda que no se deprecia con facilidad?, pero que también cuando se aprecia hace que se encarezcan los costos de producción restando competitividad al país, por lo que se debe necesariamente contar con herramientas que propicien un ambiente de competitividad y sustentabilidad a medio y largo plazo para la empresa. Por tal motivo la planeación estratégica es una herramienta que permite llevar a la empresa a dar pasos importantes y seguros en miras de alcanzar mejores días para todos.

4.1.3 Matriz FODA de la Empresa Bananera “Curitiba”

	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
POSITIVO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	Buen clima laboral.	La demanda creciente de industrias transformadoras del banano.
	Predisposición de los trabajadores, para empoderarse del trabajo y buenas relaciones con sus superiores	Aprovechar las fallas de producción de la competencia en el mercado.
	Terreno óptimos para sembrío de banano	El apoyo del gobierno a las empresas exportadoras
	Experiencia de los directivos y personal de campo en la producción de banano	Los tratados de libre comercio con grupos económicos del mundo
NEGATIVO	DEBILIDADES	AMENAZAS
	No realiza análisis financiero para medir el desempeño y toma de decisión	Problemas externos no controlables: Como la Inflación, inestabilidad política y económica, entre otros.
	No tiene un plan estratégico.	Ataque de plagas y enfermedades como masca blanca, cochinilla, sigatoka
	No cuenta con un sistema presupuestario para medir ingresos y gastos	Cambio Climático
	No realizan capacitaciones al personal de campo.	Disminución de la demanda internacional del banano, por la presencia de bananeras en lugares más cercanos a los países donde se exporta.

4.2 Discusión

En cuanto a la administración, si bien cuenta con un buen nivel de conocimiento sobre la actividad bananera, se apreció que existen limitaciones y esto se debe a que la empresa probablemente no tenga aun una mayor visión de crecimiento y por tanto las restricciones son siempre económicas. (Guanoluisa, 2015). , quien sustenta que, no existe un manual de funciones, por lo cual, los cargos y responsabilidades de los trabajadores de la finca se encuentran confusos, y delimitados

De los 12 trabajadores que laboran en la empresa el 50 % de ellos entre uno y cinco años, mientras que el 33 % dice laborar menos de un año y el 17 % dicen laborar durante más de cinco años. Existe un grado medio o bajo de estabilidad laboral en la empresa, de acuerdo a los datos proporcionados por los empleados entrevistados, esto podría mejorar y garantizar una fidelidad mayor por parte de los empleados hacia la empresa. El 58 % de los empleados consideran que el ambiente es siempre acorde a su trabajo en la empresa, el 33 % manifestó que no siempre es así y el 8 % manifestó que nunca es acorde. Existe un ambiente laboral acorde al trabajo en la empresa, aunque esto se puede mejorar, no necesariamente implica que no se puede trabajar en el actual ambiente. (Ortiz, 2018), concluye en su trabajo que, la finca “Moyolema” posee algunas fortalezas pero muchas debilidades, uno de ellos es que no cuenta con manejo administrativo – contable, no existen manuales de funciones, organizativos y de control, para llevar a cabo de manera eficiente y eficaz sus actividades.

El 50 % personal si gana lo suficiente por el trabajo que realiza en la empresa y el otro 50 % no, esto puede ser in indicador en que se podría buscar una mejora salarial o por lo más acorde a las responsabilidades asignadas. El 100 % de los empleados y trabajadores manifestaron recibir remuneración extra cuando laboran horas extra en la empresa, utilidades así como también cobertura médica. (Guanoluisa, 2015), que en su investigación sostiene, que; el direccionamiento estratégico es urgente, donde cada persona involucrada conozca sus metas y objetivos a alcanzar para que prevalezca el trabajo en equipo.

La mayoría de la gente no conoce bien sus funciones en la empresa. Cuando se consultó sobre las capacitaciones recibidas por parte de la empresa a los empleados, éstos manifestaron en el 50 % no haberlas recibido, y el otro 50 % manifestó nunca haber recibido. Tampoco hay incentivos por mejoría de la producción, ya que no cuenta con un plan

estratégico, ni funciones bien definidas. Esto coincide con (Ortiz, 2018). Que manifiesta que, la finca Moyolema Recinto Guantupi del Cantón Valencia, Provincia de los Ríos a través de encuesta, se determinó que no cuenta con un plan estratégico que permita tener claro los objetivos, estrategias y políticas, lo que impide el mejor funcionamiento de la finca.

4.3 Propuesta de un Plan Estratégico Para la Empresa Curitiba

4.3.1 Introducción.

En el Ecuador, de acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador, las exportaciones de banano entre enero y octubre del año 2017 se incrementaron en un 12 % con respecto al mismo periodo anterior. Se vendieron aproximadamente 5333 toneladas de fruta por un valor total de 2490 millones de dólares. Los principales mercados del producto fueron la Unión Europea, Rusia y EEUU con 35%, 24% y 18% respectivamente. Se estima que para este año existirá un incremento en la oferta exportable, según el presidente de la de la asociación de exportadores de banano del Ecuador (AEBE).¹²

La empresa Curitiba, es una empresa agrícola, dedicada a la producción de banano desde hace unos 20 años, se ubica en la provincia de los Ríos, cantón Quevedo, una zona con grandes superficies de banano debido a las bondades climáticas, favorables al desarrollo y producción del banano.

Una de las condiciones desfavorables para la producción del banano son la inestabilidad de los precios, es decir que estos suben y bajan de manera incontrolables, a pesar del esfuerzo del gobierno de mantener un precio oficial, aun así no siempre es posible garantizar la accesibilidad a ellos por parte de algunos grupos productores de banano, a esta realidad se agrega que los costos operativos suelen ser altos dependiendo de la zona y del nivel de tecnología que se aplica en la empresa.

¹² www.eltelegrafo.com.ec

En este contexto es importante contar y desarrollar herramientas que permitan garantizar la sostenibilidad de las empresas dedicadas a la producción de banano, las cuales mediante su aplicación en campo, son verdaderamente poderosas y valiosas a la hora de enfrentar problemas serios y que podrían mantener la existencia de las empresas.

La planeación estratégica permite establecer métodos y estrategias, mediante los cuales se puede garantizar la funcionalidad y sostenibilidad de las empresas, tomando en cuenta todos o casi todos los factores que influyen en su desarrollo y haciéndole frente a las adversidades y permitir resolverlos con el menor impacto sobre sí mismas. Para esto es necesario contar con información de primera mano y estar en constante actualización de la información y de las metodologías para no quedar atrás en el tiempo y descontextualizar con la realidad cambiante de los tiempos actuales.

El presente plan estratégico está dirigido y creado para la empresa agrícola Curitiba, dedicada a la producción bananera, cuya finalidad es garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad de la misma.

La empresa CURITIBA, maneja su misión y visión

a. Misión.

Producir y comercializar banano, bajo los más altos estándares de calidad, con personal capacitado, respetando el medio ambiente y utilizando la mejor tecnología, que nos permita llegar a consumidores nacionales e internacionales.

b. Visión.

Ser una empresa líder en producción y comercialización de banano, sustentada en sus procesos, el cuidado al medio ambiente y la utilización de tecnologías limpias, obteniendo productos de calidad que satisfagan las expectativas de los mercados con eficiencia y responsabilidad social.

4.3.2 Matriz 1. Estrategias / Objetivos Estratégico

EMPRESA BANANERA “CURITIBA”		
ESTRATEGIA 1.- Mejoramiento de la operatividad y funcionalidad de la empresa Curitiba.		
ENFOQUE ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES
CARACTERIZACION		
<p>1. El primer paso para mejorar la funcionalidad de la empresa empieza con un cambio en la forma como se viene manejando y en la necesidad de implementar métodos prácticos funcionales que permitan alcanzar este objetivo.</p>	<p>1.1.1.- Aplicar el plan estratégico a los niveles que lo requieran en la empresa Curitiba y establecer un plan operativo anual para su socialización con toda la plantilla de empleados y trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar el manual de funciones y modificarlo de ser necesario ➤ Elaborar un plan operativo anual y socializarlo
<p>2. Los procesos operativos deben estar sujetos a una norma que apunte a simplificar procedimientos y que cada uno de los trabajadores y empleados cumpla su función a cabalidad y en estricto apego a las normas laborales en el país.</p>	<p>1.2.1.- Implementar un sistema de control de personal y de las actividades de la empresa, para garantizar su efectivo cumplimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar los cambios y evaluarlos de manera periódica. ➤ Elaboración de la estructura orgánica de la empresa.
<p>3. Numero de Reporte de actividades basadas en planificación mensual y semanal por cada empleado</p>	<p>1.3.1.- A partir de la primera semana que se implemente el plan estratégico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar procesos de capacitación e inducción al personal existente ➤ Desarrollar capacitaciones al personal de la empresa

EMPRESA BANANERA “CURITIBA”		
ESTRATEGIA 2. Competitividad con enfoque en mejorar la calidad del producto y aumentar cantidad de producción por hectárea (ratio) en la empresa Curitiba.		
ENFOQUE ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES
CARACTERIZACION		
4. El crecimiento de la empresa dependerá de su aumento en la capacidad de producción y en la mejoría de la calidad.	2.1.1.- Optimiza el proceso de gestión administrativa de la empresa	➤ Regulación través de un manejo presupuestario sano, control de costos.
5. En este contexto se debe implementar un manual de manejo del cultivo adaptado a la situación particular de la empresa y sus condiciones de economía.	2.2.1.- Mejoramiento en los procesos financieros y operativos de la empresa Curitiba.	➤ Adaptar el plan de mejoras de manera paulatina, teniendo en cuenta temas de inversión, y evaluarlo de manera periódica para garantizar su cumplimiento.
6. Informes semestrales periódicos, reportes de producción y calificación de rechazo	2.3.1 Cumplir con normas de seguridad industrial y ambiental, respondiendo a la eficiencia en los procesos desde la cosecha (menor estropeo de fruta) hasta la pos-cosecha (menos cantidad de merma), lo cual debe ser cuantificado antes y después.	➤ Realizar un levantamiento de la infraestructura existente y describir las necesidades para el mínimo funcionamiento y operatividad en función de los niveles de producción incrementados, lo cual debe ser cuantificado antes y después.

EMPRESA BANANERA “CURITIBA”		
ESTRATEGIA 3. Implementación de sistemas eficientes y tecnificación en todos los niveles en la empresa Curitiba con proyección a la próxima década.		
ENFOQUE ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES
<p>CARACTERIZACION</p> <p>7. La automatización de los procesos apunta a la sostenibilidad en al mediano y largo plazo, garantizando la existencia de la empresa. Esto dependerá de la visión que se tenga y la predisposición económica</p>	<p>2.1.1 Automatizar los procesos desde el campo hasta la pos-cosecha y empaque en la empresa Curitiba, para la próxima década.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recabar toda la información generada en estos años para identificar posibles puntos de mejoría mediante la automatización.
<p>8. En la actualidad existe mucha tecnología disponible accesible para empresas pequeñas y medianas que son un aporte valioso y funcional para mejorar y crecer.</p>	<p>2.2.1.-Mejorías obtenidas mediante la implementación del plan estratégico (mediano plazo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar un plan de automatización mediante el uso de tecnologías disponibles en el mercado local.
<p>9. Esta estrategia requerirá iniciarse al menos dos años después que se implemente el Plan estratégico.</p>	<p>2.3.1 Informe detallado de la situación de la empresa después de implementado el plan estratégico en su primera parte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tomar en consideración los costos de inversión y justificando mediante la factibilidad del mismo.

CAPITULO V.
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En base a los resultados se concluye lo siguiente:

1. La empresa Curitiba, viene funcionando hace un par de décadas, posee una superficie de 32 hectáreas de banano para la exportación, maneja contratos sobre el 50 % de su producción y el otro 50 % lo comercializa en condiciones del mercado cambiante en función de la oferta y la demanda (subida y bajada de precios). Posee una planta de dos empleados administrativos y doce empleados con una estabilidad. Posee infraestructura básica necesaria para los procesos que en ella se realizan, sin embargo es evidente que se requieren mejorías.
2. En cuanto a la administración, si bien cuenta con un buen nivel de conocimiento sobre la actividad bananera, se apreció que existen limitaciones y esto se debe a que la empresa no evidencia la presencia de políticas claras en la administración y la producción, se limita al día a día lo que dificulta el crecimiento, la creación de valor y por tanto las restricciones son siempre económicas.
3. Los procesos internos deben ser revisados para buscar mejorías, ya que se demostró tanto por las repuestas de entrevistados y encuestados y por medio de la observación que presenta muchas falencias en todos los procesos, principalmente en los organizativos y de gestión, aunque se puede asegurar que sus directivos si muestran el interés por mejorar mediante la implementación de un plan estratégico, realizado en base a la realidad de la empresa y con un enfoque de crecimiento de la empresa.

5.2 Recomendaciones

1. Proponer mejoras y/o modificaciones al plan estratégico propuesto, respetando los principios de sostenibilidad y crecimiento, conjuntamente con el equipo técnico de la empresa Curitiba.
2. Aplicar el manual de funciones y el plan estratégico, previa su revisión final, aprobación y socialización con el administrador y empleados de la empresa, con el fin de que todos se apropien de los objetivos a alcanzar mediante su implementación.
3. La empresa implemente política de capacitación permanente, socializar y concienciar con los trabajadores las políticas y metas a cumplir. Se busque asesoramiento técnico que conlleve a la recepción de nueva tecnología, manejo del cultivo, evaluación de procesos de pos-cosecha y empaque, establecimiento de ratios de mermas y de aspectos gerenciales y de ventas.

CAPITULO VI
BIBLIOGRAFIA

6.1 Bibliografía

- A. HITT, M., R. Duane, I., & E. Hoskisson, R. (2010). *Administración Estratégica* 7ma Ed. México DF: CENGAGE Learning.
- ANSOFF, I. (1965).
The Corporate Strategy. New York, USA: Mc Graw Hill.
- ANZOLA Rojas S. (2010).
Administración de pequeñas empresas. Mc Graw Hill, México.
- BERNAL y Ballesteros (2006).
<http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/968/La%20generaci%C3%B3n%20de%20conocimiento.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- BRACKER, J. (1980)
“The historical Development of the Strategic Management
- CARNOTAL. (2010). Planificación en las organizaciones. Recuperado el 11 de noviembre de 2014, de
<https://sparmas80.files.wordpress.com/2010/02/planificacion-en-organizaciones.pdf>
- CONTRERAS Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=64629832007>
- CHANDLER, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- DALE, Ernest.. (1960). *Las Grandes Organizaciones*.
<http://cursos.aiu.edu/Fundamentos%20de%20Administraci%C3%B3n/PDF/tema%202.pdf>
- DAVID, F. R. (2009). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Pentrice Hall. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- DRUCKER Peter.
<https://es.slideshare.net/JavierGarcia315/planificacion-estrategica-de-peter-drucker>
- ESPINOZA Roberto (2013).
<https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

FLEITMAN Jack, McGraw Hill. (2000). Negocios Exitosos.

[https://www.google.com.ec/search?q=LEITMAN+Jack%2C+McGraw+Hill.+\(2000\).+Negocios+Exitosos&oq=LEITMAN+Jack%2C+McGraw+Hill.+\(2000\).+Negocios+Exitosos&aqs=chrome.69i57.1192j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.ec/search?q=LEITMAN+Jack%2C+McGraw+Hill.+(2000).+Negocios+Exitosos&oq=LEITMAN+Jack%2C+McGraw+Hill.+(2000).+Negocios+Exitosos&aqs=chrome.69i57.1192j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

GONZÁLEZ Hernández Nitsa Lilia. (2015). Áreas funcionales de una empresa. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/areas-funcionales-de-una-empresa/>

GUANOLUISA (2015). Propuesta para un plan Estratégico para la Finca Agrícola seis hermanos

GUTH, L. (1969). Business Policy; text and cases (Edición revisada). Illinois, USA: R. D Irwin.

HAAZ Alberto. (2013) <https://es.scribd.com/document/201347134/Guia-Para-Planeacion-Estrategica-en-Sector-Publico-Haaz>

HERNÁN Javier 2013. (cardenasjimenez)http://www.dspace.espol.edu.ec/browse?_type=author&value=Cardenas+Jimenez%2C+Hernan+Javier

HUMPHREY A. (2004). Este es un précis del material publicado en www.businessballs.com el cual fue tomado de una entrevista personal con Albert Humphrey, quien es uno de los creadores del modelo FODA. EE.UU. Augustz

JAVIER, C. C. (2013). <http://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control>. Recuperado el 08 de 09 de 2015

MANENE, Luís. (2010). Eficiencia y eficacia n administración públicas y organizaciones empresariales.

MARTÍNEZ, Nuvia. (2010). Planeación estratégica, plan anual y presupuesto como funciones del ciclo administrativo y su comportamiento en Cuba.

MINTZBERG, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press, New York.

MUNCH, L. (2010). ADMINISTRACIÓN gestión organizacional, enfoques y procesos administrativo. PEARSON.

NORIEGA Aroldo David. (2014).

<https://www.linkedin.com/pub/aroldo-noriega/32/389/140>

ORTIZ graciela (2018). Plan estratégico para la finca Moyolema

OTERO, D., & Gache, F. (2006). EVOLUCIONES DINÁMICAS EN EL DIAGRAMA FODA. Revista Científica "Visión de Futuro", 6 (2),

PROCTOR, T. (1999). Creative Problem Solving for Managers. Routledge, London, pp. 71-2.

- ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. (2005). Administration. Pearson Educación.
- SABINO (1986) Capitulo III Metodología de la Investigación. <https://bianneygiraldo77.wordpress.com/category/capitulo-iii/>
- SÁNCHEZ, M Carlos. (2018). Empresa Bananera "Curitiba"
- SÁNCHEZ Hernández, E., & Medina Pavón, M., & Moreno Reyes, J., & Ferrer Bell, D., & Hodelín González, M. (2016). La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente. MEDISAN, 20 (3), 302-309. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=368445188005>
- THOMPSON Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill. (2001).
«Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edición
- THOMPSON Ivan. (2006).
«Definición de Misión Publicado en la Página
Web: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>
- VALDEZ Díaz María De Lourdes. (2014). Concepto e importancia de la administración estratégica. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>
- WEIHRICH, H. (1999).
Analysing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS matrix - an alternative to Porter. European Business Review, Vol. 99, No. 1. London

CAPITULO VII.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de entrevista a Gerente-Propietaria

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:

FECHA DE LA ENTREVISTA:

Gestión Gerencial

- 1) ¿La tierra donde siembra banano es propia?
- 2) ¿La empresa tiene planificación con lineamientos definidos?
- 3) ¿La gerencia monitorea las actividades realizadas y los resultados obtenidos en los diferentes procesos administrativos y de campo?
- 4) ¿Está ubicada dentro de la empresa la oficina de la gerencia?
- 5) ¿Realiza la gerencia reuniones frecuentes con el Administrador?
- 6) ¿Realiza la gerencia reuniones frecuentes con el personal operativo y de campo?
- 7) ¿Imparte la gerencia políticas definidas en la empresa?
- 8) ¿Las decisiones en la empresa se toman basándose en necesidades demostradas?
- 9) ¿La gerencia establece controles adecuados según la delegación?
- 10) ¿Existe una adecuada coordinación entre la gerencia y mandos medios e inferiores?
- 11) ¿La gerencia aprueba los presupuestos anuales?
- 12) ¿La gerencia realiza labores de planeación?
- 13) ¿La empresa tiene misión y visión?
- 14) ¿La gerencia comunica a sus colaboradores los valores éticos morales que vayan con la integridad de la institución?

Gestión Contable

15) ¿La UPA Lleva Contabilidad?

Gestión Económica - Financiera

16) ¿Se dispone de un sistema de presupuesto para manejar ingresos y los gastos?

17) ¿Están separados los ingresos y gastos personales de la propietaria, con los de la organización?

18) ¿La organización realiza informes económicos y de política presupuestaria?

19) ¿Existen políticas definidas para la elaboración de presupuesto anual?

20) ¿Dispone de un control de costos de producción por tipo de actividad?

21) ¿Se hace análisis financiero, para medir el desempeño y la toma de decisiones en la empresa?

Gestión Administrativa

22) ¿La organización trabaja bajo reglamentos, políticas y normas establecidas?

23) ¿Existe manual de procedimientos para los procesos de producción?

24) ¿Se realiza periódicamente capacitación al personal?

25) ¿Se realizan evaluación para detectar puntos fuertes y débiles?

26) ¿Se tiene definida las funciones y responsabilidades de los empleados y trabajadores de la empresa?

Gestión Normativa y Legal

27) ¿La empresa está afiliada a la Asociación de bananeros del Ecuador?

28) ¿La empresa se encuentra asegurada contra algún siniestro?

Preguntas Generales:

1. ¿Quién Gerencia la empresa?
2. ¿La empresa cuenta con administrador?
3. ¿Hace que tiempo produce banano para la exportación?
4. ¿La empresa maneja un sistema de producción?
5. ¿Qué tipo de mano de obra utiliza en mayor cantidad la empresa?
6. ¿Considera que el clima organizacional de la Empresa Bananera “Curitiba” es?
7. ¿Quién realiza las labores de planeación?
8. ¿Quién lleva la Contabilidad?
9. ¿Cómo lleva la contabilidad?
10. ¿Piensa usted que la actividad bananera le permite solventar los gastos familiares, ahorrar y mejorar su actividad productiva?

Anexo 2. Formato de Entrevista al Administrador

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:

FECHA DE LA ENTREVISTA:

Gestión Gerencial:

- 1) ¿La tierra donde siembra banano es propia?
- 2) ¿La empresa tiene planificación con lineamientos definidos?
- 3) ¿La administración monitorea las actividades realizadas y los resultados obtenidos en los diferentes procesos operativos y de campo?
- 4) ¿Está ubicada dentro de la empresa la oficina de la administración?
- 5) ¿Realiza la administración reuniones frecuentes con la gerencia?
- 6) ¿Realiza la administración reuniones frecuentes con el personal operativo y de campo?
- 7) ¿Imparte la administración políticas definidas por la empresa?
- 8) ¿Las decisiones en la empresa se toman basándose en necesidades demostradas?
- 9) ¿La administración establece controles adecuados según sus actividades?
- 10) ¿Existe una adecuada coordinación entre la Administración y mandos medios e inferiores?
- 11) ¿La gerencia aprueba los presupuestos anuales?
- 12) ¿La gerencia realiza labores de planeación?
- 13) ¿La empresa tiene misión y visión?
- 14) ¿La gerencia comunica a sus colaboradores los valores éticos morales que vayan con la integridad de la institución?

Gestión Contable:

- 15) ¿La UPA Lleva Contabilidad

Gestión Económica - Financiera:

- 16) ¿Se dispone de un sistema de presupuesto para manejar ingresos y los gastos?

- 17) ¿La organización realiza informes económicos y de política presupuestaria?
- 18) ¿Existen políticas definidas para la elaboración de presupuesto anual?
- 19) ¿Dispone de un control de costos de producción por tipo de actividad?
- 20) ¿Se hace análisis financiero, para medir el desempeño y la toma de decisiones en la empresa?

Gestión Administrativa:

- 21) ¿La organización trabaja bajo reglamentos, políticas y normas establecidas?
- 22) ¿Existe manual de procedimientos para los procesos de producción?
- 23) ¿Se realiza periódicamente capacitación al personal?
- 24) ¿Se realiza evaluación para detectar puntos fuertes y débiles en las actividades y procesos?
- 25) ¿Se tiene definida las funciones y responsabilidades de los trabajadores de la empresa?

Gestión Normativa y Legal:

- 26) ¿La empresa se encuentra asegurada contra algún siniestro?
- 27) ¿La empresa le da los materiales de protección para el desempeño laboral de los trabajadores?
- 28) ¿La empresa le da las herramientas y equipos necesarios para realizar las actividades?

Anexo 3. Formato de encuesta aplicada a los empleados de la empresa Curitiba

NOMBRE DEL ENCUESTADOR:

FECHA DEL A ENCUESTA:

1. ¿La empresa trabaja bajo reglamentos, políticas y normas establecidas?

Si

No

No Sabe

2. ¿La empresa tiene planificación con lineamientos definidos?

Si

No

No Sabe

3. ¿La administración monitorean las actividades realizadas y los resultados obtenidos en los diferentes procesos operativos y de campo?

Si

No

No Sabe

4. ¿Realiza la gerencia reuniones frecuentes con el personal operativo y de campo?

Si

No

No Sabe

5. ¿Las decisiones en la empresa se toman basándose en necesidades demostradas?

Si

No

No Sabe

6. ¿La administración establece controles adecuados según sus actividades?
- Si
 - No
 - No Sabe
7. ¿Existe una adecuada coordinación entre la Administración y mandos medios e inferiores?
- Si
 - No
 - No Sabe
8. ¿La Empresa tiene misión y visión?
- Si
 - No
 - No Sabe
9. ¿La gerencia comunica a sus colaboradores los valores éticos y morales que vayan con la integridad de la institución?
- Si
 - No
 - No Sabe
10. ¿Conoce Ud. si la empresa lleva Contabilidad en la Empresa?
- Si
 - No
 - No Sabe
11. ¿Las cargas de trabajo están bien distribuidas?
- Si
 - No
 - No Sabe

12. ¿Existe un manual de procedimientos para los procesos de producción que se llevan en la empresa?

Si

No

No Sabe

13. ¿La empresa realiza evaluación para detectar puntos fuertes y débiles?

Si

No

No Sabe

14. ¿Se tiene definida las funciones y responsabilidades de los trabajadores de la empresa?

Si

No

No Sabe

15. ¿La empresa le da los materiales de producción para el desempeño laboral?

Si

No

No Sabe

16. ¿La empresa le da las herramientas y equipos necesarios para realizar las actividades?

Si

No

No Sabe

Anexo 4. Galería de fotos

ENCUESTAS Y ENTREVISTAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA CURITIBA.



Fotografía 1. Entrevista al Sr. Manuel Veliz Gerente de la empresa Curitiba



Fotografía 2. Encuesta al Sr. Andrés Arteaga, Jefe de campo de la empresa Curitiba

LABORES DE CAMPO EN LA EMPRESA CURITIBA.



Fotografia 3. Plantacion Deshijada



Fotografia 4. Deschante



Fotografía 5. Cable via



Fotografía 6. Cable via en plantacion y Drenaje limpio

LABORES DE POST-COSECHA Y EMPACADO EN LA EMPRESA CURITIBA.



Fotografía 7. Área de Desmane y gajeo



Fotografía 8. Desmane



Fotografía 9. Etiquetado



Fotografía 10. Empaque



Fotografía 11. Banano empaquetado y lista para su respectiva carga



Fotografía 12. Lugar de la Empacadora de la empresa bananera