

020. PLAN DE CONTINGENCIA PARA LA SOBREPDUCCIÓN DE LA BANANERA HACIENDA “EL CISNE”

Autores:

DIEGO ANDRÉS SANCLEMENTE LAINES

Universidad Tecnológica Ecotec

Ingeniera en Administración de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales.

MGS. ELBA CALDERÓN FARFÁN

Universidad Tecnológica Ecotec.

Subdecana

Magister en Administración de Empresas

Resumen

La producción de banano anualmente incrementa su presencia en el mercado internacional, esta situación para los productores ecuatorianos es favorable debido a que el banano es el 2do producto que tiene más salida del país. Sin embargo, hay haciendas que se quedan con rechazos o excesos que no logran ser vendidos en el exterior y buscan una solución a este problema. Por tal motivo se presenta el caso de estudio de la hacienda El Cisne, exportadora de banano, realizado con la finalidad de reconocer e indagar a través de investigación exploratoria, descriptiva y explicativa mediante entrevistas realizadas a los principales administradores y jefe de plantación, los destinos actuales de la sobreproducción y su afectación económica en la empresa exportadora concluyendo cuál sería el mejor plan de contingencia. Este estudio es fundamental para la hacienda considerando que no hay registros de investigación, planes de reserva, estudio de mercado, ni algún otro informe basado en un estudio de campo. Debido a que el manejo de la hacienda siempre ha sido de administración familiar, heredando los conocimientos de generación en generación les ha permitido no generar pérdidas y prever en épocas bajas o de crisis. Sin embargo, en favor del pensamiento de heredar un negocio rentable libre de pérdidas para las futuras generaciones, en los últimos años se han cuestionado pequeños eslabones que a futuro podrían afectar la realidad actual, tal es el caso de la dependencia a una tercerizadora para exportar o las cajas de sobreproducción.

Palabras claves: Contingencia, sobreproducción, desechos

1. INTRODUCCIÓN

Desde el 2010 la Hacienda El cisne inicia sus funciones de producción para exportación comprando 31 hectáreas de banano, la cual produce 60,000 cajas anualmente, se estima de 1.000 a 1.200 cajas por semana, este es el cupo que la tercerizadora le da a productora, situada en la zona bananera de la provincia del Guayas, su comercialización se realiza a través de un contrato con un agente exportador quien hace las peticiones de cajas semanalmente, sin embargo, producción real está entre 1,000 a 1,500 cajas por semana, presentando 300 cajas de producción en exceso, la misma que se la declara como pérdida o desecho.

El destino actual que se les da a estas cajas es el de venta a los ganaderos de la zona para el consumo animal a precio de costo o inferior generando una pérdida en menor escala. Dependiendo de la época estas cajas no logran ser vendidas y se echan a perder siendo una pérdida total.

A partir de esta información, se pretende implementar un plan de contingencia que pueda ayudar a la empresa a comercializar a nivel nacional el excedente de fruta y así reducir pérdidas hasta la generación de ganancias. Basándose en la revisión de las bases teóricas relacionadas con la producción y comercialización de banano, para luego diagnosticar la situación actual de la Hacienda El Cisne relacionadas a la producción y comercialización de banano y proponer un plan de contingencia para el manejo de excedentes de la producción de la Hacienda El Cisne y comercializarlo en el mercado nacional.

Justificación y/o fundamentación teórica

Este trabajo se elaboró con el fin de mejorar la producción de banano en la Hacienda El Cisne, igualmente para que puedan mejorar las condiciones y el sistema económico de la empresa, además podemos aprovechar para buscar un nuevo sector para comercializar a nivel nacional entre estos pueden ser:

- Microempresarios
- Cadenas de supermercados
- Cadenas hoteleras
- Comerciantes de mercados municipales (minoristas)

Otra de las posibles alternativas de estudio para la aplicación de la sobreproducción de esta fruta es la comercialización de productos a base de banano. Entre ellos están:

- Alimentos
- Salud
- Belleza
- Fibra textil
- Combustible
- Industria papelera

Actualmente la industria nacional se ha visto beneficiada por una serie de regulaciones a favor de incrementar el consumo de productos hechos en el país. Claro ejemplo de esto

es las variadas marcas locales que se encuentran en los supermercados a disposición de los consumidores.

DESARROLLO

Historia del banano en el Ecuador

Gracias a las corrientes migratorias desde el subcontinente hindú en Asia se da el traslado del banano a América. Creciendo de forma natural y salvaje en la región húmeda tropical de América que va desde el centro al sur del continente. Los primeros destinos de exportación del país fueron Perú y Chile debido a las ventajas de tiempos y medios de traslado de la mercadería. Para la época no existían procesos de enfriamiento. A su vez las estadísticas expresaban datos no en toneladas sino en racimos. Haciendo cálculos se puede calcular el peso de un racimo sin embargo para la época el peso del racimo no había alcanzado al actual (Arroba, 2010).

Para 1910 se exportaron 71.000 racimos y posteriormente 50 años más tarde las exportaciones incrementaron a 6'610.000 racimos. Sin embargo, existen registros de largos periodos de recesiones críticas durante esos 50 años. En lo largo de este periodo de crecimiento del mercado bananero es Clemente Yerovi Indaburo en ese entonces Ministro de Economía y el primer exportador de banano en el mundo siendo este ecuatoriano. Estando en curso el gobierno de Galo Plaza Lasso, luego de una época de inestabilidad política, Plaza estaba dispuesto a que el país aumentara su producción y tuviera un crecimiento económico apoyando las actividades comerciales de Yerovi. Posterior a estas acciones lo veríamos como Presidente del Ecuador (Arosemena, 2017).

Sistema de comercialización

Como toda producción tiene picos altos y bajos conocidos como temporadas donde los mercados tradicionales de destino de exportación (Estados Unidos, Unión Europea y Rusia) gozan de una temporada alta en los meses de Enero a Abril y Octubre a Diciembre. Gracias a los cambios climáticos entre otras condiciones generales y logísticas que afecta a la demanda esta se eleva siendo mayor que la oferta y el precio sube. En los meses de Junio, Julio, Agosto y Septiembre, al presentarse una disminución en la demanda generando una baja de precios internacionales llegando a exportar pero con precios por debajo del precio mínimo de sustentación PMS, similares a los de los mercados locales.

La exportación de banano en el Ecuador, se realiza enviando banano con altos estándares de calidad de acuerdo al codex alimentarius establecida por la F.A.O. Food and Agriculture Organization of the United Nations, ofreciendo por ende productos de excelente calidad a nivel nacional e internacional, cumpliendo las exigencias del mercado más competitivo, y estableciendo una relación de beneficio mutuo entre productores, exportadores y clientes internacionales, respetando la normativa bananera, ambiental, laboral y tributaria vigente. Actualmente, el Ecuador exporta los distintos tipos de Cajas

de Banano creados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), de acuerdo a normativa vigente, y que se encuentran vigentes, a los precios estipulados por el MAGAP en el acuerdo ministerial 598 del 25 de noviembre del 2014 (Del Cioppo, 2016).

Importancia económica y social del banano en el Ecuador

La actividad del banano en el Ecuador desde hace sesenta años ha tenido y tiene un peso importante en el desarrollo del país, tanto desde el punto de vista económico como social. En lo económico por su participación en el PIB (Producto Interno Bruto) y en la generación de divisas y en lo social por las fuentes de empleo que genera y más aún por su peso importante en determinadas regiones de la costa ecuatoriana. (Del Cioppo, 2016).

Dentro del comercio exterior, el banano sigue siendo un producto destacado. Es así como desde el año 2013 el peso del producto en el total exportado se ha incrementado y en 2016 tuvo un peso de 16,3% y hasta julio de 2017 este porcentaje es de 17,2%. Si se hace la misma relación en base a los productos primarios no petroleros, la participación del banano se redujo de 47,1% 2009 a 30,4% en 2014. Esto se da debido a que en este periodo también se tuvo un incremento en las exportaciones de camarón. En 2016 esta relación fue de 35% y en 2017 (hasta julio) se ubicó en 37,2%. De todas maneras, el producto presenta un repunte en sus exportaciones y participación (AEBE, 2017).

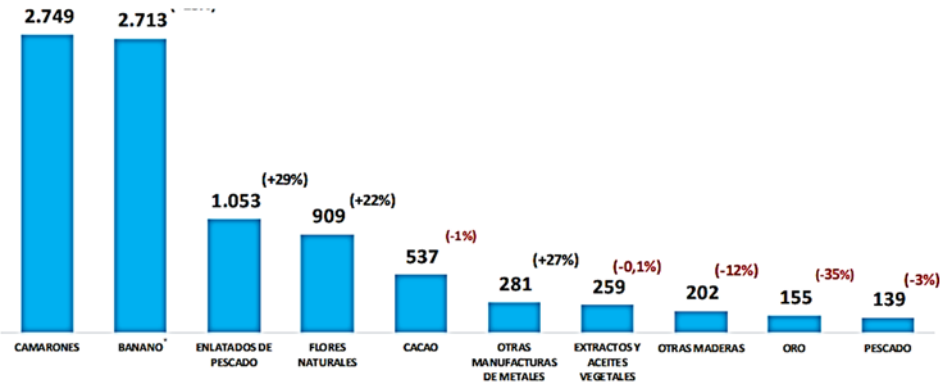


Figura 1 Principales productos no petroleros exportados desde Enero-Nov 2017. Fuente: (Ministerio de comercio exterior e inversiones, 2018)

Para el cierre del periodo 2017 las exportaciones de los productos no petroleros, posesionaron al banano junto como los camarones como los principales productos exportados después del petróleo. Siendo el mercado de estadounidense el segundo mayor comprador, en los países de la Unión Europea se lidera en exportaciones, pero el mercado en Rusia es aquel que Ecuador domina con casi un 94% de dominio.

Usos de la merma, rechazo o sobreproducción de banano

Gracias a los nuevos tratados de exportación, donde el banano se ha visto beneficiado, la comercialización internacional es mucho más atractiva que la comercialización local.

De esta producción en ocasiones un porcentaje de la cosecha se queda fuera de la venta al exterior por diversas razones. Ya sea por ser merma, que es el nombre de la fruta rechazada para exportarse por estropeo, cicatrices o falta de incumplimientos en los estándares de calidad; o por la sobreproducción siendo este el excedente del producto, existen varias soluciones que se podrían plantear basadas en los diferentes tipos de uso de que puede aplicar al banano.

En el 2009 Jorge Unda, es reconocido en Ecuador por el inventor de discos superprotectores que han ayudado hasta la actualidad a la disminución de la merma en las plantaciones de banano y plátano entre un 60% a un 80% (Gómez, 2009). Sin embargo, este es un problema que persiste en las fincas al igual que la sobreproducción, aunque a menor escala.

Productos elaborados a base de banano

El banano contiene azúcares tales como: fructosa, sucrosa y glucosa, las cuales producen una rápida y duradera carga de energía, además tiene muchas vitaminas, minerales y oligoelementos que el cuerpo necesita (Ramirez, 2012). Además de ser varios los atributos vitamínicos y beneficios para la salud las industrias en favor a dar solución al tratamiento de la merma y sobreproducción de banano han diversificado su uso basándose en sus propiedades.

Tabla 1

Lista de productos hechos a base de banano

Productos hechos a base de banano	Tipos de productos
Productos de belleza	Mascarillas, capilares, tónicos, labiales, fragancias.
Medicinas y productos para la salud	Jarabes, vitamínicos, entre otros.
Fibras textiles a base de banano	Telas similares al yute y cáñamo.
Productos comestibles	Jaleas, licores y bebidas, dips, snacks, postres, entre otros.
Combustión y eco energía	
Otros	Hoja de papel

Fuente: (El Comercio, 2015)

En un reportaje del 2013 se identificó que en el mercado había cerca de 4.000 pequeños productores de banano de la provincia de El Oro y Guayas a espera de industrializar la fruta y convertirla en papilla, chifles, dulces, postres, tortillas, entre otros, con fines de exportación (El telégrafo, 2013). Ya para esa época sin la ventaja arancelaria y de tratado

que actualmente se tiene como el bloque europeo, siendo solo los países del cono sur las mejores posibilidades de exportación, se veía venir el alza del banano en productos de consumo humano.

Actualmente, existen productos artesanales a base de banano que no necesitan de mucho tratamiento o algún tratamiento especializado. Por lo general estos son los productos comestibles. Sin embargo, si son para exportación su producción se vuelve más compleja con el afán de que los productos lleguen en óptimas calidades a su destino. Otras industrias que se encuentran explotando este tipo de fruta son la medicinal, salud y belleza. Aunque para este tipo de comercialización las medidas de calidad son más rigurosas y detalladas.

Industrias como la textil, energéticas e hidrocarburos son aquellas que cada vez más crece su interés por mejorar sus índices de agresión al ecosistema. Este es el tipo de ventaja que a través de estudio se ha llegado a encontrar en el procesamiento del banano de rechazo. Para la industria textil, millonaria por el consumo desmesurado de la población y la adicción creada por las grandes casas de moda, se han visto en la necesidad de buscar alternativas para la fabricación de sus prendas con telas que en sus procesos como en su terminación de vida útil no contribuyan a la contaminación. Esta es una característica que el banano el brinda al ser utilizado en la creación de telas con tejidos suaves obteniendo un resultado similar al yute o cáñamo (Hendriksz, 2017).

En cuestiones de hidrocarburos y el concepto de energía renovable involucra una gran variedad de fuentes de energía que surgen de manera natural: el sol, el viento, el agua y la biomasa. Actualmente el desarrollo de los biocombustibles (etanol y biodiesel), son los nuevos tipos de inversiones realizadas en la generación de energía a partir de las biomásas. Las oportunidades van mucho más allá y pasan por la posibilidad de usar, un ejemplo es el caso Colombia, donde usan los residuos de otras cosechas agrícolas como fuente de combustión o los desechos orgánicos para la generación de biogás. Al igual que en el caso de la biomasa de caña de azúcar y de fruto de palma africana, permitiendo pensar a futuro en aprovechar los excedentes para su comercialización (Escobar, 2017).

Comercialización nacional de banano

Como destino para el porcentaje de sobreproducción de banano, listo para su consumo, están las cadenas de supermercados, tiendas de abarrotes, mercados municipales, cadenas hoteleras y restaurantes. Al Hablar de la sobreproducción de banano para exportación el cual se comercializará en el mercado local, se debe considerar sumarse el proceso de maduración. Una alternativa para poder tener en poco tiempo y con un alto índice de calidad el banano maduro es aplicando el proceso de maduración acelerada llegando a una maduración homogénea del fruto sin perder su calidad y de esa manera abastecer al mercado nacional con banano maduro.

La normativa exige, entre otras cosas, que el 15% de las compras que realicen los supermercados corresponda a proveedores con una facturación menor a \$ 250.000 al año, es decir mipymes e incluso emprendimientos de economía popular y solidaria (El Telégrafo, 2018).

La Superintendencia de Control del Poder de Mercado (SCPM) desde el 2017 organiza la ronda de negocios, evento desarrollado en Guayaquil, reuniendo más de 50 proveedores que exponen sus productos y servicios a las cadenas de supermercados y otras empresas interesadas. Estando entre los presentes ejecutivos de Corporación Favorita, El Rosado, TÍA S.A., Supermercados Santa María, Coral Supermercados y Avícola Fernández. Este tipo de actividades se realizan para fortalecer las relaciones entre las dos partes involucradas.

Anteriormente, las relaciones entre proveedores y supermercados no siempre habían fluido como en la actualidad escaseando productos nacionales en las perchas de estos establecimientos. Sin embargo, por acciones de control por parte de Gobierno ejecutando normativas de control e inserción de producción nacional en estos establecimientos, la pequeña industria se ha visto beneficiada. A su vez, se han implementado normas que den fin a quejas relacionada al tema de pagos. El manual generado por la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, establece plazos de acuerdo al monto adquirido: 15 días para compras de hasta \$ 50.000; 30 días, de \$ 50.000 a \$ 250.000; 45 días, de \$ 250.000 a \$ 3'000.000; y 60 días, de \$ 3'000.000 en adelante (El Comercio, 2015).

Gasificadora, proceso de maduración de banano con etileno

Según la investigación de (Arauzo, 2016) señala a la gasificación como un proceso termoquímico que se basa en el proceso de: “.un sustrato carbonoso (residuo orgánico) es transformado en un gas combustible de bajo poder calorífico, mediante una serie de reacciones que ocurren a una temperatura determinada en presencia de un agente gasificante (aire, oxígeno y/o vapor de agua)”.

Para los productores la gasificación presenta una gran ventaja para el medio ambiente. Esto se debe a la utilización de agente químicos naturales que o contaminan ni son dañinos en su manipulación siendo un riesgo nulo para los productores y consumidores. Otra de las ventajas con el medio ambiente son los bajos niveles de emisiones toxicas y la carencia de desechos por su producción.

En el caso del proceso de gasificación con etileno su dependencia se basa en su riqueza en monóxido de carbono e hidrógeno, dióxido de carbono en mínimas cantidades, y metano entre otros hidrocarburos. El etileno o “hormona de envejecimiento de las plantas” es un gas de origen natural, responsable de la maduración de las frutas y verdura provocando un cambio de color, textura y el desarrollo de su sabor y olor (OZEANO, 2018).

Beneficios

Pero la aplicación de esta tecnología de gasificación no es algo que solo beneficia a quien la aplica sino a hay un impacto en las comunidades a través de:

- Flexibilidad y bajos costos en el uso de este sistema.
- Aprovechamiento eficiente de rechazo del banano de exportación.
- Aumento de la competitividad agroindustrial.
- Reducción de los precios locales un aumento en la demanda de este.
- Ahorro de divisas.

- Reducción del impacto ambiental por contaminación.

La utilización del gas Etileno en la maduración acelerada del banano tiene una serie de ventajas socioeconómicas muy importantes en dos niveles diferentes, a saber:

A pesar que existe una producción de banano de exportación altamente competitiva en el país en nuestro medio aún más por ser la región donde la producción de esta fruta es una de las tareas agrícolas principales la maduración acelerada del rechazo del producto de exportación la cual no es realizada de manera apropiadamente.

El hecho de buscar nuevas y/o más eficientes formas de realizar este proceso como la maduración a través del gas etileno que permite conserva mejor el nivel nutritivo de la fruta logrando tener una maduración natural, este método se puede convertir en una parte muy importante para la economía y la salud de la población como un medio para poder enfrentar el problema de la presencia de componentes tóxicos presentes en las frutas como los insecticidas, fungicidas y preservantes.

METODOLOGÍA

Siendo el marco metodológico el conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos aplicados en el proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos. Este pensamiento lo expone Balestrini Miriam, aseverando que el propósito es el de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (Balestrini, 2014).

Basándonos en esta premisa la presente investigación aplicará los siguientes tipos de investigación

- 1) Exploratorio. - Se va a describir los problemas de manipulación de la sobreproducción de banano listo para exportación e investigar sobre posibles planes de contingencia.
- 2) Descriptivo. - Se va describir el tratamiento que se le otorga a la sobreproducción de banano, la frecuencia y monto de la pérdida de fruta.
- 3) Explicativo. - Determinar las causas y los problemas que se presentan por el exceso de producción, como se ha manejado hasta la fecha este excedente.

Aspectos generales de la investigación

La presente investigación se desarrolla con el fin de analizar y elaborar un plan de contingencia para la sobreproducción de banano en la Hacienda El cisne para encontrar la mejor vía de comercialización del mismo tomando en cuenta el diseño de la investigación como una estrategia o plan en relación del estudio propuesto, el cual posibilita guiar desde el punto de vista técnico hasta la obtención y análisis de los resultados obtenidos, acorde a los objetivos establecidos.

Teniendo en cuenta las características, los objetivos planteados y el contexto en general, el tipo de investigación va encaminado a analizar la sobreproducción de banano de la Hacienda El Cisne como un trabajo de campo de modo descriptivo.

Enfoque de la investigación

El **enfoque de la investigación** es la forma en la que el investigador se aproxima al objeto de estudio. Es desde esta perspectiva donde se aborda el tema, que variará dependiendo del tipo de resultados que espera encontrar (Yanez, 2018). Para la presente investigación los tipos de enfoques son:

- **Cualitativo.** – Es la indagación sistemática de información subjetiva partiendo de ideas y opiniones, para posteriormente ser interpretados desde un punto de vista lógico y fundamentado.
- **Cuantitativo.** – El análisis de la información basados en cantidades y/o dimensiones, donde las hipótesis del investigador se someten a mediciones numéricas y sus resultados se analizan de forma estadística (Monje, 2017).

Técnica de investigación

Según (Centty, 2010) las técnicas de la investigación: “Son procedimientos metodológicos y sistemáticos que se encargan de operativizar e implementar los métodos de Investigación y que tienen la facilidad de recoger información de manera inmediata”. Para la presente investigación, tomando como premisa el pensamiento de Cently, la información primaria será recolectada a través de entrevistas de las personas que trabajan en la Hacienda El Cisne y la observación de los procesos aplicados a la sobreproducción de banano. Para la información secundaria se utilizarán los informes generados por los ministerios pertinentes al gobierno sobre asuntos de exportación no petrolera y banano exclusivamente, textos históricos y casos científicos relacionados con el tema.

Instrumentos de investigación

Para la presente investigación los instrumentos aplicados fueron los siguientes:

Cualitativa: entrevistas realizadas al personal de la Hacienda El Cisne. No se realizan encuestas debido a que el número de implicados en la producción y comercialización de banano en este estudio de caso es demasiado bajo. Las entrevistas serán dirigidas a dos personas, al Gerente propietario sobre el proceso de producción y la segunda persona es el mayordomo de la cuadrilla sobre el uso del excedente de la fruta.

Cuantitativa: La compilación documental de datos estadísticos sobre exportaciones de banano, informes de productos no petroleros exportados, y datos presupuestales de la Hacienda El Cisne.

Variables de la investigación

Para la presente investigación se identificaron dos tipos de variables:

- **Dependiente:** Se la considera el “efecto” siendo aquella que estudia y manipula afectando directamente a los resultados (Paz, 2015).

- Independiente: Se la considera la “causa”. Siendo aquella característica o propiedad que se supone es la causa del fenómeno estudiado. En investigación experimental se llama así a la variable que el investigador manipula.

De acuerdo al tema de la presente investigación “ Plan de contingencia para la sobreproducción de la Hacienda El cisne”, considerando el problema y los objetivos. La investigación sera de tipo descriptivo y exploratorio ya que se trata exactamente en el plan de contingencia para la sobreproducción de la Hacienda “El cisne”.

Como método de investigación se utilizara el análisis ya que se parte de la identificación de las variables de estudio:

VARIABLE DEPENDIENTE	Sobreproducción de banano en la Hacienda El Cisne
VARIABLE INDEPENDIENTE	Falta de plan de contingencia para excedentes

Indicadores de variables

Entre los indicadores de las variables dependientes e independientes están:

- Procesos aplicados a los excedentes de las producciones
- Volumen de exportaciones
- Costos de caja de banano
- Costos de producción
- Volumen de libras de banano rechazado del proceso de control de calidad en fruta procesada.
- Volumen de libras de banano rechazado del proceso de control de calidad en el puerto.

DIAGNÓSTICO

Antecedentes

La empresa funciona desde que la Familia Sanclemente se encuentra en la administración, realizando actividades como la producción de banano para exportar, pero tal actividad presenta problemas porque no tienen contacto directo con proveedores en otros países sino por medio de intermediarios. Otro problema es la sobreproducción lo cual genera un excedente de la fruta y no existe vía comercial. La única acción actual para el trato de los excedentes es la venta a ganaderas de zona para consumo animal por gavetas a precios que con dificultad cubren el valor de costo de producción.

Información general

Nombre comercial	Jose Sanclemente
Razón social	Jose Sanclemente
Ruc	0907281752001
Dirección	Km 8 Vía el Triunfo-Huigra
Teléfono	0999500951
Correo electrónico	Jsanclementem@hotmail.com

Estructura organizacional

Actualmente la Hacienda El Cisne está conformado por el gerente propietario y subgerente, ambos toman el rol de administradores para la hacienda. Además cuentan con 8 trabajadores en el área de planta y un número variable de trabajadores ocasionales que se utilizan para el proceso de banano para exportar.

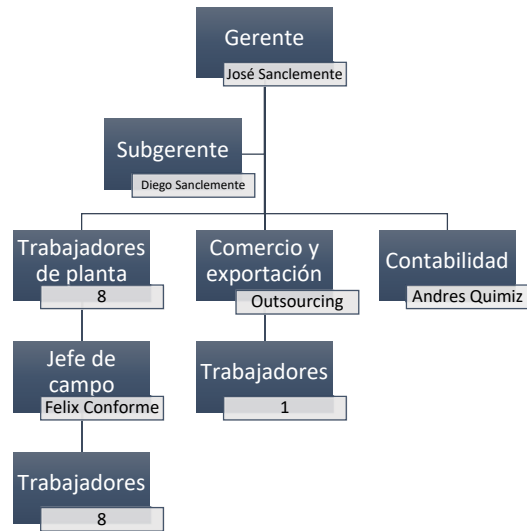


Figura 2 Organigrama de la Hacienda El Cisne. Fuente: Información general.

Proceso y comercialización

Tabla 2

Producción de cajas de banano

	Producción de la finca	Cajas de exportación	\$	Sobreproducción	\$
Producción semanal	1000-1500 cajas	1000-1200 cajas	\$6.20	300 cajas	\$1,860

Fuente: Proyecciones Hacienda El Cisne.

La productora Hacienda El Cisne cuenta con un contrato vigente con la exportadora Minabanana, quien se encarga de todos los procesos de exportación del banano. Su formato de negociación es bajo contrato con renovación anual por un monto de 40-50 cajas semanales por hectárea para su exportación a un valor de \$4,40 cts aproximadamente por caja.

La capacidad de producción de la hacienda El Cisne es de 31 hectáreas las cuales producen entre 1000 a 1500 cajas de banano semanalmente vs el cupo de exportación que la tercerizadora otorga, da como resultado entre 300 cajas catalogadas como sobreproducción que no serán destinadas para exportación.

Proceso de tratamiento de la sobreproducción de banano

La sobreproducción o rechazo que se denomina en el ámbito agrícola se comercializa con ganaderos para el consumo en las granjas porcinas y ganado vacuno. Su venta se

la realiza por gavetas por el valor de \$2.00 precio inferior al de las cajas de exportación, el excedente pasa de ser una pérdida a una ganancia relativamente baja representando el 5% aproximadamente de su producción. Sin embargo, no deja de ser una utilidad para el productor por su comercialización local algún proceso adicional a la fruta.

Análisis e interpretación de los resultados

Análisis de la entrevista

Preguntas para entrevistas al personal de la Hacienda El Cisne
Cuál es la producción semanal de la empresa?
Existe algún tipo de rechazo que quede fuera de exportación que no se comercializa?
Se le da un manejo en especial a ese rechazo?
Que comercialización se le da a ese rechazo?
En su planificación ha considerado alternativas de uso para el rechazo?
Consideraría diversificar su línea de negocio para la optimización del rechazo?

Se realizaron entrevistas al gerente general de la hacienda quien funge como administrador general y al mayordomo encargado de la plantación. El aporte de estas entrevistas es fundamental para el presente estudio de caso.

La entrevista al Gerente propietario Ing. José Sanclemente, administrador general de la Hacienda El Cisne. manifestó que la producción de la fruta denominada "cavendish" goza de un alza en su comercialización internacional debido a calidad, sabor y valor nutricional posicionándola como la fruta más comercializada. Según los datos proporcionados por el administrador, se estima que existe un 5% de rechazo fuera de exportación que es comercializado a ganaderos aprovechando todos los recursos que brinda la empresa, sin ser compradores específicos.

En la entrevista realizada a la persona encargada de la plantación sobre el proceso que sigue los excedentes, supo manifestar que aquellos racimos que quedan olvidados en la plantación por sobregado sirven para la siguiente semana quedando como rechazo por exceso de grado, almendra blanda y explosivos. Del manejo de estos rechazos y excedente de banano el cual no ingresa a ser exportado por falta de cupo en la tercerizadora, no existe ningún manejo en especial simplemente se libera el producto del contacto químico, porque se lo comercializa directamente después del proceso de caja al ganadero. Estas cajas de banano pasan a su comercialización local con las ganaderas de la zona para consumo animal.

El mayordomo de la plantación cuenta que a pesar de que son pocas las cajas que se quedan sin vender al exterior y que los ganaderos de la zona estas pendientes para la compra de estas cajas existen ocasiones que la fruta se echa a perder sin ganancia absoluta. Comenta que este hecho se da por ser una fruta perecible y cuando la demanda esta baja se crea una sobreproducción y tiende a perderse la fruta.

Consultando sobre las diferentes alternativas y las posibles diversificaciones de la línea de negocio actual de la Hacienda El Cisne, el gerente general manifestó que no ve viable el cambio de su tipo de negocio, de exportador bananero a comercializar productos a base de banano para el consumo humano, debido a varios factores. Tanto la implementación de personal, adecuaciones físicas, adquisición de equipos, y la elaboración de un plan estratégico de comercialización en un mercado local, ya que la hacienda no está capacitada para manejos de exportación por falta de contacto directo como clientes en el extranjero. Otro factor que no motiva a la aplicación de este cambio comercial son las bajas cantidades de excedente de banano, los cuales no ameritan toda la inversión antes mencionada.

Sin embargo, tanto el gerente como su grupo de trabajo han considerado la idea de vender el banano en estado maduro para consumo humano siempre que la inversión sea baja para que amerite su implementación. Pero aun tomando en consideración esa idea existe la preocupación de que esta implementación por más mínima que sea, resulte una perdida debido a la poca cantidad de cajas de banano que es categorizada como excedente.

Propuesta

Posteriormente del análisis de las fuentes primarias (entrevistas) y secundarias (datos científicos y estudios relacionados) se ha determinado que el tratamiento más adecuado que le pueden dar a los excedentes para no causar pérdidas en temporadas bajas o ingresos que solo cubre el costo de producción, es la comercialización local de banano maduro para el consumo humano. La comercialización sería realizada directamente como las cadenas de supermercados nacionales.

Tabla 3
Principales cadenas de supermercados del Ecuador

Cadenas de supermercados del Ecuador
Corporación Favorita C.A.
Corporación El Rosado S.A
Tiendas industriales asociadas Tía S
Mega Santa maria S.A

Fuente: (Obando, 2015)

Para la hacienda El Cisne comercializar el banano maduro será ventajoso ya que les permite acceder y posesionarse en el mercado local obteniendo los siguientes beneficios:

- Asegurar ganancia con los excedentes y no solo cubriendo costos de producción con su venta.
- Diversifica sus productos sin exorbitantes implementaciones en la hacienda y elevados gastos en presupuestos.
- Si se explota el proceso de gasificación para maduración acelerada de frutas, se podría ofrecer a haciendas de los alrededores de la zona, conocida como área bananera del Guayas, el servicio para tratar a sus excedentes y que por su parte puedan comercializarlo como comestible humano.
- Genera competitividad y nuevas prácticas para generaciones familiares posteriores.

Objetivo de la propuesta

Se deberá plantear los lineamientos generales para la implementación de este nuevo proceso de tratamiento de excedentes y su posterior comercialización local a través de las siguientes fases:

Fase I Reestructuración organizacional

Considerando que este plan implica una ampliación en el negocio actual de la hacienda familiar, se recomienda mejorar el organigrama incorporando un departamento de comercialización que cuente con un empleado cuyas funciones sean las que gestionar las ventas locales. En el caso de las exportaciones, hasta el momento la empresa puede seguir dependiendo de una tercerizadora ya que no se han presentado problemas. Para el área de plantación o producción, es necesario implementar un área de gasificación que cuente con un jefe y su grupo de trabajo. La cantidad de personas para el área de gasificación dependerá de cuanta producción de excedente se trate para la maduración acelerada. Este tipo de información se la podrá obtener de un estudio de mercado y proyecciones presupuestales.

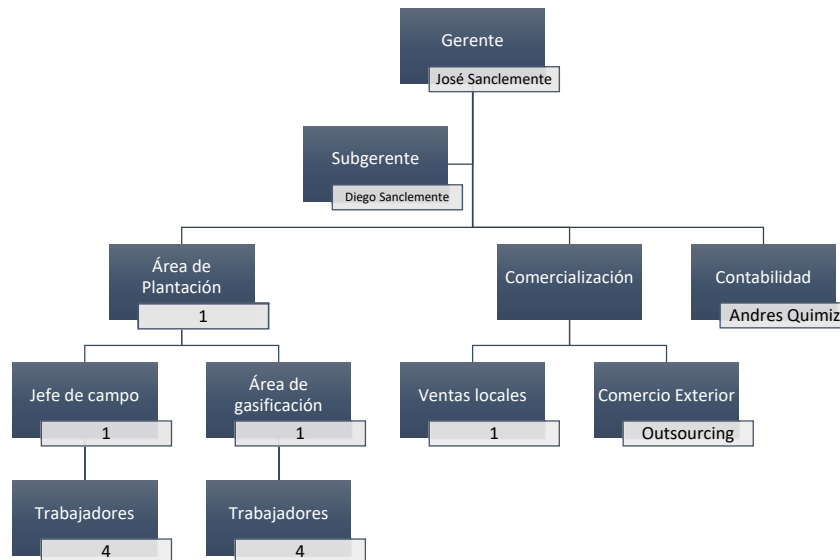


Figura 3 Propuesta de organigrama de la hacienda El Cisne. Fuente: Información general

Fase II Proyecciones y estudio de mercado local

Aunque se tiene en claro dos clases de clientes, se debe crear un perfil reconociendo sus características, necesidades, entre otros factores. Entre los tipos de clientes están los Productores de la zona a lo que se les brindaría el servicio de maduración acelerada de la fruta y el segundo tipo son las cadenas de supermercados a los cuales se les vendería la fruta madura lista para el consumo humano.

Tabla 4
Tipos de clientes

Productores de la zona	Cadenas de supermercados
Haciendas de la zona que cuentan con un excedente de banano para exportación.	Establecimientos que buscan productos para la venta.

Fuente: Proyecciones y estudio de mercado local

Posterior a identificar el mercado y a los clientes, se debe realizar las proyecciones de producción, venta, balances proyectados y un análisis de TIR y VAN para conocer la viabilidad del nuevo servicio y producto para el mercado local.

Fase III Implementación de equipos

Realizando un estudio de campo, junto con el análisis presupuestal previamente realizado, se procede a la implementación de equipos e infraestructura para la realización de los siguientes procesos:

- Proceso de recepción de producto para maduración acelerada: En este proceso se reciben los productos de los productores de la zona y la sobreproducción de la hacienda propia. Se lleva un registro contabilizando el ingreso.
- Proceso de gasificación para maduración acelerada: Es propiamente la acción de gasificar los bananos.
- Procesos de venta: Este paso está exento para los ganaderos.
- Proceso de salida del producto: Se clasifica los productos que van devuelta con los productores que adquirieron el servicio de gasificación y los bananos que son para la venta directa con los supermercados los cuales pertenecen a la Hacienda El Cisne.

Fase IV Servicio y producto a comercializar en mercado local

➤ Proceso de servicio de maduración acelerada de fruta

1. El empleado de comercialización local se encarga de asegurar los pedidos del servicio de maduración acelerada de fruta con el encargado de la hacienda que solicita el servicio.
2. Se realiza un diálogo virtual y telefónico con el comprador para fijar el pedido, el precio, acuerdos, pagos, etc.
3. Se envía el pedido de la venta de servicio para ser aceptado y proceder a enviar la orden al área de gasificación y despacho de la fruta.
4. Se ejecuta la maduración acelerada

5. Se confirma el despacho listo para su entrega al cliente. En el caso de ser una sobreproducción de la hacienda El Cisne se comunica a comercialización para proceder con la venta del producto en las cadenas de supermercados

➤ **Proceso de venta**

1. El empleado de comercialización local se encarga de asegurar los pedidos de la fruta con el departamento de compras de las cadenas de supermercados
2. Se realiza un diálogo virtual y telefónico con el comprador para fijar el pedido, el precio, acuerdos, pagos, etc.
3. Se envía el pedido de la venta y de despacho de la fruta hasta su punto de venta reportando al gerente el pedido recibido.

2. CONCLUSIONES

- La producción de productos alimenticios a base de banano es otra de las alternativas viables, pero la gestión para su creación es muy engorrosa. Se debe considerar que en el mercado local hay pocos productos de esta índole y su inserción sería compleja. El interés de la Familia San Clemente no es cambiar de negocio o diversificarlo, sino optimizar sus recursos dando solución a su problema de sobreproducción de banano sin la inflación de su presupuesto o inversión mínima.
- Tras la búsqueda de un plan de contingencia para el manejo de excedentes en la Hacienda El Cisne se pudo observar que existen vacíos en el organigrama. Aunque sus administradores consideran innecesario la adquisición de personal administrativo, la falta de conocimiento para exportar, su dependencia a tercerizadoras para venta al exterior de sus productos y el desconocimiento para la explotación comercial de los excedentes muestran todo lo contrario.
- Vender a las cadenas de supermercados del país es la opción que generaría mayores ganancias. Sin embargo, no se descarta la idea de comercialización con cadenas hoteleras dependiendo de su monto de compra.
- A pesar de que su producción de excedentes es baja, al igual que la Hacienda El Cisne, pueden existir otras que desconozcan como generar dinero con sus excedentes a las cuales se podría ofrecer el servicio de maduración acelerada de banano para su venta local.

3. RECOMENDACIONES

- En base a las nuevas condiciones comerciales que promueven la venta de productos nacionales por encima de los productos internacionales es una ventaja que va a la par con los tratados de internacionales. Se recomienda hacer un estudio del mercado local en cuanto este tipo de normativas para tener la capacidad comercial.
- Sobre la situación de la hacienda, se recomienda la reestructuración del organigrama de la empresa con la finalidad de optimizar recursos y generar mayor ingreso. También es recomendable hacer una planificación a largo plazo en cuanto a la inserción de un departamento propio de comercio exterior anulando la dependencia de tercerizadores.
- Aunque el banano para exportación está en auge se recomienda analizar la ampliación de su línea de productos o servicios considerando que es una empresa familiar y previendo posibles bajos económicos.
- Aunque la implementación de una productora de alimentos es un proyecto demasiado ambicioso para el gerente de la hacienda se puede buscar alternativas que aporte a este tipo de industria sin invertir en equipos e infraestructura. Ejemplo de lo antes expuesto es ser proveedor o incluso trabajar en asociación con productoras de alimentos, productos cosméticos, industria medicinal entre otros campos comerciales que comercializan productos a base de banano.
- Se recomienda un estudio del área sobre las cantidades de excedente que tiene las haciendas de la zona y su grado de interés por el servicio de maduración acelerada. Esto permitirá saber cuánto será semanal, mensual y anualmente el trabajo requerido y sus ingresos.

BIBLIOGRAFÍA

- Academia. (2018). *Academia.edu*. Obtenido de http://www.academia.edu/7235451/Que_es_un_marco_metodologico
- Acosta, A. (2016). *Oportunidades de exportación agrícola a la Unión Europea*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2016/04/04/nota/5504112/oportunidades-exportacion-agricola-union-europea>
- AEBE. (2017). *Una Mirada Al Sector Bananero Ecuatoriano*. Obtenido de Asociación de exportadores de banano del Ecuador: <http://www.aebe.com.ec/2017/09/una-mirada-al-sector-bananero-ecuatoriano/>
- AMYCOS.ORG/2015. (s.f.). *AMYCOS*. Obtenido de <http://amycos.org/admcms/wp-content/uploads/2012/04/162783EA-215E-95CD-86A4E3301F66E7A0.pdf>
- Angulo, Cynthia. (s.f.). *Blog Comercio Internacional*. Obtenido de <http://elementosdelcomerciointernacional.blogspot.com/>
- Arauzo, J. (2016). *Procesos termoquímicos*. Obtenido de Grupo de investigación perteneciente al Departamento de Ingeniería Química y Tecnologías del Medio Ambiente de la Universidad de Zaragoza, dedicado a la valorización energética de residuos: <http://www.cps.unizar.es/~proter/>
- Arosemena, G. (2017). *Negocios del banano, pre era de grandes exportadores*. Obtenido de Memorias Porteñas: <https://www.pressreader.com/ecuador/memorias-porte%C3%B1as/20170305/281505046008387>
- Arroba, E. (2010). *Historia Del Banano Ecuatoriano*. Guayaquil: Centro de Investigaciones UEES.
- Balestrini, M. (2014). *Marco metodológico según Balestrini*. Obtenido de Tesis de Investigación: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2014/06/marco-metodologico-segun-balestrini.html>
- Bermeo, C. (2012). *DIAGNOSTICO E IMPLEMENTACIÓN ESTRUCTURAL DE UNA GASIFICADORA QUE ACELERE EL PROCESO DE MADURACIÓN DE LA FRUTA*. Milagro: UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO.
- BERMEO, C., & GUAMÁN, M. (2012). *DIAGNOSTICO E IMPLEMENTACIÓN ESTRUCTURAL DE UNA GASIFICADORA QUE ACELERE EL PROCESO DE MADURACIÓN DE LA FRUTA*. MILAGRO: UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO.
- Centty, D. (2010). VI CAPITULO. LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN. En *MANUAL METODOLÓGICO PARA EL INVESTIGADOR CIENTÍFICO*.
- De la Ossa, S. (2011). *Los tipos de métodos de la investigación científica*. Obtenido de SlideShare: <https://es.slideshare.net/SandyDeLaOssa/mtodos-de-investigacion>
- Del Cioppo, J. (2016). *ECUADOR EXPORTACION DE BANANO. ESTUDIO SECTORIAL DEL BANANO ECUATORIANO DE EXPORTACIÓN*. Guayaquil: Universidad Agraria del Ecuador. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Javier_Del_Cioppo/publication/309395087_ECUADOR

_EXPORTACION_DE_BANANO_Musa_sp_ESTUDIO_SECTORIAL_DEL_BANANO_ECUATORIAN
O_DE_EXPORTACION/links/580e06c108aebfb68a50436a/ECUADOR-EXPORTACION-DE-
BANANO-Musa-sp-ESTUDIO-SECTORI

- Economipedia*. (2015). Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/importacion.html>
- El Comercio. (2015). *3 500 proveedores listos para llenar perchas*. Obtenido de El comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/proveedores-productos-economia-popular-ecuador.html>
- El Comercio. (2017). *El banano ecuatoriano es el líder indiscutible en el mercado ruso*. Obtenido de El comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/banano-ecuador-mercado-rusia-exportaciones.html>
- El telégrafo. (2013). *Productos elaborados del banano para exportación*. Obtenido de El telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos/1/productos-elaborados-del-banano-para-exportacion>
- El TELEGRAFO. (2017). *El TELEGRAFO*. Obtenido de EL TELEGRAFO: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/el-banano-encabeza-las-exportaciones-en-2017>
- El Telégrafo. (2018). *Al menos el 15% de productos en percha debe ser nacional*. Obtenido de El telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/al-menos-el-15-de-productos-en-percha-debe-ser-nacional>
- El telégrafo. (2018). *Mypimes, más cerca de proveer a supermercados*. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/mypimes-mas-cerca-de-proveer-a-supermercados>
- Escobar, J. (2017). *Bioenergía: una oportunidad de desarrollo agropecuario, social y ambiental*. Obtenido de Capital inteligente: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/tendencias/sostenibilidad/bioenergia-oportunidad-desarrollo-agropecuario-social-ambiental>
- Gómez, J. (2009). *Se reduce al 5% la pérdida por manejo de banano*. Obtenido de El universo: <https://www.eluniverso.com/2009/06/27/1/1416/16ECA39880CB42828DB5CE0505D87DF9.html>
- Hendriksz, V. (2017). *Innovacion en textiles sustentables banana fibre*. Obtenido de Fashion United: <https://fashionunited.es/noticias/moda/innovacion-en-textiles-sustentables-banana-fibre/2017090824373>
- IADB.ORG. (s.f.). *IADB*. Obtenido de IADB: <http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2015/15148.pdf>
- James, Carlos Blog. (s.f.). *James Carlos Blog*. Obtenido de <http://carlosjames-carlosjames-1.blogspot.com/>

- Mendoza, M. (2016). *Un viaje al origen del 'boom' bananero*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/banano-boom-produccion-exportacion-planetaideas.html>
- Messer. (2018). *Maduración plátanos*. Obtenido de Messer: <http://www.gasesespeciales.es/aplicaciones/maduracion-platanos/index.html>
- Ministerio de comercio exterior e inversiones. (2018). *Informe de comercio exterior 2017*. Quito.
- Monje, C. (2017). *Metodología de la investigación cuantitativas y cualitativa*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Obando, C. (2015). *Supermercados en Ecuador: oligopolios e implicaciones de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Quito: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.
- OZEANO. (2018). *Etileno, el responsable de la maduración de frutas y verduras*. Obtenido de OZEANO, Fresh environment: <https://www.ozeano.net/es/etileno-responsable-maduracion-frutas-verduras/>
- Paz, S. (2015). *Variables dependientes e independientes en el método científico*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/SofiaPazM/variables-dependientes-e-independientes-en-el-mtodo-cientifico>
- PROECUADOR. (s.f.). *Pro-Ecuador*. Obtenido de Pro-Ecuador: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/07/Bolet%C3%ADn-de-Comercio-Exterior-junio-julio-2015.pdf>
- Puente, W. (2017). *Técnicas de las investigación*. Obtenido de RRPP net: <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Ramirez, C. (2012). *Banano rechazado para exportacion*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2840/1/UPS-GT000315.pdf>
- Ramos Chagoya, E. (2018). *Métodos y técnicas de investigación*. Obtenido de Gestipolis: Métodos y técnicas de investigación
- Robert, A. (2015). *repositorio.ug.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8766/1/TRABAJO%20DE%20TITULACION%20ROBERT%20AGUILAR.pdf>
- SEMAR. (2016). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MEXICO: UNIVERSIDAD NAVAL DE MEXICO.
- SINAGAP. (2013). *INAMHI/INIAP, 2013*. Obtenido de INAMHI/INIAP, 2013: <http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/cultivo/2013/banano.pdf>
- Ucv, B. (2018). *Biblioteca Universidad catolica de valparaiso*. Obtenido de Biblioteca Universidad catolica de valparaiso: http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/metodos_tecnicas_investigacion.php

Unemi. (2013). *Unemi.edu.ec*. Obtenido de Unemi.edu.ec:
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1251/3/AN%C3%81LISIS%20DE%20LAS%20POL%C3%8DTICAS%20DE%20CONTROL%20GUBERNAMENTAL%20EN%20LA%20COMERCIALIZACI%C3%93N%20DE%20BANANO%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESARROLLO%20DE%20LOS%20PEQUE%C3%91OS%20P>

Velasquez, L. (2011). *La Nueva Agroindustria Bananera Nacional*. Obtenido de Inversión y desarrollo:
<http://www.inversionydesarrollo.net/component/k2/item/292-la-nueva-agroindustria-bananera-nacional.html>

Yanez, D. (2018). *¿Qué es el Enfoque de la Investigación? Tipos Principales*. Obtenido de Liferder.com:
<https://www.liferder.com/enfoque-investigacion/>