



T
658.402
ARR p
1998

ESCUELA SUPERIOR
POLITECNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE INGENIERIA EN ELECTRICIDAD Y COMPUTACION

LICENCIATURA EN SISTEMAS DE INFORMACION

“Planeación Estratégica de la Exportadora
Bananera Rica Banana”

Tópico de Graduación
Previo a la Obtención del Título de
“Licenciado en
Sistemas de Información”

Dec - 00388
8-18250-IBL

Presentado por :

TERESA E. LARROYO JIMENEZ.
ROXANA I. GAVELA MADRUÑERO
MA. LORENA MARTINEZ
MA. ESPERANZA URQUIZA ARREAGA

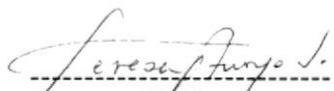
GUAYAQUIL - ECUADOR

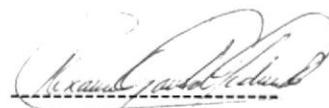
1998

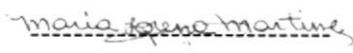
DECLARACION EXPRESA

“ La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta tesis, me corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Exámenes y Títulos profesionales de la ESPOL)


Teresa Arroyo Jimenez


Roxana Gavela M.

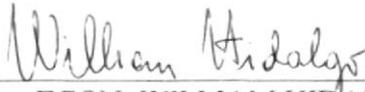

Ma. Lorena Martínez


Ma. Esperanza Urquiza

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

A large, stylized handwritten signature in black ink, appearing to read 'Cabanilla', written over a horizontal line.

ECON. GALO CABANILLA
Director de Tesis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'William Hidalgo', written over a horizontal line.

ECON. WILLIAM HIDALGO

A complex, stylized handwritten signature in black ink, written over a horizontal line.

ING. ROBERTO ACOSTA

INDICE GENERAL

<i>INDICE GENERAL</i>	4
<i>1. EMPRESA - CARACTER DE LA EMPRESA</i>	7
1.1 Historia.....	7
1.2 Objetivos al principio y hoy	8
1.3 Los participantes	13
1.4 Productos y servicios.....	17
1.5 Mercado	20
1.6 Tecnología.....	23
1.7 Clientes.....	24
1.8 Integración.....	26
1.9 Costos	29
1.10 Recursos	29
1.11 Fortalezas y Debilidades.....	34
1.12 Base de Competencia	36
1.13 Factores de éxito.....	40
1.14 Posición de competitividad.....	40
<i>2. SECTOR INDUSTRIAL</i>	44
2.1 Definición	44
2.2 Tamaño de crecimiento.....	45
2.3 Factores de Crecimiento	45
2.4 Ciclo de Vida.....	46
2.5 Tecnología.....	47
<i>3. LA NUEVA ESTRATEGIA</i>	49
3.1 Medidas de Exito.....	49
3.2 Suposiciones Críticas	50
3.3 Problemas a Resolver.....	51
3.4 Oportunidades y Amenazas	52

3.5 Debilidades a Corregir.....	53
3.6 Fortalezas a Explotar.....	53
3.7 Riesgos.....	54
3.8 Estrategias Actuales.....	55
3.9 Estrategias Deseables.....	56
↳ Mantener y Promover las Estrategias Actuales.....	56
↳ Diversificación de la producción y exportación.....	56
↳ Implementar Hand Helds.....	57
↳ Descentralización de Funciones Contables.....	57
↳ Incrementar la cantidad de haciendas.....	57
↳ Exportar desde diferentes países.....	58
3.10 Estrategias Realizables.....	58
↳ Intensificar la exportación de Piñas.....	58
↳ Descentralización de Funciones Contables.....	59
4. DESCENTRALIZACIÓN DE FUNCIONES CONTABLES.....	60
4.1 Análisis del Proceso.....	60
4.2 Problemas Identificados.....	62
4.3 Oportunidades de Mejora.....	64
4.4 Análisis de las Actividades.....	64
4.5 DETERMINACIÓN DE BENEFICIOS.....	65
4.6 BENEFICIO PARA LA EMPRESA.....	67
4.7 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	67
4.8 RECOMENDACIONES DE MEJORA.....	68
4.8.1 FLUJO DE INFORMACION ACTUAL.....	68
4.8.2 MODELO FUNCIONAL PROPUESTO.....	72
4.8.3 MODELO OPERACIONAL PROPUESTO.....	72
4.9 PLAN DE ACCIÓN.....	78
4.10 CALENDARIO.....	79
4.11 CONCLUSIÓN.....	80
5. EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS DIVERSIFICADOS.....	81
5.1 Análisis de Mercado.....	82
Alcance.....	82
Clientes Importantes.....	84
Competencia.....	86
Nuevos Competidores.....	90
Productos Sustitutos.....	91
Proveedores.....	92

5.2 Entorno Financiero	94
5.3 Poder Político.....	95
5.4 Objetivos	96
5.5 Estrategias.....	97
5.6 Conclusiones	103
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</i>	104



1. EMPRESA - CARACTER DE LA EMPRESA

1.1 Historia

Exportadora Bananera “ Rica Banana“ S.A. es el producto de la perseverancia, genialidad e incansable trabajo del Sr. Roberto Ponce, quien inició su gestión como exportador en 1935 con arroz, café y cacao.

Luego del éxito alcanzado en esta actividad decidió incursionar en la exportación de banano hasta que en 1965 se independizó, transformando su compañía Comercio y Transporte S.A. en Exportadora “ Rica Banana “ S.A.

Desde su creación, el crecimiento y desarrollo de esta compañía, no han tenido límites, convirtiendo al Ecuador en uno de los primeros exportadores de banano en el mundo, con un promedio de exportación de 1'200.000 a 1'300.000 toneladas de banano, de las cuales del 50% al 60% son producidas por esta empresa.

El comercio mundial ha hecho necesario que Rica Banana tenga oficinas en ciudades como: New York, New Jersey, Long Beach, Huntington Beach, Panamá, Buenos Aires,

Hamburgo, Roma, Amberes, Amsterdam, Zagreb, Tokio y Wellington.

1.2 Objetivos al principio y hoy

En los inicios de la compañía, el único objetivo era la exportación de banano de diferentes productores del país.

La principal estrategia concreta ha sido la reducción de costos a través de la integración vertical hacia atrás, adquiriendo o creando compañías que contribuirían en la producción de insumos para su principal operación: la exportación de banano.

El Sr. Ponce observó que el comprar banano en el libre mercado para luego colocarlo en el exterior debía ser complementado con su propia producción bananera, es así como adquiere un grupo de haciendas productoras de banano.

A medida que las exportaciones crecían resultó necesario fletar buques completos, es así como se creó una armadora de barcos y hoy en día el grupo cuenta con una verdadera flota naviera a su servicio, Ecuadorian Vessels.

Otras compañías que contribuirían al negocio de la exportación se mencionan a

continuación :

Líneas Aéreas Nacionales (LAN) cuya actividad principal es la fumigación de las plantaciones de banano.

Fertagric, es la importadora de insumos agrícolas.

Industria Cartonera Ecuatoriana y Macarsa, dedicadas a la fabricación de cajas de cartón utilizadas en el empaque del producto.

Conaplast, fábrica de productos plásticos utilizados en el empaque y embalaje del banano.

Blastisa, compañía de transportes de productos e insumos desde la fábrica hacia las haciendas o desde éstas hacia el puerto llevando el producto final.

El siguiente cambio estratégico como consecuencia de la creación de este grupo de empresas fue ofrecer y promover estos servicios y productos a terceros, lo que causó que algunas de estas empresas surjan exitosamente dentro del mercado.

La comercialización del producto pasó a ser la siguiente estrategia, se llevó a cabo mediante la creación de oficinas de comercialización en ciudades de consumo masivo de banano, siendo éstas, puntos estratégicos para la venta del producto.

Basándose en la imagen y aceptación de la marca ‘Rica Banana’ en la exportación y comercialización del banano, así como la infraestructura creada, se implantó la estrategia de diversificar la línea de producción y exportación pasando a ser una exportadora de otras frutas tropicales tales como mango, piña, limón y melón.

Como parte de los servicios que RICA BANANA ofrecía al productor, el costo de la asesoría técnica lo asumía la compañía. Este punto sirvió como estrategia emergente durante el último año, cuando las utilidades se vieron amenazadas por problemas legales que provocaron una baja en el precio del producto. “ Rica Banana “ se vio obligada a cobrar al productor el costo de la asesoría, con lo cual pudo mantener el margen de ganancias.

La exposición formal de la misión fue claramente definida desde el inicio de la empresa, esto se puede evidenciar en las diferentes actividades que se realizaron en beneficio de todos los grupos de interés. A medida que la empresa crecía el fundador se preocupaba de que sus colaboradores en el negocio identifiquen metas a corto y largo plazo orientadas a cumplir con la misión, esto ha llevado a que se forje una filosofía corporativa sólida.

Basados en estos puntos se formula la misión y visión de ayer, hoy y mañana personalizadas en los colaboradores y clientes:



Misión :

“Transportar productos agrícolas con óptima calidad, volúmenes y precios razonables a todos los mercados de consumo satisfaciendo las necesidades y expectativas de clientes, productores y colaboradores de la empresa”.

Visión :

“ Nos vemos como el primer exportador a nivel mundial de productos agrícolas, reconocidos por nuestra calidad, competitividad, innovación y servicios a clientes, preocupados por la protección del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del país...”

Por los años que Exportadora “ Rica Banana “ ha permanecido en el mercado, y por el alcance que ha logrado se puede notar que el concepto de su negocio ha sido siempre el centro de sus actividades, estableciendo metas orientadas a la satisfacción de sus proveedores, trabajadores y clientes, logrando así establecer una visión corporativa con las empresas relacionadas al negocio.

La filosofía que la empresa sustenta ha logrado que sus clientes externos e internos se involucren en las metas y se sientan satisfechos con los compromisos, principios y valores que se mantienen con ellos.

En la actualidad las metas por las cuales se trabaja son :

Planificar, coordinar y ejecutar el abastecimiento, asesoría técnica y control de calidad que afiance su posición de líder en el mercado.

Reducir costos para mantener precios competitivos y que nuestros productores tengan la oportunidad de lograr una utilidad justa.

Utilizar tecnología de punta en el área operativa del negocio maximizando su productividad.

Fortalecer la relación con nuestros productores y colaboradores de la empresa trabajando conjuntamente con la misma visión.

Maximizar la ganancia de nuestros inversionistas.

Satisfacer a los clientes.

Contribuir a la producción de nuestro país mediante la generación de empleo.

1.3 Los participantes

El negocio de exportación de banano cuenta con la participación fundamental de los empleados, clientes, compañías relacionadas, etc., el conjunto de ellos representan los grupos de interés, analizaremos cada uno de ellos planteando sus exigencias y la forma en que la empresa logra satisfacerlas:

⇒ Accionistas

Exigencias : Utilidades y Rendimiento de la Inversión

Medio : Mejorando los costos para mejorar los índices de rendimiento de la inversión.

⇒ Clientes

Exigencias : Calidad, Cumplimiento en la Entrega (tiempo), Precios razonables.

Medio : Controlando la calidad del producto que se envía, realizando las entregas en el tiempo acordado y reduciendo los costos para poder eventualmente reducir los precios.

⇒ Productores

Exigencias : Fijar y mantener los cupos de exportación, concesiones para la producción, prontitud en los pagos.

Medio : Estableciendo cupos de exportación a los productores, facilitando anticipos, depositando en las cuentas de los productores los valores de las exportaciones.

⇒ Gobierno

Exigencias : Se respete el precio de las cajas.

Medio : Cumpliendo los precios establecidos para las cajas de banano.

⇒ Unión Nacional de Bananeros

Exigencias : Se cumplan los derechos de los productores.

Medio : Manteniendo conversaciones con los productores

⇒ Compañías Relacionadas

Exigencias : Utilización de sus servicios.

Medio : Para las compañías relacionadas al negocio existen convenios especiales para que obtengan una ventaja competitiva.

⇒ Empleados

Exigencias : Estabilidad laboral, remuneración y capacitación.

Medio : Incremento en el negocio, bonificaciones y constantes capacitaciones técnicas.

Mostramos a continuación el organigrama de la empresa distribuido funcionalmente, con el objetivo de que se conozca la estructura de la empresa y resalte la interrelación departamental.

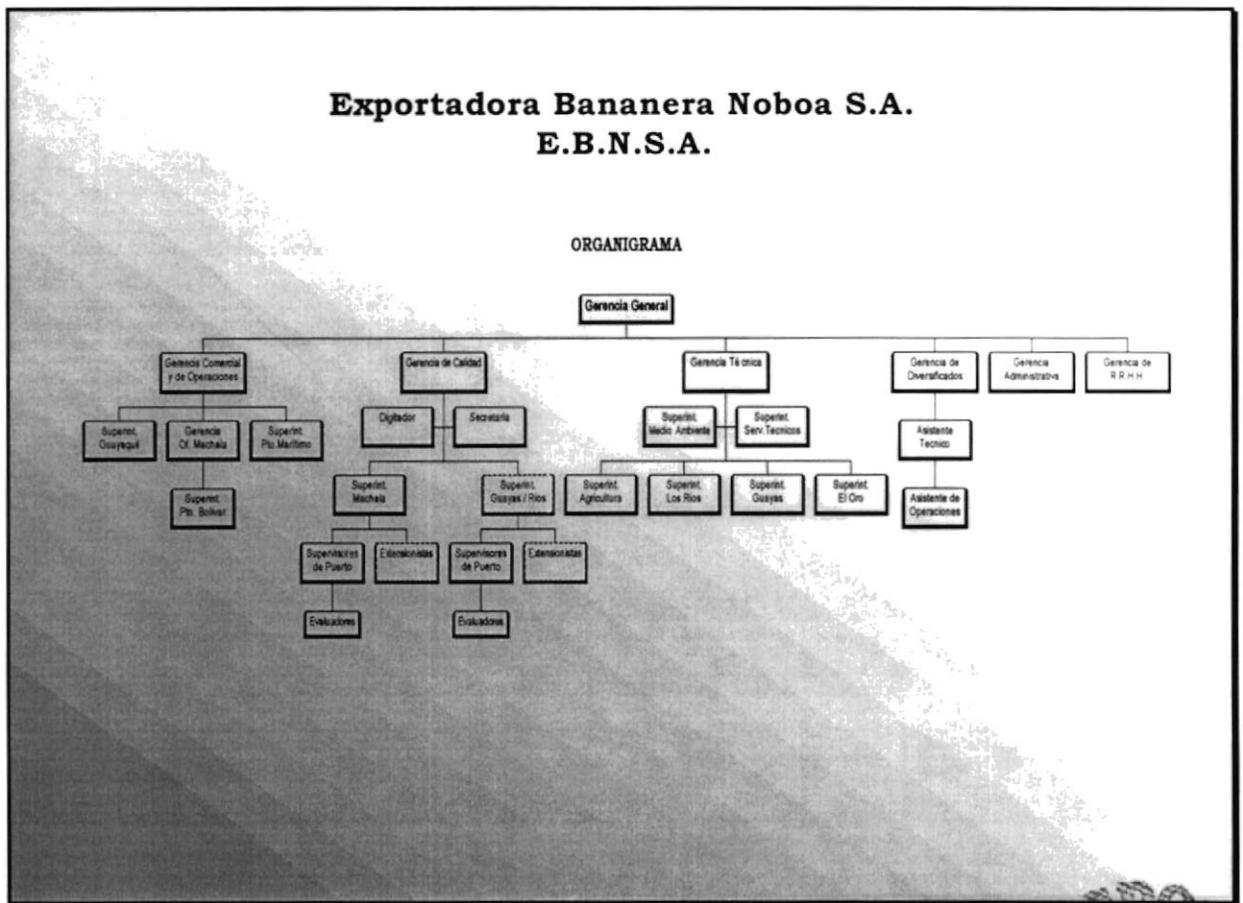


Figura I



CEO

El director ejecutivo de la empresa es el Ing. Xavier Velasquez, quién desde sus inicios ha sido líder de algunos de los negocios relacionados, lo que le ha dado seguridad en este campo llegando a obtener un conocimiento operativo, técnico y administrativo del negocio. Sus labores le han permitido relacionarse y conocer las necesidades y metas de todos los grupos de interés.

Todos estos factores han contribuido como pilar fundamental en la toma de decisiones y en el desempeño satisfactorio para el logro de las perspectivas de los participantes:

Accionistas : Se preocupa por conocer y reafirmar la visión de los accionistas a través de sesiones de directorios periódicas. Basándose en éstas ha emprendido proyectos utilizando tecnología de punta en áreas críticas del negocio como labores de campo y operaciones portuarias que maximicen las ganancias.

Empleados : Incentiva muy dinámicamente la integración del personal preocupándose por el bienestar del empleado y de su familia a través de beneficios complementarios y reconocimientos por desempeño laboral.

Clientes : Ha logrado mantener la confianza adquirida a través de los años, gracias a su permanente control en la calidad del producto, la reducción de costos para mantener precios competitivos y la satisfacción de las demandas superando las expectativas.

Proveedores : Promueve el constante estudio en la apertura de mercados y la diversificación de productos lo que asegura al productor la comercialización efectiva y la visión de alternativas en cultivos. Existe una continua preocupación porque el productor pueda obtener todos los recursos necesarios para mejorar la calidad del producto final.

1.4 Productos y servicios

RICA BANANA ofrece sus servicios tanto a los clientes como a los proveedores reflejados en siete macroprocesos los cuales están apoyados por un conjunto de sistemas interrelacionados, así como de estándares preestablecidos que dan como resultado el envío de la fruta a los distintos mercados internacionales :

Controlar Calidad

Proceso llevado a cabo desde las haciendas, en el puerto de embarque y el puerto de destino, consiste en la determinación del cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para la fruta, en función de los mercados de destino y de las normas de calidad internas de la compañía, las que una vez satisfechas son reportadas para ser consideradas en la asignación futura de cupos. El elemento básico de apoyo lo constituyen los inspectores de calidad.

Asignar Cupos

Establecidos los requerimientos del mercado externo, determinados los itinerarios de los vapores y una vez reconfirmada la demanda, se asignan los cupos de corte, basándose en los programas predeterminados de corte y los cupos establecidos para los productores. También establece los requerimientos de contenedores y materiales a utilizar en el empaque. Como resultado de este proceso se obtiene la orden de corte y la autorización para la entrega de materiales.

Entregar Materiales

En función de las órdenes de corte y embarque, se procesa la entrega de los materiales que consisten en cartones y componentes de empaque, en la cantidad y características requeridas, basa su control en el programa de corte y cuenta con un sistema de control de cartones que permite mantener saldos de materiales entregados para su posterior cobro, en el caso de no haber sido utilizados. Este proceso registra cantidades y valores de materiales entregados al productor para el proceso de liquidación de fruta.

Embarcar Fruta

Una vez calificada la fruta se la recibe en puerto, la que es sujeta a un muestreo de calidad, para luego ser tarjada y movilizada al vapor utilizando las cuadrillas, soportan en este proceso supervisores, calificadores de calidad, y se registra la información en el sistema de control de embarque, verificándose que se cumplan con los cupos y el programa establecido. De este proceso se obtienen reportes de control de embarque, información de materiales utilizados en el empaque y exportados y el valor de cuadrillas empleadas.

Liquidar Fruta

La información de la fruta entregada en puerto, así como los consumos de materiales empleados en el empaque ingresan a este proceso de liquidación, el que tiene como elementos de control paralelos los reportes de control de embarque, cartera, cartones y materiales entregados a los productores. Constituyen herramientas de apoyo los sistemas de control de cartón, inventarios, cartera y el medio principal de proceso, el sistema de liquidación de fruta. Como resultado de este proceso se obtiene el valor a pagar a los productores, el que siempre se da por vapor cerrado.



Liquidar Cuadrillas

Las cuadrillas que intervinieron en el embarque de la fruta reciben su tratamiento de pago en este proceso, el que tiene como ingresos básicos el reporte de cuadrillas ocupadas, cantidad de cajas estibadas y tipos de estibas utilizados. Tiene como elementos de control la información contenida en las tarjetas y los listados de las cuadrillas empleadas. Este proceso entrega el valor del pago a las cuadrillas.

Facturar

Sobre la base de la fruta embarcada por vapor y destino, y teniendo como elemento de control las liquidaciones a los productores, la información es procesada en el sistema de facturación, del que se obtienen los datos requeridos por las entidades gubernamentales para el control de las exportaciones y las facturas que servirán de base para el cobro al exterior.

1.5 Mercado

El mercado potencial al cual todas las estrategias apuntan es el del consumidor de frutas tropicales a nivel mundial, es así como los puertos de entrega que forman parte de

nuestros consumidores son New York, New Jersey, Long Beach, Huntington Beach, Panamá, Buenos Aires, Hamburgo, Roma, Amberes, Amsterdam, Zagreb, Tokio y Wellington. Estos puntos dependiendo de su ubicación geográfica se encuentran agrupados por zonas: Costa Este, Costa Oeste, Norte del Continente, Mediterráneo, Japón-Korea, Nueva Zelandia, Sur del Continente, China.

Por ser el Ecuador un país con un potencial altamente agrícola existen muchas empresas dedicadas al negocio de exportación de banano, la comercialización del mismo representa para nosotros una ventaja de escala al poseer compañías comercializadoras en diferentes puntos estratégicos del mercado.

A lo largo del tiempo se ha sembrado en el mercado lealtad a la marca por la calidad y servicio que se ofrece lo que constituye una barrera y fuerza competitiva.

En lo que respecta a la rivalidad de competidores, en este mercado no hay oportunidad de manipular los precios ya que son regidos por el gobierno nacional, la tendencia siempre será la reducción de costos sin descuidar la calidad, así el porcentaje de ganancia será mayor.

El mercado de exportación de banano se ubica en un punto intermedio entre la fragmentación y la consolidación, ya que existen 3 empresas dominantes y un grupo de alrededor de una docena de compañías pequeñas que se reparten el resto del segmento.

A continuación mostramos un cuadro junto con su gráfico, los que representan la participación de las diferentes compañías de exportación.

PARTICIPACION EN EL MERCADO EXPORTACION DE BANANO 1997	
COMPAÑIA	PARTICIPACION %
Noboa	34.3
Standard Fruit Co.	23.6
Reybanpac	16.6
Agrícola Palmar	8.1
Del Monte	5.6
Costa Trading S.A.	5.3
Otros	2.4
Exelcorp	1.5
Carrión / Bananor	1.1
Chiquita	0.9
Bagno	0.3
Quirola	0.1

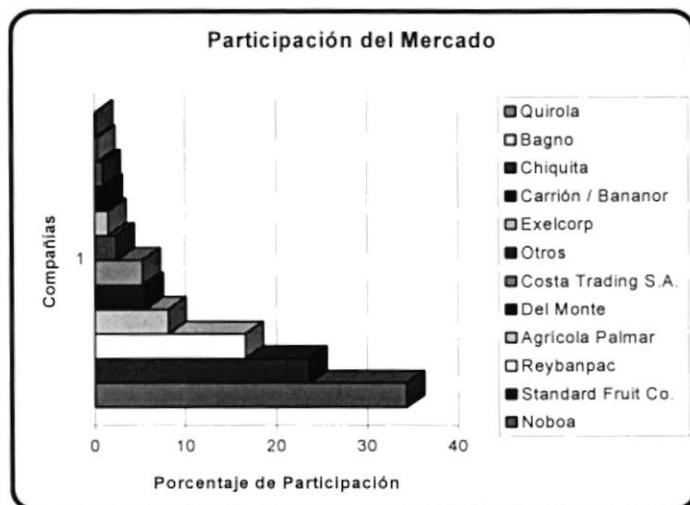


Figura II

1.6 Tecnología

Desde los inicios en Rica Banana ha existido una preocupación constante por establecer tecnología de punta orientada a mejorar los procesos operativos y administrativos.

En el área operativa el estudio e investigación de la industria bananera han servido para establecer una tecnología a la par con países desarrollados en esta área. Se han implantado balanzas en las haciendas para el control del peso de la fruta, en el puerto se cuenta con tecnología de captura de datos, Hand Helds. La calidad y cantidad del producto embalado son controladas antes del embarque. Cada uno de estos puntos serán tratados más adelante.

El área administrativa cuenta con un sistema integrado de computación que enlaza las haciendas, el puerto y las oficinas centrales en Guayaquil, Machala y Esmeraldas por medio de un enlace de radio de 16 Kbps. Cada punto geográfico cuenta con un servidor propio los cuales tienen acceso a los servidores de las haciendas agrícolas.

A través de un enlace satelital podemos integrarnos con New York y Miami de manera rápida y eficaz utilizando un canal de transmisión de datos (56 Kb. comprimidos) y

catorce canales de voz. En el extremo de Guayaquil la señal se origina en nuestra estación terrena que consta de una antena parabólica y un amplificador de alta potencia. La transmisión es recogida en Estados Unidos por el telepuerto Homestead para luego ser enviada a través de circuitos de fibra óptica hasta las oficinas de New York y Miami.

1.7 Clientes

El negocio de exportación de banano implica que los clientes pertenezcan a diferentes países, por lo que se los agrupa por el puerto de entrega del producto.

Es así como los países forman parte de zonas de mercado que son :

Costa Este : Newark, Willmington, Port Royal, Galveston, Brigdport, Tampa, Everglades, Savannah, Gulfport, Miami, Filadelfia, Puerto Rico.

Costa Oeste : Los Angeles, Long Beach, San Francisco, Hueneme, Camden.

Norte del Continente : Alemania, Bremenhaven, Hamburgo, Bélgica, Zeebrugge, Irlanda, Cork, Holanda, Amsterdam, Eemshaven, Polonia, Gdynia, Gdnask, Lubstow, Szczecin, Checoslovakia, España, Bilbao.

Mediterráneo : Grecia, Patras, Pireo, Italia, Civitavecchia, Livorno, Constanza, Génova, Savona, Spezia, Torino, Salerno, Trieste, Veletta, Malta, Tunes, Turquía, Yugoslavia, Libia, Trípoli, Hungría, Portugal, Egipto, Francia, Odesa, Líbano, Bulgaria, Siria.

Japón-Korea : Korea, Seúl, Gamcheon, Tokio, Kobe.

Nueva Zelandia : Nueva Zelandia, Auckland.

Sur del Continente : Chile, Buenos Aires, Mendoza, Valparaíso, Arica, Uruguay, Montevideo.

China : China, Dalian, Beijing, Xiamen.

Las oficinas de comercialización manejan una o varias zonas, están ubicadas en puntos estratégicos como son New York, Los Angeles, Amberes, Bahamas, Buenos Aires, Roma, Japón y España.

A continuación presentamos cuadros estadísticos que representan la participación de cada una de las zonas en nuestro mercado:



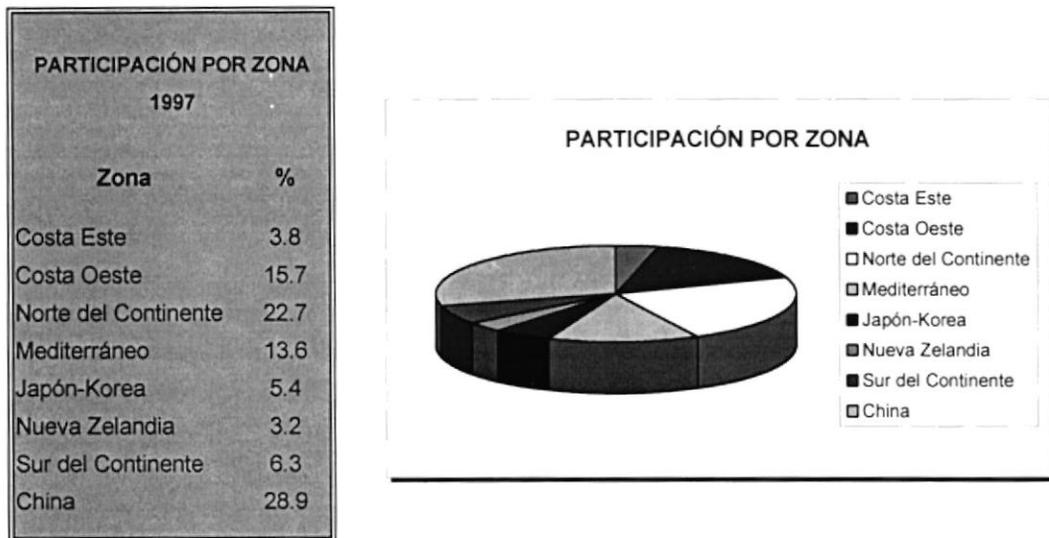


Figura III

1.8 Integración

La exportación de banano fue el negocio original de toda la empresa, a medida que las necesidades fueron presentándose la visión fue creciendo, y es así que con el objetivo de brindar un producto de calidad y un servicio eficiente, la creación de empresas fue impulsada por proveer al negocio de todos sus insumos y atender sus necesidades.

La integración vertical hacia atrás se sustenta en:

Compra y convenios con haciendas proveedoras de banano.



Creación de una empresa importadora de fertilizantes y químicos (Fertagric).

Creación de la empresa fumigadora (LAN).

Creación de empresas proveedoras de cajas de cartón y fundas de embalaje (ICE, Conaplast).

Creación de empresa de transporte del banano hacia el puerto (Blastisa).

Adquisición de línea de buques, y creación de agencia naviera (Transmabo).

Establecimiento de empresa comercializadora internacional. (Pacific Group).

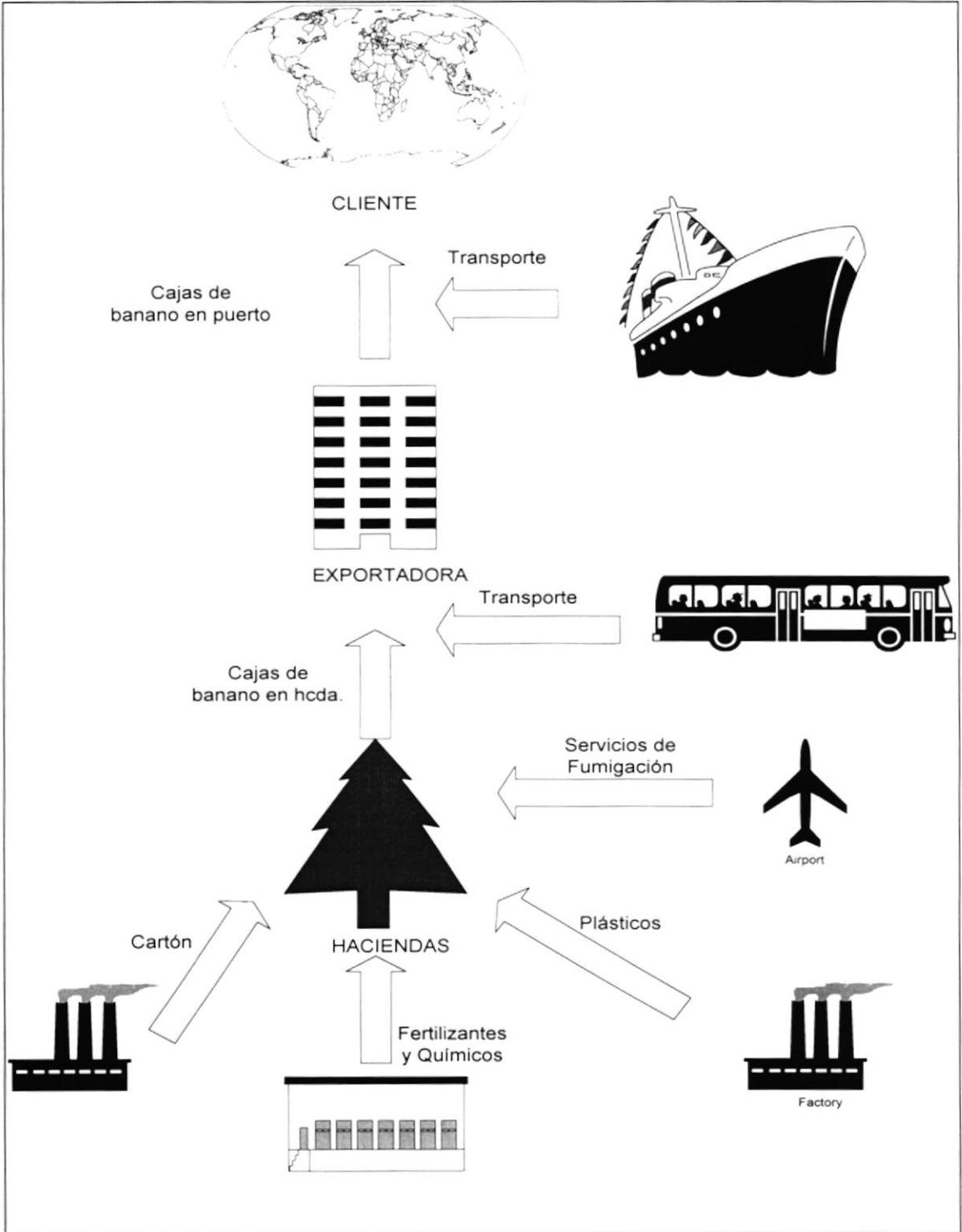


Ilustración 1

1.9 Costos

El análisis de la información entre ingresos, costos de exportación, gastos administrativos y gastos financieros del servicio de exportación, durante el año de 1997 se resume en los totales :

Costos : \$ USD 314'000.000

Ingresos : \$ USD 630'000.000 (90'000.000 de cajas vendidas

7.00 \$USD precio promedio por caja)

Como podemos observar el total de costos representa casi el 50% de los ingresos. Esta ventaja se ha podido conseguir gracias a la integración empresarial conseguida.

1.10 Recursos

Económicos

El tiempo de la empresa junto con las estrategias acertadas han servido como base para poder construir un poder económico en la industria nacional. Gracias al buen trabajo del fundador orientado a la reducción de costos e incremento de la calidad, Rica Banana

cuenta con la capacidad de invertir constantemente en mejoramientos de procesos, tecnología y nuevas estrategias.

Financieros

Con la finalidad de facilitar el manejo de liquidaciones, pagos y créditos a los productores para el mejoramiento técnico de sus tierras, se creó dentro de la corporación la entidad financiera “Banco de Crédito” . Esta entidad que trabaja además como cualquier otro banco permite a la empresa tener una sólida participación y soporte financiero dentro y fuera del país.

Tecnológicos

La tecnología desde el inicio ha constituido el soporte para todos los mejoramientos e implantación de los procesos operativos y administrativos. Es por esto que la directiva no escatima invertir en esta área. Las haciendas cuentan con tecnología de control de calidad, esto es balanzas electrónicas para determinar el peso exacto de cada caja y del producto que se envía.

El proceso de embarque del producto utiliza hand helds para ingresar la información de las tarjas.

Se ha implantado sistemas de comunicación que integra la central de operaciones con las haciendas, puerto marítimo, empresas del grupo y principales comercializadoras en Estados Unidos, a través de enlaces satelitales y de microonda.

Toda la información se registra en sistemas computacionales formándose una gran red entre todas las empresas de la corporación.

Humanos

El recurso humano representa uno de los pilares fundamentales en la empresa, gracias a la acertada selección del personal y a las oportunidades que brinda la empresa se ha logrado eficiencia en las actividades, a continuación detallamos las principales funciones de los colaboradores en relación con la operación del negocio :

Gerente General .- Determinar los productores que califiquen para el plan de incentivo propuesto y explicar los beneficios del plan. Establecer el monto del inventario de cajas en consignación y su ubicación.

Contador .- Revisar congruencia entre lo detallado en la Orden de Retiro y lo establecido en la declaración, enviar la información de la Orden de Retiro al tesorero.

Tesorería – Caja .- Recibir de Contabilidad las Liquidaciones de Fruta, Cheques, Ordenes de Retiro que correspondan a los productores seleccionados.

Legal .- Registrar ante la autoridad pertinente los documentos y archivarlos para posterior referencia.

Sistemas .- Transmitir al Sistema de Control de Productores la información de las Ordenes de Retiro que fueron satisfechas, en el día en que se realicen los retiros.

Transmitir al Sistema de Producción las Ordenes de Retiro que se originen en Contabilidad, en el día en que son emitidas.

Recibir del Sistema de Cartonera la información de los retiros realizados, actualizando el estado de las Ordenes de Retiro

Gerente de Operaciones .- Coordinar con el Superintendente de Puerto, Jefes de Puerto y Supervisores de Embarque la operación de embarque de la fruta y asignar las cuadrillas requeridas.

Jefe de Puerto .- Elaborar el plan de embarque e ingresarlo en el Sistema de Control de Embarque, emitir el listado y distribuirlo al Supervisor de Controladores, Supervisores de

Embarque y Supervisores de Estiba.

Supervisor de Controladores .- Controlar los ingresos de las Tarjas, Guías Internas y Guías de Transporte, en cuanto a tipo de fruta a recibir, cantidades, ubicación en el vapor. Ingresar en el sistema los códigos de las personas autorizadas para ingresar la información del embarque.

Calificador .- Solicitar la Guía de Ingreso al chofer, registrar la cantidad de cajas que fueron tomadas para el Control de Calidad y devolver la Guía al chofer para que se traslade al lugar de la descarga.

Chequeador .- Contar las cajas de fruta que le sean entregadas y verificar que corresponda a lo detallado en la Guía de Ingreso, registrando la información requerida en la Tarja.

Jefe de Estiba .- Disponer el oportuno envío de la fruta desde la bodega al vapor, elaborar la Guía Interna para la movilización de la fruta.

Tarjador .- Solicitar la presentación de la Guía Interna como respaldo de la entrega de la fruta en el muelle. Contar y verificar que las cajas que le son entregadas correspondan a las detalladas en la Guía Interna.

1. 11 Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

Solidez Financiera.

Disponibilidad de producción.

Posición de Liderazgo por permanencia y participación en el mercado mundial.

Calidad del producto.

Comercialización de la mayor cantidad de fruta en mercados estables.

Integración vertical (haciendas, navieras, fumigadoras, etc).

Clima laboral.

Debilidades

Depende en un 75% de productores terceros.

Abastecimiento sólo con fruta local.

Burocracia de procesos.

Centralización de información.





Ilustración 2

Oportunidades

Ampliar hectareaje de haciendas propias.

Aumento de consumo per capita de productos agrícolas a nivel mundial.

Adecuado manejo de la política de exportación agrícola.

Apertura de nuevos mercados.

Ampliación de cupos de compra de fruta .

Amenazas

Multinacionales.

Producción en Centroamérica en temporadas altas para nuestro país.

Fenómenos naturales (Corriente del Niño).

Inestabilidad Política.

Factores macroeconómicos, sociales y gubernamentales (Asamblea Nacional).

Fortalecimiento de la competencia.

1.12 Base de Competencia

Competidores Potenciales

Los productores externos representan para Rica Banana los principales competidores potenciales, aquellos que han logrado progresar durante éstos últimos años o la unión de algunos de ellos podrían establecer contactos en el exterior y así comercializar directamente su producto.

Estos competidores podrían iniciarse en el negocio pero se enfrentarían a barreras económicas que RICA BANANA ha logrado superar y dominar a través del tiempo.

Las ventajas de costos asociadas a compañías de gran magnitud como RICA BANANA incluyen la fabricación del material de empaque y embalaje del producto, importación de insumos agrícolas necesarios para la producción de banano, ventajas de precio en la transportación del banano y todos aquellos puntos a favor que proporcionan las empresas creadas para suplir las necesidades de la compañía.

El tiempo de permanencia en el mercado y la calidad que representa la marca 'Rica Banana', han servido para fortalecer la lealtad de sus consumidores, convirtiéndose para la competencia en una barrera muy costosa de romper .

Rica Banana ha implantado centros técnicos en cada empacadora para brindar servicios especializados a sus productores, lo que les garantiza un aprovechamiento eficaz de sus plantaciones además de la óptima calidad para sus clientes. Estos servicios representan una gran ventaja competitiva ya que el costo de la infraestructura establecida es alto y representaría para la competencia una inversión significativa.

Firmas Establecidas

El Ecuador es uno de los países con mayor producción agrícola, por lo tanto es natural suponer que existen algunas empresas dedicadas a la exportación de banano, las cuales

podrían representar una potencia competitiva si logran establecer una infraestructura física y organizacional similar a la de Rica Banana . Esto es muy difícil de conseguir por el costo de inversión, planeación y tiempo que representa.

Rica Banana se identifica como una estructura consolidada por el número de empresas creadas para satisfacer las necesidades de su negocio, lo que lo hace fuerte en el mercado competitivo y difícil de superar.

No existe competencia en precios ya que el Gobierno regula el precio del banano, he ahí que la ventaja de RICA BANANA radica básicamente en los costos lo que le permite ofrecer mejores precios a sus productores y clientes. A partir de la premisa de que el grado de rivalidad aumenta cuando la demanda declina, podríamos concluir que esto no representa un riesgo para Rica Banana ya que sus productos son colocados en mercados y cantidades estables.

Compradores

A nuestros compradores no se los considera una amenaza puesto que son comercializadoras creadas en diferentes partes del mundo como compañías relacionadas de Rica Banana . Por la estabilidad del mercado la comercialización del producto tampoco amerita una preocupación muy importante.



Proveedores

Dado que el 75% del volumen de exportación de Rica Banana depende de productores externos, se podría afirmar que este grupo de interés representa una amenaza por el poder de negociación que adquieren dentro del mercado competitivo.

Ahora, esta amenaza no representa un alto riesgo por la gran cantidad de productores con los que se trabaja, a menos que se forme un grupo de ellos (productores fuertes) con las expectativas de una integración vertical hacia adelante dentro de la misma industria y competir en forma directa.

Productos Sustitutos

No existe ningún producto sustituto que represente una amenaza para Rica Banana, ya que la estabilidad e infraestructura lograda hasta el momento dan la seguridad de poder seguir con el negocio de exportación de banano o en algún momento de cualquier otro producto agrícola con la misma demanda.

1.13 Factores de éxito

Rica Banana posee una de las mayores habilidades distintivas reflejada en la infraestructura sobre la cual se trabaja. Los equipos y la tecnología que se utilizan para medir la calidad del producto y los materiales que se proporcionan al productor hacen que la compañía se sitúe dentro de la competencia como la mejor exportadora del país.

Otro factor de éxito de la compañía es la solidez financiera, pertenece a un grupo que posee una institución bancaria por medio de la cual se le dan facilidades al productor para maximizar su producción.

También, el recurso humano con que se cuenta es altamente capacitado y está en constante preparación, lo que les permite operar los equipos de una manera profesional y brindar un servicio de asesoría superior.

1.14 Posición de competitividad

Eficiencia

RICA BANANA cuenta con un grupo de compañías relacionadas que le proporcionan

todos los insumos necesarios para la producción de banano y el servicio de exportación de productos propios o de los productores con los cuales mantiene convenios. Esta ventaja le permite a la compañía contar con insumos de calidad y a tiempo, lo que da como resultado alta eficiencia en el producto y el servicio.

Calidad

La calidad del producto que RICA BANANA exporta ha marcado una ventaja competitiva dentro del mercado nacional e internacional. Esta ventaja es reconocida por los diferentes controles de calidad, eficiencia de producción y bajos costos del producto y servicio, lo cual ha permitido que esta compañía se encuentre dentro de los cuatro exportadores de banano más grandes del mundo.

Innovación

A lo largo de la historia Rica Banana ha invertido en el estudio y desarrollo de innovaciones que mejoren la producción del producto, control de calidad y servicio de exportación. Mencionaremos ciertos casos en los que se puede observar este efecto.

Proporcionar al productor los insumos de empaque necesarios para la exportación como son fundas, cartones y stickers.

Ubicar centros técnicos en diferentes zonas productoras con la finalidad de proporcionar al productor asistencia que le facilite controlar y verificar la calidad del producto.

Buscar a través de las compañías relacionadas medios de financiamiento para que el productor consiga los recursos necesarios para la producción bananera, estas compañías servirían también como medios de pago eficiente.

Capacidad de Satisfacción al Cliente

“La satisfacción al cliente se logra proporcionándole exactamente lo que el cliente desea y en el momento en que este lo requiere, con la ayuda de los tres factores mencionados anteriormente.”

Basados en este criterio podemos afirmar que parte de la misión de RICA BANANA ha sido ofrecer este tipo de servicios al cliente.

Dada la delicadeza del banano el tiempo de entrega ejerce un factor primordial dentro del negocio de exportación y la competencia mundial hace que la calidad del producto sea el otro factor que determine el éxito del negocio.

Como lo hemos expuesto anteriormente Rica Banana ocupa un lugar importante dentro de la competencia internacional lo que nos demuestra que se cumple con la misión de superar las expectativas del cliente.

2. SECTOR INDUSTRIAL

2.1 Definición

El Ecuador está considerado como un país eminentemente agrícola lo cual constituye una ventaja dentro de la industria de exportación de productos agrícolas y es en este medio donde se desenvuelve la actividad principal de Exportadora Rica Banana S.A. RICA BANANA y la mayoría de las organizaciones que forman parte de ésta industria concentran su operación principal en la exportación de banano y sus variedades más que en otras frutas tropicales.

La industria de la producción y exportación de banano no ha sufrido cambios considerables; lo único que depende de organismos gubernamentales es el precio de venta del producto, Rica Banana ha podido superar estos cambios a través de la reducción de costos e incremento en la comercialización lo que le ha dado un margen de utilidad significativo.

2.2 Tamaño de crecimiento

Desde hace varios años con el fin de mantener la calidad, rendimiento y nivel de la industria, entidades estatales tales como el Programa Nacional del Banano (PNB), han limitado la superficie del país que se pueda dedicar al cultivo de esta fruta. El objetivo de esta limitación es no exceder la demanda de la fruta manteniendo el nivel de precios. Actualmente se ha fijado la superficie de cultivo de banano en 130.000 has.

2.3 Factores de Crecimiento

Un factor importante que permitió el crecimiento de RICA BANANA dentro de la industria de exportación fue la integración vertical hacia atrás realizada por su fundador como estrategia de reducción de costos de insumos, por medio de la cuál se convirtió en productor de la fruta que exportaría al adquirir un grupo de haciendas que le permitió aumentar el volumen de exportación y con esto su participación en el mercado.

Otro factor de crecimiento es la diversificación de productos originada por otras organizaciones y continuada por RICA BANANA con la producción y exportación de mangos, limones, piñas y melones que contribuyeron a mantener su posición y participación en el mercado cuando aumentó la demanda.

En la actualidad esta industria de la exportación de productos agrícolas se encuentra en franco crecimiento con la introducción de nuevos productos de exportación derivados de frutas tropicales en forma de conservas que tienen gran aceptación dentro del mercado mundial.

2.4 Ciclo de Vida

El negocio de la exportación de productos agrícolas se encuentra en la etapa de crecimiento principalmente porque se han aperturado nuevos mercados con la diversificación de productos y sus derivados; consecuentemente esto ha hecho que aumente el consumo per capita en países del continente asiático. Estos cambios en el mercado han intensificado la competencia logrando mejorar los niveles de calidad de los productos agrícolas de exportación. En lo que se refiere a la posición de RICA BANANA en el mercado, ésta no ha sido afectada porque siempre la compañía se ha preocupado por mantener altos niveles de calidad en sus productos y ha invertido en proyectos de nueva tecnología que sostengan esta diferenciación de sus productos y le permitan conservar su participación en el mercado.

2.5 Tecnología

El rol de la tecnología es fundamental dentro de la industria de exportación de productos agrícolas, la mayoría de los costos de insumos de éste negocio se concentran en el tiempo que toma llevar a cabo la operación de embarque de la fruta en puertos, el tiempo de espera de un vapor en puertos es uno de los rubros más significativo de ésta operación por esta razón RICA BANANA y otras exportadoras realizan inversiones considerables en proyectos utilizando la tecnología de punta que le permita agilizar el proceso de carga del vapor y disminuir los costos de producción.

Empezando desde las haciendas propias y las de los productores se controlan mediante un sistema computarizado instalado en cada centro técnico o empacadora con la finalidad de facilitar el soporte impartido por nuestros técnicos de cultivo puestos al servicio de los productores para asegurar el cumplimiento de los niveles de calidad exigidos por los mercados y políticas internas de la cía. Se utilizan modernas balanzas automáticas que garantizan el correcto empaque de la fruta en los tamaños y calibres adecuados. Todo estos sistemas de control paralelamente aseguran la producción de los volúmenes necesarios para cumplir con los cupos de entrega otorgados por la compañía.



Dentro del área del puerto, RICA BANANA ha implementado un sistema computarizado que controla toda la operación de embarque y se complementa con equipos de tecnología innovadora para el conteo y registro de cajas recibidas por productores conocidos como HAND-HELDS, que agilitan la circulación de los camiones dentro del puerto y la carga del vapor en espera. Como resultado de este proceso controlado a través del sistema computarizado se obtienen posteriormente las liquidaciones de los productores y de las cuadrillas de estiba.

Finalmente luego del envío de la fruta al exterior RICA BANANA efectúa el pago a sus productores acreditando automáticamente en cuentas bancarias de diferentes bancos de cada productor el valor correspondiente por la compra de la fruta.

3. LA NUEVA ESTRATEGIA

3.1 Medidas de Exito

El plan estratégico de la empresa tendrá como objetivos principales :

Aumentar el flujo de efectivo de la compañía.

Incrementar la participación de la empresa en el mercado actual.

Participar en nuevos mercados.

Incrementar el volumen de exportación con producción propia de fruta.

Incrementar la tecnología de punta en el área operativa del negocio.

Incrementar la calidad del producto y el servicio al cliente y al productor.

Descentralizar los procesos administrativos - contables.

Todas las estrategias planteadas en este informe convergen en los objetivos anteriormente expuestos, lo que redundará en beneficios tangibles para la compañía en un plazo estimado de un año.



3.2 Suposiciones Críticas

Como base de sustentación de nuestras estrategias, se han definido las siguientes premisas, las cuales de no cumplirse podrían afectar el resultado final de las mismas.

La empresa no tiene problemas laborales, no existen sindicatos, no hay ni habrá huelgas.

No disminuirá la infraestructura actual.

Se ha presupuestado un incremento del 25% en los sueldos tanto del personal operativo como del administrativo.

La superficie total de cultivos de banano en el Ecuador no se reducirá ni se limitará la producción en el siguiente año.

Se ha estimado un 25% de inflación para el siguiente año.

Los accionistas fomentarán la compra de nuevos activo fijos importantes durante el siguiente año.

No ocurrirá ningún conflicto armado ni desastre natural de magnitud en el siguiente año para el cual no se este preparado.

El fenómeno natural por el cual estamos viviendo actualmente (fenómeno del niño) se controlará en el siguiente año.

Las políticas agrícolas - gubernamentales se mantendrán estables en el siguiente año.

Las relaciones entre accionistas se mantendrán estables en el siguiente año.

3.3 Problemas a Resolver

Los problemas básicos que deberán resolver todas las estrategias aquí planteadas son:

Las temporadas bajas de exportación de banano.

Reducción de costos del proceso de embarque, tiempo de espera del vapor.

Reducción de errores en los procesos operativos manuales (conteo y registro de cajas).

Quejas de los clientes por tamaños y calibres inadecuados para el empaque.

Tareas administrativas repetitivas y burocráticas.

Sobrecarga del trabajo laboral contable.

Actividades contables manuales.

Dependencia en un 75% de productores terceros en volúmenes de exportación.

Falta de estructura funcional bien definida.

Falta de comunicación de información contable en línea.

3.4 Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades que brindan las estrategias que se plantean aquí son las siguientes:

Crecimiento acelerado del mercado.

Crecimiento del nivel de exigencia de los clientes.

La diferenciación de calidad hecha por el cliente entre nuestros productos y gran cantidad de marcas competitivas.

Nivel financiero actual de la empresa.

Las amenazas que se mantendrían o surgirían con la implantación de las estrategias serían:

El clima, especialmente ante una fuerte presencia en el país del anunciado fenómeno del Niño que no daría las condiciones ideales para aplicar una de las estrategias.

La competencia (Dole), debido a que pueden desarrollar estrategias similares.

Políticas legales de reducción de las hectáreas sembradas de banano y cantidades de exportación.

Inconformidad en los acuerdos y convenios con el grupo de productores.

Inestabilidad Política.

Saturación del mercado.

3.5 Debilidades a Corregir

Las estrategias a implementarse corregirán las siguientes debilidades:

El porcentaje de volumen de exportación sujeto a las temporadas altas y bajas.

Errores por ingresos manuales.

Procesos burocráticos.

Abastecimiento local de la fruta.

3.6 Fortalezas a Explotar

Solidez Financiera.

Posición de líder en el segmento del mercado.

La excelencia del servicio, respaldado por la calidad de los productos y el recurso humano técnico preparado.

La integración vertical de Exportadora Rica Banana S.A.

Clima e integración laboral.

3.7 Riesgos

Sindicatos de empleados.

Administración inadecuada de las finanzas.

Que el ciclo del fenómeno del niño se prolongue, destruyendo las plantaciones propias y de terceros.

Cambios en la política gubernamental del sector agrícola poco favorable para la parte exportadora

Interrupción eventual o permanente del soporte técnico necesario para infraestructura tecnológica utilizada en áreas claves del negocio.

La disipación de los productores que constituyen el incremento en el volumen de exportación de RICA BANANA .

Problemas en la recuperación de cartera de productores inactivos por estar fuera de la

línea de producción agrícola que exporta RICA BANANA .

Los altos costos en los que se incurriría por el aumento de los aranceles de importación para los insumos agrícolas.

3.8 Estrategias Actuales

⇒ Reducción de costos por medio de la integración vertical

Una de las estrategias más importantes implementadas por los directivos de Rica Banana es la reducción de costos por medio de la integración vertical hacia atrás, es decir creando o adquiriendo compañías que realicen actividades relacionadas a la operación de exportación de banano.

⇒ Promoción de nuevas empresas con servicios a Terceros

Se amplió el campo de acción de las empresas relacionadas para que ofrezcan sus servicios a terceros incrementando de esta forma las ganancias obtenidas.

⇒ **Comercialización del producto**

Debido a la gran demanda que tenía nuestro producto, surgió la necesidad de crear nuevas oficinas para la comercialización en las principales ciudades de consumo masivo, logrando de esta forma puntos estratégicos para la venta del producto.

3.9 Estrategias Deseables

⇒ **Mantener y Promover las Estrategias Actuales**

Debido al éxito alcanzado con las estrategias que se han implantado desde los inicios de las empresas, éstas deberán ser promovidas en todo tiempo.

⇒ **Diversificación de la producción y exportación**

Gracias a la solidez obtenida en la exportación de banano hacia los diferentes mercados y aprovechando la imagen y aceptación de la marca RICA BANANA, se plantea intensificar la diversificación de la producción de frutas tropicales para exportación y así satisfacer las demandas exigentes de los mercados.

⇒ **Implementar Hand Helds**

El proceso operativo en puertos es considerado crítico y decisivo dentro del negocio, por lo cual la reducción de errores por ingresos manuales se conseguirá a través de equipos electrónicos de captura de datos, Hand Helds.

⇒ **Descentralización de Funciones Contables**

Una de las metas fijadas por el directorio de RICA BANANA es optimizar los procesos de la empresa, siendo éste el origen de la estrategia propuesta. El registro de los datos deberá ser responsabilidad del área que origina dicha información. Estos datos deberán ser depurados, actualizados y mantenidos disponibles para el resto de la organización por el área en donde dicho dato sea generado.

⇒ **Incrementar la cantidad de haciendas**

RICA BANANA se propone adquirir nuevos terrenos agrícolas para la producción de frutas tropicales, disminuyendo de esta forma la dependencia de los productores externos.

⇒ **Exportar desde diferentes países**

Una de las estrategias deseadas, es la exportación de frutas desde países que tienen una alta producción y calidad, lo cual disminuiría los costos y fortalecería la actividad principal de la empresa.

3.10 Estrategias Realizables

Se mencionan dos estrategias muy deseables para el directorio de la empresa pero que por diferentes motivos el tiempo de realización es a largo plazo.

⇒ **Intensificar la exportación de Piñas**

La estrategia de exportar productos tropicales diversificados ha dotado a la empresa de ganancias considerables ubicándola en puestos competitivos dentro de la industria, es así que la intensificación de ésta afianzaría aun más a RICA BANANA en la industria internacional. Para la presentación de este trabajo nos concentraremos en la exportación de piñas.



↳ Descentralización de Funciones Contables

El mejoramiento de las operaciones funcionales incurre en costos y controles del negocio, es nuestro objetivo presentar una estrategia que optimice las funciones administrativas contables proporcionando al cliente interno todas las herramientas para procesar los datos y presentar a la directiva información segura, confiable y a tiempo.

En el siguiente capítulo presentamos el plan estratégico para el desarrollo de cada una de las estrategias propuestas, el objetivo principal es identificar la necesidad de su aplicación redundando en el beneficio que se conseguirá al hacerlo.

4. DESCENTRALIZACIÓN DE FUNCIONES CONTABLES

4.1 Análisis del Proceso

Basándose en el objetivo macro que es Descentralizar Funciones se definen los objetivos del proceso contable :

Mejorar la integración contable

Lograr mejoras sustanciales en el registro de las transacciones que se producen en la empresa, tales como : transferencias de inventarios, activos fijos, entre otras, las cuales pueden relacionarse a través de un sistema computacional integrado, hacia todos los estados financieros que afecten dichas transacciones, evitando el registro manual. Para ello es necesario que se cuente con una Base de Datos flexible, soportada por un sistema de comunicación efectivo.

Capacitar a la empresa en la relación existente entre las diversas actividades que desarrolla y el registro contable que implica.

Se definen tres procesos contables como base para el establecimiento de oportunidades y mejoras y a los subprocesos que lo conforman, siendo éstos:



Contabilizar y Registrar transacciones

Activos Fijos

Importaciones en tránsito

Inventarios

Caja / Bancos

Inversiones en Obras

Cuentas por cobrar

Cuentas por Pagar

Facturación

Costos y Gastos

Emitir Estados Financieros

Emisión de E/F

Análisis e interpretación de E/F

Conversión de E/F

Consolidación de E/F

Presupuestar

Elaborar presupuesto

Controlar presupuesto

4.2 Problemas Identificados

Sobrecarga del trabajo laboral contable

La estructura funcional del área contable tiene funciones de su competencia bien definidas, pero además tiene bajo su responsabilidad funciones que hoy por hoy deberían realizarlas otras áreas, lo que ha producido un esfuerzo laboral contable por encima de su capacidad instalada en un 17%, valor que se obtiene de la operación (tiempo total de horas hombre por período / número de personas que intervienen * 160 horas de capacidad instalada por persona).

La información que genera el tiempo de trabajo total (tiempo de trabajo+tiempo de cola) y el costo hombre promedio por hora, sirve para observar el problema actual :

	RICA BANANA
Número de procesos	14
Tiempo total	2.247
Costo total	54'426.207
Número de personas	12
Factor de utilización	117%

Figura IV

Falta de estructura funcional bien definida

Debido a la falta de una estructura funcional bien definida en donde cada área operativa administrativa y financiera asuma bajo su responsabilidad las funciones a su cargo, el área contable ha tenido que asumir la administración de estas actividades no contables.



Figura V

Este punto trae consigo las siguientes consecuencias:

- * Duplicidad de tareas
- * Actividades contables manuales
- * Cultura contable deficiente
- * Falta de sistemas integrados
- * Falta de comunicación en línea



4.3 Oportunidades de Mejora

Al implantar la estrategia propuesta se presentarán oportunidades de mejora que ofrecerán una reducción substancial de tiempo y consumo de recursos, visibles en los siguientes puntos :

- * Duplicidad de tareas
- * Uso de papelería
- * Tiempo de espera
- * Transporte y movilización
- * Descentralización de procesos

4.4 Análisis de las Actividades

Con la ayuda de formularios se realizó un levantamiento de información por cada proceso llegándose a identificar actividades y tareas necesarias para su ejecución, el análisis de estas actividades y tareas enfocadas en la búsqueda de oportunidades de mejora mencionadas anteriormente, nos condujo a identificar un grupo de actividades susceptibles a eliminarse, un grupo que se pueden simplificar a través de la automatización de las mismas y otro grupo que se pueden descentralizar.

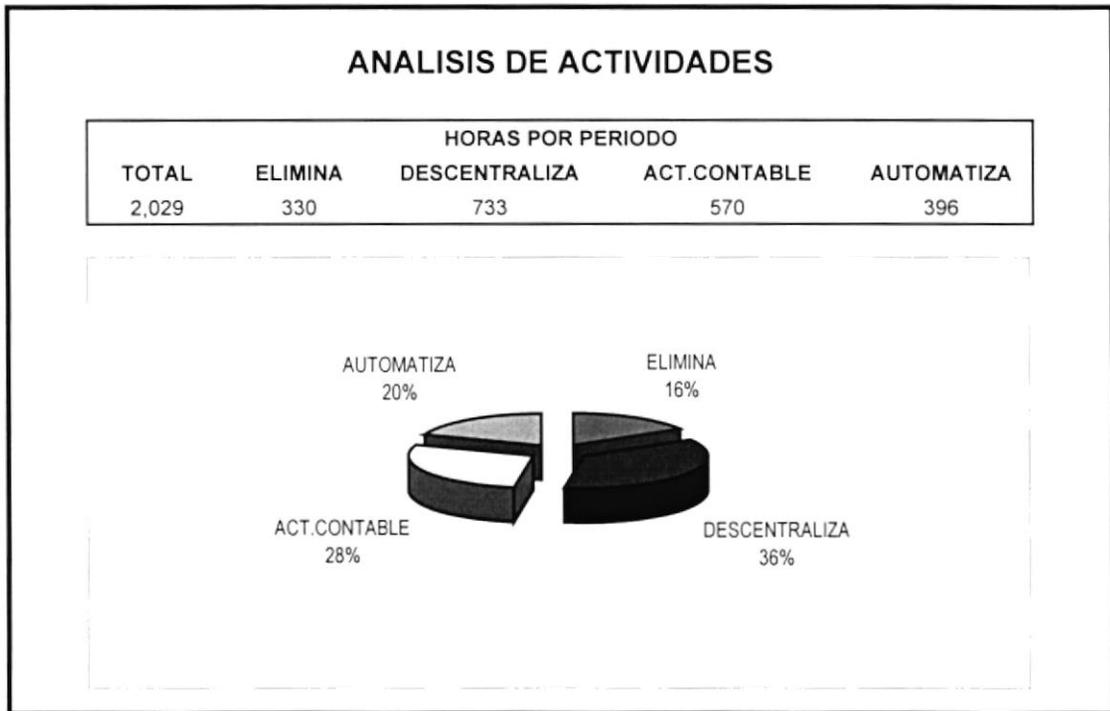


Figura VI

4.5 DETERMINACIÓN DE BENEFICIOS

El análisis de las actividades y la agrupación de las mismas en actividades que se eliminan, automatizan, y descentralizan nos permite calcular un beneficio potencial para el área de contabilidad. Este beneficio puede cuantificarse tanto en horas hombre/periodo así como su equivalente en costos.



El beneficio para contabilidad esta dado por el tiempo que se va recuperando paulatinamente conforme se vayan automatizando las actividades, para este informe el tiempo considerado como beneficio es del 50%, eventualmente una vez autorizadas todas las actividades el tiempo recuperado será del 100%.

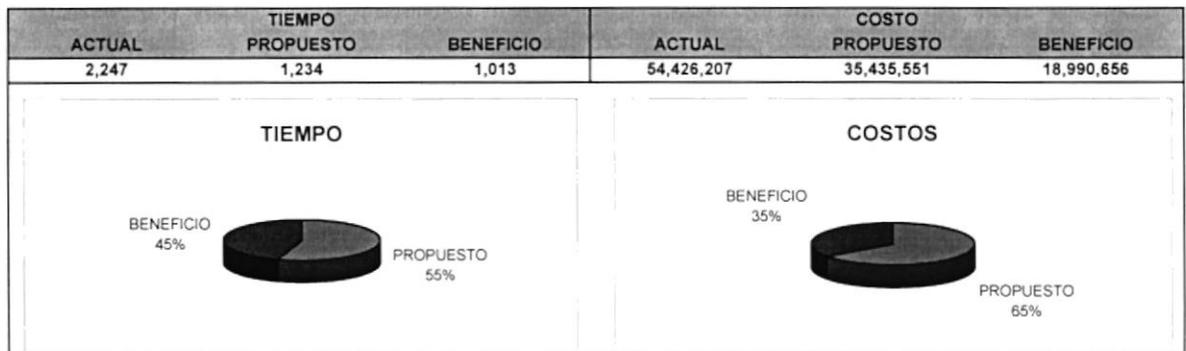


Figura VII

La optimización de las actividades contables y la descentralización de funciones nos permite reducir el factor de utilización del personal de 131% (11 horas/día) a niveles inferiores al 100% (8 horas/día).

Considerando la tasa de trabajo de 160 horas/periodo (8 horas/día) y dadas las horas hombre propuestas, (1.234) para desempeñar las actividades de los procesos contables, se requerirá una fuerza laboral de 8 personas lo cual representa una reducción del 27% de la



presente fuerza laboral.

4.6 BENEFICIO PARA LA EMPRESA

El beneficio neto para la empresa esta dado por el tiempo de las actividades que se eliminan (16%) y el tiempo que se recupera de las actividades que se automatizan (20%).

La reducción de personal antes mencionada no representa un beneficio neto para la empresa por cuanto la descentralización de funciones y procesos requerirá de personal capacitado para asumir dichas tareas en las áreas donde sean reubicadas.

Los resultados propuestos son alcanzables siempre y cuando se cumpla con los Factores Críticos de Éxito definidos y se implanten las recomendaciones mencionadas en este informe y que se describen en las siguientes secciones.

4.7 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Predisposición de la gerencia para realizar el cambio.
- Personal altamente capacitado.
- Sistema de comunicaciones en línea: que permita la conectividad de todas las áreas remotas a través de enlaces para el ingreso y consulta de datos e información.

- Sistemas computacionales distribuidos que permita que la información este disponible donde y cuando se la requiera.
- Base de datos corporativa la cual permita integrar y compartir información y datos a través de todas las áreas.

4.8 RECOMENDACIONES DE MEJORA

4.8.1 FLUJO DE INFORMACION ACTUAL

Los procesos generan gran cantidad de transacciones las mismas que pasan directamente al área de contabilidad que en algunos casos se encarga de realizar todo el procesamiento, esto es, recibir la documentación, revisar, registrar, resumir, controlar y administrar dichas transacciones.

Las áreas de Contabilidad, Contraloría y Finanzas han asumido funciones que son de competencia del área administrativa, dado que, esta área no esta claramente definida.

Para algunos subprocesos la administración y el control están repartidos entre Contabilidad y Finanzas, tal es el caso de Cuentas por pagar, Cuentas por Cobrar y Caja Bancos.

Al analizar las actividades contables encontramos que el 36% son actividades netamente Administrativas-Financieras las cuales corresponden a los siguientes subprocesos: Administración de inversión en Obras, Facturación, Liquidación, Liquidación de fruta, Activo fijo, Inventarios, Importaciones, Nómina y Cuentas por pagar.

Debido a esta carga funcional la contabilidad no ha podido dedicar todo su tiempo a funciones propias tales como: recepción de soportes de las transacciones, resumen de transacciones, emisión de estados financieros, análisis contables, etc.

Por lo expuesto anteriormente es necesario redefinir la funcionalidad en algunas áreas de la corporación asignándoles las funciones y responsabilidades que hoy las ha asumido el Area Contable.

Dado que uno de los objetivos principales de este proyecto es la Descentralización de Funciones y Procesos, aquellas actividades que no son netamente contables deberán ser descentralizadas a su respectiva Area de Responsabilidad para su ejecución y administración.

La siguiente gráfica resume el flujo de información actual:



FLUJO DE INFORMACIÓN ACTUAL

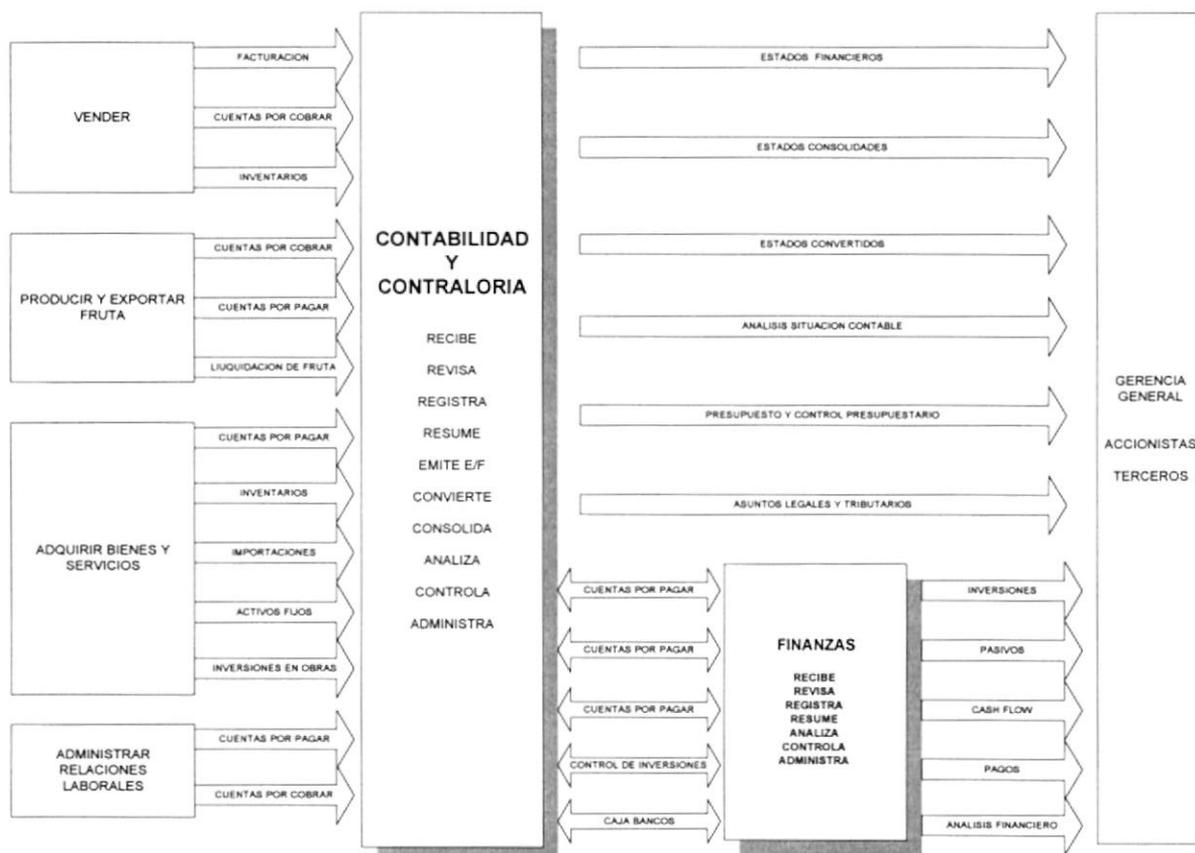


Figura VIII

Por qué descentralizar?

Los beneficios que alcanzará la descentralización son:



Redimensionar la empresa adaptándola a la situación actual y preparándola para el futuro a través de estructuras organizacionales sólidas con funciones y responsabilidades claramente definidas de tal forma que se evite la duplicación de esfuerzo y se logre una coordinación efectiva.

Preparar a la organización para procesar un número mayor de transacciones que corresponda al crecimiento del negocio según expectativas de la Gerencia y los Accionistas.

Permitir al área contable cumplir a cabalidad con sus funciones.

Qué pasa si no se descentraliza?

Con la capacidad instalada sobrecargada de la estructura actual del área contable será muy difícil crecer en capacidad de procesar más transacciones sin recurrir a aumentar el personal.

La coordinación entre las áreas será más conflictiva, aumentando los procesos burocráticos y tiempo de respuesta de los procesos en general.

4.8.2 MODELO FUNCIONAL PROPUESTO

Se propone un modelo funcional basado en la descentralización de las funciones de las áreas involucradas en los procesos, de tal forma que estas áreas desempeñen actividades propias de su competencia.

En el siguiente cuadro se resumen los procesos agrupados bajo el área responsable (Dueño del proceso):

ADMINISTRACIÓN	FINANZAS	CONTABILIDAD
ADMINISTRACIÓN DE ACTIVO FIJO ADMINISTRACIÓN DE BODEGAS E INVENTARIO ADMINISTRACIÓN DE IMPORTACIONES ADM. DE CONTRATACIONES E INVERSIONES EN OBRA FACTURACIÓN ELABORAR PRESUPUESTO CONTROLAR PRESUPUESTO ADMINISTRAR Y CONTROLAR COSTOS INDIRECTOS	ADMINISTRAR CUENTAS X PAGAR ADMINISTRAR CAJA/BANCOS ADMINISTRAR CUENTAS X COBRAR ADMINISTRAR INVERSIONES ADMINISTRAR PASIVOS BANCARIOS	EMISIÓN DE REPORTES DE E/F GERENCIALES ANALIZAR E INTERPRETAR E/F CONVERSIÓN DE E/F CONSOLIDACIÓN DE E/F

Figura IX

4.8.3 MODELO OPERACIONAL PROPUESTO

Los procesos mencionados en el modelo funcional, son llevados a cabo por distintas áreas de responsabilidad, las mismas que deben ser complementarias unas con otras de tal forma que se maximice la productividad del personal involucrado.

En los siguientes gráficos se muestran las relaciones básicas de las distintas áreas que conforman la empresa y que han sido identificadas para los procesos del negocio.

Cada círculo representa un área de responsabilidad, las secciones sombreadas indican puntos de contacto con otra parte del modelo (por razones de presentación se ha dividido el modelo en parte A y B).

MODELO OPERACIONAL PROPUESTO

PARTE A

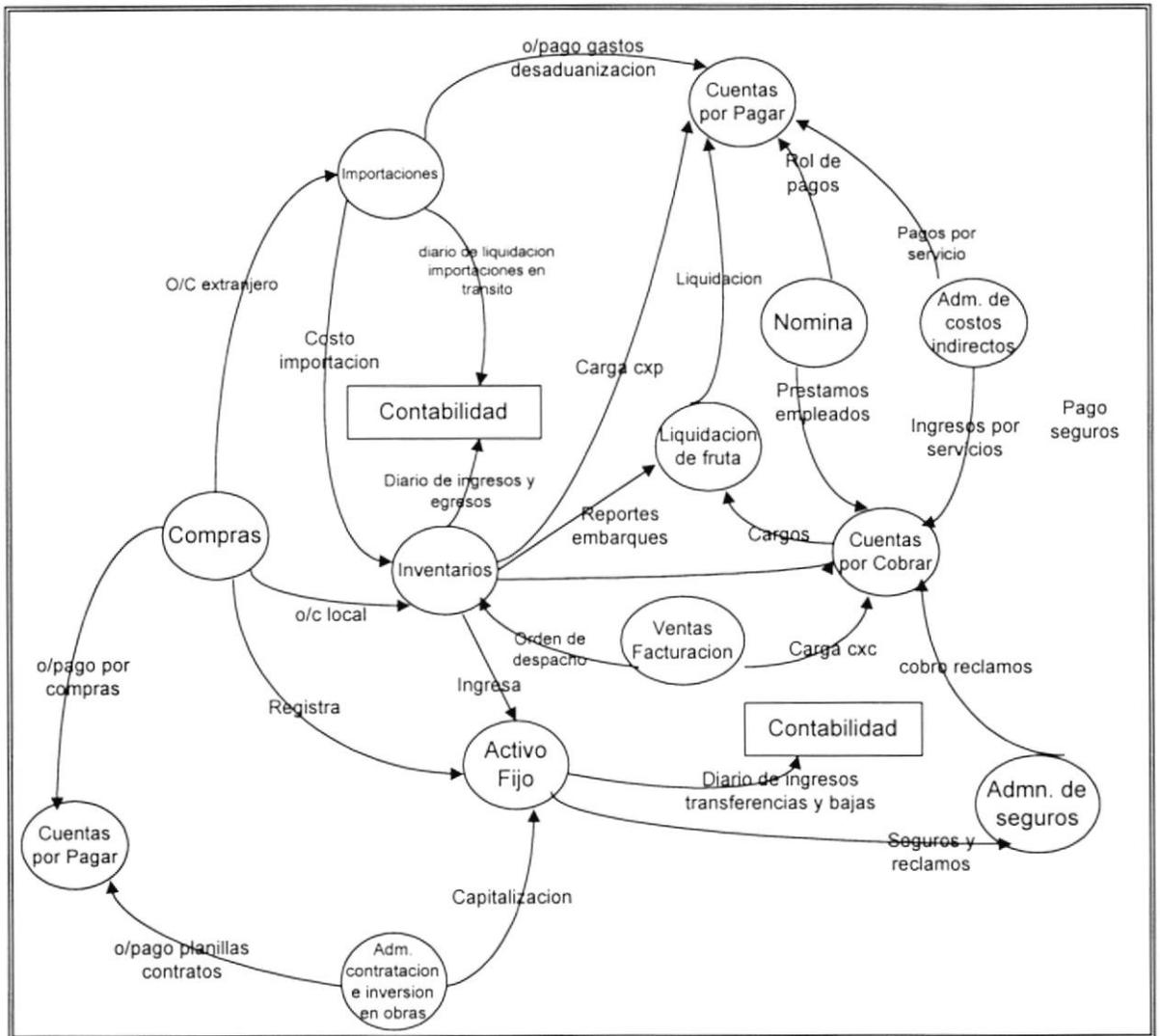


Figura X

En este modelo de contabilidad ya no recibe todas las transacciones generadas por los procesos corporativos sino que estas transacciones son procesadas por las áreas responsables correspondientes.

La información fluye de un área a otra dependiendo del proceso, de esta forma la contabilidad receptorá los saldos de los subsistemas y los diarios de los movimientos realizados libre de las actividades administrativas.

Al considerar los procesos del negocio se sincronizan y coordinan todas las actividades involucradas en la Cadena de Valor.

Si describimos el macro proceso ABASTECER las áreas involucradas se relacionarán de la siguiente manera :

COMPRAS recibe los requerimientos de la empresa y emitirá las correspondientes órdenes de compra,

INVENTARIOS será notificado electrónicamente de las órdenes de compra pendientes de recibo,

IMPORTACIONES será notificado por aquellas órdenes que requieran trámites de importación,

CTAS. POR PAGAR tendrá una notificación para realizar la provisión del pago por la compra efectuada,

INVENTARIOS una vez que recibe la mercadería notifica electrónicamente a COMPRAS para actualizar el estatus de la orden y notifica a ctas. por pagar el cumplimiento del contrato de compra,

CTAS. POR PAGAR emitirá automáticamente la orden de cheque respectiva la misma que después de la autorización respectiva del FINANCIERO pasará a Caja Bancos para su pago,

CAJA BANCOS una vez realizado el pago actualizará los registros de CTAS. POR PAGAR y en

COMPRAS notificará el cierre de la orden de compra.

CAJA BANCOS emitirá los asientos de diario por los ingresos y egresos de caja y los transferirá a la CONTABILIDAD,

CTAS. POR PAGAR transferirá el saldo de sus cuentas.

CONTABILIDAD recibirá los soportes respectivos y procederá a contabilizar las transacciones.

De igual forma para el macro proceso VENDER las áreas que deben sincronizarse son: Ventas, Facturación, Inventarios, Ctas. por Cobrar y Caja Bancos. Obsérvese que se considera todo el proceso desde que el cliente pone un pedido hasta que el dinero ingresa a la Empresa. Un análisis similar se puede realizar para los otros procesos del negocio.

MODELO OPERACIONAL PROPUESTO

PARTE B

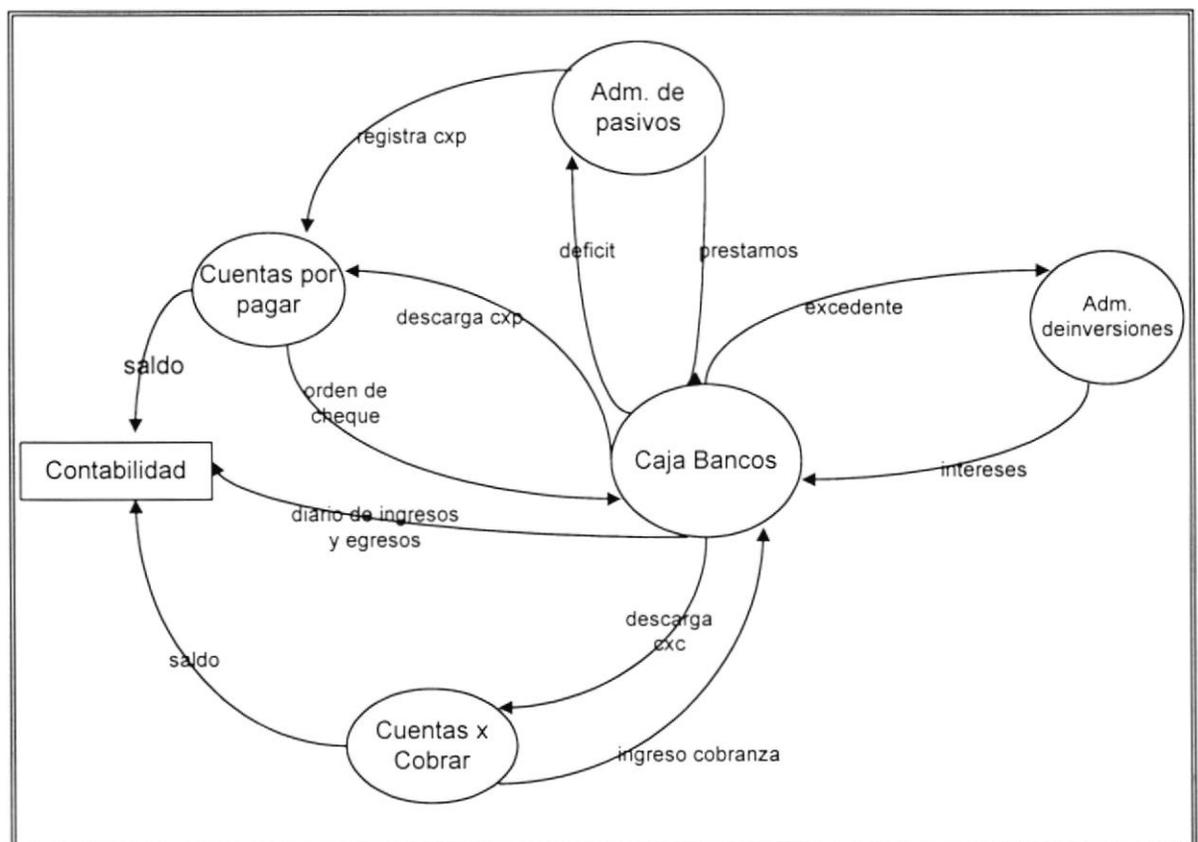


Figura XI

4.9 PLAN DE ACCIÓN

Una vez analizada las Recomendaciones de Mejora, planteadas en esta estrategia, los pasos a seguir serán:

APROBAR LA PROPUESTA PARA :

Modelo Funcional Propuesto

Modelo Operacional Propuesto

ESTABLECER PRIORIDADES EN LA REDISTRIBUCIÓN DE LAS FUNCIONES
SEGÚN ÁREAS DE COMPETENCIA

ELABORAR

Políticas

Procedimientos

Controles

Funciones

Sistemas de Información

ELABORAR LAS LISTAS DE REQUERIMIENTOS Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DE LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN Y DE PROCESAMIENTO DE DATOS QUE SOPORTEN LOS MODELOS

DESARROLLO Y PRUEBAS DE LOS SISTEMAS COMPUTACIONALES

CAPACITACIÓN EN LA OPERACIÓN DE LAS POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS COMPUTACIONALES

IMPLEMENTACIÓN

4.10 CALENDARIO

Id	Nombre de tarea	Duración	Nombres de los recursos	D	E
1	PROYECTO DESCENTRALIZAR FUNCIONES	120d			
2	<u>CONTABILIDAD</u>	120d			
3	REDISEÑO	28d			
4	ITERACIÓN #1 BASICO	5d	CONTABILIDAD (LIDER),IP		
5	ITERACIÓN #2 PERFILES	5d	IP,CONTABILIDAD (CONTADOR)		
6	REDISEÑO PROCESOS	15d	IP,SISTEMAS,LIDER		
7	INSTALACION	10d	LIDER,IP		
8	ITERACIÓN #3 INFORMES	2d	IP,SISTEMAS		
9	ITERACIÓN #4 CONSOLIDACION	3d	LIDER,IP,SISTEMAS		
10	MODELAMIENTO	25d			
11	DATOS	10d	SISTEMAS		
12	PANTALLAS	10d	SISTEMAS,IP		
13	REPORTES	10d	SISTEMAS,IP		

4.11 CONCLUSIÓN

Los resultados obtenidos luego de realizar todas las actividades necesarias para la implantación de esta estrategia se pueden resumir en las siguiente líneas:

“Deseamos garantizar a nuestros Clientes internos y externos que contamos con sistemas de administrativos eficaces en todos nuestros procesos que nos permite competir y satisfacer las exigencias estrictas del mercado internacional. Son estos sistemas que permitirán mejorar la calidad de la información entregada, en confiabilidad y entrega oportuna de la información para la toma de decisiones gerenciales. ”



5. EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS DIVERSIFICADOS.

Si bien es cierto nuestro país es considerado como el primer exportador de banano a nivel mundial, no debemos dejar de lado a los cultivos no tradicionales que alcanzan cifras significativas para el desarrollo y la economía del país.

Ecuador presenta en la actualidad una adecuada dotación de recursos naturales para incrementar principalmente la producción y exportación de otras frutas tropicales tales como naranja, mandarina, piña, melón, limón, yuca, mango etc.; siendo nuestro objetivo principal y de los productores consolidar el mercado internacional con productos de óptima calidad.

De acuerdo con las estadísticas obtenidas del principal mercado consumidor de esta fruta USA, desde el año 1991 se importa piña para el consumo interno con cifras que alcanzaban los 12 millones de cajas (40Lbs), en el año 1992 con 13 millones de cajas manteniéndose con ligeros altibajos hasta el año 96 donde se incrementó este volumen, abriendo nuevas oportunidades para la comercialización e incrementando la competencia de las cías exportadoras de este producto.



Exportadora Rica Banana distribuye en estos mercados su marca reconocida y preferida por su calidad y sabor, a través de sus oficinas de Pacific Fruit Group, con sede en New York y más de 15 oficinas en 4 continentes entre las que destacan Port Newark, Huntington, Long Beach, New Jersey, Buenos Aires, Hamburgo, roma, Amberes, Tokio y Wellington, puertos a los que llega a través de su propia flota naviera.

Exportadora Rica Banana , por 50 años líder en exportación de banano en el Ecuador, decide aprovechar su infraestructura agrícola de producción, embalaje, transporte y comercialización incursionando hace aproximadamente tres años en la exportación de los llamados productos diversificados tales como piña, melón, limón y mango, con la finalidad de ampliar su participación en mercados internacionales a los que tradicionalmente llegaba con banano y plátano.

5.1 Análisis de Mercado

Alcance

Los mercados a los que actualmente Exportadora Rica Banana S.A. exporta piñas son Estados Unidos y Chile aprovechando la infraestructura de exportación y comercialización ya creada en estos mercados.

Principales Consumidores Netos de Piñas en el Mundo

NET TRADE MT	1,991	1,992	1,993	1,994	1,995	Total	%
USA	(97,982)	(106,196)	(108,521)	(113,696)	(108,512)	(534,907)	19.87%
Japan	(137,786)	(127,466)	(120,963)	(113,527)	(107,940)	(607,682)	22.57%
France	(81,701)	(71,970)	(77,864)	(72,598)	(67,836)	(371,969)	13.82%
Germany	(39,399)	(42,378)	(46,293)	(37,040)	(39,118)	(204,228)	7.59%
Italy	(40,674)	(47,801)	(39,278)	(39,352)	(35,294)	(202,399)	7.52%
Spain	(23,733)	(25,082)	(19,982)	(21,626)	(19,622)	(110,045)	4.09%
Bel-Lux	(40,009)	(45,882)	(9,044)	(97)	(9,445)	(104,477)	3.88%
UK	(20,710)	(20,531)	(19,873)	(22,598)	(20,187)	(103,899)	3.86%
Singapore	(15,319)	(15,655)	(16,725)	(18,691)	(18,949)	(85,339)	3.17%
Argentina	(15,872)	(16,819)	(17,274)	(10,476)	(8,980)	(69,421)	2.58%
Korea Rep	(3,893)	(4,400)	(9,366)	(17,456)	(23,613)	(58,728)	2.18%
Netherlands	(6,647)	(8,173)	(9,973)	(11,986)	338	(36,441)	1.35%
Switzerland	(7,051)	(6,399)	(6,678)	(7,739)	(7,693)	(35,560)	1.32%
El Salvador	(5,897)	(6,135)	(3,479)	(8,842)	(7,074)	(31,427)	1.17%
Hong Kong	(5,002)	(4,106)	(4,532)	(4,910)	(7,438)	(25,988)	0.97%
Austria	(4,735)	(4,809)	(5,201)	(5,827)	(4,903)	(25,475)	0.95%
Russian Fed	-	(850)	(1,900)	(5,600)	(6,920)	(15,270)	0.57%
Chile	(1,293)	(1,511)	(4,564)	(2,757)	(3,423)	(13,548)	0.50%
Denmark	(2,966)	(2,192)	(1,946)	(2,325)	(1,602)	(11,031)	0.41%
Portugal	(193)	(6)	(2,677)	(4,483)	(3,183)	(10,542)	0.39%
New Zealand	(928)	(835)	(928)	(2,715)	(3,721)	(9,127)	0.34%
Sweden	(1,738)	(1,605)	(1,426)	(1,522)	(1,462)	(7,753)	0.29%
Saudi Arabia	(545)	(600)	(877)	(1,123)	(1,999)	(5,144)	0.19%
Ireland	(751)	(728)	(800)	(970)	(791)	(4,040)	0.15%
Czech Republic	-	-	(772)	(2,103)	(1,144)	(4,019)	0.15%
Lesotho	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)	(4,000)	0.15%
Uruguay	(469)	(1,047)	(1,006)	(907)	(535)	(3,964)	0.15%
Greece	(529)	(347)	(601)	(1,102)	(810)	(3,389)	0.13%
Maldives	(460)	(360)	(787)	(766)	(918)	(3,291)	0.12%
Poland	-	(443)	(208)	(689)	(689)	(2,029)	0.08%
Paraguay	488	-	(587)	(15)	(600)	(714)	0.03%
China	4,267	3,426	1,392	4,171	507	13,763	-0.51%
	(552,327)	(561,700)	(533,533)	(530,167)	(514,356)	(2,692,083)	

Hemos tomado Estados Unidos como el mercado sobre el cual desarrollaremos gran parte de nuestro análisis y estrategias por ser el principal y más grande consumidor de piña en América y aprovechando un cambio importante en el mercado de este país que representa la oportunidad de ampliar nuestra participación.

Clientes Importantes

En la campaña del periodo 91-95, las importaciones de piña a nivel mundial llegaron a totalizar 2,692,083 de toneladas métricas, con una distribución significativa entre Estados Unidos, Japón y algunos países Europeos :

Entre los países que mantienen una importante y permanente importación de piña se encuentran : USA, Japón, Francia, Alemania, Italia, España, Bélgica – Luxemburgo dentro del grupo que supera las cien mil toneladas métricas; de Sur América los principales importadores de esta fruta son : Argentina y Chile.

El mercado de Estados Unidos es uno de los más importantes de América, actualmente este país satisface la mayor parte de su demanda interna con la producción de esta fruta en Hawaii, pero desde hace unos pocos años su producción presenta una tendencia a la baja y se han hecho estudios que llevan a la conclusión de que en unos 5 años más ésta

disminución se va a acentuar. Este cambio se debe a que este estado concentró su desarrollo en la industria del turismo, porque la tierra tiene un costo de oportunidad muy alto para esta actividad más que para el cultivo de piña y la mano de obra antes utilizada se ha vuelto cara por la misma razón.

Desde su apertura el mercado de piña en USA se ha mantenido dividido entre los importadores de Centroamérica : Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, y Panamá; los Estados Unidos y Ecuador.

En Estados Unidos estamos realizando una estrategia de precios bajos y presencia en perchas, cubriendo los mercados donde Hawai esta dejando de entregar el total de producción habitual.

Vendemos 30 o 50 centavos más baratos que las otras empresas y se busca entregar una fruta de igual o mejor calidad.

En Chile gozamos de la preferencia del consumidor. Ecuador es casi el único proveedor de piña a este país, y RICA BANANA mantiene la estrategia de diferenciación en calidad: mejor sabor y peladoras en cada percha de los supermercados.

Los países del sur de Europa constituyen un grupo de mercados que registró en los últimos años, un rápido crecimiento en las importaciones de piñas, donde se prevé que existan mayores posibilidades de desarrollo comercial.

El mercado Europeo de piña actualmente está siendo atendido mayoritariamente por importadoras de Africa, pero la producción de piña de los importadores africanos se inicia en mayo y termina en agosto, el resto del año no pueden abastecer esta demanda.

Esta situación resulta favorable para los productores americanos de esta fruta, debido a que pueden ofertar piñas, en una posición contra-temporada con relación a los países africanos, es decir, que se obtiene una ventaja significativa en los valores de nuestro producto.

Competencia

Dentro de los mercados americanos la competencia de Exportadora Rica Banana en la exportación de piñas se puede dividir en dos grupos principales :

Las empresas exportadoras que en el Ecuador se dedican a la misma actividad y exportan hacia los mismos mercados.

Las transnacionales que trabajan en territorio estadounidense y también proveen fruta a Estados Unidos principalmente desde Costa Rica y Honduras.

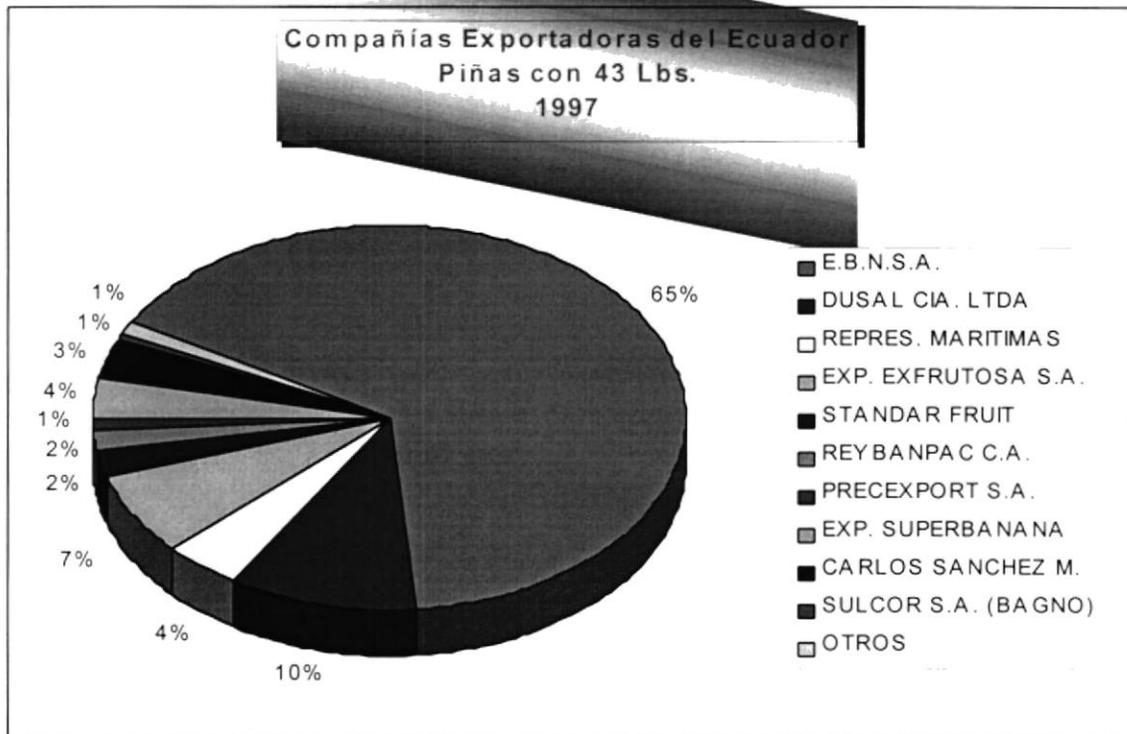


Figura XII

Frente a las exportadoras ecuatorianas RICA BANANA inició su estrategia de posicionamiento hace casi tres años, con el objetivo ya logrado de ser líder en las exportaciones de piña ecuatoriana, gracias a sus esfuerzos concentrados en la calidad y diferenciación de su producto y a la política de precios fijos para los productores que comercialicen su fruta con la empresa.

En cuanto al mercado chileno Dusal Cía. Ltda. era el líder en exportaciones desde el Ecuador hace cinco años, y hace tres años nos convertimos en su retador, pero con la meta de alcanzar el liderazgo en ese mercado, logrando que hasta finales del año 97 se supere sus cifras de exportación.

Actualmente somos el primer abastecedor de piña para Chile, donde por factores climáticos esta fruta no se produce. Nuestra fruta en los supermercados chilenos se vende a mayores precios que la de la competencia debido a dos factores importantes que han marcado la diferencia: Es más dulce con un grado mayor de maduración, y es más suave por lo que mediante las degustaciones de la fruta pelada en los sitios de expendio el cliente elige su piña lista para el consumo. De esta manera se ha logrado cambiar los hábitos del consumidor chileno que comía piña en ensaladas, comidas o fruta enlatada y no sola como fruta fresca.

En los mercados de piña de Estados Unidos somos nuevos entrantes y buscamos ganar participación por precios más bajos y presencia en las perchas.

No buscamos competir con las grandes transnacionales Dole y Del Monte en lo que a piña se refiere, ya que ambos tienen en conjunto el 60% del mercado de Estados Unidos que tiene una demanda de 12'470.000 cajas al año.

REPUBLICA
CHILE
PENAS

COMPAÑIAS EXPORTADORAS (PAIS)
 POR MERCADOS - PRODCUTO : PIÑAS
 CONV. 22XU (43 LBS)

	LOS ANGELES		NEWARK		CHILE		MIAMI		TOTAL	
E.B.N.S.A	40,187	90%	70,955	92%	22,354	28%	1,786	34%	135,284	65%
DUSAL CIA. LTDA.	0	0%	1,581	2%	19,837	25%	0	0%	21,418	10%
REPR. MARITIMAS	0	0%	0	0%	8,518	11%	0	0%	8,518	4%
EXFRUTOSA	0	0%	952	1%	13,591	17%	0	0%	14,543	7%
STANDARD FRUIT	4,465	10%	0	0%	0	0%	0	0%	4,465	2%
REYBANPAC	0	0%	0	0%	0	0%	3,527	66%	3,527	2%
PRECEXPORT	0	0%	2,063	3%	171	0%	0	0%	2,234	1%
SUPERBANANA	0	0%	0	0%	7,313	9%	0	0%	7,313	4%
CARLOS SANCHEZ	0	0%	1,225	2%	5,383	7%	0	0%	6,608	3%
BAGNO	0	0%	0	0%	1,303	2%	0	0%	1,303	1%
OTROS	0	0%	0	0%	2,253	3%	0	0%	2,253	1%
TOTAL	44,652		76,776		80,723		5,313		207,467	

Figura XIII

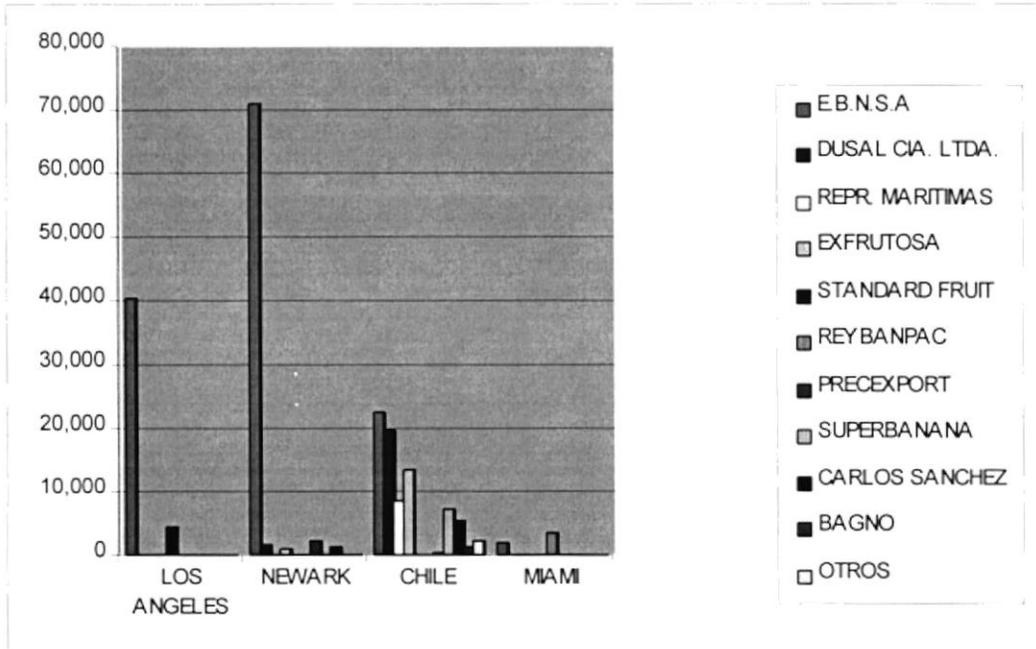


Figura XIV

Nuestro objetivo es aprovechar la tendencia a la baja del volumen de producción de Hawai que es el Estado norteamericano proveedor de la fruta a ese país y donde Dole lidera el manejo de la piña, e ir captando ese espacio de mercado que va dejando de atender, por dedicarse cada día mas a la actividad del turismo. Para ello, sacrificamos precios, y vendemos de 30 a 50 centavos menos que los demás.

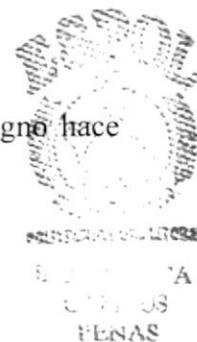
No tenemos una competencia fuerte entre las exportadoras en el Ecuador hacia los mercados de Los Angeles y Newark, pues nosotros exportamos el 90 y 92% respectivamente del total de exportaciones hacia estos puertos. En cuanto al mercado del Miami, Reybanpac exporta el 60% y Rica Banana el 34% (CUADRO # 2).

Hemos aprovechado la estructura que ya tiene Rica Banana con el banano y hacemos convenios con los supermercados que nos dan exclusividad de marca en las perchas. De este modo ganamos espacio en perchas y mayor reconocimiento de la marca.

Nuevos Competidores

La actividad de exportación de piña fresca ecuatoriana es relativamente nueva.

Las primeras exportaciones de nuestro país fueron realizadas por Dusal y Bagno hace unos cinco años hacia el mercado chileno principalmente.



Hace aproximadamente 3 años se inicio Rica Banana y en la actualidad supera a Dusal con cerca de 10.000 cajas al ano.

Podemos considerar que hasta el momento los competidores del mercado están detallados en el cuadro No. 1, y que, antes los nuevos entrantes nos estamos apoyando en la fidelidad de marca, especialmente en el mercado de Estados Unidos y nos mantenemos colocando en las mismas lugares de expendio otro tipo de frutas tropicales con la misma marca, como melones, mangos y limones.

Hemos reforzados nuestros canales de distribución utilizando la red establecida por “Rica Banana” en la comercialización del banano.

Productos Sustitutos

Se podría considerar a las demás frutas tropicales como productos sustitutos, pues cuando hay mayor producción de otra fruta, es decir “es época de ...” el precio de la piña cae.

La piña se consume en los meses de verano de mayo a septiembre y en las fiestas de Diciembre y Semana Santa.

En las épocas en que el precio de la piña cae se procura mantener el volumen de exportación para garantizar la competencia con buena fruta todo el tiempo, pues si en estos meses decae el volumen el productor se desmoraliza y la calidad no es la misma, por lo tanto, cuando entremos en los meses alto no estará preparado en los niveles anteriores de calidad.

Estos meses de precios bajos se compensan con los meses picos de consumo en que los mercados pagan el mejor precio. Es por esto que podemos negociar con nuestros proveedores de frutas un precio fijo durante todos los meses del año.

Además RICA BANANA ha incursionado en la comercialización de otro tipo de frutas como limón, mango y melón, que dependiendo de la época o la demanda del consumidor pueden competir con la piña, pero se trata de que consuman un producto de la misma marca.

Ofrecemos a las grandes cadenas de supermercados y a nuestros whole sailers variedad de productos durante todo el año.

Proveedores

Tenemos dos tipos de proveedores: de frutas y de insumos.

En cuanto a los proveedores de fruta se ha logrado captar a los mayores productores de piña del país mediante las siguientes acciones:

Relación a largo plazo.

Precios fijos a lo largo de todo el año.

Seguridad de embarques todas las semanas.

Pago a los ocho días de la entrega de la fruta.

Les proveemos insumos de cartón, plástico, zunchos, palets, etc., a 30 y 60 días plazo.

Otorgamos apoyo ante las instituciones financieras para sus inversiones en producción y tecnología, actuando como agente de retención con el establecimiento de una relación a largo plazo como garantía.

En cuanto a los proveedores de insumos tenemos establecido que les pagamos cuando paga el mercado, esto es, cada 10 días aproximadamente.

Como Exportadora Rica Banana realizo hace muchos una integración vertical hacia atrás y creo empresas que le provean de los insumos necesarios para el embalaje y exportación del banano, para la comercialización de piña nos proveemos directamente de cartón y plástico con Industria Cartonera Ecuatoriana y Conaplas, empresas de la Corporación Rica Banana que hace pocos años han incursionado en los empaques para productos diversificados.

5.2 Entorno Financiero

Exportadora Rica Banana siempre ha mantenido excelentes relaciones con las entidades financieras. Especialmente por ser la primera exportadora de banano del Ecuador, sin olvidar que poseen una institución bancaria.

Además en los últimos meses ha servido como agente de retención de los préstamos entregados por los bancos a sus productores bananeros, presentando como garantía contratos de cuatro años de trabajo.

De este modo el banco acoge un conjunto de clientes potenciales que pueden mantener relaciones a largo plazo por el tipo de inversiones que realizan, a los que a su vez ofrece planes de crédito especiales.

De igual modo empieza a funcionar con los productores de piña que trabajan con Exportadora Rica Banana, quienes poseen como garantía para sus préstamos la relación segura a largo plazo con la empresa.

En cuanto a la inversión que representa ampliar nuestra participación en el mercado de Estados Unidos con piña ecuatoriana se ha estimado un total de \$ 10.441 por hectárea

que incluyen la preparación, siembra, producción y cosechas para un periodo de 36 meses.

Estos valores serán asumidos en un 30% por el productor para comenzar y el resto financiado por la empresa, puesto que la fertilización, fumigación, empaque, embalaje y transporte son provistos de igual forma como en la exportación de banano.

Según el cronograma de producción de piñas en el mes No. 17 se realiza la primera cosecha con la cual se obtienen ingresos por \$12.589, y costos de producción de \$7.625. En el mes No. 30 aproximadamente se realiza la segunda cosecha de las hectáreas sembradas con un total de ingresos de \$ 8.393 y con un costo de producción de \$ 2.213 lo que representa una producción total de 4.650 cjs/ha. en 30 meses o \$ 20.982 /ha en 30 meses y un T.I. R. Equivalente al 18% de la inversión (anexos-cuadro # 3).

5.3 Poder Político

Los precios de la caja de piña están regidos por el mercado, es decir por la oferta y la demanda. Es un acuerdo mutuo entre exportadores y productores, por lo que el gobierno no regula los precios.

De otro lado, ex-ministros de Estado, autoridades monetarias, del Gobierno y del Congreso, han estado ligadas a la actividad de Exportadora Rica Banana . Su fundador fue embajador del Ecuador en el exterior y sus hijos y yernos empresarios de éxito, algunos de los cuales se han vinculado a la política, por lo que los canales de dialogo para tratar temas atinentes a esta actividad con todos los sectores están siempre abiertos.

5.4 Objetivos

Con esta visión clara de nuestro posicionamiento, hemos establecido los siguientes objetivos a largo plazo, que buscaremos alcanzar con las estrategias que describimos luego.

Continuar siendo líderes en exportación de piña producida en el Ecuador, así como aumentar la exportación de otras frutas, logrando la diversificación de nuestra actividad.

Aumentar los volúmenes de exportación para cerrar el año 2000 con 800.0000 cajas de piña comercializadas en el exterior.

Ganar mayoritariamente los espacios que deja la baja de producción en Hawai para ubicarnos con el producto en varios mercados de Estados Unidos.

Incrementar las ventas en el mercado chileno y mantener nuestro liderazgo.

Iniciar la exportación de piña hacia Europa, aprovechando que en la época de verano (mayo a agosto) la fruta que llega de Africa no abastece la demanda y existen ventanas importantes.

Que la marca sea reconocida por su calidad y sabor en todas las variedades que entreguemos a los mercados internacionales y no solamente en banano.

Entregar variedad de productos a nuestros clientes tales como las grandes cadenas de supermercados y a los whole dealers.

5.5 Estrategias

Para continuar siendo líderes de Exportación de piña en el Ecuador y aumentar los volúmenes de exportación, trabajaremos en las siguientes estrategias de servicio :

Aprovechar la experiencia y tecnología de punta de Rica Banana – que posee sus propias agrícolas con tecnología moderna para el cultivo de banano y plátano – para incentivar a

los productores a comercializar su fruta con la empresa incrementando su producción mediante la entrega de asesoría técnica durante todo el proceso de cultivo.

Crear un dpto. de control de calidad independiente del operativo – que actualmente también realiza el trabajo de calidad – que sirva tanto a las haciendas de Rica Banana dedicadas a este cultivo, como a las de los productores que negocian con la empresa, para garantizar no sólo volumen de producción sino también cumplimiento estricto de todas las especificaciones de los mercados consumidores.

Poner calificadores de Rica Banana en las haciendas de los productores para mejorar la calidad de todo el proceso.

Dar cursos de capacitación a cada una de las áreas que intervienen en el proceso de producción, embalaje y transporte de la fruta para evitar daños por manejo incorrecto.

Reforzar nuestro papel de garantes de los préstamos a productores ante las entidades financieras y lograr que se les otorguen servicios preferenciales y convenios de administración de recursos con la finalidad de mejorar sus cultivos y la utilización de sus recursos.



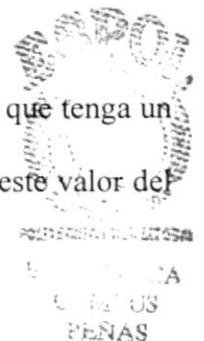
Atraer nuevos productores estableciendo contratos legales a largos plazos con renovaciones cada año o hasta 4 años, según sea el hectareaje dedicado para este cultivo, pues piña se puede producir todo el año y venderse de igual modo en los mercados internacionales.

Realizar constantes reuniones de información e integración. Mantener informados a nuestros productores de los resultados y cambios en los mercados y así lograr contactos muy personales con cada uno de ellos, de tal modo que sientan confianza en el trabajo que la empresa realiza.

Para ganar participación en los mercados de Los Angeles, Newark y Miami debemos mejorar precios y mantener los niveles calidad obtenidos con las siguientes Estrategias de Precio y Calidad :

Poner nuestra fruta a un precio igual o ligeramente menor que los demás, pero que el peso de la caja que entregamos sea mayor y la apariencia de la piña impecable, pues el mercado de Estados Unidos se gana por apariencia (fruta limpia, sin manchas, bonita, atractiva).

Trabajar más a nivel de producción en el manejo ecológico del cultivo para que tenga un menor impacto en el medio ambiente, y la fuerza de ventas pueda reforzar este valor del



producto, muy apreciado en este mercado.

Aprovechar la estructura de mercadeo del banano “Rica Banana” que trabaja para ubicar esta fruta en las grandes cadenas de supermercados y a los mayoristas o “whole dealers”, para que la venta de piñas de la misma marca aumente. Este es un fuerte trabajo de percheo y con esta variedad de fruta ampliamos la presencia de la marca en los lugares de expendio.

El esfuerzo de mercadeo se concentrará especialmente en el canal de distribución, para lo cual se aumentará la fuerza de ventas de diversificados que tiene “Rica Banana” en Estados Unidos y se reforzará la presencia en las perchas de la marca con otros productos como mango, limón o melón, según la estación, y aprovechar el prestigio del banano “Bonita” que por ejemplo en los mercados de la costa Este de Estados Unidos supera a las transnacionales, para incursionar en la comercialización de otras variedades.

Contratar empaques diferentes para las piñas, cuyas cajas actualmente son de piso y tapa totalmente cerrada, lo cual hace que la tapa del cartón deba ser descartada cuando llega a las perchas y no se observan bien los logos de “Rica Banana”. Hay la posibilidad de trabajar en otras cajas que dejan observar la apariencia del producto y por lo tanto pueden ser ubicadas en las perchas, de este modo el color y el diseño de la marca serían aprovechadas.

Aumentar la presencia de publicidad selectiva en revistas especializadas en comestibles y frutas, que se realiza ahora pero en bajo perfil. Además incentivar la presencia de nuestros productos en las ferias especializadas a lo largo del territorio estadounidense.

Para aumentar ventas en el mercado chileno y mantener nuestro liderazgo emprenderemos las siguientes estrategias de CALIDAD :

Mantendremos la calidad superior de nuestras piñas en Chile donde enviamos una fruta más dulce que la de la competencia.

Aumentaremos el servicio de peladoras de la fruta en cada percha donde se encuentre “Rica Pineapple” para que el cliente la lleve lista para consumir.

Nuestros precios seguirán siendo más altos, porque el consumidor chileno percibe los valores agregados y paga el precio, tal como se ha comprobado hasta el momento.

El esfuerzo mercadológico es en los canales de distribución y el percheo. Ofrecemos a nuestros distribuidores en Chile la comercialización de “Bonita” con banano y otras frutas durante todo el año, e impulsamos la presencia del producto “Bonita” en las perchas de las grandes cadenas de supermercados.

Impulsar la mayor presencia de pósters, afiches en los puntos de venta relevando la marca y realizar merchandizing.

Es necesario que el empaque cambie también en este mercado, para aprovechar cajas de cartón con los logos de la marca que pueden ser visualizados en las perchas y que a la vez dejen percibir el producto.

Para incursionar en el mercado Europeo iniciaremos las siguientes acciones :

Estar pendientes de toda información que nos permita aprovechar la tecnología que se está abriendo campo en embarques refrigerados, llamada de “atmósfera controlada” ó “atmósfera modificada” que permite mantener la fruta en buenas condiciones al arribo a los puertos de venta cuando hay que enfrentarse con largas distancias.

Actualmente este tipo de refrigeración, en la que se utiliza nitrógeno para mantener la fruta en buen estado, está perfeccionada para el banano, pero en cuanto a piña se refiere la formulación no es la misma, por lo que se espera que a mediano plazo se perfeccione la técnica que permita un corte de fruta más madura en nuestro territorio y que llegue en excelentes condiciones de calidad y sabor a Europa, para poder competir con la fruta que llega desde Africa.

Una vez que podamos estar seguros que nuestra fruta llegará en condiciones de competir, debemos estar presentes en todos los mercados que atiende RICA BANANA con su producto tradicional y realizar un gran trabajo de percheo, especialmente en los meses de verano (mayo a agosto), cuando la demanda de piña es muy alta y la fruta que proviene de Costa de Marfil y Kenia no abastece el mercado.

5.6 Conclusiones

Una vez realizado este diagnóstico situacional podemos concluir que:

Somos los líderes en exportación de pinas frescas en el Ecuador;

Que a pesar de ser nuevos entrantes con el producto piña en Estados Unidos, tenemos a nuestro favor el hecho de que la marca “Bonita” en este mercado está bien situada como un importante seguidor de las transnacionales Dole, Del Monte y Chiquita;

Que somos los líderes de venta en el mercado chileno.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Charles Hill – Gareth Jones, Administración Estratégica, (3ra. Edición, Bogota-Colombia : Mc Graw-Hiill, 1996), pp 1-403.
- José Riofrío Sáenz, Mercadeo, Calidad y Presentación del Banano (Ministerio de agricultura y ganadería, Subsecretaría de la Costa y Región Insular, Programa Nacional del Banano, Guayaquil-Ecuador 1989) pp.20-39.
- Exportadora Bananera Noboa, 50 Años Bonita, (1997), pp.2-13.
- Pacific Fruit Inc., All About Us, (1997), pp.5-25.
- Dirección General de Estudios, Información estadística mensual, No.1733, (julio 31 de 1996), pp.13-39.
- Tom Karst, “Brand Name Success”, Global Produce Magazzine, (mar/apr 1997), pp.32-37.

- Sociedad Alemana de Cooperación Técnica, La Piña, Manual de Exportación, Frutas tropicales y hortalizas, (1997), pp.5-35.
- David Morán, “Crece demanda de cítricos a nivel mundial”, Revista El Agro, Edición No.201 (Ago.15 de 1996), pp.6-7.
- Corporación Noboa, “Imagen Corporativa”, Revista Corporativa Bonita, Número 1, (Ecuador, agosto/95), pp.1.
- Corporación Noboa, “La Corporación Noboa por dentro”, Revista Corporativa Bonita, Número 1, (Ecuador, agosto/95), pp.2-5.



A.F. 141580