

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

**Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la
Producción**

“Elaboración de un Plan Estratégico para una Exportadora de
Banano”

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Presentada por:

Hernán Javier Cárdenas Jiménez

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2008

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis padres y hermanos por su confianza, a Lorena por su apoyo y consejos, al Ing. Nelson Cevallos por su invaluable colaboración; y a cada una de las persona que hicieron posible la realización de esta tesis.

DEDICATORIA

A MIS PADRES
A MIS HERMANOS
A LORENA

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Marcelo Espinosa L.
**DELEGADO DEL DECANO
DE LA FIMCP
PRESIDENTE**

Ing. Nelson Cevallos B.
DIRECTOR DE TESIS

Dr. Kleber Barcia V.
VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).

Hernán Javier Cárdenas Jiménez

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo establecer un plan estratégico que permita a la Exportadora de Banano ABC alcanzar a corto y mediano plazo ventaja competitiva en la exportación y comercialización de frutas tropicales.

El plan estratégico elaborado en esta tesis parte del modelo del proceso de administración estratégica, definiendo en primer lugar la misión y la visión de la empresa. Luego se realiza un análisis competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas, seguido de un análisis operativo interno para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Mediante el análisis FODA, se definen las macroestrategias a seguir que aprovechen las fortalezas de la organización y que corrijan las debilidades con el fin de tomar ventajas de las oportunidades y contrarrestar las amenazas externas. Luego se establecen los objetivos, indicadores y metas a alcanzar. Para luego elaborar un Mapa Estratégico que permita finalmente elaborar el plan de actividades a seguir para hacer realidad las estrategias establecidas por la organización.

Lo que se persigue en la elaboración de este trabajo es presentar el cómo hacer paso a paso, una correcta planificación estratégica contribuyendo así, no solo como guía para el mejoramiento de la empresa, sino también como documento de consulta para quien estuviese interesado en el tema de planificación estratégica.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	XII
ABREVIATURAS.....	X
SIMBOLOGIA.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XIV
CAPÍTULO 1	
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Definición de Planificación Estratégica.....	1
1.2. Importancia de la Planificación Estratégica en las Organizaciones.....	4
1.3. El Modelo del Proceso de Administración Estratégica.....	7
1.3.1. Misión, visión y valores organizacionales.....	10
1.3.2. Análisis externo e interno de la organización.....	20
1.3.2.1. Análisis del ambiente externo.....	20
1.3.2.2. Análisis del ambiente interno.....	30
1.3.3. Selección estratégica.....	36

1.3.3.1. Análisis FODA.....	39
1.3.4. Tipos de estrategias.....	45
1.3.4.1. Estrategias a nivel funcional.....	46
1.3.4.2. Estrategias a nivel negocios.....	49
1.3.4.3. Estrategias a nivel global.....	54
1.3.4.4. Estrategias de nivel corporativo.....	58
1.3.5. Implementación de la estrategia.....	62
1.3.6. El ciclo de la retroalimentación.....	66

CAPÍTULO 2

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	67
2.1. Origen e historia de la empresa.....	67
2.2. Estructura organizacional	69
2.2.1. Descripción general de los departamentos.....	71
2.3. Importancia de la empresa y la industria para el Ecuador.....	75

CAPÍTULO 3

3. PLAN ESTRATÉGICO.....	78
3.1. Misión.....	78
3.2. Visión y valores filosóficos de la empresa.....	79
3.3. Análisis externo.....	80
3.3.1. Análisis de la industria o microambiente.....	80

3.3.2. Análisis del macroambiente.....	90
3.3.3. Análisis del mercado.....	97
3.4. Análisis interno.....	108
3.4.1. Recursos, capacidades y competencias internas.....	108
3.5. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Empresa.....	113
3.6. Análisis FODA.....	116
3.6.1. Matriz FODA.....	118
3.6.2. Formulación de las macroestrategias.....	119
3.7. Formulación de los objetivos e indicadores estratégicos.....	120
3.8. Elaboración del mapa estratégico.....	122
3.9. Planes de acción.....	125
3.9.1. Matriz de actividades y responsabilidades.....	125

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	129
--	-----

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ABREVIATURAS

ACP	Países del África, Caribe y Pacífico
AEBE	Asociación de exportadores de bananos del Ecuador
Caj.	Cajas
Etc.	Etcétera
FDA	Administración de Alimentos y Medicamentos
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
HACCP	Análisis de Peligros y puntos críticos de control
Hec.	Hectáreas
ISO	Organización Internacional de Estandarización
Kg.	Kilogramos
OMC	Organización Mundial de Comercio
PIB	Producto Interno Bruto
SCORECARD	Tablero de Control
Ton.	Toneladas
UE	Unión Europea

SIMBOLOGÍA

USD \$	Dólares Americanos
%	Porcentaje
#	Número

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Modelo del Proceso de Administración Estratégica.....	9
Figura 1.2	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	22
Figura 1.3	El Macroambiente de una Compañía.....	27
Figura 1.4	La Cadena de Valor.....	32
Figura 1.5	La Matriz FODA.....	43
Figura 2.1	Organigrama de la Exportadora de Banano ABC.....	70
Figura 2.2	Organigrama de la Dirección Administrativa Financiera.....	71
Figura 3.1	Participación de las Transnacionales en la Exportación Mundial de Banano.....	83
Figura 3.2	Exportaciones de Banano Ecuatoriano por Empresas en el año 1990.....	86
Figura 3.3	Exportaciones de Banano Ecuatoriano por Empresas en el año 2007.....	87
Figura 3.4	Precio Histórico de la Caja de Banano en el Ecuador.....	88
Figura 3.5	Tasas de Interés Referenciales.....	91
Figura 3.6	Productividad de Banano por Países.....	95
Figura 3.7	Principales Mercados del Ecuador.....	99
Figura 3.8	Participación de Mercado Colombia.....	100
Figura 3.9	Participación de Mercado Costa Rica.....	101
Figura 3.10	Exportaciones a EEUU por Compañías año 2006.....	102
Figura 3.11	Exportaciones a la UE por Compañías año 2006.....	104
Figura 3.12	Exportaciones a Rusia por Compañía año 2006.....	105
Figura 3.13	Exportaciones al Cono Sur por Compañías año 2006	106
Figura 3.14	Exportaciones a Asia por Compañía año 2006.....	107
Figura 3.15	Mapa Estratégico de la Exportadora de Banano ABC.....	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Declaraciones de la Misión y la Visión de Varias Compañías.....	15
Tabla 2	Ejemplo de Objetivos y Metas de Varias Compañías.....	17
Tabla 3	Ejemplo de Valores Organizacionales.....	19
Tabla 4	Principales Compañías Exportadoras de Banano en el Año 2007.....	82
Tabla 5	Análisis de la Capacidad Directiva de la Empresa.....	109
Tabla 6	Análisis de la Capacidad Competitiva de la Empresa.....	110
Tabla 7	Análisis de la Capacidad Financiera de la Empresa.....	111
Tabla 8	Análisis de la Capacidad Tecnológica de la Empresa.....	112
Tabla 9	Análisis de la Capacidad del Talento Humano de la Empresa.....	113
Tabla 10	Análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Empresa.....	114
Tabla 11	Matriz FODA de la Exportadora de Banano ABC.....	118
Tabla 12	Objetivos e Indicadores Estratégicos de la Empresa.....	121

INTRODUCCIÓN

Durante varios años la exportación de banano ha representado importante rubro para el Producto Interno Bruto del Ecuador, siendo Exportadora de Banano ABC la principal compañía del país que aporta en un gran porcentaje. Sin embargo la falta de planificación no ha permitido que la exportación de la fruta se desarrolle de manera considerable.

Por esto esta tesis plantea la necesidad de trabajar en un plan estratégico que permita el crecimiento sostenible de la empresa y de todas las áreas de negocios que tiene la compañía.

El plan estratégico de este documento está elaborado en base del proceso de administración estratégico, definiendo en primer lugar la misión, la visión y los valores de la compañía, seguido por un análisis interno y externo del ambiente donde se desenvuelve la empresa. Posteriormente se realizó el análisis de las fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y se establecieron los objetivos e indicadores estratégicos seguido de un plan de acción.

Las estrategias a seguir por parte de la empresa se centra en el crecimiento de la calidad de la fruta y en mejoramiento de los procesos, en el desarrollo del capital humano y en crecimiento sostenible de la exportación de frutas orgánicas y tropicales, las mismas que permitirán alcanzar los objetivos y las metas planteadas por la empresa y mantenerse como la principal exportadora de banano y frutas tropicales en el Ecuador.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Definición de Planificación Estratégica

Antes de iniciar cualquier acción estratégica en una organización, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar dicha organización, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planificación. Carecer de esta implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la alta gerencia y consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto

en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles en la organización.

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La Planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Según Fred R. David la planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.

Harold Koontz y Heinz Weihrich afirman que la planificación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y lo que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. Es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar

factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Kotler sostiene que la planificación estratégica es el proceso de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Ante diversas definiciones de planificación estratégica, es importante establecer que no es la planificación estratégica:

- La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.
- La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

- La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.
- La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.
- La planeación estratégica no es más que un enfoque sistemático para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

1.2. Importancia de la Planificación Estratégica en la Organizaciones

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus

actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente por ejemplo al afrontar tales decisiones se preguntará:

- ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos

de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

1.3. El Modelo del Proceso de Administración Estratégica

Diversos autores en el área de negocios han establecido que la estrategia es el resultado de un proceso formal de planeación y que el papel más importante en éste corresponde a la alta dirección. Si bien esta perspectiva tiene fundamentos en la realidad, con frecuencia surgen valiosas estrategias desde muy dentro de la organización sin que esto se haya planeado con anterioridad. Sin embargo resulta útil tomar a la planeación racional como punto de partida para la realización de un plan estratégico de una empresa u organización. Por ende, se considerará lo que puede describirse como un modelo típico de planeación estratégica formal para la realización de este trabajo.

El proceso formal de la planificación estratégica tiene cinco pasos importantes:

1. Selección de la misión y de las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar fuerzas y debilidades.
4. Seleccionar estrategias que construyan sobre la fuerza de la organización y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas.
5. Poner la estrategia en práctica.

Estos pasos se presentan en la figura 1.1 Cada uno de los componentes que se incluyen constituye un paso secuencial en el proceso de planificación estratégica. Cada vuelta o ciclo del proceso de planeación se inicia con la declaración de la misión y de las principales metas corporativas. A esto sigue el fundamento del pensamiento estratégico: análisis externo, análisis interno y opciones estratégicas, es decir, el análisis y la selección de las estrategias a seguir. El proceso de elaboración de estrategias termina con el diseño de la estructura organizacional y de los sistemas de control necesarios para implantar la estrategia que se ha elegido para la organización.

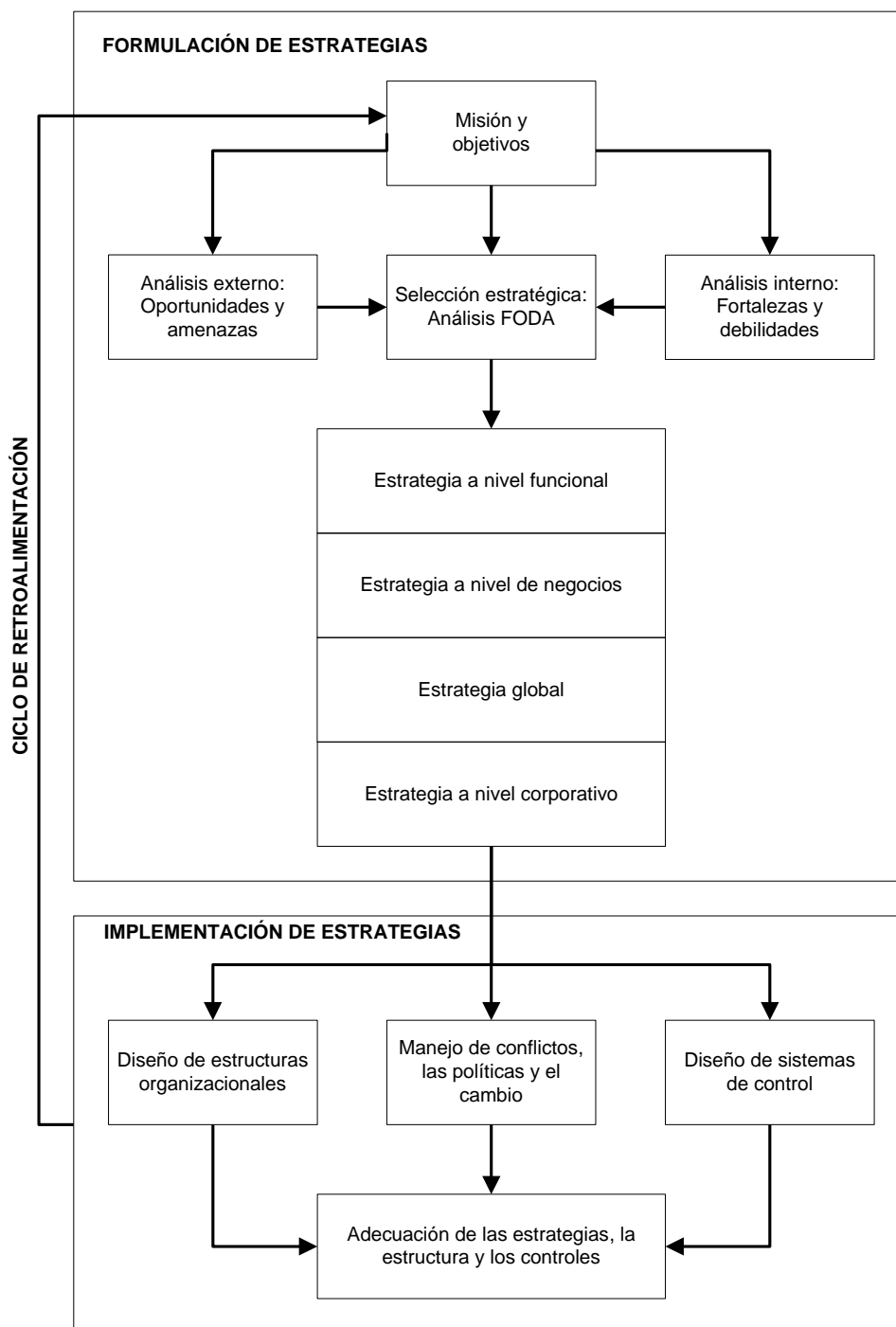


FIGURA 1.1. MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Fuente: Hill Charles, Administración Estratégica, 2000

1.3.1. Misión, visión y valores organizacionales

La declaración de la misión de la organización es el primer componente del proceso el modelo de Administración Estratégica. A menudo, la declaración de la misión incluye una declaración de la razón de ser de una compañía u organización, esto es, la razón de su existencia, a la que normalmente se denomina misión o visión de la empresa; una declaración de los valores o estándares orientadores clave que impulsarán y moldearán las acciones y el comportamiento de los empleados; y una declaración de las principales metas u objetivos.

Misión

La misión es una definición concisa y duradera de la razón de la existencia de una empresa; es el propósito o motivo básico por el cual existe una organización, es lo que le da sentido y guía para no salirse del camino.

La misión debe responder a la pregunta básica que se hacen los gerentes: ¿Cuál es nuestro negocio?. Y aunque la respuesta a esta pregunta parece muy simple y obvia, la causa más frecuente del fracaso en los negocios ha sido precisamente la falta de una respuesta adecuada.

Para poder establecer la misión de una empresa es necesario definir tres aspectos básicos:

1. Las necesidades del cliente, o **qué** es lo que se está tratando de satisfacer.
2. Los grupos de clientes o **a quién** se está tratando de satisfacer.
3. Las actividades, las tecnologías, las habilidades y capacidades de la empresa, o **cómo** la compañía se ocupa de la creación y suministro de valor a los clientes, así como de la satisfacción de sus necesidades.

La definición del negocio o misión debe ser orientada al cliente y no establecer una definición orientada al producto o servicio que ofrece el negocio. El simple hecho de saber qué productos o servicios proporciona una empresa nunca es suficiente.

Los grupos de clientes vienen al caso porque indican el mercado al cual se va a servir, el territorio geográfico que se va a cubrir y los tipos de compradores que pretende atraer la empresa.

Las actividades, las tecnologías, las habilidades y capacidades son importantes porque indican en qué medida toda la cadena

de producción y distribución de la empresa extenderá sus actividades.

La misión sirve para potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno para la alta dirección, a la gerencia media le permite orientar sus programas en una forma clara y conocida, pues con esto mejorará el rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros. Para el personal operativo le facilita comprender su participación e importancia en el trabajo.

Visión

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la organización. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección,

conducción y ejecución hacia su logro permanente. La visión responde a la pregunta: ¿Cuál será nuestro negocio?.

Así como la misión, la visión debe ser concebida por el grupo de accionistas y la alta dirección de la organización. Sin embargo, cabe señalar que los dueños y directivos deben nutrir sus mentes con ideas y opiniones de otros grupos de colaboradores a nivel gerencial y operativo.

La visión debe inspirar, motivar, retar, pero a la vez ser realista, ya que una visión poco ambiciosa es fácilmente alcanzable y no logra motivar a la organización, en su conjunto. Una vez que las metas se han alcanzado rápidamente, la empresa se queda sin sentido de dirección. Por el contrario, una visión demasiado ambiciosa resulta desmotivadora por ser inalcanzable a un plazo razonable de tiempo.

Como regla general, la visión estratégica debe tener un horizonte de cinco años o más, a menos que la industria sea muy nueva o las condiciones del mercado sean tan cambiantes e inciertas que resulte difícil ver más allá de una manera confiable. La elección de la ruta de la empresa es una tarea

abrumadora que requiere respuestas razonadas para preguntas como:

- ¿Qué cambios están ocurriendo en los mercados donde estamos presentes y qué implicaciones tienen éstos para la dirección hacia la cual necesitamos movernos?
- ¿Qué harán nuestros competidores y qué efecto podrán tener esas acciones sobre la compañía?
- ¿Qué nuevas o diferentes necesidades del cliente debemos pensar en satisfacer?
- ¿En qué nuevos o diferentes segmentos de compradores debemos estarnos concentrando?
- ¿De que nuevos productos o mercados debemos estar al tanto?
- ¿Cuál debe ser la estructura de la compañía en los próximos cinco años?
- ¿En qué tipo de empresa nos deberíamos estar esforzando en convertir?

TABLA 1

DECLARACIONES DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE VARIAS COMPAÑÍAS

INTEL

“Nuestra visión: lograr que haya mil millones de computadoras conectadas en todo el mundo, millones de servidores y billones de dólares producidos por el comercio electrónico. La misión principal de intel es ser el proveedor básico de la economía por internet y acicatear los esfuerzos para lograr que internet sea más útil. Estar conectado se ha convertido ahora en el centro de la experiencia computacional de la gente. Estamos ayudando a expandir las capacidades de la plataforma PC y de internet.”

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 1997

MICROSOFT CORPORATION

Visión: “Otogarle poder a la gente a través de un magnífico software en cualquier momento, en cualquier lugar y mediante cualquier dispositivo.”

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 1997

PRONACA

Misión: “Ser una empresa que cree en su gente y en su desarrollo, líderes en calidad y seguridad alimentaria, innovadores y creativos, con un alto sentido de responsabilidad social, preocupados por el mantenimiento del equilibrio ambiental.”

Visión: “Ser una empresa líder e innovadora en la industria alimenticia nacional e internacional, satisfaciendo a los consumidores y clientes con calidad óptima y excelente servicio.”

Fuente: www.pronaca.com

PORTA

Misión: “Proporcionar soluciones integrales en telecomunicaciones de calidad y valor superior, promoviendo la preferencia de nuestros clientes para mantener el liderazgo en el mercado nacional, con el fin de exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas, así como el bienestar del equipo humano.”

Visión: “Ser la empresa líder en servicios de telecomunicaciones, preferida en el mercado y modelo en el sector empresarial.”

Fuente: www.porta.net

AMANCO PLASTIGAMA

Misión: “Producir y comercializar rentablemente soluciones completas, innovadoras y de clase mundial para la conducción y control de fluidos operando en un marco de ética, eco-eficiencia y responsabilidad social.”

Fuente: www.plastigama.com

Hay empresas que prefieren detallar mucho más que la declaración de su visión o misión. Estas empresas incluyen también la declaración de las principales metas u objetivos a alcanzar.

Una meta es un estado futuro deseado o un objetivo que la empresa intenta alcanzar. La finalidad de las metas es especificar con precisión qué es lo que se debe hacer si la empresa ha de lograr su misión o su visión.

Las metas bien construidas tienen cuatro características principales:

1. Son precisas y medibles. Las metas medibles les dan a los gerentes un parámetro o estándar contra el cual pueden juzgar su desempeño.
2. Se refieren a temas cruciales. Para conservar su enfoque, los gerentes deben seleccionar una cantidad limitada de metas importantes para evaluar el desempeño de la compañía. Las metas que se seleccionen deben ser cruciales o importantes.
3. Son retadoras pero realistas. Todas les dan a los empleados un incentivo para buscar maneras de mejorar las

operaciones de una organización. Si una meta es poco realista en cuanto a los retos que plantea, los empleados se darán por vencidos; una meta demasiado sencilla puede no motivar a los gerentes y a otros empleados.

4. Especifican un periodo en el cual se deben alcanzar. Las limitantes de tiempo les dicen a los empleados que el éxito requiere que se alcance una meta par una fecha determinada, no después. Las fechas límite pueden inyectar un sentido de urgencia al logro de las metas y actuar como motivadores. Sin embargo, no todas las metas necesitan limitantes de tiempo.

TABLA 2

EJEMPLO DE OBJETIVOS Y METAS DE VARIAS COMPAÑÍAS

OBJETIVOS Y METAS DE VARIAS COMPANÍAS
<p>McDONALD'S Lograr 100% de la satisfacción del cliente...cada día...en cada restaurante...para todos los clientes.</p>
<p>CITIGROUP Conseguir mil millones de clientes en todo el mundo.</p>
<p>GENERAL ELECTRIC Convertirse en la empresa más competitiva del mundo. Ser la número uno o la número dos en cada negocio en el que participamos. Globalizar cada actividad de la compañía. Adoptar internet y convertirse en un negocio electrónico mundial.</p>

Las metas bien construidas también suministran un medio para evaluar el desempeño de los gerentes.

Valores organizacionales

Los valores de una empresa definen la manera en que los gerentes y empleados deben conducirse, en que deben hacer negocio y el tipo de organización que deben construir para ayudar a una empresa a alcanzar su misión. Los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura organizacional de una compañía. La cultura organizacional es el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la manera en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y las metas de la organización. Con frecuencia, la cultura de una organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva. Un ejemplo de valores organizacionales es el que se presenta en la tabla 3. Estas declaraciones de valor mandan un fuerte mensaje a los empleados acerca del tipo de compañía en la que Texas Instruments y Pronaca se quieren convertir.

TABLA 3

EJEMPLO DE VALORES ORGANIZACIONALES

TEXAS INSTRUMENTS

TI ha establecido valores y creencias compartidos que nos unen como empresa y que guían nuestras acciones y nuestras decisiones:

Integridad: Respetamos y valoramos a las personas tratando a los demás como queremos que se nos trate. Somos honestos al representarnos a nosotros mismos y a nuestras intenciones con base en la verdad.

Innovación: Aprendemos y creamos al entender que la impaciencia ante el statu quo impulsa a los negocios y al crecimiento personal. Actuamos valientemente al ser pioneros ante nuevas direcciones y oportunidades de negocio.

Compromiso: Nos responsabilizamos al ser competitivamente lo mejor que podemos para TI. Nos comprometemos a ganar al dedicarnos personalmente a hacer a TI un ganador.

Fuente: Hill Charles, Administración Estratégica, 2000

PRONACA

PRONACA cultiva un conjunto de valores corporativos, que inspiran a sus directivos, técnicos y trabajadores para alcanzar nuevas metas de servicio y producción:

Calidad: Contamos con productos y procesos que brindan total confianza al consumidor.

Integridad: Realizamos nuestro trabajo con honestidad y transparencia, basado en normas claras y permanentes.

Innovación: Buscamos constantemente mejorar nuestros productos y servicios, invirtiendo en proyectos de investigación y desarrollo, con la mejor tecnología.

Liderazgo: Somos pioneros en las áreas de desarrollo agrícola, industrial y de servicios.

Progreso: Creamos miles de puestos de trabajo dignos e invertimos en la productividad agrícola e industrial.

Responsabilidad: Aplicamos las más rigurosas prácticas de cuidado ambiental y desarrollo social.

Humildad: Mantenemos una conducta de sencillez frente a nuestros logros porque sabemos que son el fruto del trabajo, dedicación y esfuerzo de quienes hacemos PRONACA.

Fuente: www.pronaca.com

1.3.2. Análisis externo y interno de la organización

1.3.2.1. Análisis del ambiente externo

Todas las organizaciones funcionan en un ambiente externo, el cual está formado en gran medida por la economía en su conjunto, los aspectos demográficos de la población, los valores sociales y estilos de vida, la legislación y regulación gubernamental, los factores tecnológicos, así como por el entorno inmediato competitivo y la industria a la cual pertenece la empresa.

El análisis del ambiente externo es el segundo paso para el desarrollo de un plan estratégico y su objetivo es hacer un análisis de las **oportunidades** y **amenazas** que existen en el mismo.

El análisis del ambiente externo comprende dos escenarios: el análisis de la industria donde se desenvuelve a empresa y el análisis del macroambiente.

Análisis de la industria o Microambiente

La industria es un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos uno del otro, es decir, productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor. Los competidores más cercanos de una empresa, esto es, sus rivales, son aquellos que atienden las mismas necesidades básicas del consumidor.

Según Michael E. Porter, profesor de la Harvard Business School, el estado de la competencia en una industria depende de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La rivalidad entre las empresas establecidas
2. La entrada de competidores potenciales nuevos
3. La amenaza de productos sustitutos
4. El poder de negociación de los proveedores
5. El poder de negociación de los clientes

Este análisis es conocido como el Modelo de las cinco fuerzas de Porter, el mismo que se muestra en la figura 1.2.

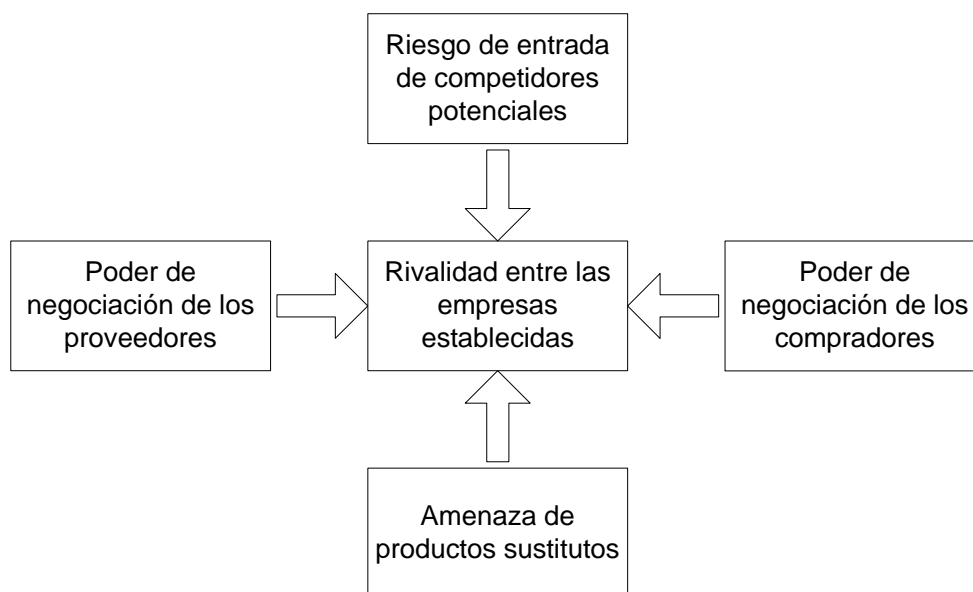


FIGURA 1.2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Fuente: Hill Charles, Administración Estratégica, 2000

La rivalidad entre las empresas establecidas. La rivalidad entre las empresas establecidas suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. La rivalidad se refiere a la lucha competitiva entre empresas de una industria para arrebatarle participación de mercado unas a otras. La lucha competitiva puede librarse a través del precio, del diseño de productos, del gasto de publicidad y promoción, de los esfuerzos directos de venta y de servicio y apoyo posventa.

La entrada de competidores potenciales nuevos.

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Los competidores potenciales son empresas que no están compitiendo actualmente en una industria, pero que tienen la capacidad de hacerlo si así lo deciden. Así pues, las barreras contra la entrada de nuevos competidores pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes y la posible saturación del mercado.

La amenaza de productos sustitutos. Los productos sustitutos son productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares

de los clientes. Por ejemplo, las empresas de la industria del café compiten indirectamente con las de las industrias del té y de los refrescos porque todas cubren las necesidades de los clientes de bebidas no alcohólicas. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva importante porque esto limita el precio que las compañías de una industria puede asignarle a su producto, y con ello, la rentabilidad de la industria.

Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de tal manera que éstos son una fuerza competitiva débil, entonces, si todo permanece igual, las empresas de la industria tienen la oportunidad de elevar precios y de ganar utilidades adicionales.

El poder de negociación de los proveedores. De acuerdo con Porter, los proveedores son más poderosos cuando:

- El producto que venden tienen poco sustitutos y es vital para las compañías de una industria.
- Cuando la industria no constituye un cliente importante para los proveedores.

- La empresa depende de un proveedor particular y no puede contraponer a los proveedores entre sí para reducir el precio.
- Los proveedores pueden amenazar con ingresar a la industria de sus clientes y utilizar sus materiales de producción para elaborar productos que pueden competir directamente con los de las compañías que ya se ubican en la industria.
- Las empresas de la industria no pueden amenazar con ingresar a la industria de sus proveedores y hacer sus propios materiales de producción para reducir el precio de éstos.

El poder de negociación de los clientes. De acuerdo con Porter, los clientes son más poderosos en las circunstancias siguientes:

- Cuando una industria que está suministrando un producto o servicio particular se compone de muchas pequeñas empresas y los clientes son grandes y unos cuantos. Estas circunstancias le permiten a los clientes dominar a las empresas proveedoras.

- Cuando los clientes compran en grandes cantidades. En este caso, los clientes pueden utilizar su poder de compra como un apalancamiento para negociar reducciones en los precios.
- Cuando la industria del suministro depende de los clientes para un gran porcentaje de sus pedidos totales.
- Cuando los costos de intercambio son bajos y los clientes pueden manejar a las empresas proveedoras para que se enfrenten y forzar los precios a la baja.
- Cuando resulta económicamente factible para los clientes comprar material de producción de diversas empresas al mismo tiempo para que los clientes puedan contraponer a una compañía de la industria contra otra.
- Cuando los clientes pueden amenazar con entrar a una industria y producir el producto ellos mismos y con eso cubrir sus propias necesidades, lo cual también es una táctica para forzar los precios de la industria a la baja.

Análisis del Macroambiente

Así como las decisiones y las acciones de los gerentes pueden modificar la estructura competitiva de una industria, también pueden hacerlo las condiciones o fuerzas del macroambiente. El macroambiente comprende la macroeconomía, los aspectos demográficos de la población, los valores sociales y estilos de vida, las legislaciones y regulaciones gubernamentales y los factores tecnológicos.

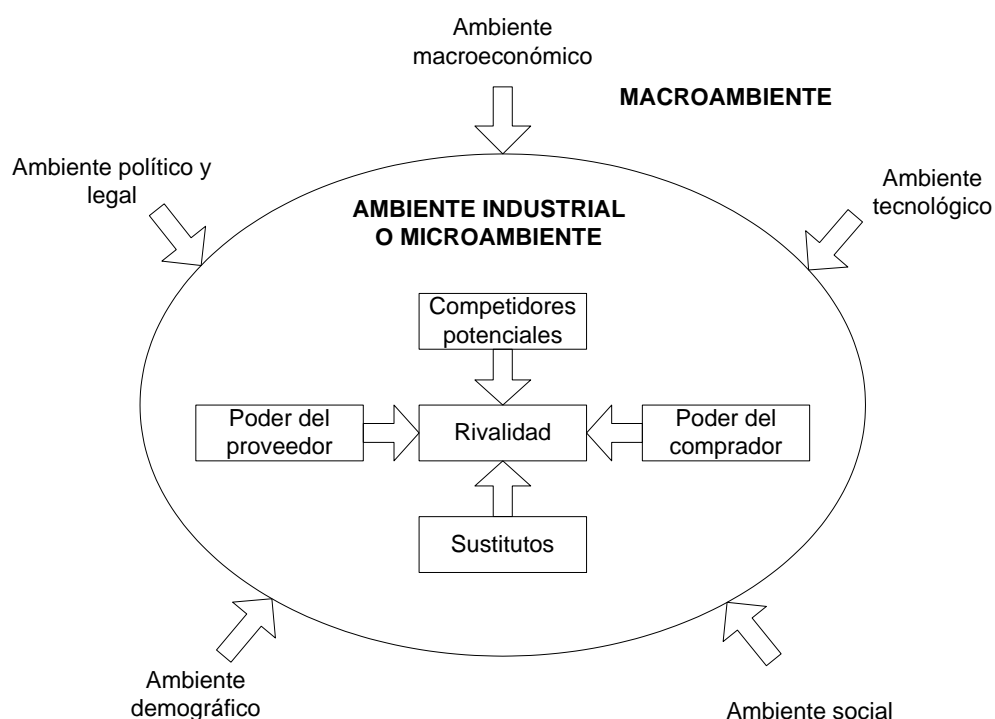


FIGURA 1.3. EL MACROAMBIENTE DE UNA COMPAÑÍA

Fuente: Hill Charles, Administración Estratégica, 2000

El análisis del macroambiente consiste en examinar todos estos factores en el que la organización se encuentra inmersa y que puede afectarla positiva o negativamente.

Ambiente macroeconómico. La economía afecta el bienestar general de una nación o de una región, lo que a su vez afecta la capacidad de compañías e industrias de ganarse la tasa adecuada de utilidades. Los cuatro factores más importantes en el ambiente macroeconómico son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, el tipo de cambio y las tasas de inflación.

Ambiente tecnológico. Los constantes cambios tecnológicos pueden hacer obsoletos de la noche a la mañana a los productos establecidos y crear simultáneamente innumerables posibilidades para nuevos productos. Por ende, el cambio tecnológico puede ser creativo como destructivo, una oportunidad pero también una amenaza para la industria.

Ambiente político y legal. Es el resultado de cambios en las leyes y en las regulaciones de una sociedad y que afectan significativamente a los gerentes y a sus empresas. Las crisis políticas, las relaciones con el gobierno, las leyes existentes y los cambios en las mismas, el control de precios, los estímulos fiscales, los subsidios, el fomento a la exportación, la sucesión de poderes, los planes oficiales de desarrollo; son algunos ejemplos del ambiente político y legal que puede limitar las operaciones de una organización creando tanto oportunidades como amenazas para la misma.

Ambiente demográfico. Cambios en las características de una población, tales como la edad, el género, el origen étnico, la raza, la orientación sexual y la clase social pueden crear oportunidades y amenazas para los gerentes e implicaciones importantes para las organizaciones.

Ambiente social. Se refiere a la manera en que las costumbres y valores sociales cambiantes afectan a una industria. Como otras fuerzas macroambientales, el

cambio social crea oportunidades y amenazas para la industria. Uno de los principales movimientos sociales de las décadas recientes ha sido la tendencia hacia el bienestar personal y la salud. Consumo de bebidas de bajas calorías, campañas para no fumar, consumo de endulzantes artificiales en vez de azúcar, son algunos ejemplos de estos cambios sociales actuales.

1.3.2.2. Análisis del ambiente interno

El análisis del ambiente interno constituye el tercer componente para el desarrollo de un plan estratégico y su objetivo es establecer las **fortalezas** y **debilidades** que posee la empresa. Para este análisis se consideran aspectos tales como identificar la cantidad y calidad de recursos y capacidades de la compañía y las maneras de construir habilidades únicas y habilidades distintivas o específicas de la compañía para obtener una ventaja competitiva.

Los recursos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de una compañía que le permiten crear valor par sus clientes.

Las capacidades se refieren a la habilidad que tiene una compañía de organizar y coordinar sus recursos y destinarlo al uso productivo.

Las habilidades distintivas son fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente menores que los de sus rivales y con ello obtener una ventaja competitiva. Estas habilidades se derivan de los recursos y capacidades de la empresa.

La Cadena de Valor

Una de las herramientas importantes para el análisis interno de una compañía es la denominada cadena de valor (figura 1.4). Desarrollada originalmente por Michael E. Porter en 1985, la cadena de valor es un modelo que describe una serie de actividades que adicionan valor dentro de un mismo proceso productivo de una empresa, conectando al proveedor (materiales en bruto, procesos logísticos de entrada, y procesos de producción) con la demanda (procesos logísticos de salida, mercadotecnia y ventas).

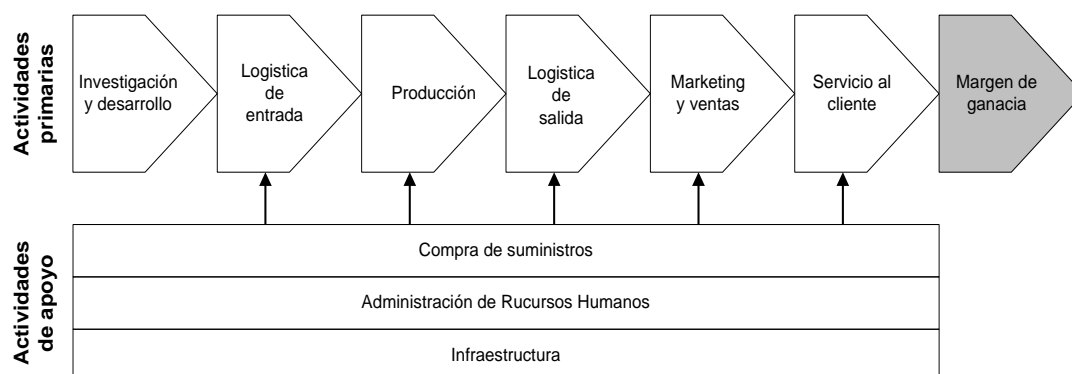


FIGURA 1.4. LA CADENA DE VALOR

Fuente: Hill Charles, Administración Estratégica, 2000

Su objetivo es descomponer una empresa en sus unidades de negocio, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas unidades del proceso generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor está constituida por tres elementos básicos:

1. Las actividades primarias o principales, que son aquellas actividades directamente relacionadas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas y dependen del tipo de empresa. Entre ellas están:

- **Investigación y desarrollo.** Las actividades, costos y activos asociados con la investigación y el desarrollo del producto, los procesos de investigación y desarrollo, el mejoramiento en el diseño del proceso, el diseño del equipo, el desarrollo de software, los sistemas de telecomunicaciones y sistemas de apoyo computarizado, etc.
- **Logística de entrada.** Actividades, costos y activos relacionados con la recepción, almacenamiento y distribución de insumos de los proveedores; inspección y administración del inventario.
- **Producción (Operaciones).** Actividades, costos y activos asociados con la conversión de los insumos a la forma de producto final (producción, ensamble, empaçado, mantenimiento del equipo).

- **Logística de salida.** Actividades, costos y activos relacionados con la distribución física del producto a los compradores (almacenamiento de producto terminado, procesamiento de pedidos, retiro y empaqueo de pedidos, envío, operaciones de los vehículos de reparto, establecimiento y mantenimiento de una red de agentes y distribuidores)
- **Marketing y ventas.** Actividades, costos y activos asociados con los esfuerzos de la fuerza de ventas, publicidad y promoción, investigación y planeación del mercado, y apoyo a agentes y distribuidores.
- **Servicio al cliente.** Actividades, costos y activos con la asistencia técnica a los clientes, como: instalación, entrega de partes de repuestos, mantenimiento y reparaciones, consultas por parte del cliente y quejas.

2. Las actividades secundarias o de apoyo, que son aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias, como son:

- **Compra de suministros.** Actividades, costos y activos relacionados con la compra de materia prima, componentes de partes, combustible, energía, mercancía y artículos consumibles.
- **Administración de recursos humanos.** Las actividades, costos y activos asociados con el reclutamiento, la contratación la capacitación, el desarrollo y la compensación de toda clase de empleados; actividades de relaciones laborales; desarrollo de capacidades y competencias centrales basadas en el conocimiento.
- **Infraestructura de la empresa.** Las actividades, los costos y activos asociados con la administración general, la contabilidad y las finanzas, los asuntos legales y de regulaciones, la seguridad, los sistemas de información administrativa, el establecimiento de alianzas estratégicas y de colaboración con socios estratégicos, así como otras funciones generales.

3. El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Naturalmente éstas son las actividades de la cadena de valor genérica. Cada categoría genérica podría y debería descomponerse en actividades únicas para cada compañía.

1.3.3. Selección Estratégica

El cuarto componente del Modelo del Proceso de Planificación Estratégica es la identificación y selección de las estrategias que la empresa seguirá. Implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. Generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales.

Identificación de alternativas estratégicas

En un caso dado, probablemente existan varias opciones estratégicas a seguir. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos claves pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes. Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

Evaluación de opciones estratégicas

Se han descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

1. La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.
2. Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.

3. Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización.
4. Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

Selección de alternativas estratégicas

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deben seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en equipos, en recursos humanos o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo

contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

1.3.3.1. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de gestión que permite la toma de decisiones o la dirección a seguir, dadas las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas de una organización.

Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Las debilidades son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Las oportunidades son factores o situaciones que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Las amenazas son factores o situaciones que provienen del entorno y que pueden afectar en forma negativa a la organización.

Las fortalezas y las debilidades nacen del análisis interno de la empresa. Las oportunidades y las amenazas surgen del análisis del ambiente externo de la empresa.

El objetivo central del análisis FODA es identificar, a través de una matriz, las estrategias que mejor se alineen a los recursos y capacidades de la empresa en el ambiente externo en el que opera. Las alternativas estratégicas generadas en este análisis pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativo y global. Mas adelante hablaremos de cada una de ellas.

Matriz FODA

La matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones estratégicas. Permite a los gerentes desarrollar cuatro tipo de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (estrategias FO), estrategias de debilidades y oportunidades (estrategias DO), estrategias de fortalezas y amenazas (estrategias FA) y estrategias de debilidades y amenazas (estrategias DA).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. Esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, declararse en quiebra u optar por su liquidación.

	FORTALEZAS (F) 1. 2. 3. 4. 5. Anotar las fortalezas 6. 7. 8. 9. 10.	DEBILIDADES (D) 1. 2. 3. 4. 5. Anotar las debilidades 6. 7. 8. 9. 10.
OPORTUNIDADES (O) 1. 2. 3. 4. 5. Anotar las oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS FO 1. 2. 3. 4. Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS DO 1. 2. 3. 4. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.
AMENAZAS (A) 1. 2. 3. 4. 5. Anotar las amenazas 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS FA 1. 2. 3. 4. Usar las fortalezas para evitar las amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS FA 1. 2. 3. 4. Reducir las debilidades y evitar las amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.

FIGURA 1.5. LA MATRIZ FODA

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 1997

La figura 1.5 presenta un esquema de la matriz FODA. La matriz cuenta con nueve celdas. Hay cuatro celdas para los factores claves, cuatro celdas para las estrategias y una celda que siempre se deja en blanco. Las cuatro celdas de la estrategias llamadas FO, DO,

FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A. La matriz FODA sigue ocho pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El propósito de esta herramienta es generar estrategias alternativas y no en seleccionar ni determinar que estrategias son mejores. No todas las estrategias generadas en la matriz FODA serán seleccionadas para su aplicación, sino las más viables para la organización.

Es importante usar términos estratégicos específicos, no generales, cuando se elabora una matriz FODA. Además es importante incluir un tipo de anotaciones como "F1, O2" después de cada estrategia de la matriz. Esto revela la lógica que sustenta cada una de las estrategias alternativas.

1.3.4. Tipos de Estrategias

Las estrategias representan la respuesta de la administración al cómo alcanzar objetivos y cómo perseguir la misión y la visión estratégica de negocio de la organización. Esto exige que los gerentes identifiquen el conjunto de estrategias que crearán y

mantendrán una ventaja competitiva. Existen varios tipos o niveles de estrategias identificadas que una compañía puede seguir:

1.3.4.1. Estrategias a nivel funcional

Son las estrategias que se dirigen a mejorar la eficiencia de las operaciones dentro de una compañía, como puede ser la manufactura, la comercialización, la administración de materiales, el desarrollo de productos y el servicio al cliente. Aquí, la compañía debe utilizar sus habilidades distintivas para lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente.

Logro de eficiencia superior

Una compañía puede aumentar la eficiencia mediante diversas estrategias: Explotar las economías de escala y los efectos del aprendizaje, adoptar tecnologías de manufactura flexible, reducir las tasas de abandono de los clientes, implementar sistemas justo a tiempo (JIT), lograr que la función de investigación y desarrollo diseñe productos fáciles de manufacturar, mejorar las habilidades de los empleados a través de la

capacitación, introducir equipos autodirigidos, asociar la paga al desempeño y diseñar estructuras que faciliten la cooperación entre las distintas funciones de la empresa en búsqueda de metas de eficiencia.

Logro de calidad superior

Lograr una calidad superior demanda un compromiso de toda la empresa con la calidad y un enfoque claro en el cliente. También requiere sistemas de medición para las metas de calidad e incentivos que le den importancia a ésta, contribuciones de los empleados respecto a formas de mejora de la calidad, una mejora para rastrear los orígenes de los defectos y corregir los problemas que los producen, racionalizar la base de suministro de la compañía, cooperar con los proveedores que restan para implantar programas de Administración de la Calidad Total (TQM), productos que se diseñen por su facilidad de manufacturar y cooperación entre las funciones de la empresa.

Logro de innovación superior

Para lograr innovaciones de primera clase, una empresa debe construir habilidades en investigación básica y aplicada; diseñar buenos procesos para administrar los proyectos de desarrollo; y lograr una integración cercana entre las diferentes funciones de la empresa, en especial a través de la adopción de equipos interfuncionales para desarrollo de productos y procesos de desarrollo parcialmente paralelo.

Logro de capacidad superior de satisfacer las necesidades de los clientes

A fin de que una empresa responda a sus clientes en forma superior, debe proporcionarles lo que desean cuando lo desean. Se debe asegurar un enfoque marcado en el cliente, el cual se puede alcanzar a través del liderazgo; capacitar a los empleados a pensar como los clientes y atraer clientes a los empleados mediante investigaciones de mercado de primera calidad; adaptar el producto a las necesidades únicas de grupos o clientes individuales y responder rápidamente a las demandas de los clientes.

1.3.4.2. Estrategias a nivel negocio

La estrategia a nivel negocio se refiere a la manera en que los gerentes idean un plan para utilizar los recursos y las capacidades distintivas de una empresa para obtener ventaja competitiva sobre sus competidores en un mercado o industria.

Michael Porter ha establecido tres estrategias genéricas a nivel negocio: Estrategia de liderazgo en costos, estrategia de diferenciación y estrategia de enfoque o especialización. Se ha llamado genéricas a estas estrategias porque todas las empresas pueden aplicarlas si las desearan.

Estrategia de liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo en costos se basa en la intención por parte de la empresa en superar a los competidores en cuanto a su desempeño al hacer todo lo que sea posible para establecer una estructura de costos que le permita producir o proporcionar bienes o servicios a un costo unitario menor que lo que los competidores pueden.

Las empresas que persigan el liderazgo en costos como estrategia deben tener una participación elevada en relación con sus competidores, o bien tener algún tipo de ventaja como por ejemplo al acceso favorable a las materias primas. Los productos deben ser diseñados de tal manera que sean fáciles de fabricar, mantener una extensa gama de productos relacionados de forma que pueda repartir los costos entre toda la línea de productos y evitar así que todo el peso recaiga sobre los productos individuales. Además, la empresa que mantenga un bajo nivel de costos deberá contar con una amplia gama de clientes. No se puede dirigir hacia mercados pequeños o hacia nichos de mercados. Además, una vez que la empresa consiga un liderazgo en costos, deberá ser capaz de generar márgenes de beneficios elevados; y si además consigue reinvertir esos beneficios adecuadamente modernizando su equipamiento e instalaciones, será capaz de conservar su posición de bajo costos durante cierto tiempo.

La estrategia en costos supone una defensa de la empresa frente a las cinco fuerzas competitivas de

Porter en varios aspectos. Puede defenderse de sus competidores puesto que sus bajos costos le permiten tener beneficio una vez que sus competidores hayan dilapidado los suyos en la rivalidad por el mercado. El liderazgo en costos defiende a la empresa de los compradores

Existen ciertas desventajas y peligros respecto a la estrategia de liderazgo en costos. Por ejemplo, aunque un volumen elevado permite una reducción de costos, el ahorro no es automático y los directivos de las empresas competitivas en costos siempre deben estar alerta para asegurarse que efectivamente se consiguen los ahorros esperados. Los directivos deben estar muy atentos a la necesidad de retirar activos obsoletos, de invertir en tecnología y de gestionar la empresa teniendo siempre presente el nivel de costos. Finalmente, existe un peligro de que un recién llegado o un viejo competidor imite la tecnología o los métodos de control de costos y consiga ganar posiciones.

Estrategia de diferenciación

El objetivo de la estrategia de diferenciación es lograr una ventaja competitiva con la creación de un producto o servicio que los clientes perciban como diferente o distinto de alguna manera importante.

Las empresas que persigan la estrategia de diferenciación tienen que invertir más en investigación que las empresas líderes en costos. Sus diseños deben ser mejores, tienen que utilizar materias primas de mayor calidad e invertir más en servicio al cliente. Además tienen que estar dispuestos a renunciar a cierta participación de mercado.

Aun así, la diferenciación proporciona una estrategia viable. La lealtad a una marca proporciona cierta defensa contra los competidores. El carácter único de los productos diferenciados constituye en cierto modo una barrera para la entrada de nuevas empresas. Sus mayores márgenes de beneficio les dan cierta protección frente a los proveedores pues por su situación financiera se pueden permitir buscar otras alternativas. El producto que ofrecen tienen muy pocos

sustitutos y por lo tanto los clientes tienen menos opciones y su poder negociador es menor.

Sin embargo, la estrategia de diferenciación al igual que la de liderazgo en costos, conlleva ciertos riesgos. Si la diferencia entre los precios de los competidores líderes en costos y los de diferenciación llega a ser demasiado grande, los clientes pueden llegar a abandonar al diferenciador y optar por el competidor líder en costos con productos menos diferenciados. En segundo lugar, lo que un día puede hacer que una compañía sea única, al día siguiente puede haber cambiado. El gusto de los compradores también puede cambiar. Las características únicas que ofrece el diferenciador puede pasar de moda. Finalmente, los competidores líderes en costos pueden llegar a conseguir imitar tan bien a los productos diferenciados que consigan llevarse todos sus clientes.

Estrategia de enfoque

La última estrategia competitiva genérica se dirige a un comprador, línea de producto o mercado geográfico

particular. Mientras que las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación pretenden conseguir sus objetivos en el conjunto de la industria, la estrategia de especialización pretende servir a un determinado público. La diferencia fundamental entre la estrategia de especialización y las otras dos estrategias es que una compañía que adopta la estrategia de especialización conscientemente está decidiendo competir sólo en un pequeño segmento del mercado. En lugar de intentar atraer a todos los compradores ofreciendo costos bajos o bien productos o servicios únicos, la compañía especializada pretende servir únicamente a un tipo de comprador particular. Al concentrarse en ese mercado más estrecho, una compañía especializada puede perseguir el liderazgo en costos o la diferenciación con las mismas ventajas y desventajas que los líderes en costos y en diferenciación.

1.3.4.3. Estrategias a nivel global

Se refieren a la manera en que se pueden ampliar las operaciones fuera del país de origen para crecer y

prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel internacional.

Existen cuatro estrategias básicas que las empresas utilizan para ingresar y competir en el ambiente internacional:

Estrategia internacional

Las empresas que buscan una estrategia internacional intentan crear valor mediante la transferencia de capacidades y productos valiosos a mercados extranjeros donde los competidores locales carecen de ellos. También tienden a centralizar las funciones de desarrollo de productos (por ejemplo, la investigación y el desarrollo) localmente. Sin embargo, tienden a establecer funciones de manufactura y de comercialización en cada país importante con el cual tienen negocios. Por último en la mayoría de las empresas internacionales, la oficina central conserva un control estricto sobre la comercialización y la estrategia de productos.

Estrategia multinacional

Las empresas que buscan una estrategia multinacional desarrollan un modelo de negocios que les permite lograr la máxima respuesta a nivel local. Las empresas adaptan ampliamente tanto su oferta de producto como su estrategia de comercialización para igualar las distintas condiciones nacionales. También tienden a establecer un conjunto completo de actividades para la creación de valor, las cuales incluyen producción, comercialización e investigación y desarrollo, en cada mercado nacional con el cual hacen negocios.

Estrategia global

Las empresas que persiguen una estrategia global se centran en aumentar la rentabilidad al aprovechar las reducciones de costos que vienen de los efectos de la curva de la experiencia y las economías de la ubicación; es decir, utilizan una estrategia de bajo costos a escala global. Las actividades de producción, comercialización e investigación y desarrollo se concentran en unas cuantas ubicaciones favorables. Las empresas intentan no adaptar su oferta de productos y su estrategia de comercialización a las condiciones locales porque la

adaptación, que implica corridas más cortas de producción y la duplicación de funciones, eleva los costos. En vez de eso, prefieren comercializar un producto estandarizado en todo el mundo aprovechando los máximos beneficios de las economías de escala que fundamentan la curva de la experiencia.

Estrategia transnacional

Las empresas que siguen una estrategia transnacional intentan desarrollar un modelo de negocios que al mismo tiempo logre ventajas de costos bajos y de diferenciación. Deben explotar simultáneamente las economías de ubicación y las economías de costos basadas en la experiencia, transferir las capacidades distintivas dentro de la empresa y prestar atención a las presiones para dar respuesta a nivel local. Las empresas que siguen una estrategia transnacional ajustan la oferta de los productos y la estrategia de comercialización de acuerdo a la capacidad de aceptación local.

1.3.4.4. Estrategias a nivel corporativo

Son las estrategias que sirven para identificar los negocios en los que una empresa debe participar, las actividades de creación de valor que debe realizar en esos negocios y las maneras de ampliarse o de hacer contratos en los diferentes negocios para maximizar la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Existen varios tipos de estrategias a nivel corporativo que las empresas pueden adoptar:

Integración horizontal

La integración horizontal es el proceso de adquirir o de fusionarse con los competidores de una industria en un esfuerzo por lograr las ventajas competitivas que vienen con una operación a gran escala y de gran alcance. Una adquisición se da cuando una empresa utiliza sus recursos de capital (como deuda, acciones o efectivo) para comprar a otra, y una fusión es un acuerdo entre iguales para unir sus operaciones y crear una nueva entidad.

La integración horizontal es una manera de intentar aumentar la rentabilidad de la empresa a través de la reducción de costos, el aumento del valor de la oferta de productos de la empresa a través de la diferenciación, el manejo de la rivalidad dentro de la industria para reducir el riesgo de una guerra de precios, y el aumento del poder de negociación por encima de los proveedores y los clientes.

Existen dos desventajas que se derivan de la integración horizontal. Las numerosas caídas que se derivan de las fusiones y adquisiciones, y que la estrategia puede llevar a una empresa a entrar en conflicto directo con las autoridades antimonopólicas.

Integración vertical

La integración vertical significa que una empresa expande sus operaciones o bien hacia atrás en una industria que produce entradas de materiales para los productos de la empresa o bien hacia adelante a una industria que utiliza o distribuye los productos de una empresa.

Para una compañía que se basa en la etapa de ensamble final, la integración hacia atrás significa moverse a la factura de partes y a la producción de materias primas. La integración hacia adelante significa moverse hacia la distribución.

Además de la integración hacia atrás y hacia adelante, también es posible distinguir entre una integración total y una integración parcial. Una integración total se da cuando la empresa produce todos los insumos particulares que necesita para sus procesos o dispone de toda su producción a través de sus propias operaciones. Una integración parcial se da cuando una empresa le compra a proveedores independientes además de los que posee la empresa, o bien dispone de su producción a través de tiendas independientes adicionales a las tiendas propiedad de la empresa.

Existen varios argumentos para seguir una estrategia de integración vertical: Permite a la compañía construir barreras de ingreso para nuevos competidores, facilita las inversiones en activos especializados para mejorar la eficiencia, asegura la oferta y la demanda, protege la calidad de los productos y mejora la planificación,

coordinación y programación (sistemas de inventario justo a tiempo).

La integración vertical tiene algunas desventajas. Las más importantes son desventajas de costos si la fuente interna de suministros tiene costos elevados y falta de flexibilidad cuando la tecnología cambia con rapidez o cuando la demanda es impredecible.

Diversificación

Es el proceso de añadir nuevos negocios a la empresa que sean diferentes a las operaciones establecidas. Por lo tanto una empresa diversificada es aquella que participa en dos o más negocios diferentes.

Existen dos tipos de diversificación: relacionada y no relacionada. La diversificación relacionada es la que se da hacia una nueva actividad de negocio en una compañía diferente que está relacionada con la actividad o actividades de negocios existentes de una empresa por aspectos comunes entre uno o más componentes de la cadena de valor de cada actividad.

Estas relaciones se basan en aspectos comunes en manufactura, comercialización o tecnología.

La estrategia de diversificación no relacionada se basa en la entrada a industrias que no tienen una conexión evidente con ninguna de las actividades de la cadena de valor en su industria (o industrias) actual (es).

1.3.5. Implementación de la estrategia

El proceso de la administración estratégica no termina cuando la empresa decide qué estrategia o estrategias a seguir. La estrategia ideada se debe traducir en estrategia implementada. Esta etapa se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina, dedicación y sacrificios personales. Esta resulta más fácil si los gerentes y empleados de la empresa entienden el negocio, se sienten parte de la compañía y, por medio de su participación en las actividades para formular las estrategias, se han comprometido a contribuir en el éxito de la organización. Sin comprensión y compromiso, las actividades para implementar las estrategias enfrentan grandes dificultades.

La Implementación de la estrategia de una empresa comprende cuatros componentes principales:

Diseño de estructuras organizacionales

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, la organización necesita adoptar una estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

Diseño de sistemas de control

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Ésta debe decidir cómo evaluar de mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

Adecuación de las estrategias, la estructura y los controles

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, la estructura y los controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla de manera que reduzca costos y que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de

establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

Manejo de conflictos, las políticas y el cambio

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol importante. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subunidades (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mejor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la

alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

1.3.6. El ciclo de la retroalimentación

El ciclo de la retroalimentación que se ilustra en la figura 1.1 nos indica que la planeación estratégica es un proceso constante que nunca termina. Una vez que una estrategia se ha puesto en práctica, debe monitorearse su ejecución para determinar el grado hasta el cual las metas y objetivos estratégicos se han alcanzado realmente y hasta qué grado se ha creado y apoyado una ventaja competitiva. Estos conocimientos e información pasan al siguiente nivel a través de los ciclos de retroalimentación y se convierten en información de entrada para la siguiente ronda de formulación y estrategias. A continuación, los gerentes pueden decidir si reafirmar las metas y estrategias existentes, o bien sugerir cambios para el futuro. Por ejemplo, un objetivo puede resultare demasiado optimista por lo que la siguiente vez se fijan objetivos más conservadores. También puede ser que la retroalimentación revele que los objetivos estratégicos eran obtenibles pero que la puesta en practica fue mala. En tal caso, la siguiente ronda en la planificación estratégica quizás se centre más en esto último.

CAPÍTULO 2

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

2.1. Origen e historia de la empresa

Exportadora de Banano ABC fue creada en 1946 por un empresario ambateño quien se inició en el mundo de los negocios exportando banano, arroz, azúcar, café y cacao desde la década de los 30. La empresa empezó vendiendo banano a Standard Fruit Company (Dole), pero diez años más tarde realizó envíos directamente a los Estados Unidos. En 1960, Exportadora de Banano ABC registro exportaciones de banano y arroz, y tenía un capital de un millón de sucres, lo cual la colocaba en el cuarto lugar entre las firmas exportadoras en el Ecuador. En 1964, era la principal compañía bananera en el Ecuador y exportaba cerca de un tercio de la producción del país. El crecimiento de la empresa se dio principalmente entre 1970 y 1977. Logró canalizar a su favor los recursos captados por el Estado Ecuatoriano a raíz del auge

petrolero beneficiándose de múltiples formas, entre las que se destacan la obtención de combustibles a precios reducidos y el empleo de una flota naviera financiada por el Estado. Sus exportaciones aumentaron de forma considerable después de que la industria bananera del Ecuador se recuperase de la crisis de comienzos de los ochenta.

Exportadora de Banano ABC se aprovechó del crecimiento de las nuevas economías (países de Europa Central, Rusia, China y Oriente Medio) para aumentar sus envíos. En 1997, el total de sus exportaciones alcanzó un nivel récord sin precedentes de 75 millones de cajas, otorgándole el 13% del mercado mundial. Aunque este porcentaje disminuyó después, se estimó en cerca del 10% a finales de los noventa.

Actualmente es la cuarta compañía bananera en el mundo y es la primera exportadora del Ecuador desde 1970. Comercializa sus productos bajo diversos nombres, dependiendo de la calidad y del mercado de destino.

Exportadora de Banano ABC es dueña de varias haciendas productoras de banano, que suman alrededor de 10.364,86 hectáreas, ubicadas en las provincias de Los Ríos, Guayas y El Oro.

Además, compra la producción de unos 600 productores afiliados, lo que representa una superficie de 36.600 hectáreas. En ciertas ocasiones, compra también la producción de pequeños agricultores independientes. Se estima que entre el 70% y el 80% de los bananos exportados por la empresa no proceden de tierras de su propiedad, sino de proveedores.

2.2. Estructura organizacional

Antes de iniciar el proceso de planificación estratégica es importante conocer como se encuentra estructurada la compañía. Para ello se analizará su estructura organizacional así como los principales departamentos que forman parte de la cadena de valor de la compañía.

Exportadora de Banano ABC forma parte de una Corporación Agroexportadora, que abarca desde la siembra, cosecha y empaque de la fruta hasta el transporte de la misma a los puertos de destino. Algunas áreas de la empresa son manejadas por la misma exportadora y otras por la corporación. En la figura 2.1. se muestra el organigrama de la exportadora y los departamentos que son manejadas por la misma exportadora y en la figura 2.2. se muestra el

organigrama de la Dirección Administrativa financiera de toda la Corporación.

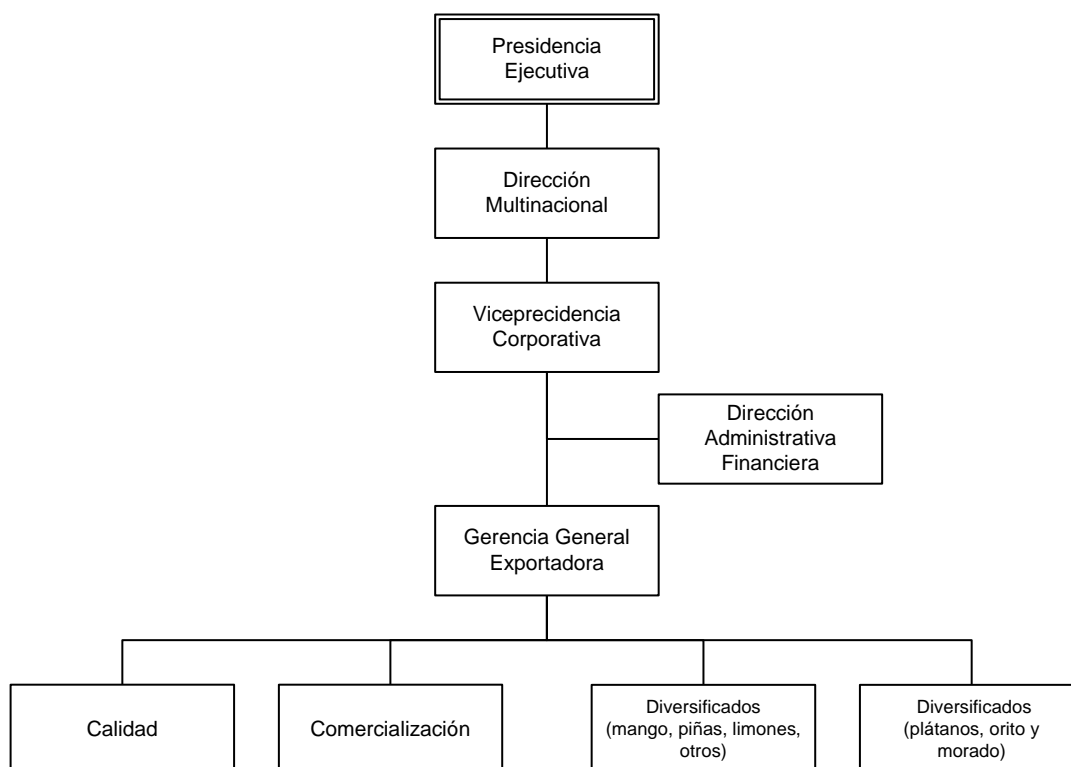


FIGURA 2.1. ORGANIGRAMA EXPORTADORA DE BANANO ABC

Fuente: Manual de Organización y Funciones, 2006.

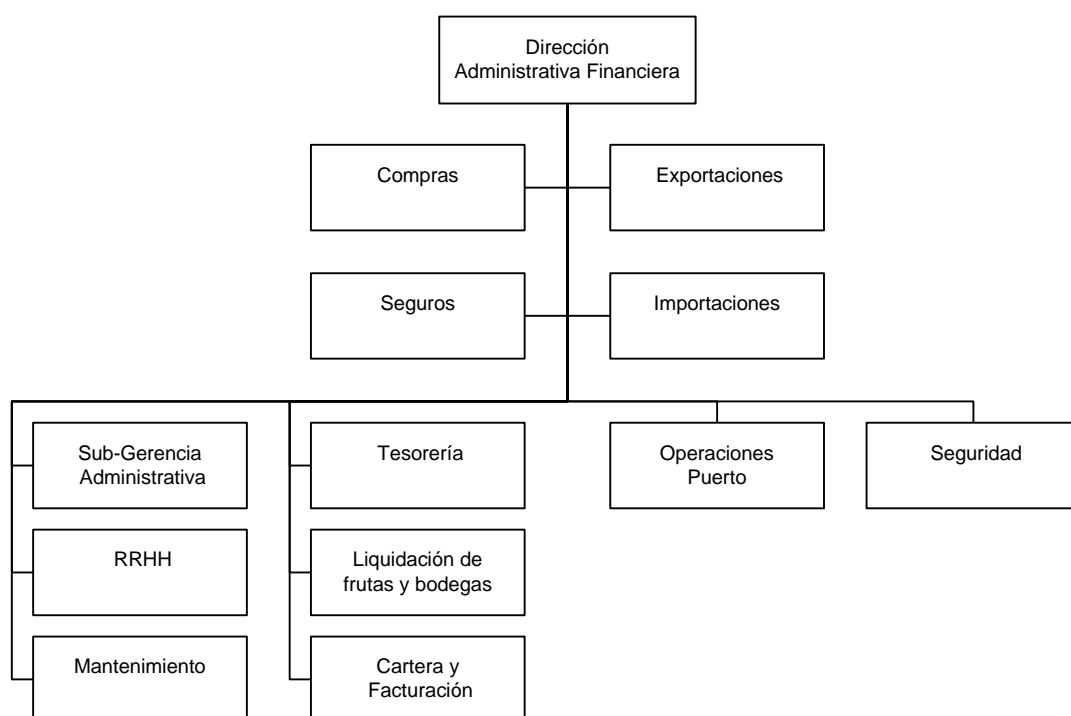


FIGURA 2.2. ORGANIGRAMA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Fuente: Manual de Organización y Funciones, 2006

2.2.1. Descripción general de los departamentos

A continuación se presenta la descripción general de cada uno de los departamentos representados en los organigramas anteriores.

Departamento de Calidad.- Esta unidad es una de las más importantes de la empresa y se encarga del control de calidad de la fruta en las empacadoras y en los puertos de donde la

fruta sale del país. Supervisa las labores agrícolas en las haciendas según los estándares internacionales. Maneja directamente las plantaciones de banano orgánico y las certificadas con las normas EUREPGAP¹.

Departamento de Comercialización.- Se encarga de recibir el pedido de los Clientes, asignar los cupos a los productores de banano, ordenar el corte y empaque de la fruta. Es responsable del envío de la fruta desde las haciendas productoras hasta los mercados internacionales. Adicionalmente se encarga de coordinar el pago a los proveedores de la fruta y de la atención a los clientes del exterior.

Departamento de Diversificación (piñas, mangos, limones).- Se encarga de la comercialización, asignación de cupos, logística y exportación de productos como la piña, el mango, el limón y la yuca.

Departamento de Diversificados (plátano, orito y morado).- Se encarga de la comercialización, asignación de cupos,

¹ Normas europeas de calidad para los productores de frutas, vegetales y plantas ornamentales, orientadas al cumplimiento de estándares y procedimientos a fin de lograr el desarrollo de buenas prácticas agrícolas.

logística y exportación de productos como el plátano, el orito y el morado.

Departamento de Compras.- Este departamento se encarga de controlar todo el proceso de adquisición de bienes o servicios requeridos por la empresa, desde la solicitud de compra hasta la entrega de los bienes a las instalaciones de la empresa.

Departamento de Exportaciones.- Esta unidad se encarga de llevar a cabo los diferentes trámites necesarios para exportar la fruta a los mercados del exterior. Transmitir la información requerida por la aduana, por las navieras y por los diferentes puertos de destino donde llega la fruta para la descarga de la misma.

Departamento de Importaciones.- Departamento encargado del manejo de los procedimientos y tramites aduaneros necesarios para retornar al país la fruta rechazada del exterior, así como de importar materiales, equipos o repuestos de vapores o maquinarias usados para el transporte de la fruta.

Departamento de Recursos Humanos.- Esta departamento se encarga de la coordinación y supervisión de la correcta aplicación de las políticas, procedimientos y reglamentos de la empresa. Selección, reclutamiento y contratación del personal de acuerdo a los requerimientos de la empresa además de su capacitación de acuerdo a las políticas y procedimientos de la empresa.

Departamento de Liquidación.- Esta unidad se encarga de verificar las cajas de fruta a liquidarse en función a los registros entregados por el departamento de comercialización. Además de tener actualizado el precio de la fruta en el mercado por tipo de caja y por peso, para el pago correcto a los proveedores de la fruta.

Departamento de Tesorería.- Se encarga del proceso de pago de liquidación de fruta a los productores, emisión de cheques y pago a productores, realizar ingresos a caja y depósitos por cobro a proveedores y realizar tranferencias bancarias a nivel nacional o internacional.

Operaciones Puerto.- Unidad encargada de la recepción, almacenamiento temporal y despacho de la fruta en el puerto, de las operaciones de carga y descarga de contenedores de fruta y de carga en general. Además de la administración del personal en el puerto.

2.3. Importancia de la industria y la empresa para el Ecuador

La actividad del banano en el Ecuador desde hace cuarenta años ha tenido y tiene un peso importante en el desarrollo del país, desde el punto de vista económico, social y político. En lo económico tiene una participación del 2% en el Producto Interno Bruto (PIB) y del 20% en la generación de divisas. En lo social aporta con el 20% de la mano de obra contratada en la agricultura y tiene una importancia política significativa.

En el año 2007 la industria bananera ecuatoriana exportó la cantidad de 256'413.587 cajas de banano que representa un ingreso aproximado de un mil cien millones de dólares (US \$ 1.100'000.000) por concepto de divisas y de alrededor de cincuenta y ocho millones de dólares (US \$ 58'000.000) por concepto de impuesto al fisco, contribuyéndose en el primer producto de exportación del sector

privado del país, después del petróleo y uno de los principales contribuyentes al erario nacional.

Estos valores representa el 32% del comercio mundial del banano, el 3,84 del PIB total, el 50% del PIB agrícola y el 20% de las exportaciones totales privadas del país.

Las inversiones en el área de producción alcanzan un estimado de US\$ 1'800.000 millones de dólares entre plantaciones cultivadas, infraestructura y empacadoras de banano; constituyéndose en una de las más importantes por el monto y el alcance que tiene en la economía nacional.

Las industrias colaterales o indirectas que dependen de más de un 60% del sector bananero son las cartoneras, de plásticos, agroquímicas, verificadoras, fumigación, transporte terrestre, navieras, fertilizantes y abonos, certificadoras y productores de maristemas.

La industria genera trabajo para más de 500.000 familias, equivalente a mas de 2,5 millones de personas, residentes principalmente en las provincias de los Ríos, Guayas, El Oro y en menor proporción en las

provincias de Cañar, Cotopaxi, Bolívar, Esmeraldas, Pichincha y manabí; es decir en la mayor parte del país, con relación a la población.

Exportadora de Banano ABC exportó 39'769.249 cajas de banano que representan el 15,51% del total de cajas de banano exportado y US\$ 223'260.000 en ventas en el 2007. La empresa generó US\$ 300.000 de impuestos para el fisco ubicándose segunda entre las exportadoras de banano que más generan impuestos para el fisco.

CAPÍTULO 3

3. PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo se definirá tanto la misión como la visión de la empresa para luego realizar un análisis interno de la compañía y de la industria y de acuerdo al análisis FODA se definirán los objetivos y las estrategias a seguir por parte de la empresa.

3.1. Misión

La razón de ser de la empresa se establece de la siguiente manera:

“Exportar fruta fresca planificando, coordinando y ejecutando un correcto abastecimiento, asesoría técnica, control de calidad y transporte de los productos, asegurando la calidad y el volumen requerido, satisfaciendo así las necesidades y expectativas de nuestros clientes y accionistas.”

3.2. Visión y valores filosóficos de la empresa

La visión de la exportadora para el año 2013 se estableció como:

“Ser una empresa líder a nivel nacional y mundial en la exportación de frutas frescas, reconocida por su calidad e innovación, dedicación y apoyo a nuestros productores y excelente servicio a nuestros clientes, comprometida con el cuidado del medio ambiente y el desarrollo del país.”

Adicionalmente los valores corporativos que promueve Exportadora de Banano ABC son los siguientes:

Liderazgo y trabajo en equipo: Somos un grupo de personas que trabajamos para que día a día nos mantengamos en la preferencia de nuestros proveedores y clientes.

Calidad e innovación: Contamos con procesos que permiten mejorar constantemente la calidad de nuestra fruta.

Apoyo a nuestros proveedores: Mantenemos una relación de apoyo y colaboración con nuestros proveedores de fruta, de cartones, de fungicidas y demás suministros de para la exportación y comercialización de la misma.

Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente: El bienestar de la sociedad y el cuidado de la naturaleza es parte

importante de la empresa aplicando los más rigurosas prácticas de cuidado ambiental y desarrollo social.

3.3. Análisis externo

3.3.1. Análisis de la industria o microambiente

Para realizar el análisis de la industria exportadora de banano se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter. A continuación se detalla el análisis hecho para la industria exportadora de banano.

Rivalidad entre empresas establecidas

De conformidad a los registros de comercio exterior que mantiene el Banco Central del Ecuador, en 1990 participaron 130 empresas en la venta externa de banano. De éstas, apenas 7 representaron el 52% de la producción vendida; para el año 2001 en cambio, se registraron 160 empresas de las cuales las 7 primeras concentraron el 71% de las exportaciones totales. Es decir, se ha dado un proceso de mayor concentración en el mercado de exportación de banano. Participan como las mayores exportadoras: Exportadora de Banano ABC, Ubesa (filial de DOLE), Cipal, Proexba, Reybancorp (cuyo crecimiento obedeció a una

antigua alianza con Chiquita Brands), Bandecua y Oro Banana.

Actualmente existen 32 compañías asociadas a la AEBE (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador), las cuales exportan semanalmente por los Puertos de Guayaquil y Puerto Bolívar, con destino a todos los mercados a los cuales llega la fruta ecuatoriana, el 97,1% de la oferta exportable.

Durante varios años, Exportadora de Banano ABC ha ocupado el primer lugar como exportador de banano en el Ecuador (Ver Anexo A). En el 2007, conservó el primer lugar con una participación del 15,51%, seguido por Ubesa con una participación del 14,57% del total de las exportaciones ecuatorianas. En tercera y cuarta posición se encuentran Reybanpac y Kimtech con una oferta exportable del 9,50% y 8,58% respectivamente. En quinta posición se encuentra Bonanza Fruit con una participación del 6,24% de la oferta exportable ecuatoriana. Las demás compañías representan el 45,60% de la oferta exportable en nuestro país.

TABLA 4
PRINCIPALES COMPAÑÍAS EXPORTADORAS DE BANANO
EN EL AÑO 2007

COMPAÑÍAS		TOTAL	%
1	Exportadora ABC	39,769,249	15.51
2	Ubesa (DOLE)	37,361,326	14.57
3	Reybanpac	24,364,425	9.50
4	Kimtech	22,000,727	8.58
5	Bonanza Fruit	16,009,163	6.24
6	Cipal	14,080,557	5.49
7	SWT Traders	11,592,654	4.52
8	Banafresh	9,339,452	3.64
9	Banana Exchange	8,442,491	3.29
10	Forza Fruit	7,480,765	2.92
11	Oro Banana	6,554,889	2.56
12	Isbelni	6,282,554	2.45
13	Sertecban	5,081,675	1.98
14	Nelfrance	4,255,441	1.66
15	Exp. Machala	3,033,260	1.18
16	Delindecsa	2,954,199	1.15
17	Fruta Rica	2,953,060	1.15
18	Galbusera	2,855,070	1.11
19	Agropromo	2,570,172	1.00
20	Otras	29,432,458	11.48
TOTAL		256,413,587	100.00

Fuente: www.aebe.com, Análisis de la Industria Bananera Ecuatoriana, 2007

Para Exportadora de Bananera ABC, Ubesa representa su principal competidor a nivel nacional, seguido por Reybanpac, y Kimtech.

A nivel mundial, la comercialización del banano está controlado por un número muy pequeño de compañías. En 1997, las tres más grandes: Dole Foods, Chiquita Brands y Fresh Del Monte, manejaban el 65% de las exportaciones mundiales, seguidas por la empresa Exportadora de banano ABC y Fyffes con un 10% y 7% respectivamente. Actualmente, la comercialización del banano a nivel mundial se halla concentrada en estas cinco empresas transnacionales las cuales comercian casi el 75% del banano en el mundo. En este sentido, el mercado mundial del banano puede ser caracterizado como un oligopolio, pues cuenta con pocos vendedores (las transnacionales), en los principales mercados: UE y EE.UU.

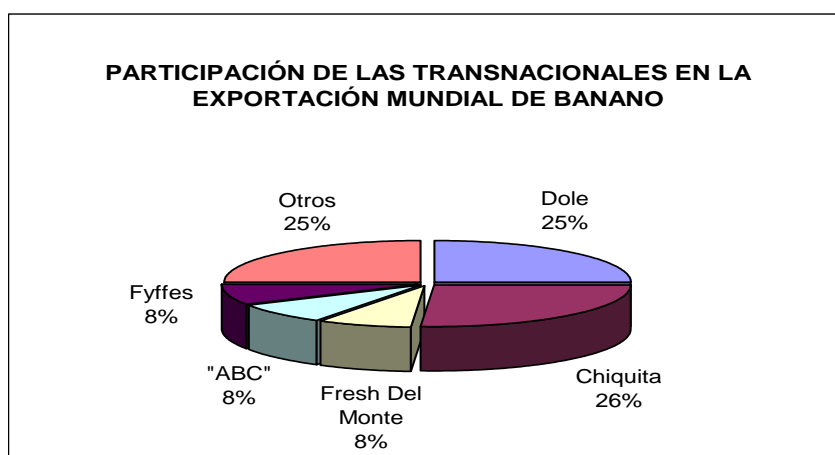


FIGURA 3.1. PARTICIPACIÓN DE LAS TRANSNACIONALES EN EXPORTACIÓN MUNDIAL DE BANANO

Fuente: www.aebe.com, Análisis de la Industria Bananera Ecuatoriana, 2006

Dos de estas empresas tienen su sede en los Estados Unidos: Chiquita Brands International (conocida anteriormente como la United Fruit Company y luego como United Brands) y Dole Food (anteriormente Standard Fruit). Del Monte Fresh Produce, es propiedad del Grupo IAT con sede en Chile (el capital se encuentra en los Emiratos Árabes Unidos) y la sede permanece en Estados Unidos. La empresa Fyffes tiene su sede en Irlanda. Fyffes ha crecido de tal manera que ahora casi controla un 20% del mercado de la Unión Europea, aunque no cuenta con casi ninguna producción propia.

En los últimos años, estas empresas han tratado de liberarse de la propiedad directa de las plantaciones, favoreciendo los contratos de abastecimiento con los productores de mediana y gran escala de los países donde operan. Este hecho les permite a las compañías que tienen su sede en los países del norte descargar sobre los productores locales su responsabilidad con respecto a las condiciones laborales y ambientales.

Amenaza de productos sustitutos

Actualmente el banano no solo compite en el grupo de frutas frescas sino que también lo hace en dos grandes segmentos: en el de los postres y en el de los alimentos dietéticos y nutritivos, lo que significa que hay dos formas de consumirlo.

La primera forma es comer el banano como un postre, siendo un complemento de la dieta diaria donde los sustitutos son otras frutas frescas como procesadas, así como productos de repostería, pastelería y heladería.

La segunda forma de consumo se da en el segmento de compradores mas preocupados por la salud o por su imagen física. En este grupo la amplitud de los productos es igual de grande ya que además de competir con otras frutas frescas, lo hace también con casi todos los vegetales y verduras, cereales, lácteos y otros alimentos frescos y procesados bajo en grasas y calorías y altamente nutritivos.

Riesgo de entrada de nuevos competidores

La dinámica del negocio bananero genera que nuevas compañías medianas y pequeñas logren espacio en la

exportación de banano en beneficio de los productores. Como podemos observar en las figuras 3.2 y 3.3, no existe un monopolio, ni oligopolio, debido a que la composición de los porcentajes de las empresas exportadoras han variado notablemente, entre 1990 y 2007, año en el cual el 60% de las exportaciones del banano ecuatoriano fue realizado por un número importante de empresas y no por las tres principales.

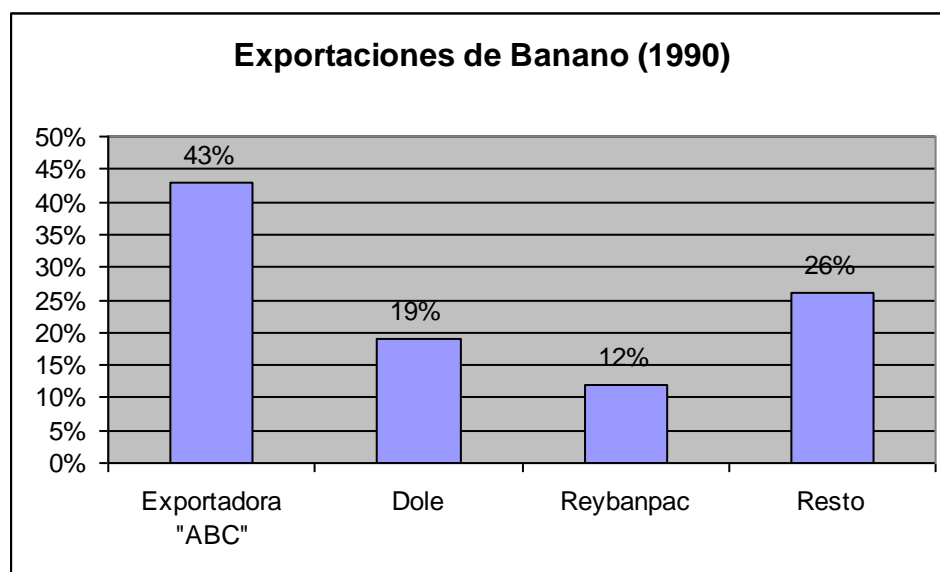


FIGURA 3.2. EXPORTACIONES DE BANANO ECUATORIANO POR EMPRESAS EN EL AÑO 1990

Fuente: www.aebe.com, Análisis de la Industria Bananera Ecuatoriana, 2006

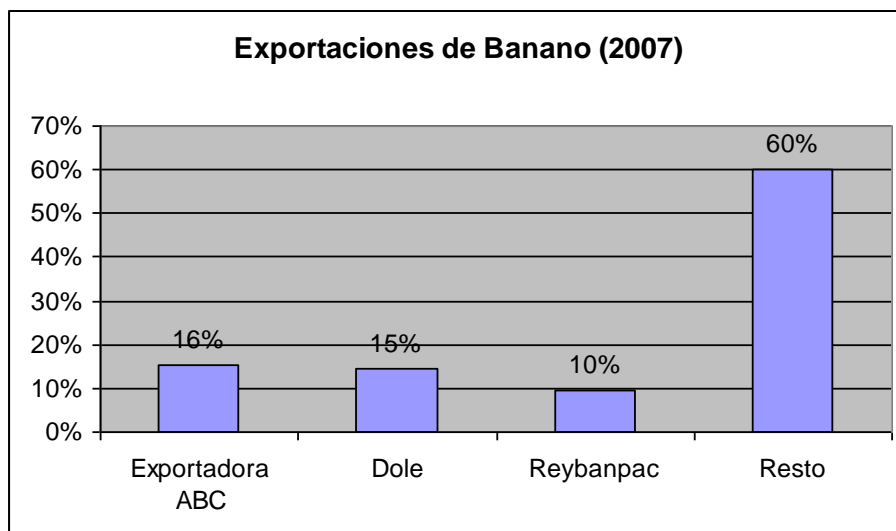


FIGURA 3.3. EXPORTACIONES DE BANANO ECUATORIANO POR EMPRESAS EN EL AÑO 2007

Fuente: www.aebe.com, Análisis de la Industria Bananera Ecuatoriana, 2007

Factores como la eliminación de las licencias y cuotas por parte de la UE han permitido que nuevas empresas exporten directamente sus frutas sin depender de las grandes exportadoras o intermediarios. Es así que nuevas marcas de banano como Forza Banana y Bajella han incursionado al mercado Europeo, beneficiando directamente a los productores de la fruta.

Poder de negociación de los proveedores

Durante la última década, el principal problema entre los proveedores de banano (productores) y los exportadores de la fruta, se ha centrado específicamente en el precio que los segundos tienen que pagarle a los primeros. Por aquello el gobierno se encarga de fijar cada 6 meses un precio referencial que el exportador tiene que pagar al productor por cada caja de banano. Para el año 2007 el precio referencial establecido fue de USD \$ 3.75 por cada caja de banano de 43 libras.

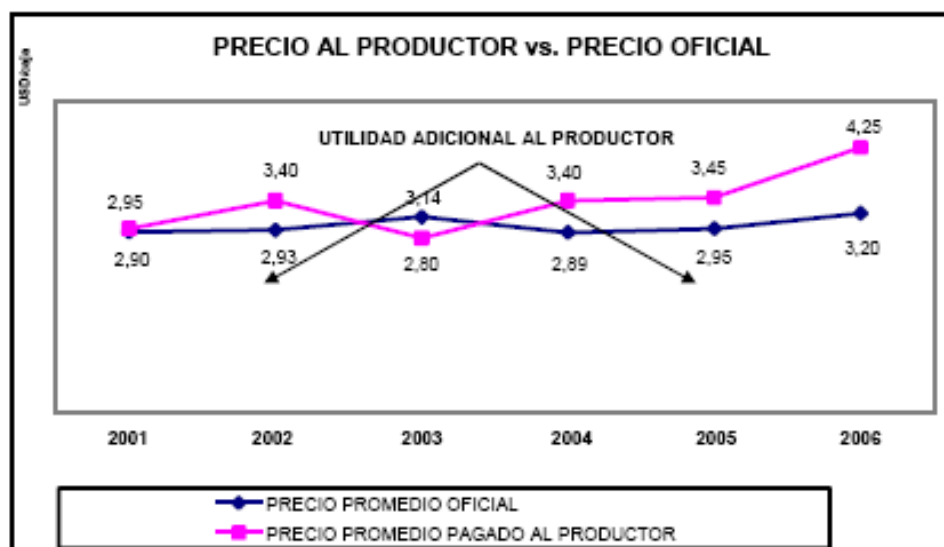


FIGURA 3.4. PRECIO HISTÓRICO DE LA CAJA DE BANANO EN EL ECUADOR

Fuente: www.aebe.com, Análisis de la Industria Bananera Ecuatoriana, 2006

De la fruta exportada por Exportadora de Banano ABC, el 40% pertenece a plantaciones propias y el 60% de proveedores (productores). Adicionalmente la calidad de la fruta de los productores es mejor que la de la producción propia. Por ende el banano exportado por la empresa depende aun de los productores.

Poder de negociación de los clientes

La comercialización del banano en Estados Unidos así como en Europa a marcado una tendencia hacia el predominio de los grandes supermercados distribuidoras de frutas y verduras, además de que este proceso ha sido influenciado por los procesos de adquisiciones y fusiones de las empresas minoristas.

Estos supermercados han establecido que las frutas, vegetales y plantas ornamentales cumplan las normas y estándares establecidas por ellas mismas. Estas normas surgieron por la preocupación de los consumidores en lo que respecta a la seguridad de los alimentos, bienestar de los trabajadores y protección del medio ambiente.

Por ende a futuro quienes no cuenten con la certificación de estas normas será muy difícil que entren al los mercados internacionales.

3.3.2. Análisis del macroambiente

Para el análisis del macroambiente se consideraron los 5 ambientes que influyen en las decisiones estratégicas de los gerentes: el ambiente macroeconómico, el político y legal, el ambiente tecnológico, el social y el demográfico.

Análisis del ambiente macroeconómico

La actividad de la producción y exportación de banano constituye, especialmente, para los países de Centro y Sur América, África del Norte y de Asia, uno de los pilares en que se sustentan las economías de esas naciones, ya que el nivel de generación de empleo, permite que hasta un 25 por ciento de la población económicamente activa, tengan un empleo seguro durante los doce meses de cada año.

En el Ecuador, desde el inicio de la dolarización en enero del 2000, las exportaciones de banano han permitido que la

balanza comercial del país, no sea tan negativa y que junto a las exportaciones de petróleo y las remesas de los ecuatorianos que emigraron al exterior, sean los pilares que sostenga el actual modelo económico. No obstante, las ventajas en cuanto a términos de costos que mantenía el país, con los países de la región centroamericana, desde esa fecha se han ido disminuyendo por el incremento del precio de la mano de obra y de insumos, por citar dos de los más importantes.

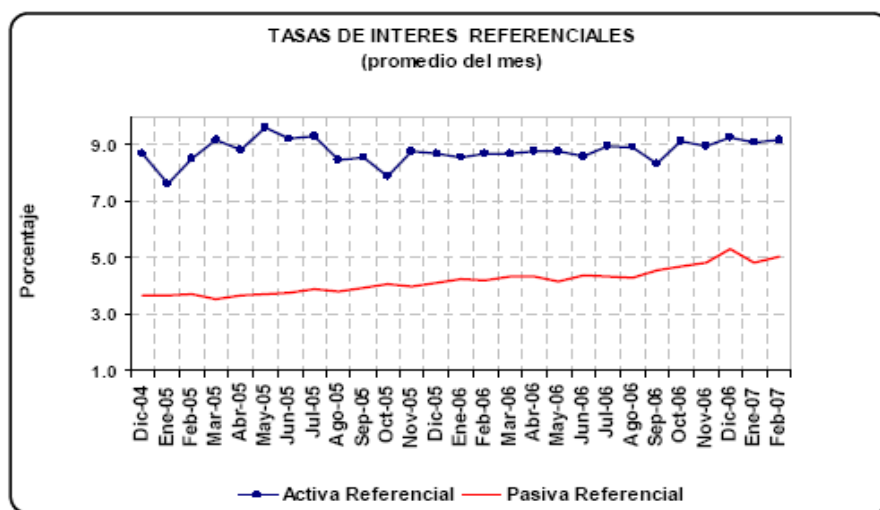


FIGURA 3.5. TASAS DE INTERÉS REFERENCIALES

Fuente: www.ecuadorinvierte.com

Otro elemento que incide en la producción y exportación de banano es el nivel de las tasas de interés que no han sido inferior al 8% durante el 2007. Para esta actividad,

especialmente para los pequeños productores, los créditos en el sistema financiero nacional son nulos, por cuanto la actividad agrícola es considerada de alto riesgo y con muy poco nivel de retorno.

Adicionalmente el incremento del costo de los alimentos a nivel mundial mas el continuo crecimiento del desempleo han permitido que las exportaciones de banano a nivel nacional y mundial sufran un declive en estos últimos años.

Análisis del ambiente político y legal

En el Ecuador la producción y comercialización del banano ecuatoriano esta regulado por el gobierno mediante la ley para estimular y controlar la producción y comercialización del banano, plátano (barraganete) y otras musaseas afines, destinadas a la exportación, la misma que establece regular periódicamente el precio mínimo que los exportadores deben pagar a los productores por cada caja de banano así como sancionar a quienes incumplan las normas de dicha ley.

En la actualidad los Estados Unidos (EEUU) ha implementado medidas contra el Bioterrorismo (vigente desde el 12 de

diciembre del 2003) que implican que cada empresa debe registrarse con la Administración de Alimentos y medicamentos (FDA en inglés) antes de realizar cualquier exportación hacia este país. Dicha ley surgió como consecuencia de los ataques que sufrió ese país el 11 de septiembre de 2001 y que tiene como fin prevenir el ingreso de alimentos que podrían estar contaminados. Los requerimientos que impone esta ley afectan a las exportaciones de insumos alimenticios, suplementos dietéticos, frutas y vegetales frescos, productos lácteos, pescados y mariscos, bebidas, licores, animales vivos a ser procesados como alimentos y comida para animales.

Por otra parte, desde el 2004 las grandes cadenas de supermercados europeas exigen que las frutas, vegetales y plantas ornamentales importadas a Europa cumplan las exigencias de las normas y estándares EUREPGAP. Esta norma surgió por la preocupación de los consumidores en lo que respecta a la seguridad de los alimentos, bienestar de los trabajadores y protección del medio ambiente.

Adicionalmente, a inicios del 2006 la Unión Europea (UE) eliminó las cuotas y licencias para la importación de banano e

introdujo a cambio el cobro de un arancel único de 172 euros por cada tonelada de banano provenientes de América Latina. Esto provocó que varios países incluido el Ecuador presentaran ante la Organización Mundial de Comercio (OMC) una demanda en contra de la UE por considerar excesivo dicho arancel.

Análisis del ambiente tecnológico

Durante los años cincuenta hasta los setenta, la innovación tecnológica en el cultivo de banano fue de magnitudes importantes

En el Ecuador, las fincas grandes poseen similares tecnologías que las que usan en otros países como por ejemplo Costa Rica, con la ventaja que Ecuador utiliza menor cantidad de fungicidas para el control de la sigatoka; sin embargo la productividad del Ecuador es menor que la de otros países.

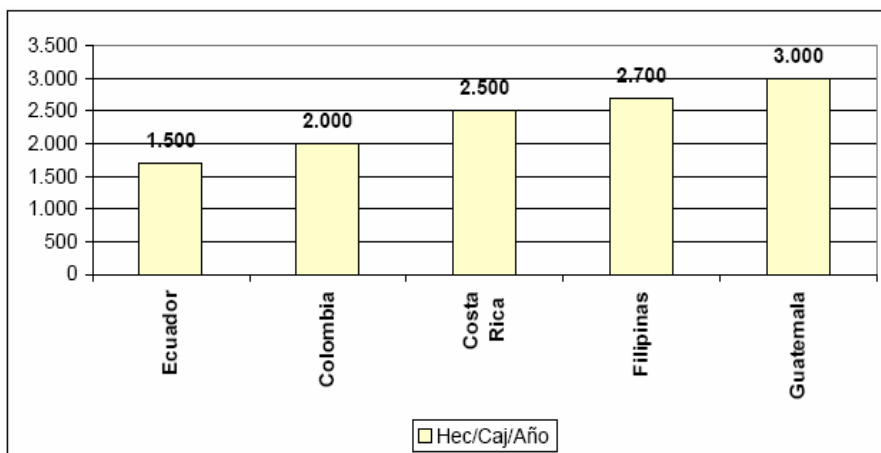


FIGURA 3.6. PRODUCTIVIDAD DE BANANO POR PAISES

Fuente: www.aebe.com, Análisis de la Industria Bananera Ecuatoriana, 2006

Como podemos observar en la figura 3.6 la productividad del Ecuador en promedio es de 1500 cajas por hectárea por año, mientras que en Costa Rica es de 2500 cajas por hectárea por año. Esta diferencia se debe a que Costa Rica se ha centrado en la investigación y desarrollo de materiales genéticos con resistencia a la Sigatoka Negra, produciendo materiales promisorios, elevando así la productividad de las haciendas.

Adicionalmente el cien por ciento de la fruta producida por estos países es comercializada en su totalidad mediante la suscripción de contratos a largo plazo entre productores y exportadores, permitiendo una estabilidad y un precio promedio anual justo, permitiendo al exportador asegurar

precios interesantes en el exterior, así como contratar espacio navieros a mejores precios.

Estas ventajas permiten que el exportador siga proporcionando al productor beneficios y servicios, como son: Insumos, capacitación, tecnología, créditos, etc., logrando obtener producciones sumamente elevadas, disminuyendo los costos.

Análisis del ambiente demográfico y social

Los cambios que se están suscitando en los consumidores de la fruta en países desarrollados, donde lo principal es la protección de la salud, han creado un nuevo mercado denominado consumidores biológicos u orgánicos, cuya preferencia es consumir alimentos que contengan niveles mínimos de químicos en su producción. Por aquello, el banano biológico podría convertirse en un corto y mediano plazo en el producto preferido por el consumidor europeo y norteamericano. Las perspectivas de la existencia de buenos negocios de este tipo de banano biológico con los países desarrollados son excelentes, sin embargo la mayor dificultad al momento es la poca oferta que existe actualmente en los

países productores debido al cambio de técnica que exige el cultivo biológico y la fertilidad del suelo.

En el Ecuador, un número pequeño de productores ha decidido incursionar en el cultivo de banano biológico, cuyo precio alcanza aproximadamente los 7,25 dólares por caja (precio año 2007), valor muy superior al banano tradicional. Este tipo de cultivo exige mayor cuidado y por lo tanto mayor uso de mano de obra lo cual beneficiaría a los pequeños y medianos productores.

3.3.3. Análisis del mercado

Actualmente existen cinco segmentos de mercado diferenciados en función de las corrientes comerciales y de las condiciones de acceso de los exportadores a los importadores:

1. El mercado más grande e importante, constituido por Estados Unidos, Canadá, el mercado no preferencial de Europa Occidental y Japón; cuyos proveedores principales son América Central y del Sur, para los tres primeros destinos, y China y Filipinas para Japón.

2. El mercado preferencial europeo, que supone la entrada de banano desde los países integrantes de Asia, Caribe y Pacífico (ACP), y desde los territorios de ultramar hacia Francia, Italia y Reino Unido.
3. Las producciones Canarias, Madeira y Creta hacia España, Portugal y Grecia respectivamente.
4. Los nuevos mercados integrados por los países de Europa del Este en transición a economías de mercado, las naciones petroleras del Cercano Oriente y el Norte de África.
5. Mercados adyacentes constituidos por flujos comerciales latinoamericanos como el de Ecuador hacia Chile o el de Brasil hacia Argentina.

De todos los países importadores relevantes, el único que tiene regulada la importación es la Unión Europea, lo que hace que el precio del banano sea en promedio 80% más elevado que en Estados Unidos. Del volumen de banano comercializado en la Unión Europea, el 63% tiene su origen en los países latinoamericanos, 17% en países ACP, y el restante 20% es

de producción propia en Canarias, Madeira, Creta, y en Guadalupe y Martinico.

En el 2007 Ecuador exportó 256'413.587 cajas de banano. Esto constituye un aumento en comparación al 2006 y 2005, donde exportó 242'689.934 y 238'771.068 cajas de banano respectivamente.

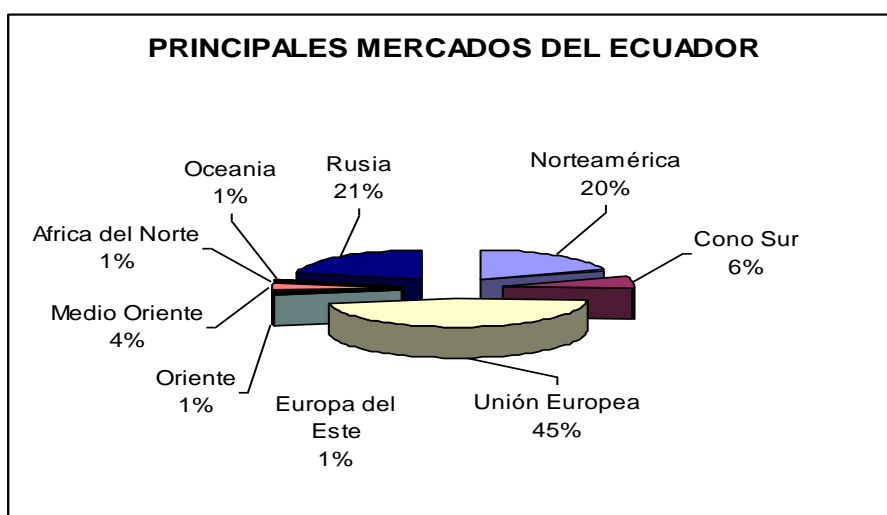


FIGURA 3.7. PRINCIPALES MERCADOS DEL ECUADOR

Fuente: www.aebe.com, Análisis de la Industria Bananera Ecuatoriana, 2007

Como podemos ver en la figura 3.7, del total de las exportaciones ecuatorianas, el 45% se exporta para la Unión Europea, el 20% para los Estados Unidos, el 21% para Rusia y el 1% y 4% para Europa del Este y el Medio Oriente

respectivamente. El resto se exporta a países del Cono Sur, Oriente y África del Norte. Esta estructura de destino de las exportaciones ecuatorianas no a variado en los últimos años.

Los competidores del Ecuador

Actualmente los principales competidores del Ecuador son Colombia y Costa Rica (Ver figuras 3.8 y 3.9); quienes acceden a los mercados más importantes como son los Estados Unidos y la Unión Europea en proporciones diferentes a las del Ecuador.

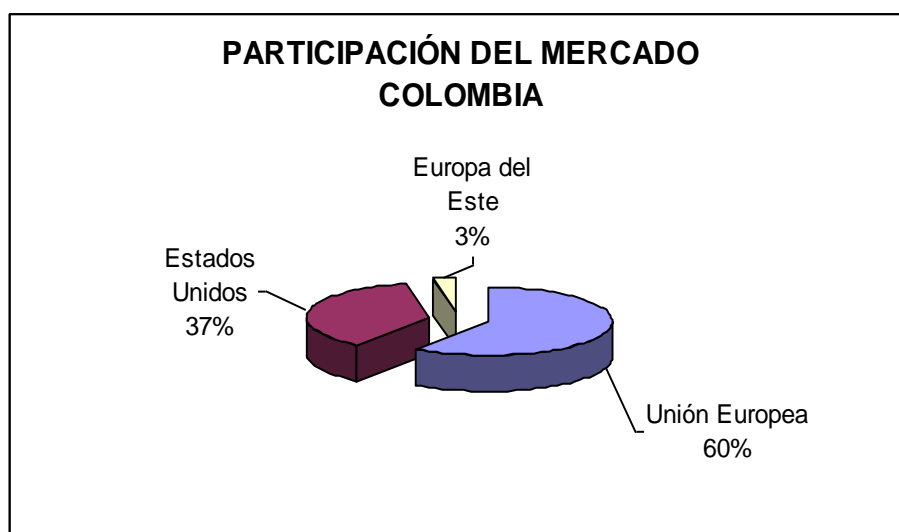


FIGURA 3.8. PARTICIPACIÓN DEL MERCADO COLOMBIA

Fuente: www.aebe.com, Análisis de la Industria Bananera Ecuatoriana, 2006

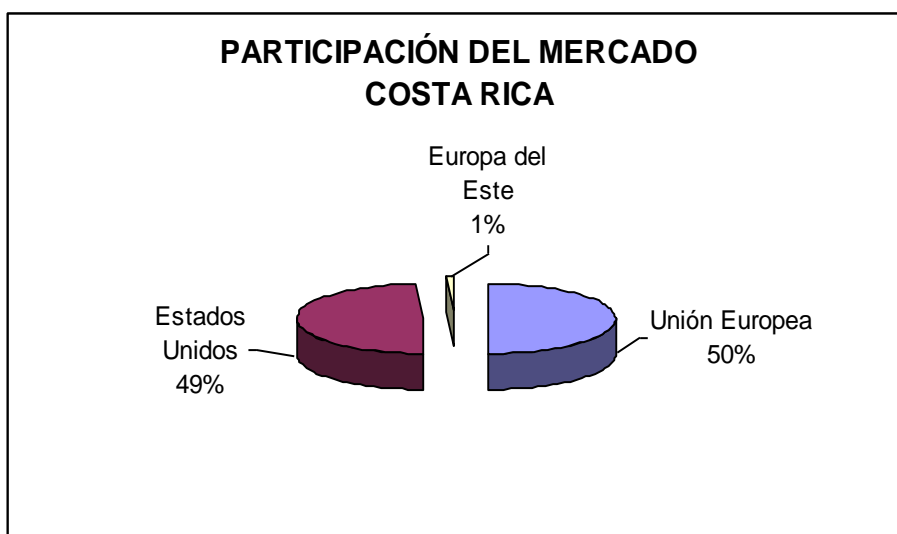


FIGURA 3.9. PARTICIPACIÓN DEL MERCADO COSTA RICA

Fuente: www.aebe.com, Análisis de la Industria Bananera Ecuatoriana, 2006

Por otra parte, Filipinas, el segundo exportador mundial de banano ha desplazado al Ecuador del mercado de China por precio y cercanía.

Además la productividad de estos países es mayor que la del Ecuador, la misma que se basa en la relación de estabilidad de los productores con exportadores, mediante la suscripción de contratos a largo plazo.

El Mercado Estadounidense

Los Estados Unidos siempre a constituido un mercado importante para las exportaciones de la fruta ecuatoriana. Las importaciones del mercado estadounidense han decrecido desde 1999. Sin embargo entre el 2004 y el 2006, el aumento ha sido de 4.456.003 cajas.

Tres exportadoras concentra la venta hacia este mercado: Exportadora de Banano ABC, Ubesa (Dole) y Bandecua (Del Monte) hacia la Costa Oeste de Estados Unidos. En cambio, hacia la Costa Este, la mayor parte de la fruta es llevada por Exportadora de Banano ABC.

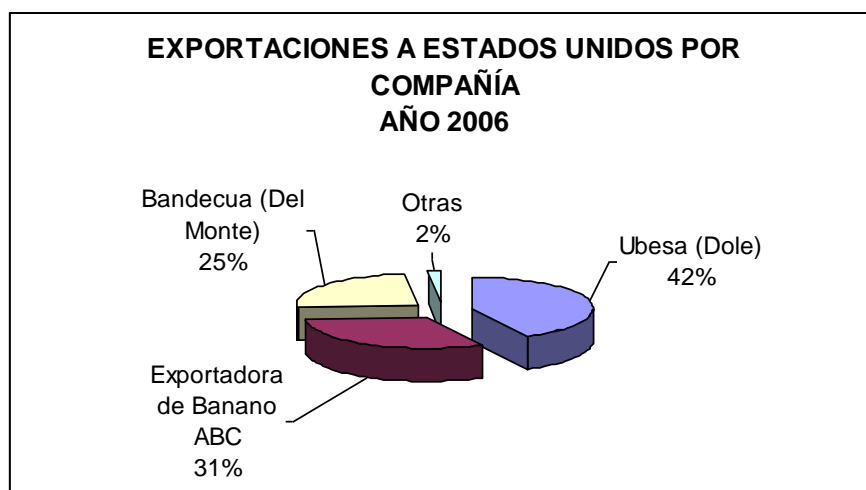


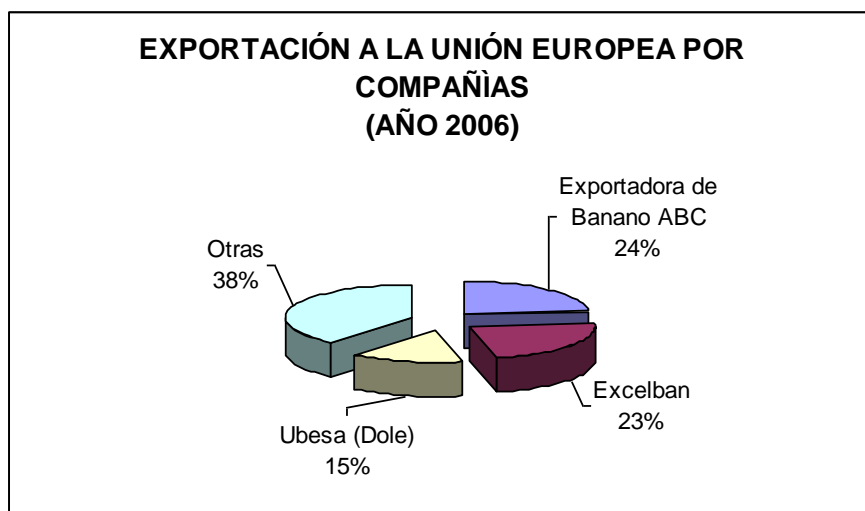
FIGURA 3.10. EXPORTACIONES A ESTADOS UNIDOS POR COMPAÑÍA (AÑO 2006)

Fuente: www.aebe.com, Exportaciones Bananeras de Ecuador durante el Primer Semestre del 2006

El Mercado de la Unión Europea

La presencia del Ecuador en la Unión Europea fue muy superior en el 2006 que en el 2005 y 2004. Del total de las exportaciones realizadas por el Ecuador en el 2004, el 40.50% fueron para la UE mientras que en el 2006 fueron del 42.60%. La entrada en vigencia del nuevo sistema de importación de la UE permitió que nuevos exportadores envíen su fruta a estos países.

El nivel de estructura de empresas que exportan hacia este mercado se ha mantenido casi igual durante los últimos años. En la zona del Mar del Norte y Báltico las empresas que han exportado tradicionalmente banano ecuatoriano mantienen su participación. Exportadora de Banano ABC (23,70%), Excelban (22,61%) y Ubesa (14,94%). El destino de estas exportaciones esta centrado en el puerto de Hamburgo, Alemania.



**FIGURA 3.11. EXPORTACIONES A LA UNIÓN EUROPEA
POR COMPAÑÍA (AÑO 2006)**

Fuente: www.aebe.com, Exportaciones Bananeras de Ecuador durante el Primer Semestre del 2006

En la zona del Mediterráneo las marcas tradicionales también mantienen su supremacía, pero así mismo, se observó el ingreso de nuevas marcas como Forza Banana y Bajella.

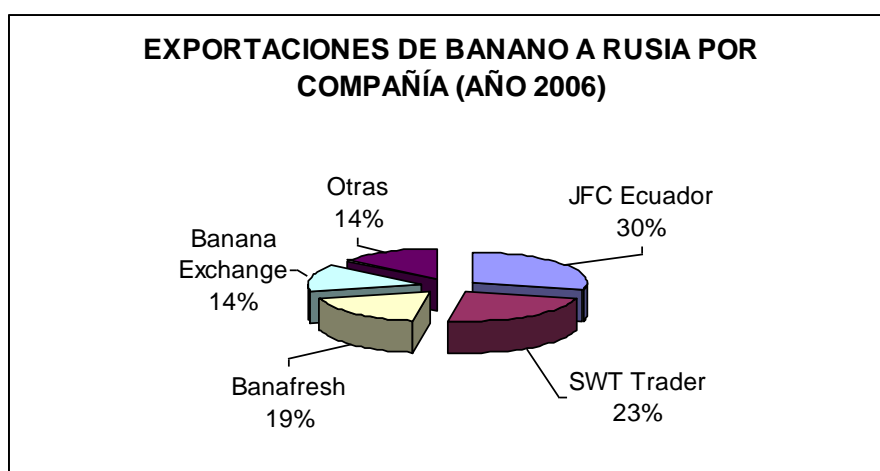
El Mercado Ruso

En 1970 Rusia compraba al Ecuador apenas 10 mil toneladas métricas de banano, pero con el tiempo el mercado se desarrolló por el esfuerzo de productores y exportadores que enviaban la fruta a un país que no ofrecía esperanzas de comprar más, porque el pago se hacía a través de bancos

americanos. Hoy en día Rusia consume un millón de toneladas métricas menos que EE.UU.

En el 2004 Ecuador exportó 17,93% del total de las exportaciones bananeras del Ecuador mientras que en el 2006 exportó 19,81% del total de las exportaciones ecuatorianas.

A nivel de empresas, las inversiones rusas son las que han predominado en la exportación de la fruta hacia ese país. Las exportadoras JFC Ecuador y SWT Traders son quienes exportan el 52% del banano ecuatoriano para Rusia.



**FIGURA 3.12. EXPORTACIONES A RUSIA POR COMPAÑÍA
(AÑO 2006)**

Fuente: www.aebe.com, Exportaciones Bananeras de Ecuador durante el Primer Semestre del 2006

El Mercado del Cono Sur

Durante el 2006 el mercado del cono sur representó el 5.96% de las exportaciones del Ecuador. Este índice no varió mucho con respecto al 2005 y 2004 (Ver Anexo B). En valores nominales 14.452.637 cajas de banano fueron embarcadas desde puertos ecuatorianos hasta el Sur del Continente Americano en el 2006.

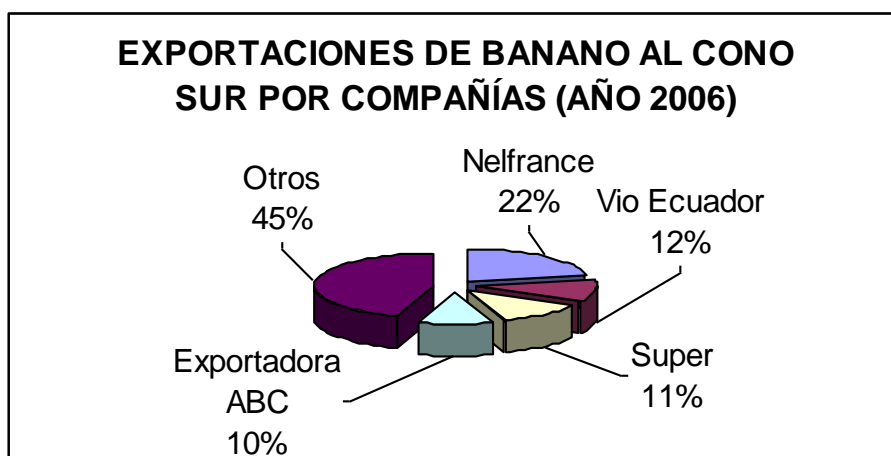


FIGURA 3.13. EXPORTACIONES AL CONO SUR POR COMPAÑÍA (AÑO 2006)

Fuente: www.aebe.com, Exportaciones Bananeras de Ecuador durante el Primer Semestre del 2006

Cuatro empresas (Nelfrance, Vioecuador, Super y Exportadora de Banano ABC) son quienes exportan el 55% del total de las exportaciones enviadas a ese mercado.

El mercado asiático

Las exportaciones del Ecuador hacia el mercado asiático se han ido desplomando constantemente. En el 2004 Ecuador exportó 7.585.105 cajas de banano mientras que en el 2006 exportó 5.286.269 cajas. La razón principal por la cual las exportaciones del Ecuador hacia los países asiáticos han ido decreciendo es porque a más de que China ha incrementado su área de cultivo, Filipinas ha aumentado su producción de banano, siendo actualmente el principal proveedor de China y Japón.

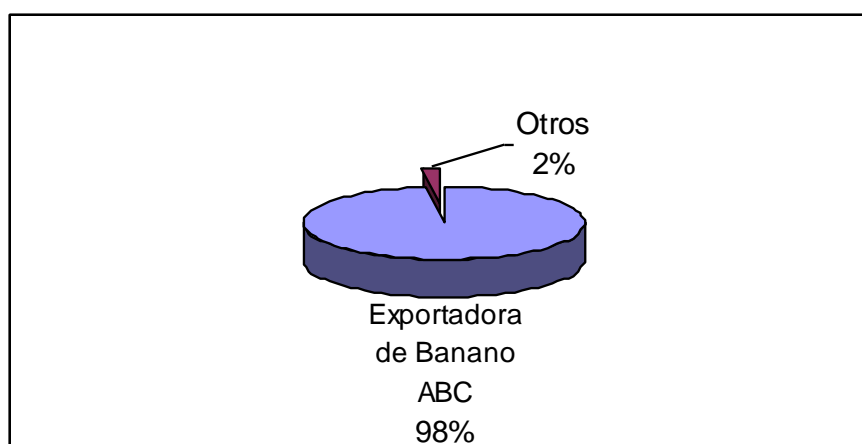


FIGURA 3.14. EXPORTACIONES A ASIA POR COMPAÑÍA AÑO 2006

Fuente: www.aebe.com, Exportaciones Bananeras de Ecuador durante el Primer Semestre del 2006

Exportadora de Banano ABC es quien prácticamente en los últimos años ha abastecido de banano ecuatoriano al mercado asiático. El 98 % del banano exportado a Asia corresponde a esta empresa.

3.4. Análisis interno

3.4.1. Recursos, capacidades y competencias internas

A continuación se presenta el análisis de las capacidades internas realizado a Exportadora de Banano ABC, en los siguientes aspectos:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva
- Capacidad Financiera
- Capacidad Tecnológica
- Capacidad del Talento Humano

A cada una de las capacidades se las clasificó como una fortaleza o debilidad de la empresa y se le dio un peso de Alto (A), Medio (M) y bajo (B) al impacto que estas capacidades tienen sobre la compañía.

TABLA 5
ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DIRECTIVA DE LA EMPRESA

CAPACIDAD DIRECTIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Uso de planes estratégicos				X			X		
2	Evaluación y pronóstico del medio		X					X		
3	Velocidad de respuesta a situaciones cambiantes		X						X	
4	Flexibilidad de la estructura organizacional				X				X	
5	Comunicación y control gerencial					X			X	
6	Orientación empresarial		X					X		
7	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa						X		X	
8	Habilidad para responder a la tecnología cambiante				X				X	
9	Habilidad para manejar la inflación		X						X	
10	Agresividad para enfrentar la competencia		X					X		
11	Sistemas de control y toma de decisiones						X		X	
12	Sistema de coordinación		X					X		
13	Evaluación de gestión						X		X	

TABLA 6
ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA

CAPACIDAD COMPETITIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Fuerza del producto, calidad y exclusividad	X							X	
2	Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
3	Participación en el mercado	X						X		
4	Bajos costos de distribución y ventas			X				X		
5	Uso de la curva de la experiencia	X						X		
6	Inversión en investigación y desarrollo para el desarrollo de nuevos productos				X				X	
7	Ventaja sacada del potencial crecimiento del mercado		X					X		
8	Fortaleza del proveedor y disponibilidad de insumos				X			X		
9	Concentración de Consumidores	X						X		
10	Administración de clientes						X	X		
11	Portafolio de Productos					X		X		

TABLA 7

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA

CAPACIDAD FINANCIERA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Acceso a capital cuando lo requiere	X						X		
2	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	X							X	
3	Facilidad para salir del mercado	X						X		
4	Rentabilidad, retorno de la inversión	X						X		
5	Liquidez, disponibilidad de fondos internos	X							X	
6	Comunicación y control gerencial		X					X		
7	Habilidad para competir con precios		X					X		
8	Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda		X					X		
9	Estabilidad de costos		X						X	
10	Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda		X						X	
11	Elasticidad de la demanda con respecto a los precios		X						X	

TABLA 8

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA DE LA EMPRESA

CAPACIDAD TECNOLÓGICA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Habilidad técnica y de manufactura	X						X		
2	Calidad e Innovación		X					X		
3	Nivel de tecnología utilizada en los productos		X						X	
4	Efectividad en la producción y entrega	X						X		
5	Valor agregado al producto				X				X	
6	Intensidad de mano de obra en el producto				X				X	
7	Economía de escala	X						X		
8	Nivel de tecnología de computadores						X		X	
9	Nivel de coordinación e integración entre áreas		X						X	
10	Flexibilidad de la producción	X						X		

TABLA 9
ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Nivel académico del talento		X					X		
2	Experiencia técnica	X						X		
3	Estabilidad	X						X		
4	Rotación		X						X	
5	Ausentismo		X						X	
6	Motivación				X			X		
7	Nivel de remuneración				X			X		
8	Accidentalidad			X					X	
9	Retiros	X						X		
10	Índice de desempeño			X				X		

3.5. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Realizado el análisis de recursos y capacidades internas de la empresa así como los factores externos, se identificaron las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa. Además se estableció el impacto Alto (A),

Medio (M) y Bajo (B) y la naturaleza de cada factor interno y externo identificado.

El tabla 10 muestra en resumen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Exportadora de Banano ABC.

TABLA 10
FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA EMPRESA

FORTALEZAS				
FACTOR INTERNO	IMPACTO			NATURALEZA DEL IMPACTO
	A	M	B	
Solidez financiera de la compañía				Permite operar con los clientes y penetrar más en mercados
Reconocimiento de la marca en el mercado internacional				Permite operar con los clientes y penetrar más en mercados
Integración vertical hacia adelante y hacia atrás				Permite alcanzar economías a escala
Experiencia en el negocio bananero				Permite hacer uso de la curva de experiencia

DEBILIDADES				
FACTOR INTERNO	IMPACTO			NATURALEZA DEL IMPACTO
	A	M	B	
Falta de planes estratégicos				Falta de visión clara de hacia donde se quiere llegar
Sistemas informáticos y de comunicación obsoletos				Falta de eficiencia y operatividad en los procesos
Empleados desmotivados				Resta productividad y eficiencia en el trabajo
Falta de programas de desarrollo y capacitación en la empresa				Resta productividad y eficiencia en el trabajo
Ausencia de un sistema de Gestión de Calidad				Falta de mejoramiento continuo en los procesos
Poca comercialización de frutas tropicales				Perdida de oportunidad de ingresar a nuevos mercados

OPORTUNIDADES				
FACTOR EXTERNO	IMPACTO			NATURALEZA DEL IMPACTO
	A	M	B	
Incremento del mercado de banano orgánico				Oportunidad de ingresar a nuevos mercados
Crecimiento del mercado Europeo, Ruso y Sudamericano				Permitir incrementar la participación de la empresa en el mercado Europeo, Ruso y del Cono Sur

AMENAZAS				
FACTOR EXTERNO	IMPACTO			NATURALEZA DEL IMPACTO
	A	M	B	
Perdida constante de mercado				Exportadora de Banano ABC es la única empresa que exporta hacia ese mercado
Incremento de nuevos competidores				Reducción en la participación de mercado en algunos países
Cumplimiento de Certificaciones y normativas de calidad y medioambiental				Dificultad para permanecer o ingresar en el mercados
Regulaciones nacionales e internacionales con respecto a la exportaciones de banano				Incremento del precio de la fruta
Aumento en los costos de fletes e impuestos				Incremento del precio de la fruta en el mercado internacional

3.6. Análisis FODA

Identificadas las principales fortalezas y debilidades de la empresa así como las oportunidades y sus amenazas, se procedió a realizar el análisis FODA mediante una matriz e identificar las estrategias macro a seguir por parte de la empresa.

3.6.1. Matriz FODA

A continuación se presenta la Matriz FODA para la Exportadora de Banano ABC. En ella se muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y se establecen las diferentes estrategias a seguir por parte de la empresa.

TABLA 11

MATRIZ FODA DE LA EXPORTADORA DE BANANO ABC

	FORTALEZAS(F)	DEBILIDADES(D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solidez financiera 2. Marca reconocida a nivel mundial 3. Integración vertical 4. Experiencia en el negocio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de planes estratégicos 2. Tecnología obsoleta 3. Personal desmotivado 4. Falta de desarrollo y capacitación 5. Ausencia de un Sistema de Gestión de Calidad 6. Poca comercialización de otras frutas tropicales
<p>OPORTUNIDADES(O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado del banano orgánico en crecimiento. 2. Crecimiento del mercado Europeo, Ruso y sudamericano. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Utilizar la capacidad financiera de la empresa para incrementar la exportación de banano orgánico e incursionar en nuevos mercados (F1, F3, F4, O1) 2.- Utilizar la posición de liderazgo de la marca en el mercado internacional para exportar variedad de frutas tropicales (F2, F4, O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Realizar alianzas estratégicas con los Proveedores y Clientes para mantener y aumentar la participación en el mercado (D1, O2).
<p>AMENAZAS(A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perdida constante del mercado 2. Incremento de nuevos competidores 3. Cumplimiento de Certificaciones y normativas de calidad y medioambiental 4. Regulaciones nacionales e internacionales con respecto a la exportaciones de banano 5. Aumento en los costos de fletes e impuestos 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Hacer uso de la integración vertical de la empresa para disminuir los costos de producción, comercialización y venta de la fruta (F1, F3, F4, A1, A2, A5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad y de Medio Ambiente para cumplir con las normativas de los mercados internacionales (D5, A3, A4) 2.- Incrementar la motivación e incentivar el desarrollo profesional de los empleados para mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo y disminuir los costos (D3, D4, A5) 3.- Mejorar la tecnología de la empresa incrementando la productividad y aprovechar las economías de escala (D2,A5)

3.6.2. Formulación de las macro estrategias

Las estrategias definidas para la empresa y detalladas a continuación, son la resultante del análisis de la Matriz FODA. Dichas estrategias están diseñadas de tal manera que permitan utilizar las fortalezas y vencer las debilidades para aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas.

A continuación se presentan las macro estrategias definidas por la empresa:

ESTRATEGIAS FO:

- Utilizar la capacidad financiera de la empresa para incrementar la exportación de banano orgánico e incursionar en nuevos mercados.
- Utilizar la posición de liderazgo de la marca en el mercado internacional para exportar variedad de frutas tropicales.

ESTRATEGIAS FA:

- Hacer uso de la integración vertical de la empresa para disminuir los costos de producción, comercialización y venta de la fruta.

ESTRATEGIAS DO:

- Realizar alianzas estratégicas con los Proveedores y Clientes para mantener y aumentar la participación en el mercado.

ESTRATEGIAS DA:

- Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad y de Medio Ambiente para cumplir con las normativas de los mercados internacionales.
- Mejorar la tecnología de la empresa incrementando la productividad y aprovechar las economías de escala.
- Incrementar la motivación e incentivar el desarrollo profesional de los empleados para mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo y disminuir los costos.

3.7. Formulación de los objetivos e indicadores estratégicos

Los objetivos estratégicos definidos por la alta gerencia se muestran en la siguiente tabla junto con los indicadores de gestión para cada uno de los objetivos.

TABLA 12

OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS			
ESTRATEGIAS FODA	OBJETIVOS	META 2013	INDICADORES
Utilizar la posición de liderazgo de la marca en el mercado internacional para exportar variedad de frutas tropicales	Incrementar la exportación de frutas tropicales	Incrementar la participación de mercado al 25%	% Participación del mercado
Utilizar la capacidad financiera de la empresa para incrementar la exportación de banano orgánico e incursionar en nuevos mercados	Incrementar la exportación de banano orgánico	Incrementar la participación de mercado al 10%	% Participación de mercado
Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad y de Medio Ambiente para cumplir con las normativas de los mercados internacionales	Mejorar la calidad de la fruta exportada	Reducir al 5% los rechazos de frutas en el exterior	% de rechazo o devoluciones de fruta. Frecuencia de quejas de los Clientes
Hacer uso de la integración vertical de la empresa para disminuir los costos de producción, comercialización y venta de la fruta	Incrementar la productividad de las haciendas propias	Producir 2800 cajas de banano por cada hectárea sembrada	Cantidad de cajas por hectárea
Incrementar la motivación e incentivar el desarrollo profesional de los empleados para mejorar la eficiencia y la productividad en el trabajo y disminuir los costos	Capacitar y motivar a todos los colaboradores de la empresa	Tener capacitado al 100% de nuestros colaboradores	Rotación de personal Encuesta de satisfacción
Realizar alianzas estratégicas con los Proveedores y Clientes para mantener y aumentar la participación en el mercado.	Establecer alianzas de colaboración y apoyo con los productores de fruta	Firmar contratos de apoyo y colaboración con el 100% de nuestros productores	Cantidad de productores aliados a la empresa
	Establecer contratos de venta y postventa a largo plazo con los Clientes	Firmar contratos a largo plazo con el 100% de nuestros Clientes	Número de Clientes aliados a la empresa
Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad y de Medio Ambiente para cumplir con las normativas de los mercados internacionales	Fomentar el cuidado del ser humano y del medio ambiente	Tener certificados medio ambiental y EUREPGAP	Certificado Ambiental Índice de contaminación
Mejorar la tecnología de la empresa incrementando la productividad y aprovechar las economías de escala	Mejorar la infraestructura tecnológica y de comunicación con lo productores y los clientes	Renovación de Hardware y software en un 100% Conexión en red con el 100% de nuestros productores y clientes	Número de comunicaciones fallidas

3.8. Elaboración del mapa estratégico

El mapa estratégico de una empresa es la representación gráfica de los objetivos estratégicos, su interrelación entre ellos y como vamos alcanzarlos en el corto, mediano y largo plazo.

Los mapas estratégicos permiten comunicar de forma gráfica, sencilla y potente la voluntad estratégica a todos los niveles de la organización.

Para elaborar un mapa estratégico se debe tomar como base cuatro perspectivas básicas para la creación de valor de una organización. Estas son las Finanzas, los Clientes, los Procesos internos y las Capacidades y Recursos de la empresa.

Las Finanzas: Se refiere a los objetivos que permitan responder a las expectativas de los accionistas en cuanto a los parámetros financieros de crecimiento, beneficios, uso del capital y retorno del capital.

Los Clientes: Se refiere a los objetivos estratégicos que tienen relación con los Clientes. Del logro de estos objetivos dependerá en

gran medida la generación de ingresos, y por ende la generación de valor reflejada en las finanzas.

Los Procesos Internos: Se identifican los objetivos estratégicos asociados a los procesos claves de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los Clientes y Accionistas.

Las Capacidades y Recursos: Se refiere a los objetivos que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. Se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear, mejorar y crecer a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: Las personas, los sistemas de información y los procedimientos de la organización.

En la figura 3.14 se muestra el mapa estratégico de la Exportadora de Banano ABC. En el se muestra la relación que existe entre los objetivos estratégicos para poder alcanzar la misión y la visión de la empresa.

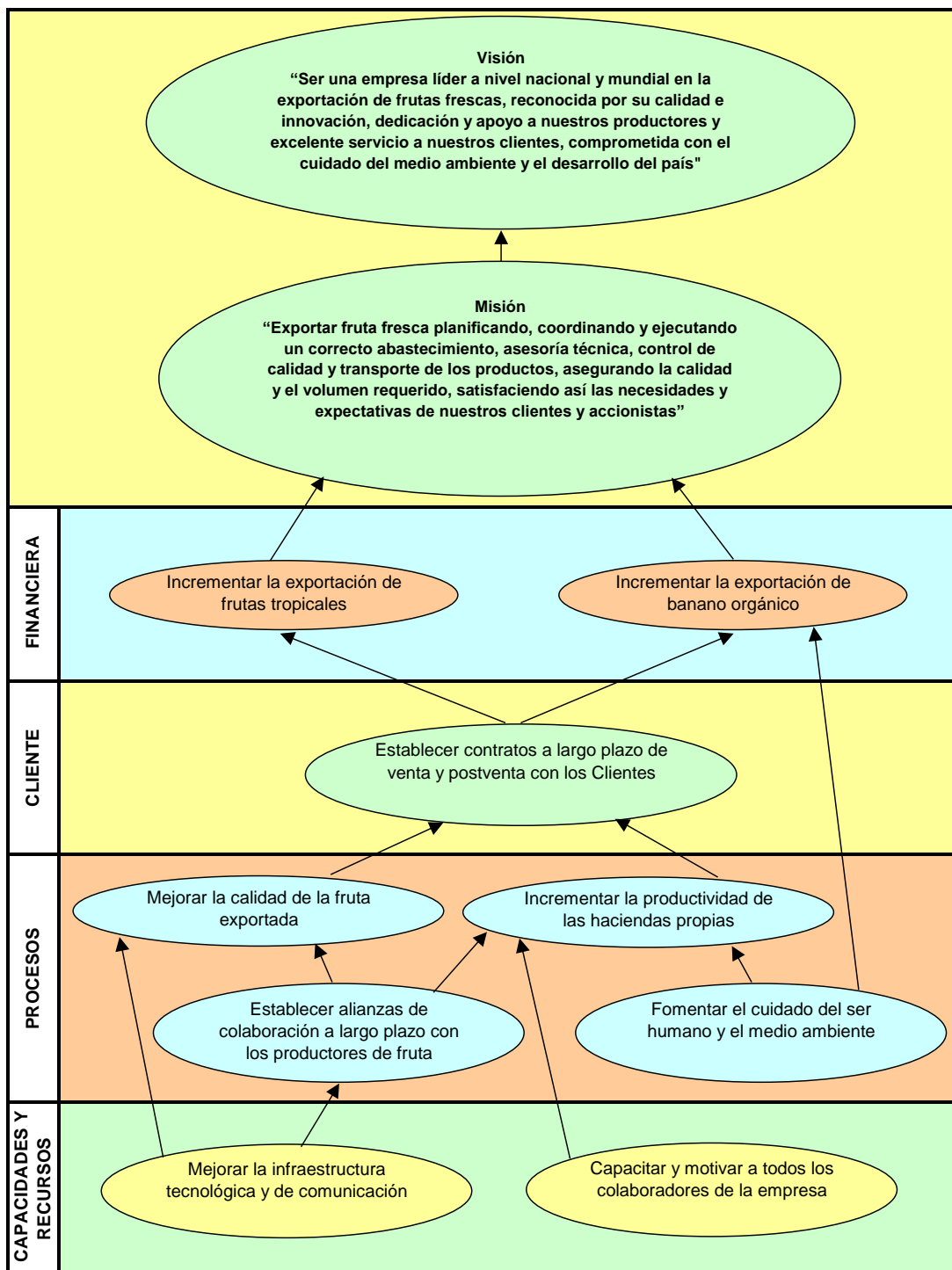


FIGURA 3.15. MAPA ESTRATÉGICO DE EXPORTADORA DE BANANO ABC

3.9. Planes de acción

Una vez establecidos los objetivos estratégicos de la empresa se definió en una matriz, las estrategias o planes de acción a seguir para cumplir los objetivos planteados.

3.9.1. Matriz de actividades y responsabilidades

En la matriz siguiente se detalla los objetivos a alcanzar por parte de la empresa, las estrategias a seguir para alcanzar dichos objetivos, los indicadores de éxito, las metas, los responsables de implementar y controlar el cumplimiento de las actividades establecidas y el presupuesto asignado para cada una de los planes de acción.

PLAN ESTRATÉGICO 2008						
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS/PLANES DE ACCIÓN	INDICADORES DE GESTIÓN	META	RESPONSABLE	ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA
FINANZAS	Incrementar la exportación de banano orgánico	1.- Estudiar y analizar el mercado internacional a fin de evaluar las tendencias y buscar nuevos mercados	Estudio de mercado	En 3 meses presentar el estudio de mercado	Gerencia de comercialización y ventas	\$1,500
		2.- Realizar contratos a largo plazo con los diferentes productores de banano orgánico	Acuerdos firmados	En 12 meses firmar contrato con el 100% de nuestros productores	Gerencia General	-
		3.- Hacer un estudio para verificar que haciendas tienen baja productividad de banano orgánico	Informe de evaluación de productividad	En 3 meses presentar el Informe de Evaluación de Productividad	Gerencia Haciendas	\$500
		4.- Elaborar un programa para incrementar la producción de banano orgánico en las haciendas de la exportadora	Programa de Producción de banano orgánico	En 6 meses presentar el programa para mejorar la productividad de las haciendas	Gerencia Haciendas	\$500
FINANZAS	Incrementar la exportación de frutas tropicales	1.- Estudiar y analizar el mercado internacional a fin de evaluar las tendencias y buscar nuevos mercados	Estudio de mercado	En 3 meses presentar el estudio de mercado	Gerencia de comercialización y ventas	\$1,500
		2.- Incrementar contratos a largo plazo con los diferentes productores de frutas tropicales	Acuerdos firmados	En 12 meses firmar contrato con el 100% de nuestros productores	Gerencia General	-
		3.- Realizar un estudio para verificar que haciendas propias tienen baja productividad	Informe de evaluación de productividad	En 3 meses presentar el Informe de Evaluación de Productividad	Gerencia Haciendas	\$500
		4.- Elaborar un programa para incrementar la producción de frutas tropicales en las haciendas propias	Programa de Producción de frutas tropicales	En 6 meses presentar el programa para mejorar la productividad de las haciendas	Gerencia Haciendas	\$500

PLAN ESTRATÉGICO 2008								
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS/PLANES DE ACCIÓN	INDICADORES DE GESTIÓN	META	RESPONSABLE	ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA		
CLIENTES	Establecer contratos a largo plazo de venta y postventa con los Clientes	1.- Revisar los contratos a largo plazo que actualmente tiene la empresa con los Clientes	Número de contratos firmados con clientes	En 1 mes renovar los contratos con los actuales Clientes	Gerencia General	-		
		2.- Realizar nuevas alianzas a largo plazo con los Clientes	Número de contratos firmados con nuevos clientes	En 6 meses incrementar la cartera de Clientes	Gerencia General	-		
	Aumentar la productividad de las haciendas propias	1.- Evaluar cada una de las haciendas de la empresa para establecer cuales están por debajo del índice de productividad anual aceptable.	Índices de Productividad por hacienda	En 3 meses presentar el informe con los índices de productividad de cada una de las haciendas	Gerencia Haciendas	\$500		
		2.- Diseñar un plan para el mejoramiento de los sistemas de riego y drenaje en las haciendas.	Plan de mantenimiento	En 3 meses terminar de elaborar un plan de mejoramiento de la productividad de las haciendas				
PROCESOS	Mejorar la calidad de la fruta exportada	3.- Diseñar un plan para el mejoramiento y la instalación de cables vías que transporten el banano a las empacadoras.	Plan de mantenimiento	En 3 meses terminar de elaborar un plan de mejoramiento de la productividad de las haciendas	Gerencia Haciendas/Gerencia de mantenimiento	\$500		
		4.- Establecer un programa permanente de mantenimiento preventivo y correctivo para los sistemas e instalaciones de las empacadoras.	Programa de mantenimiento preventivo y correctivo	En 6 meses establecer un programa de mantenimiento preventivo y correctivo			\$1,500	
		1.- Elaborar un plan para realizar una reingeniería de procesos	Número de Procesos mejorados	En 48 meses mejorar los procesos claves de la empresa			Gerencia General / Gerencia de Proyectos y Procesos	\$10,000
		2.- Implantar un sistema de Gestión de la Calidad (SGC)	Certificado de Calidad	En 36 meses certificar el 80% de las haciendas propias			Gerencia General / Gerencia de Proyectos y Procesos	\$10,000
	Establecer alianzas de colaboración a largo plazo con los productores de fruta	3.- Establecer apoyo a los proveedores para la capacitación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)	Cronograma para capacitar en BPA	En 36 meses certificar el 80% de nuestros proveedores	Gerencia Haciendas	-		
		1.- Implementar Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en el manejo de cultivos de banano	Cumplimiento del cronograma del programa de BPA	En 12 meses implementar BPA al 100% de nuestros productores	Gerencia Haciendas	\$10,000		
	2.- Brindar asistencia técnica especializada con respecto a las normas EUREFGAP	Plan de asistencia técnica	En 12 meses capacitar al 100% de nuestros proveedores	\$10,000				
	Fomentar el cuidado del ser humano y del medio ambiente	Fomentar el cuidado del ser humano y del medio ambiente	1.- Implementar un Sistema de Higiene y Seguridad Ocupacional (SG-SOS)	Certificado de SG-SOS	En 24 meses certificar las haciendas	Gerencia de Seguridad e Higiene Ocupacional	\$20,000	
			2.- Implementar un Sistema para el cuidado del medio ambiente (SGMA)	Certificado de SGMA	En 24 meses certificar las haciendas		\$20,000	
			3.- Certificar las haciendas con las normas EUREFGAP	Certificado EUREFGAP	En 36 meses certificar el 80% de las haciendas propias		\$50,000	

PLAN ESTRATÉGICO 2008						
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS/PLANES DE ACCIÓN	INDICADORES DE GESTIÓN	META	RESPONSABLE	ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA
CAPACIDADES Y RECURSOS	Capacitar y motivar a todos los colaboradores de la empresa	1. Determinar las necesidades de capacitación y entrenamiento para los empleados de la empresa	Informe de necesidades de capacitación y entrenamiento	En 3 meses presentar el Informe de necesidades de capacitación y entrenamiento	Gerencia de Recursos Humanos	-
		2. Elaborar un plan de capacitación y entrenamiento orientado a elevar el nivel de conocimiento y destreza de los empleados.	Plan de capacitación	En 3 meses presentar un plan de capacitación		\$500
		3. Desarrollar programas de motivación que incentiven y premie el esfuerzo en el trabajo realizado (incentivos monetarios y no monetarios, nivelaciones, promociones, etc.)	Rotación de personal	En 3 meses presentar un plan de motivación y desarrollo profesional		\$1,500
		4. Elaborar una base de datos que permita identificar por cada empleado su nivel de capacitación y habilidades.	Base de datos actualizada	En 6 meses presentar la base de datos de los colaboradores		\$5,000
Mejorar la infraestructura tecnológica de comunicación con los productores y los Clientes		1. Identificar los problemas de comunicación dentro de la compañía y con los productores y clientes	Informe de problemas de comunicación	En 2 meses presentar un informe de los problemas de comunicación	Gerencia de Sistemas	-
		2. Mejorar los sistemas de comunicación para coordinar con los Productores y los Clientes (Internet)	Número de fallas en la comunicación con los productores y los clientes	En 24 meses restablecer al 100% la comunicación con los productores y clientes		\$50,000
		3. Establecer un mecanismo de comunicación eficiente entre la exportadora y las haciendas (Internet, Intranet)	Número de fallas en la comunicación con las haciendas	En 24 meses restablecer al 100% la comunicación con los productores y clientes		\$50,000

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Toda empresa que se proponga existir a largo plazo es indispensable que realice un planeamiento estratégico, de tal manera que dirija sus recursos de manera adecuada para cumplir sus metas y lograr su visión empresarial.
2. Los principales competidores del Ecuador en el mercado mundial son Colombia y Costa Rica, que tienen una serie de ventajas: Mayor productividad, estabilidad entre productores y exportadores por la suscripción de contratos a largo plazo y la poca inherencia política en el sector.
3. En la actualidad no se puede hablar de la existencia de un monopolio, ni de oligopolio, ya que las principales empresas que controlaban el mercado en los años 1990 han permitido participación al resto de los exportadores, que actualmente alcanza el 55% del total exportado en comparación con el 26% en 1990.

4. Los mayores competidores de Exportadora de Banano ABC son Ubesa, Reybanpac, Cipal y Kimtech. Juntas representan el 38,60 % de la exportación bananera del Ecuador.
5. Las principales fortalezas de la compañía son la solidez financiera, el reconocimiento de la marca en el mercado internacional, la integración vertical y la experiencia en el negocio bananero. La principales debilidades son la falta de estrategia empresarial, la ausencia de un sistema integrado de calidad, la poca diversidad de fruta comercializada y la falta de un plan de carrera para sus empleados.
6. Las principales amenazas de la empresa son el constante incremento de competidores, las regulaciones nacionales e internacionales, el aumento de los impuestos y la falta de certificaciones de calidad. Las oportunidades que posee la empresa son el incremento de la demanda de frutas orgánicas y el crecimiento de algunos mercados.
7. La estrategia a nivel funcional de la empresa es de aumentar la calidad, la productividad y la satisfacción del cliente. A nivel de negocios es de bajo costo y a nivel corporativo es de integración vertical y la diversificación.

Recomendaciones

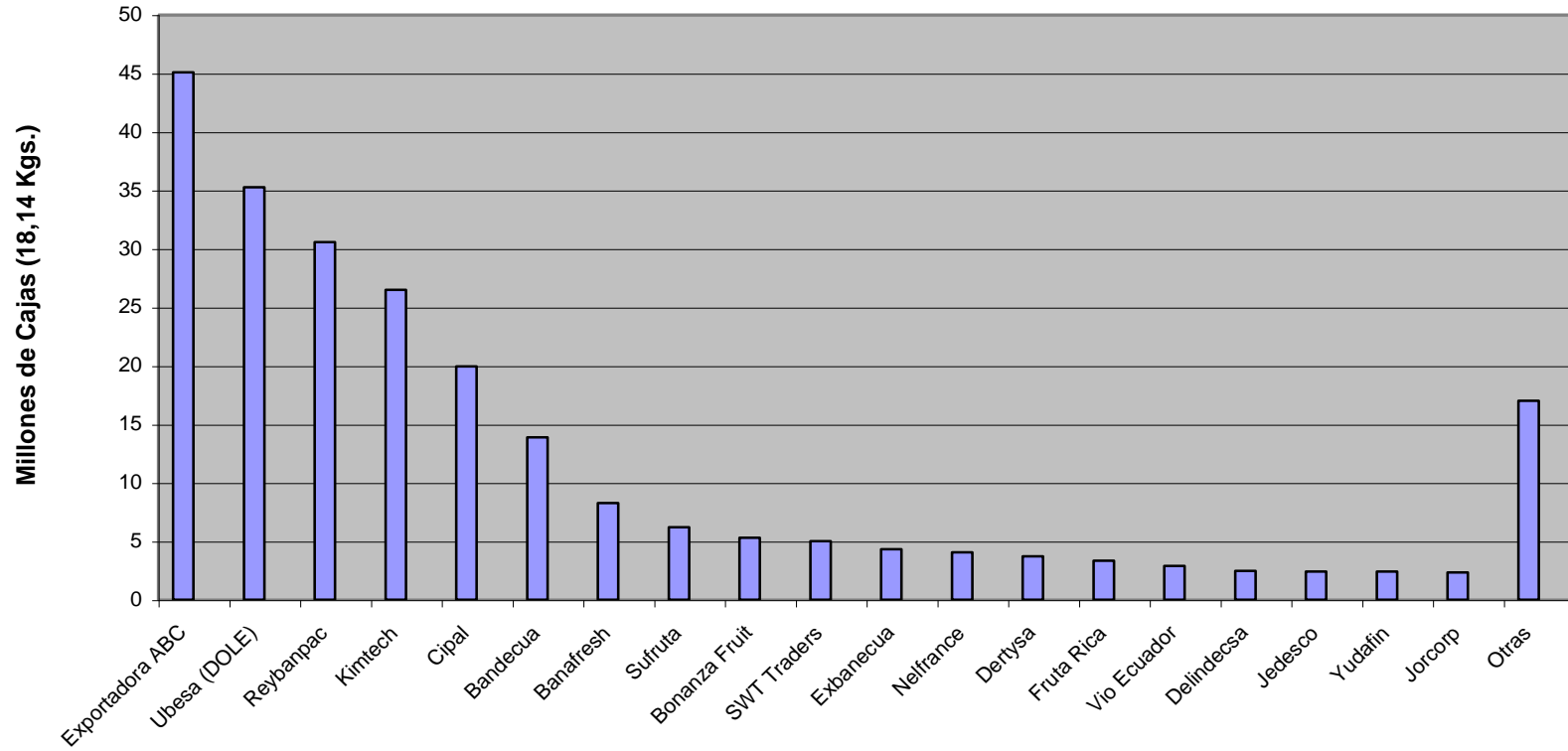
1. Desde el inicio de la elaboración del plan estratégico de la empresa, la alta gerencia debe involucrar a los mandos medios en su elaboración y estos a su vez comunicar a toda la empresa las decisiones estratégicas que se están estableciendo.

2. La alta dirección debe trabajar de forma comprometida, y dinámica para el cumplimiento de los objetivos planteados. Propiciar la cultura de acción.
3. Promover y divulgar el plan estratégico y su respectivo plan de acción, componentes preponderantes para afianzar el compromiso de los diferentes actores involucrados y lograr el éxito en su implementación.
4. La alta dirección debe revisar y ajustar periódicamente los planes estratégicos. Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del mercado actual y futuro.
5. Se debe establecer un sistema de compensación y reconocimiento. Este sistema es indispensable para el alcance de los objetivos establecidos por la empresa.
6. Implementar un Tablero de Mando Integral (Balanced ScoreCard) como mecanismo para la implementación y seguimiento de los objetivos estratégicos establecidos por la empresa.

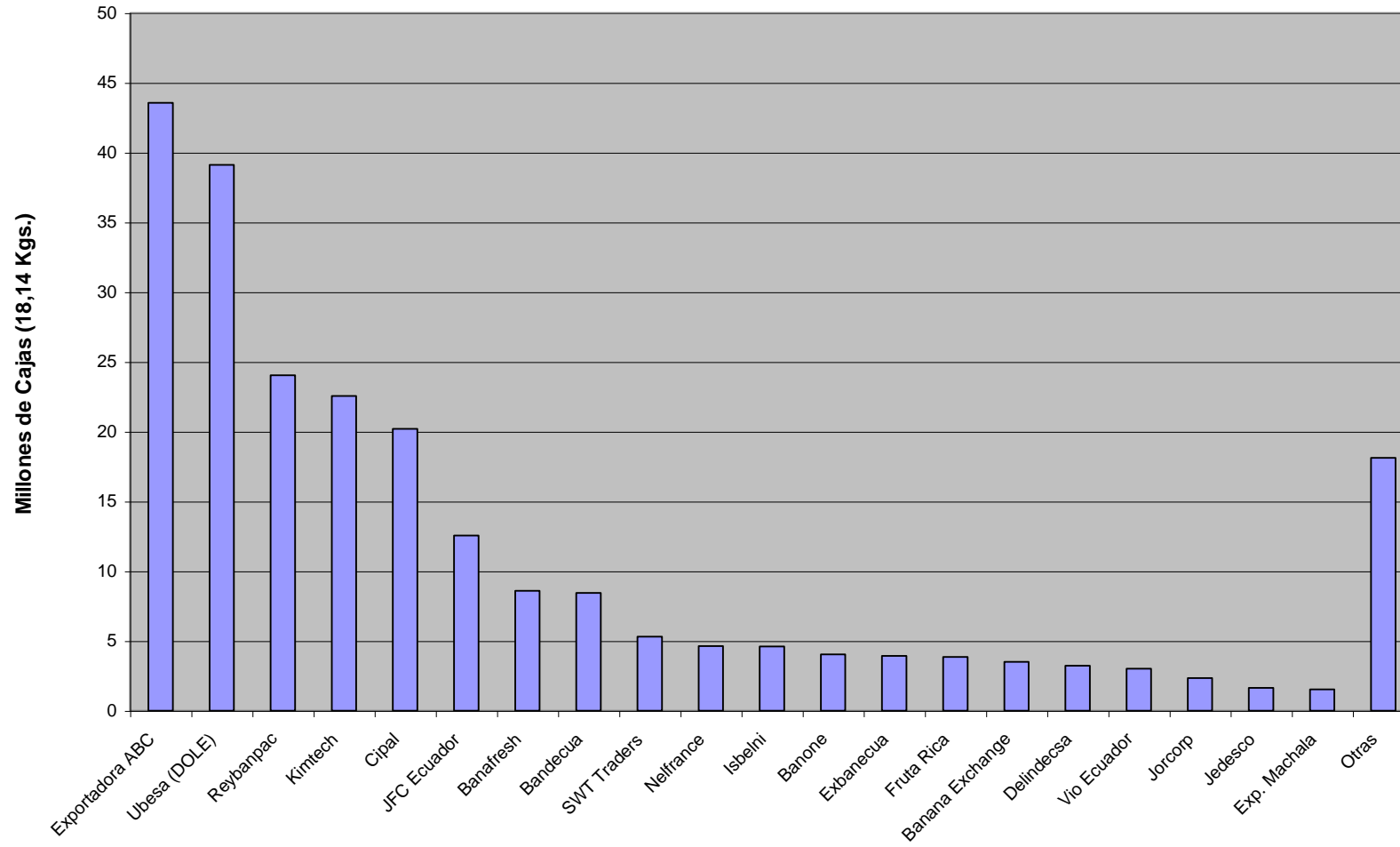
ANEXOS

ANEXO A

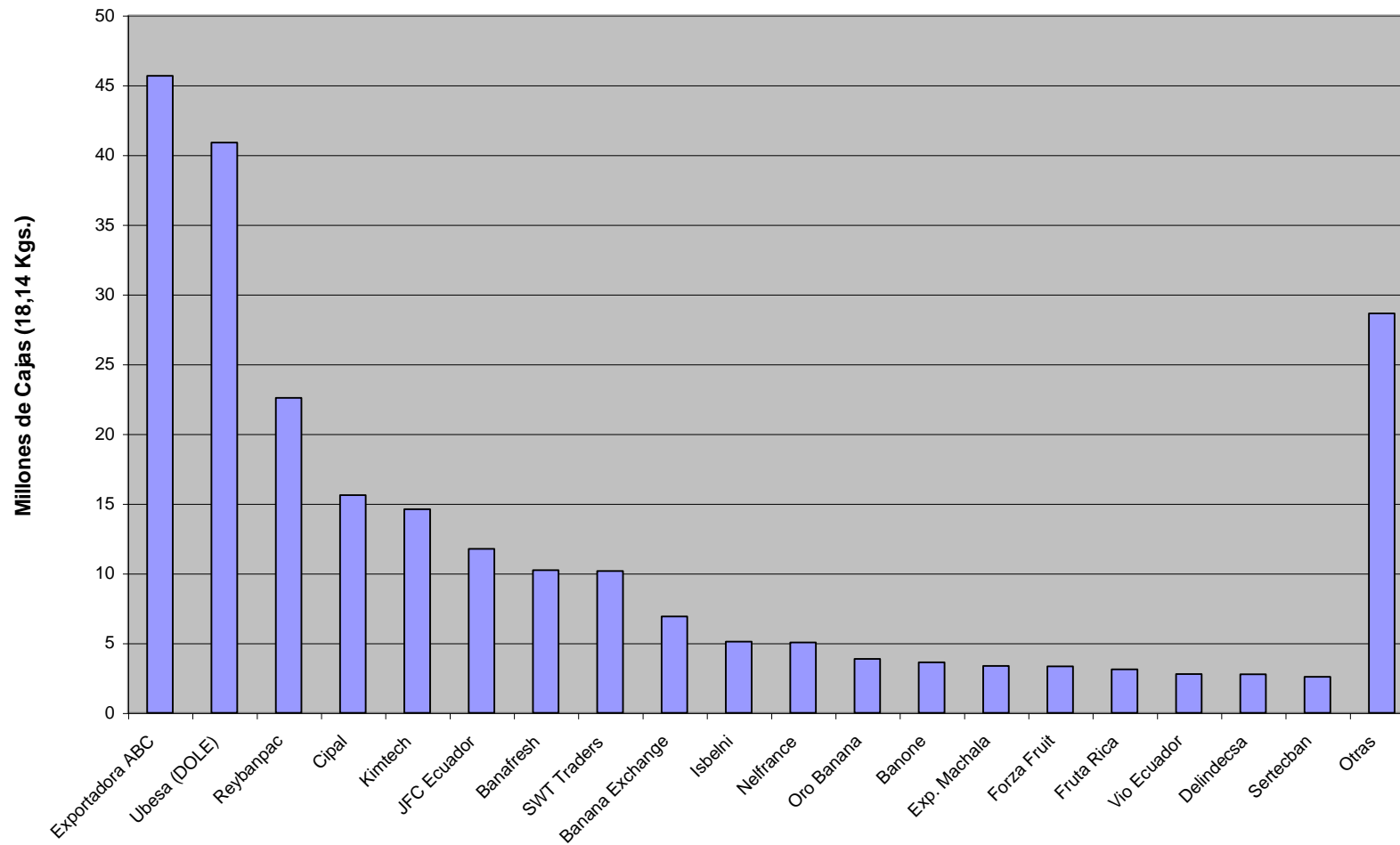
COMPAÑÍAS EXPORTADORAS DE BANANO AÑO 2004



EXPORTACIONES DE BANANO POR COMPAÑÍAS AÑO 2005



EXPORTACIONES DE BANANO POR COMPAÑÍAS AÑO 2006

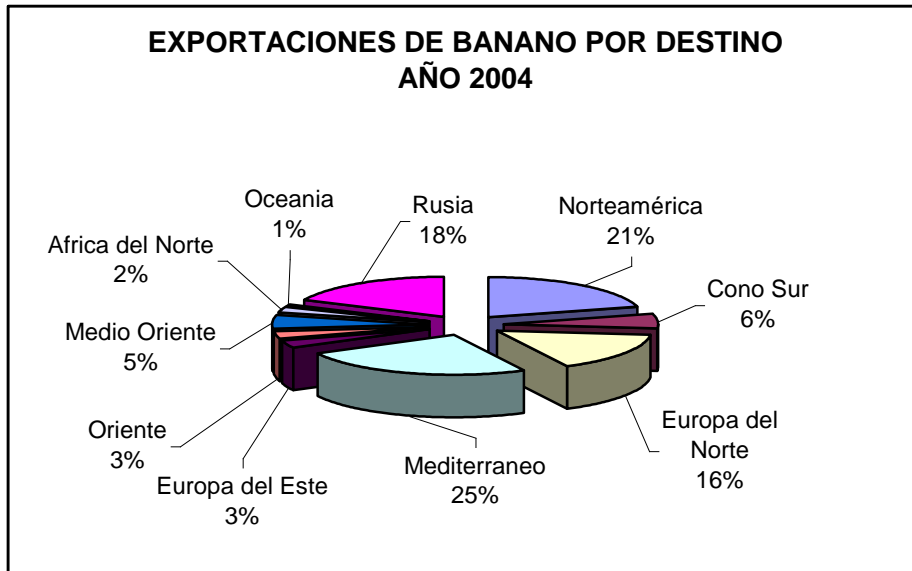


ANEXO B

EXPORTACIONES DE BANANO POR DESTINO

AÑO 2004

DESTINO	CAJAS	%
Norteamérica	50.102.656	20,80
Cono Sur	13.963.785	5,80
Europa del Norte	38.080.672	15,81
Mediterraneo	59.487.214	24,69
Europa del Este	7.495.069	3,11
Oriente	7.585.105	3,15
Medio Oriente	13.234.946	5,49
Africa del Norte	5.797.881	2,41
Oceania	1.993.891	0,83
Rusia	43.186.637	17,93
TOTAL GENERAL	240.927.856	100,00

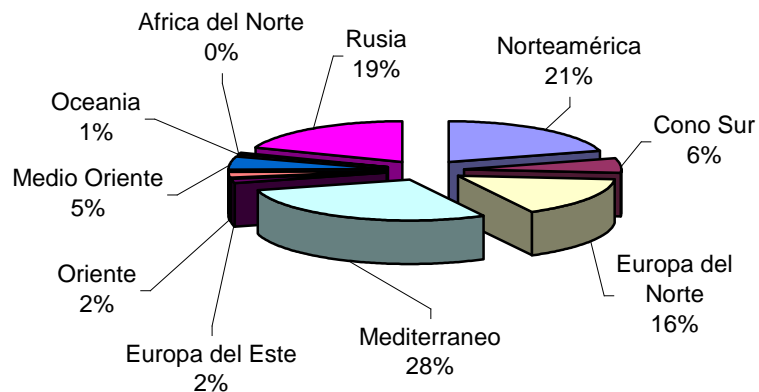


EXPORTACIONES DE BANANO POR DESTINO

AÑO 2005

DESTINO	CAJAS	%
Norteamérica	49.174.464	20,59
Cono Sur	13.512.616	5,66
Europa del Norte	37.849.478	15,85
Mediterraneo	68.485.317	28,68
Europa del Este	4.212.782	1,76
Oriente	5.175.683	2,17
Medio Oriente	12.394.659	5,19
Africa del Norte	407.684	0,17
Oceania	1.924.915	0,81
Rusia	45.633.470	19,11
TOTAL GENERAL	238.771.068	100,0

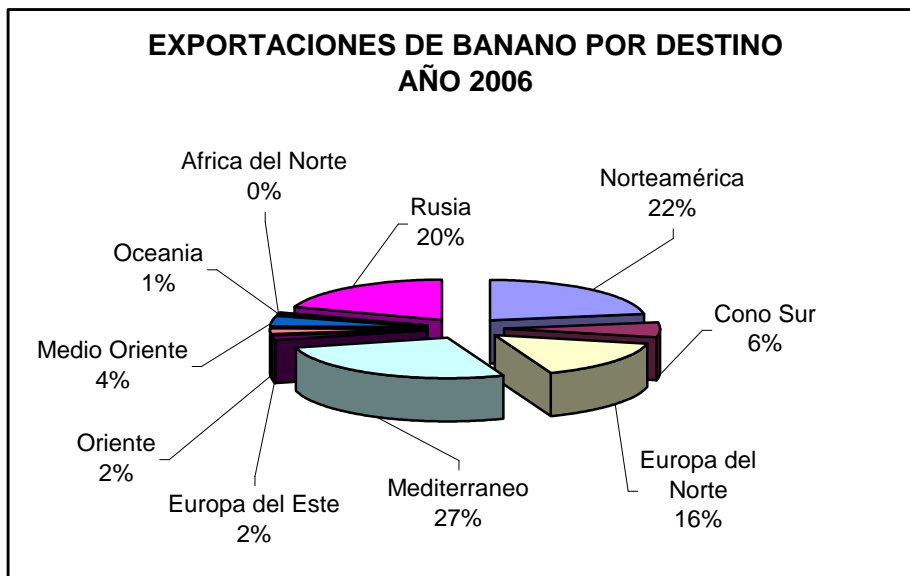
EXPORTACIONES DE BANANO POR DESTINO AÑO 2005



EXPORTACIONES DE BANANO POR DESTINO

AÑO 2006

DESTINO	CAJAS	%
Norteamérica	54.558.659	22,48
Cono Sur	14.452.637	5,96
Europa del Norte	38.135.140	15,71
Mediterraneo	65.249.099	26,89
Europa del Este	5.011.193	2,06
Oriente	5.286.269	2,18
Medio Oriente	10.115.440	4,17
Africa del Norte	131.858	0,05
Oceania	1.669.337	0,69
Rusia	48.080.302	19,81
TOTAL GENERAL	242.689.934	100,00



BIBLIOGRAFÍA

1. Arroba, Ernesto, "Costos y competitividad del sector bananero en una economía dolarizada", <http://www.uees.edu.ec/investigacion/csectorial2/tema2.pdf/>
2. Asociación de Exportadores Bananeros del Ecuador, "Análisis de la Industria Bananera Ecuatoriana", 2004, <http://www.aebe.com/>
3. Asociación de Exportadores Bananeros del Ecuador, "Análisis de la Industria Bananera Ecuatoriana", 2005, <http://www.aebe.com/>
4. Asociación de Exportadores Bananeros del Ecuador, "Análisis de la Industria Bananera Ecuatoriana", 2006, <http://www.aebe.com/>
5. Asociación de Exportadores Bananeros del Ecuador, "Análisis de la Industria Bananera Ecuatoriana", 2007, <http://www.aebe.com/>
6. Diario El universo, "Bajo más de 60 marcas el banano local va al mundo", 30 de abril del 2007

7. Exportadora de Banano ABC, Manual de Organización y Funciones, 2006.
8. FRED R. DAVID, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall, 5ta Edición, 1997
9. HILL CHARLES - JONES G., Administración Estratégica, Mc. Graw Hill, 3era Edición, 2000
10. Internet, www.ecuadorinvieret.com
11. Internet, www.sica.gov.ec
12. JAMES A. F. STONER, Administración, Prentice Hall, 6ta Edición, 1996
13. Jaramillo, Santiago, "Costos de producción del banano luego de la dolarización", <http://www.uees.edu.ec/investigacion/csectorial2/tema1.pdf/>
14. Romero Ordeñana, Nicolás, "La situación estratégica de la industria bananera ecuatoriana y del mundo", <http://www.uees.edu.ec/investigacion/csectorial2/tema3.pdf/>