

UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR
ESCUELA DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE
GESTIÓN DE LA CALIDAD Y AMBIENTAL PARA LA
AGRÍCOLA MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA**

TRABAJO FINAL DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

PAMELA CRISTINA FREIRE MERA

PROFESOR GUÍA:

DR. NERIO VILLASMIL

PROFESOR METODOLÓGICO

MSC. ELÍAS BRACHO

2023

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE
GESTIÓN DE LA CALIDAD Y AMBIENTAL PARA LA
AGRÍCOLA MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA**

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi compañero de vida y familia, quienes son los pilares fundamentales de mi existencia, por su apoyo incondicional y por siempre impulsarme a ser mejor.

Pamela Freire

AGRADECIMIENTOS

Quiero empezar agradeciendo a todos los profesores y todas las profesoras que formaron parte del magister, quienes dedicaron su tiempo y conocimiento para ayudarnos alcanzar nuevas metas profesionales.

A la Universidad Viña de Mar por su gran labor en la formación y especialización de profesionales en diferentes ámbitos, además, un agradecimiento especial a los profesores Nerio Villasmil y Elías Bracho por su infinita paciencia y su gran disposición para ser el soporte técnico y metodológico en el desarrollo del proyecto.

A mi gran amiga Denisse Martínez y su familia, por abrirme las puertas de la AGRÍCOLA MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA y brindarme su colaboración en el proceso de elaboración del proyecto.

A mi familia quienes siempre me brindan su amor y apoyo para continuar superándome a nivel personal y profesional, Patricio, Sonnia, Claudia, Joha y Dani.

Y finalmente, a mi compañero de vida Santiago por ser mi soporte emocional y mi inspiración para seguir alcanzando metas. Gracias por impulsarme a ser siempre mejor.

A todos y todas gracias infinitas por ser y estar en el cumplimiento de este importante logro profesional.

Pamela Freire

Freire Pamela, **Planificación estratégica para la implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad y ambiental para la agrícola Martínez Minuche Mar&Min Cia Ltda.** Universidad Viña del Mar. Escuela de Ingeniería y Negocios. Magister en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad. Viña del Mar, 2023.

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto es desarrollar la planificación estratégica para la implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad y ambiental en base a las Normas ISO 9001: 2015 y 14001:2015 para el proceso de producción de banano de la agrícola Martínez Minuche Mar&Min Cia Ltda. Utilizaron las investigaciones de tipo documental y de campo a través de la aplicación de entrevistas poder recopilar información de las actividades llevadas a cabo en la bananera y conocer las responsabilidades del personal. En primera estancia se analizaron los contextos interno y externo en el que se desarrolla la actividad económica. A continuación, se evaluó el contexto interno y externo que tienen impacto en la agrícola y se elaboró la matriz FODA. Una vez conocidas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se caracterizaron para conocer el estado de la agrícola mediante la matriz de factores internos y externos y en base al resultado obtenido plantear las estrategias, que tendrán como objetivo reforzar y mejorar las operaciones que forman parte del proceso de producción del banano. Finalmente, se elabora y desarrolla la propuesta de la planificación estratégica para implementar el sistema integrado de gestión de la calidad y ambiental, para que se convierta en una herramienta que le permita a la agrícola tomar decisiones acertadas y cumplir los objetivos planteados. En consecuencia, se recomienda implantar y mantener las Normas ISO 9001: 2015 y 14001:2015 para que puedan ofrecer su producto a otros mercados internacionales y alcancen una ventaja competitiva mediante la diversificación del mercado.

Palabras Clave: Planificación, Estrategia, Gestión, Calidad, Ambiente.

Freire Pamela, **Strategic planning for the Implementation of an Integrated Management System based on ISO 9001:2015 and 14001:2015 for agricultural Martínez Minuche Mar&Min Cia Ltda.** Universidad Viña del Mar. School of Engineering and Business. Master's in Integrated Management Systems. Viña del Mar, 2023.

ABSTRACT

The objective of this project is to develop the strategic planning for the implementation of an integrated quality and environmental management system based on ISO 9001: 2015 and 14001:2015 for the banana production process of the agricultural company Martínez Minuche Mar&Min Cia Ltda. They used documentary and field research through the application of interviews to gather information on the activities carried out in the banana factory and to know the responsibilities of the personnel. The first step was to analyze the internal and external contexts in which the economic activity takes place. Next, the internal and external contexts that have an impact on the farm were evaluated and a SWOT matrix was prepared. Once the strengths, weaknesses, opportunities, and threats were known, they were characterized to know the state of the farm through the matrix of internal and external factors and, based on the results obtained, strategies were proposed to strengthen and improve the operations that are part of the banana production process. Finally, a strategic planning proposal is elaborated and developed to implement the integrated quality and environmental management system, so that it becomes a tool that will allow the farm to make the right decisions and meet the objectives set. Consequently, it is recommended to implement and maintain the ISO 9001: 2015 and 14001:2015 Standards so that they can offer their product to other international markets and achieve a competitive advantage through market diversification.

Key Words: Planning, strategy, management, quality, environment.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I .FUNDAMENTOS DEL PROYECTO	5
1. ENTIDAD	5
1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA	5
1.2. PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	6
1.3. PERSPECTIVA COMERCIAL	6
1.4. PERSPECTIVA PRODUCTIVA	7
1.5. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL	7
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	8
3. OBJETIVO GENERAL	11
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	12
6. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	16
1.ESTADO DEL ARTE	16
2.BASES TEÓRICAS	20

2.1.SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE CULTIVO DE BANANO -----	21
2.1.1.DESHERMANE-----	21
2.1.2.DESHIJE -----	22
2.1.3.DESHOJE-----	22
2.1.4.DESCHANTE -----	22
2.1.5.MANEJO DE MALEZAS-----	23
2.1.6.RIEGO -----	23
2.1.7.FERTILIZACIÓN -----	23
2.1.8.EMBOLSE -----	24
2.1.9.AMARRE -----	24
2.1.10.COSECHA -----	24
2.1.11.EMPACADO-----	25
2.2.PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA -----	25
2.2.1.MISIÓN -----	26
2.2.2.VISIÓN-----	26
2.2.3.VALORES-----	26
2.2.4.ESTRATEGIAS-----	26
2.2.5.POLÍTICAS -----	27
2.3.CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN-----	27
2.3.1.CONTEXTO INTERNO-----	27
2.3.2.CONTEXTO EXTERNO-----	28
2.4.ANÁLISIS FODA -----	28
2.4.1.ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS -----	29
2.4.2.ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES -----	29
2.5.CICLO PHVA-----	30
2.6.SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD NORMA ISO 9001:2015 -----	31
2.7.SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL NORMA ISO 14001:2015 -----	32
2.8.SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN-----	33
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO-----	33

1.TIPO DE PROYECTO -----	35
2.DISEÑO DEL PROYECTO -----	36
3.ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL PROYECTO -----	37
4.METODOLOGÍA -----	38
4.1.ANALIZAR EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN -----	38
4.1.1.ANÁLISIS DE LAS CUESTIONES EXTERNAS -----	39
4.1.2.ANÁLISIS DE LAS CUESTIONES INTERNAS -----	39
4.1.3.ANÁLISIS FODA -----	40
4.2.EVALUAR LAS VARIABLES DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	40
4.2.1.EVALUAR LAS CUESTIONES INTERNAS -----	40
4.2.2.EVALUAR LAS CUESTIONES EXTERNAS -----	41
4.2.3.CARACTERIZAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS-	42
4.3.DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO -----	44
4.3.1.DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)-----	44
4.3.2.DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA) -----	44
4.3.3.DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO)-	45
4.3.4.DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)--	46
4.4.ELABORAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y AMBIENTAL -----	47
4.4.1.DETERMINAR LA MISIÓN Y VISIÓN -----	47
4.4.2.DETERMINAR LOS VALORES Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN -----	47
4.4.3.DETERMINAR LA POLÍTICA -----	48
5.TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS -----	48
5.1.TÉCNICAS DE OBSERVACIÓN Y PARTICIPACIÓN -----	48
5.2.ENTREVISTA -----	49
5.3.BRAINSTORMING -----	49
6.INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS -----	49

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DEL PROYECTO	49
1.ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	52
1.1.ANÁLISIS CUESTIONES EXTERNAS.....	52
1.2.ANÁLISIS CUESTIONES INTERNAS.....	59
1.3.ANÁLISIS FODA	61
2.EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES QUE CONFORMAN LAS CUESTIONES EXTERNAS E INTERNAS QUE TIENEN IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	63
2.1.EVALUAR LAS CUESTIONES EXTERNAS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	63
2.2.EVALUAR LAS CUESTIONES INTERNAS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	64
2.3.CARACTERIZACIÓN DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN	66
3.DETERMINACIÓN ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO	67
3.1.DETERMINACIÓN LAS ESTRATEGIAS OFENSIVAS FO.....	67
3.2.DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA).....	68
3.3.DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO)	69
3.4.DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA) DE LA AGRÍCOLA MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA	70
3.5.FODA ESTRATÉGICO	71
4.ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y AMBIENTAL PARA LA AGRÍCOLA MARTINEZ MINUCHE ---	72

4.1.DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONAL-----	72
4.1.1.MISIÓN-----	72
4.1.2.VISIÓN-----	73
4.2.DETERMINACIÓN DE LOS VALORES Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN-----	73
4.2.1.VALORES-----	73
4.2.2.OBJETIVOS-----	74
4.3.DETERMINAR LA POLÍTICA PARA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS-----	75
CONCLUSIONES-----	76
RECOMENDACIONES-----	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS-----	79
ANEXO A. ANÁLISIS FODA-----	84
ANEXO B. PROPUESTA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA-----	87

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. MATRIZ FODA.....	40
Cuadro 2. MATRIZ DE EVALUACIONES DE FACTORES INTERNOS(MEFI)..	41
Cuadro 3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)..	42
Cuadro 4. MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN DE FACTORES INTERNO Y EXTERNOS (MEFI) Y (MEFE)	43
Cuadro 5. ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO).....	44
Cuadro 6. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)	45
Cuadro 7. ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO)	45
Cuadro 8. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)	46
Cuadro 9. FODA ESTRATÉGICO	46
Cuadro 10. MATRIZ FODA DE LA AGRÍCOLA MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA	61
Cuadro 11. MATRIZ DE EVALUACIONES DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI) DE LA AGRÍCOLA MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA	63
Cuadro 12. MATRIZ DE EVALUACIONES DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE) DE LA AGRÍCOLA MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA.....	65
Cuadro 13. JERARQUIZACIÓN FODA DE LA AGRÍCOLA MARTINEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA	66
Cuadro 14. ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO) DE LA AGRÍCOLA MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA	67
Cuadro 15. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA) DE LA AGRÍCOLA MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA	68
Cuadro 16. ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO) DE LA AGRÍCOLA MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA.....	69
Cuadro 17. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA) DE LA AGRÍCOLA MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA.....	70

**Cuadro 18. FODA ESTRATÉGICO DE LA AGRÍCOLA MARTINEZ MINUCHE
MAR&MIN CIA LTDA.....71**

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional.....	7
Figura 2. Diagrama CPC	9
Figura 3. Análisis FODA	29
Figura 4. Proceso del Sistema de gestión de la calidad con el ciclo PHVA	31
Figura 5. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).....	38

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. ANÁLISIS FODA

ANEXO A 1.- BANCO DE PREGUNTAS CUESTIONES INTERNAS 85

ANEXO A 2.- BANCO DE PREGUNTAS CUESTIONES EXTERNAS 85

ANEXO B. PROPUESTA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ANEXO B 1.- PREGUNTAS PARA EL DESARROLLO DE LA MISIÓN 88

ANEXO B 2.- PREGUNTAS PARA EL DESARROLLO DE LA VISIÓN 88

ANEXO B 3.- PREGUNTAS PARA EL DESARROLLO VALORES 88

ANEXO B 4.- PREGUNTAS PARA EL DESARROLLO DE LA POLÍTICA 88

INTRODUCCIÓN

La exportación de banano es una de las actividades económicas importantes en el Ecuador, de manera general representa el 2% del PIB en temas de exportación. Las pequeñas empresas son los mayores productores de banano, se deduce que la producción está basada en el ámbito de economía familiar, lo que genera fuentes de trabajo dentro de la zona rural. Las provincias del Ecuador que lideran son: El Oro que abarca el 42% y le siguen Guayas y finalmente Los Ríos. Lo interesante es que los pequeños productores forman parte de asociaciones para poder exportar y establecer los estándares de calidad, además, buscan satisfacer las necesidades de sus clientes y mantener un trato justo con sus socios (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

En el BANANA Statistical Compendium, llevado a cabo en el 2019, se reportó que a partir del 2009 Ecuador es el mayor exportador de banano a nivel de América Latina y a nivel mundial tiene una participación del 30%. El mayor exportador se encuentra en Asia y es Filipinas (FAO, 2020).

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura establece al Foro Mundial Bananero como un espacio que a lo largo de la historia ha buscado la mejora de la industria, actualmente cuenta con tres comisiones de trabajo para abordar temas como: CT01 conocido como Sistemas de Producción Sostenible e Impacto Medioambiental; CT02 Distribución de la Cadena de Valor y CT03 Derechos Laborales. La información previamente mencionada servirá para que el manejo de las bananeras por parte de las pequeñas empresas sea más técnico y sea una ayuda en la toma de mejores decisiones a nivel de organización (FAO, 2021). El agua es considerada un recurso escaso y actualmente el 70% del recurso hídrico es usado en la agricultura (ISOfocus, 2017).

La producción de banano en el Ecuador es llevada a cabo por pequeñas empresas familiares, que generalmente realizan su gestión mediante un modelo

heredado, sin tomar en cuenta un manejo bajo una estrategia basada en las fortalezas y debilidades de la organización, lo que conlleva pérdidas de recursos y conflictos internos por la falta de comunicación. Por estas razones, las empresas alcanzan márgenes bajos de ganancias y corren el riesgo de no cumplir con las expectativas del mercado nacional y quedan atrás de sus competidores que tienen una visión basada en calidad y sostenibilidad ambiental.

La agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA es una organización joven conformada por accionistas familiares, se encuentra ubicada en la provincia de El Oro en Ecuador, buscan mediante la plantación de la variedad de banano Williams tener menores problemas con enfermedades y una tasa de retorno rápida en la segunda cosecha, la actividad agrícola inició en el 2021 y su objetivo es poder ofrecer a las exportadoras su producto e ingresar a competir en el mercado nacional.

Al iniciar el proceso de constituir la bananera, existieron algunos problemas como: la falta de agua cuando el río se encuentra con niveles bajos del líquido vital, en consecuencia, la actividad de riego de la plantación constituyó un problema a nivel operativo, además, existía poca comunicación y coordinación entre los integrantes de la bananera, lo cual dificultó la realización de actividades relativas al cultivo y produjo la muerte de algunas plantas.

El contexto mundial actual, tiene un impacto negativo en el proceso de comercialización de la bananera, el mismo que es atribuido al conflicto entre Ucrania y Rusia, la guerra entre los dos países tiene un efecto directo en la baja del precio de la caja de banano, lo que pone en peligro el proceso de operación de la bananera y el cumplimiento de pagos de los créditos realizados, además, hay que sumarle que los exportadores han ofrecido un número reducido en los cupos de cajas que serán vendidas en el exterior, lo que genera pérdidas económicas, al existir una gran cantidad de banano rechazado. Cabe recalcar, que el proceso de embarque no se puede planificar, la agrícola está sujeta a la programación que disponga la exportadora.

El presente trabajo busca establecer la planificación estratégica en base al análisis del contexto interno y externo de la agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA, con la finalidad de que la organización sea capaz de definir su misión, visión, cultura, política y objetivos considerando los requisitos de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015. Para que los resultados alcanzados dejen instaurada una organización con bases sólidas en el manejo de calidad de sus procesos con miras en la mejora continua y sostenibilidad ambiental de la producción de banano.

El actual proyecto de grado abarca cuatro capítulos, se inicia con el Capítulo I nombrado como Fundamentos del Proyecto, el cuál puntualiza la información y referencias de la organización con la que se va a trabajar y se pueden visualizar las perspectivas histórica, estratégico, comercial, productiva y organizacional, además, se profundiza en las dificultades que atraviesa la empresa, mediante la identificación de las causas y consecuencias de las mismos y a partir de este enfoque, se establecen los objetivos del proyectos, se delimita el alcance de su desarrollo y finalmente justificamos la importancia de su aplicación.

El Capítulo II conocido como Marco Teórico despliega el estado del arte y las bases teóricas sustentadas a través de la revisión de varios trabajos de investigación y referencias bibliográficas que respaldan el desarrollo del proyecto. El Capítulo III o Marco Metodológico explica y describe la metodología que será utilizada para dar cumplimiento a la estructura desagregada del proyecto, también, menciona las técnicas e instrumentos adecuados para la recolección de datos.

Y finalmente el Capítulo IV denominado Resultados del Proyecto, presenta los datos, información y conclusiones obtenidas para dar cumplimiento a los objetivos previamente planteados. Y termina con las recomendaciones que serán las semillas de futuras investigaciones en la toma de decisiones y el establecimiento de metas en base a referencias bibliográficas sólidas.



CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

CAPÍTULO I .

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

Este capítulo se centra en la información base para desarrollar la fase inicial del proyecto de grado que pertenece al programa de Magister en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad.

Los aspectos por tratar son: entidad, considerando las perspectivas histórica, estratégica, comercial, productiva y organizacional; descripción del problema, descripción del proyecto, objetivo general y específicos, estructura desagregada de trabajo (EDT), cronograma, justificación y delimitación del proyecto, y referencias bibliográficas.

1. ENTIDAD

La agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA., es una compañía limitada de carácter familiar que tiene como objetivo la producción de banano, para venderlo a las exportadoras. Los datos generales son:

- Razón social: Agrícola Martínez Minuche Mar&Min Cia Ltda.
- RUC: 0791826314001
- Contacto: +593999984719
- Dirección: Sitio Palmales, Parroquia Palmales, cantón Arenillas, Provincia El Oro.
- Correo: agricolamarmin@gmail.com

1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA

La agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA., es una empresa nueva que fue fundada en el 2019 y empezó con la actividad agrícola a inicios del 2021. En el mes de febrero dieron sus primeros pasos con la preparación de la tierra

para iniciar con el proceso de siembra. Actualmente la finca posee una extensión de 44 hectáreas y tiene la proyección de utilizar 38 hectáreas en producción de banano, en la programación se estableció de manera semanal plantar una hectárea, hasta el mes de noviembre se alcanzaron 13 hectáreas. La variedad usada en el cultivo se llama Williams, debido a que el proveedor garantiza que se encuentran libres de virus y otras enfermedades.

1.2. PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

La agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA., tiene una visión familiar al encontrarse conformada por 3 socios que son Sandra Minuche, Roberto Martínez y Denisse Martínez. La estrategia está basada en la plantación de la variedad Williams, que es la menos alta en comparación con otras variedades, lo que facilita la colecta del fruto, además, el tiempo de la siguiente cosecha menor. Por lo expuesto anteriormente, tendrán la capacidad de obtener un mejor rendimiento en términos de producción, en un periodo de tiempo relativamente corto. Actualmente, la agrícola no cuenta con una misión, visión u objetivos estratégicos.

El desarrollo del trabajo le brindará a la empresa la posibilidad de establecer sus necesidades, y en función de éstas resolver problemas, innovar el manejo de la bananera, implantar un orden sistemático que les brinde la posibilidad de solucionar imprevistos asociados a su actividad económica.

1.3. PERSPECTIVA COMERCIAL

La agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA., fue creada con el objetivo de continuar con el negocio familiar. Al tener conocimiento previo del manejo, heredado por su familia que forma parte de una asociación de bananeros, la principal meta es obtener banano de calidad para competir en el mercado y venderlo a las exportadoras.

1.4. PERSPECTIVA PRODUCTIVA

A nivel de producción, la agrícola trabaja con meristemas de la variedad Williams provenientes del laboratorio Orange Lab. La ventaja de trabajar con este tipo de cultivos es obtener mejores rendimientos por hectárea, cultivar los meristemas de plantas sanas con características uniformes, que poseen condiciones fisiológicas que disminuyen el riesgo de obtención de banano fuera de las características establecidas para su exportación. La bananera tiene proyectado vender de 3000 a 3200 cajas por año por hectárea.

1.5. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

Actualmente no cuentan con una estructura organizacional establecida, sin embargo, en función de las responsabilidades, el organigrama quedaría representado de la siguiente manera: el presidente y el jefe de campo están a cargo de supervisar y coordinar los trabajos en la finca mediante turnos. La representante legal en conjunto con la administradora de la agrícola están a cargo de la coordinación con proveedores y tramitan créditos con las agencias bancarias. En función de su trabajo el organigrama propuesto sería el siguiente:

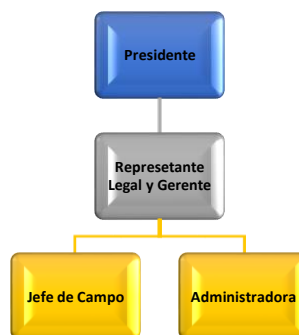


Figura 1. Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El banano es el cuarto alimento más importante a nivel mundial después del arroz, trigo y maíz, además, es una de las fuentes económicas vitales dentro de los 135 países productores. La Comunidad Andina conformada por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú producen 10,6 millones de toneladas de banano (Comunidad Andina, 2020).

El COVID-2019 afectó la producción debido a la baja rentabilidad de muchas plantaciones y existió una baja demanda de la fruta en especial en Estados Unidos y la Unión Europea, por la dificultad de la venta de la fruta. Es importante señalar que se han presentado nuevas amenazas con la llegada de Fusarium Raza 4, una plaga con la capacidad de poner en peligro la actividad económica de pequeños, medianos y grandes productores (Comunidad Andina,2020).

En Ecuador el gobierno tomó la decisión de establecer el precio de la caja de banano en 6,25 dólares para el 2022 (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2021). Sin considerar que los productores tendrán que afrontar un aumento de costos de la materia prima y que las predicciones de crecimiento económica a nivel mundial entre el 2021 al 2030 para el banano tiene una tendencia creciente (OECD/FAO, 2021). Muchas asociaciones y productores independientes están solicitando el incremento del precio de la caja para solventar los gastos de operatividad en el 2022.

Bajo el contexto en el que se encuentra la especulación del costo del banano en el Ecuador, es importante para los pequeños y medianos productores optimizar sus procesos para disminuir el margen de perdida.

La mayoría de las plantaciones de banano en las provincias de Guayaquil, El Oro en el Ecuador, no tienen implementado un manejo con una visión de calidad y sustentabilidad ambiental, muchos de los grandes productores al tener cientos de hectáreas, operan anualmente con un margen de perdidas contemplando las repercusiones económicas, pero no existe el interés de ahondar en las causas reales que afectan la eficiencia de sus procesos y manejo de los cultivos.

La agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA tiene una desventaja frente a sus competidores en función del área de producción de banano, ya que no pueden permitirse un margen de pérdida. En el 2022, para que la agrícola tenga la capacidad de recuperar la inversión y generar ganancias, sus cultivos deben tener una alta eficiencia de número de cabezas de banano por hectárea. Una o varias fallas como organización tendrán repercusiones negativas a nivel económico y familiar.

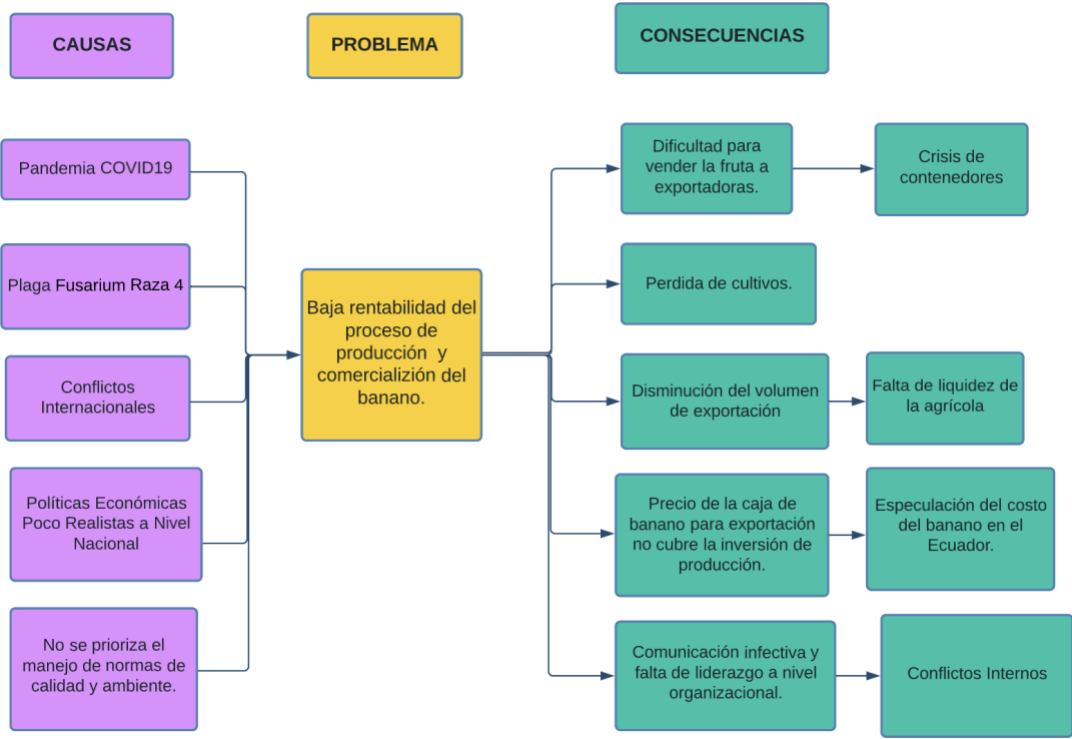


Figura 2. Diagrama CPC

Fuente: Elaboración propia

El problema principal de la agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA se enmarca en la pérdida de producción en el proceso de plantación del banano, esto sucedió ya que varias plantas murieron en la etapa inicial del proceso de cultivo de la fruta, por el descuido en el manejo operacional básico que requería cada actividad. Las plantas no se encontraban disponibles de manera inmediata

para poderlas remplazar y el equipo no previó la compra extra en caso de que las cosas no salieron como lo planeado. Lo que se traduce en un gasto de recursos económicos y pérdida de tiempo porque el laboratorio que les provee esta variedad de plantas de banano se encuentra en la provincia de Pichincha localizada a 9 horas de la provincia de El Oro localidad en la que se ubica la agrícola.

El retraso en el proceso de cultivo se traduce en el aplazamiento del cumplimiento de pagos a los proveedores y trabajadores, ya que demandará un mayor periodo de tiempo para adquirir nuevas plantas y dejarlas que se desarrollen hasta llegar a la etapa de cosecha de la fruta, venta y exportación.

La primera causa fue la comunicación inefectiva de las personas que forman parte de la agrícola. No contaban con un cronograma que determinara el sistema de riego de los cultivos, por lo que algunas zonas no fueron regadas y las plantas murieron al no contar con los requerimientos básicos de aguas. Además, no se coordinó el proceso de corte de malezas, varias plantas no crecieron debido a la presencia de malezas que las envolvieron, estrangularon y no les permitieron crecer. Lo consecuencia de estas fallas en la agrícola provocó conflictos internos y malestar en los integrantes, al ser una empresa familiar puede desembocar en una desavenencia entre los integrantes y dificultar la toma de decisiones desde la objetividad.

La segunda causa que se planteó fue el desconocimiento del manejo de las normas de calidad y ambiente. Si bien dentro de los socios, una de ellos cuenta con más de 20 años de experiencia en el campo productivo del banano, plantea que el manejo de las normas no es indispensable. Por lo que a la agrícola le falta una visión basada en el manejo de procesos e identificación de riesgos, que les faculte tomar decisiones acertadas. La falta de planificación de actividades y de responsables de las mismas, no les permitió tener control de cada etapa del proceso productivo de banano, lo que desembocó en la muerte de las plantas de banano.

Finalmente, no se identificó el liderazgo dentro de la organización ya que al inicio no existían directrices claras que consolidaran un esquema de control y mantenimiento de la bananera. El personal no conocía sus responsabilidades y no tenían identificado quién debía ser el encargado de dar seguimiento al cumplimiento de los procesos. Se mantenía una pizarra con actividades que faltaban realizarse, pero no se actualizaban, lo que causó que no se pudiera dar trazabilidad al cumplimiento para suplir las necesidades de riego, nutrientes y control de malezas de los cultivos de banano.

Es importante recalcar que para que la agrícola pueda competir en el mercado nacional, las 40 hectáreas deben producir banano sin margen de pérdida en el proceso de producción y para poder ofrecer su producto a las exportadoras y recuperar la inversión inicial y continuar con el crecimiento de la empresa familiar, es por eso que al establecer la planificación estratégica se podrá organizar sus procesos y minimizar los riesgos asociados a la falta de eficiencia en el control de sus procesos de operación .

3. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la planificación estratégica para la implantación de un sistema integrado de gestión de la calidad y ambiental para la agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Con el fin de cumplir el objetivo general del proyecto, los objetivos específicos establecidos son:

- Analizar el contexto de la agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA respecto a los factores internos y externos que inciden en el sistema integra de gestión de la calidad y ambiental.

- Evaluar las variables que conforman las cuestiones internas y externas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que tienen un impacto en la implementación del sistema integrado de gestión.
- Determinar las estrategias derivadas del análisis del contexto (cuestiones internas y externas).
- Elaborar la propuesta de planificación estratégica para la implementación del sistema integrado de gestión de la calidad y ambiental en la agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA., considerando los aspectos de las normas ISO9001:2015 e ISO14001:2015.

5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El desarrollo de este proyecto se llevará a cabo en función de tres aristas fundamentales las cuales están cimentadas en las bases: práctica, teórica y metodológica. Desde el punto de vista práctico, el trabajo servirá para que la agrícola pueda identificar su contexto interno y externo, el cual les permitirá establecer la planificación estratégica de un sistema integrado de gestión de la calidad y ambiental. En Ecuador la mayoría de las microempresas no manejan la planificación estratégica (Bustamente, 2016), su aplicación tiene un impacto significativo al identificar puntos de mejora en la producción eficaz, minimizando el tiempo de ejecución de actividades.

Se puede mencionar dentro de las ventajas al implantar un sistema de gestión de calidad en la producción de banano lo siguiente: "mejoramiento de la estructura e integración de las operaciones, definiciones claras de responsabilidades, prevención de problemas, disminución del costo a causa de rechazos, desperdicios y reprocesos" (Andrade, 2017). El desarrollo sostenible puede ser una ventaja competitiva dentro del mercado al abordar los problemas de sostenibilidad en la producción (FAO, 2021).

Por otra parte, desde el punto de vista teórico la planificación estratégica "es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos

básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos” (Palacios, 2018). Si la agrícola establece una planificación estratégica y su lineamiento va hacia el cumplimiento de objetivos, obtendrán mejoras en sus procesos operativos y un manejo ordenado y sistematizado de sus actividades, el cual aumentará su productividad y minimizará la pérdida de recursos y así podrán enfocarse en su crecimiento organizacional.

Además, se menciona que: “el liderazgo estratégico se ocupa de administrar el proceso de creación de estrategias con el propósito de mejorar el desempeño de una compañía y, por consiguiente, de incrementar el valor de la empresa para sus propietarios y accionistas” (Hill, 2015). El manejo de la agrícola con un enfoque de planificación estratégico podría traducirse en el ampliar el número de exportadoras interesadas en su producto o el establecimiento de proceso de mejora en la que puedan usar el banano de rechazo en el proceso de producción de otro tipo de materia prima que les genere un valor agregado.

Y finalmente desde el punto de vista metodológico, al desarrollar la planificación estratégica de la agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA, se podrán realizar los análisis situacionales internos y externos de la empresa, mediante una matriz FODA que brindará las directrices para establecer la misión, visión, política y objetivos a corto y largo plazo, lo cual le permitirá mantener un manejo adecuado de sus operaciones, al ser eficaz y eficiente en el manejo de los recursos para la producción de banano. El proyecto servirá de base teórica y práctica para estudiantes u organizaciones que se encuentren interesadas en conocer el desarrollo de la planificación estratégica en el rubro de la agricultura que involucra la producción de banano.

Es importante concluir que en un mundo que está en constante cambio, las organizaciones que se inclinan por el manejo de herramientas como la planificación estratégica, tienen las ventajas de adaptarse al entorno, minimizar riesgos, reforzar las capacitaciones en el personal, organizar los recursos para el óptimo funcionamiento, tener estrategias para establecer capacidades que

marquen la diferencia con la competencia dentro del rubro económico en el que se desenvuelven.

6. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

El trabajo final de grado se desarrollará en la agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA., ubicada en Sitio Palmales, Parroquia Palmales, cantón Arenillas, Provincia El Oro, País Ecuador. Coordenadas: 3°39'53.1"S 80°07'08.3"W.

En lo referente a la delimitación teórica del proyecto, encontramos autores como Andrade (2017): quien habla de la implementación de sistemas integrados de gestión y la diferencia que se puede marcar en términos de productividad en los procesos de una bananera. De igual manera, se resalta el manejo de desarrollo sostenible y minimización de impactos ambientales en comisiones de trabajo realizadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2021).

Además de las normas internacionales como la ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad e ISO 14001:2015 Sistemas de Gestión Ambiental, que respaldan la importancia de la aplicación de estas. También se encuentran autores como Hill (2015) que formulan los principales componentes del proceso de la planificación estratégica y su importancia en el desarrollo de las organizaciones.

Así mismo, Fred (2013) identifica nueve términos claves dentro de la planificación estratégica como lo son: ventaja competitiva, estrategias, declaración de la visión y misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y política. Herramientas que fortalecen el desarrollo organizacional y que de ser aplicadas en la agrícola generarán una consolidación y crecimiento en su actividad económica.



CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan las bases teóricas y contextuales, así como los contenidos provenientes de diferentes fuentes y/o autores, tales como documentos académicos, estudios de proyectos, tesis, libros y publicaciones. Que servirán como sustento científico y metodológico para el desarrollo del proyecto.

1. ESTADO DEL ARTE

A continuación, en esta sección se mencionan cuatro trabajos de grado, que contienen información relevante para sustentar los objetivos del proyecto y abordar la problemática.

Inicialmente, se hará mención del trabajo de grado de Ramírez (2020), de Fundación Universidades de América de Bogotá, con el título "Pensamiento Estratégico en la Exportación de Arroz", con el propósito de mejorar los servicios, resultados y rendimientos del producto. Además, de incorporar la importancia de cualificar al personal sobre los valores, hábitos o cualidades para cumplir con los objetivos organizacionales.

Por lo consiguiente, el autor dividió en tres partes su trabajo, en primer lugar, definió la base metodológica en la que hace referencia a la investigación documental, en segundo lugar, establecieron las fuentes utilizadas. Posterior a esto, se identificaron los componentes primordiales del pensamiento estratégico tales como el liderazgo, comunicación, visión de futuro, objetivos estratégicos y la imaginación considerados factores claves para la mejora de la exportación del arroz colombiano.

En consecuencia, los resultados obtenidos presentan que la toma de decisiones efectivas junto con el manejo de un liderazgo adecuado que conlleva a los trabajadores a ser más asertivos frente cualquier adversidad, asimismo, el

conseguir una comunicación efectiva mejoró el proceso de manejo de información al momento de transmitir conocimiento entre trabajadores. La implantación de la visión de futuro les otorgó la capacidad de predecir y evitar problemas operacionales y finalmente el manejo de la capacidad de imaginación creó una herramienta de diseñar escenarios lo cual creo nuevas capacidades de visualizar estrategias.

Este estudio es importante para el proyecto porque representa temas de exportación de la industria agrícola y manifiesta la oportunidad de conocer las dificultades que afrontaron al establecer un pensamiento estratégico dentro de una organización que trabajaba sin una visión de manejo de procesos, además, se encuentran las tácticas que desarrollaron como empresa para mejorar su productividad, en el primer capítulo menciona sobre lo relevante de la revisión documental.

Y en base a los resultados encontrados se determinó que es esencial la mejora de la comunicación y cualificación del personal para entender que el cumplimiento de objetivos se lo hace en equipo, esta última parte ejemplifica una de las causas que generó el problema principal del proyecto en desarrollo, el cual está directamente ligado a la falta de comunicación efectiva del personal que conforma la agrícola. La culminación del trabajo ejemplifica la transformación de la organización al mejorar la toma de decisiones y su perfeccionamiento al prevenir a nivel operativo problemas, al plantear alternativas a cada riesgo que se pueda presentar.

Se tomó como segunda referencia el trabajo de Pacheco (2018), de la Universidad Andina Simón Bolívar, con el título de "Modelo de gestión estratégica para la industria de energías renovables bajo el escenario de cambio de la matriz energética del Ecuador". En primer lugar, se valoró la situación interna y externas de la industria por medio de encuesta, además, de la revisión documental gubernamental como fuente de información. Se caracterizó con ayuda de las herramientas como análisis de PEST, las cinco fuerzas de Porter, indicadores

financieros y factores críticos de éxito el microentorno y macroentorno de las empresas.

Por lo cual se adoptaron ciertos factores claves dentro de los indicadores financieros como: la liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad. El autor después de realizar el análisis externo e interno de la organización, evaluó 24 factores críticos de éxito y de los cuáles se sintetizaron un total de 15 relacionados con el sector con el que se encuentra identificada la organización, para ejemplificar se mencionan a continuación algunos de los seleccionados: 1) Fuerza laboral calificada; 2) Tecnologías para conocimiento e información empresarial; 3) Enfoque organizacional estratégico; 4) Cultura centrada en innovación y el cliente, etc.

El autor estableció el enfoque de administración estratégica en conjunto con el cuadro de mando integral, como primer paso realizó el análisis FODA, en el que identificó 4 fortalezas, 9 oportunidades, 11 debilidades y 9 amenazas. Posterior a ello se obtuvieron las estrategias FO, FA, DO y DA, consiguió establecer la misión, valores y visión del sector estratégico. De igual manera, para conseguir los factores críticos de éxitos y el cumplimiento de objetivos, definió una estrategia general en base a un mapa estratégico que reunió perspectivas de crecimiento y aprendizaje, procesos internos basados en el cliente y sector financiero. Lo que les permitió definir indicadores de eficacia y cumplimiento de metas dentro de sector poco estudiado y ser pioneros en el desarrollo de iniciativas con enfoque en la calidad.

El estudio previamente mencionado es de importancia para el desarrollo del actual proyecto, ya que demuestra la importancia de la revisión documental al momento de evaluar el contexto interno y externo de la organización, sirve como guía para recabar información y se evidencia como el proceso de llevar a cabo las entrevista jugaron un papel fundamental para establecer las bases del entorno en el que se desenvuelve la organización. Y el desarrollo del análisis FODA permitió visualizar y ampliar el panorama para llevar a cabo el establecimiento de las estrategias ofensivas, defensivas, reorientación y de supervivencia, lo que

aclaró su ejecución y las consideraciones a tomar al momento de formular las estrategias para la agrícola.

Además, debido a la situación económica que atraviesa la agrícola, el trabajo de Pacheco (2018), sirve de guía para comunicar al personal de la agrícola la importancia al de establecer indicadores de eficacia para el correcto funcionamiento del proceso productivo del banano.

La tercera referencia es tomada de Noblecilla (2018), de la Escuela Agrícola Panamericana Zamorano, con el título Diseño de un sistema de gestión de calidad y sostenibilidad para exportación de banano de Ecuador hacia Alemania caso finca El Limón, Santa Rosa, Ecuador. El desarrollo del trabajo se basó en el cumplimiento de requisitos de la norma ISO 9001, ISO 22002 en conjunto con las políticas de calidad de Global Gap para poder ingresar al mercado alemán.

La autora estableció, como primer paso el estudio de las normativas, fuentes secundarias de sostenibilidad y requerimientos de certificación.

De la investigación exploratoria realizada por la compañía se recopiló los requisitos de Global Gap para medir el porcentaje de cumplimiento en 20 categorías que fueron: 1. Legalidad, administración y estructura; 2 Gestión y organización; 3 Control de documentos; 4 Gestión de reclamaciones; 5 Historial y mapa del sitio; 6 Mantenimiento de registros, 7 Higiene, 8 salud, seguridad y bienestar del trabajador; 9 Subcontratista; 10 Gestión de residuos y agentes contaminantes; 11 Conservación y gestión del suelo; 12 Procedimiento de retirada de producto; 13 Protección de alimentos; 14 Trazabilidad y segregación del producto; 15 Sostenibilidad en biodiversidad y cambio climático; 16 Gestión del agua; 17 Manejo integrado de plagas; 18 Productos fitosanitarios; 19 Equipos; 20 Pre-cosecha, cosecha y postcosecha.

Las herramientas de diagnóstico evaluaron los puntos débiles y favorables para la elaboración del plan de acción ya que se obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 48%.

El plan de acción se lo abordó en 77 y consto de varias medidas adoptadas por la empresa, a continuación se mencionaran algunos ejemplos como:

1) Formación de un equipo debidamente competente para cumplir con el SGC Global Gap; 2) Mejorar los evaluadores el día de embarque; 3) Elaborar un proceso para el control y registro de documentos según su uso; 4) Elaborar un sistema para el registro y recibo de reclamaciones que esté disponible para los clientes; 5) Mejorar los sistemas de registro para cada lote de producción y elaborar una evaluación de riesgos dentro de los lotes 7) Elaborar un plan de manejo del cultivo que incluya conservación y gestión del suelo, sostenibilidad, biodiversidad y aspectos sociales, etc.

Se diseñó el sistema de gestión integrado con las normas ISO 9001, ISO 22002 con el objetivo de conseguir cumplir con los requisitos de certificación y se demostró la viabilidad económica , ambiental y social de su aplicación.

El trabajo previamente analizado es clave para el desarrollo de este proyecto, porque fue realizado en Ecuador y está directamente relacionado con la exportación de banano. Se evidencia que para poder exportar a mercados internacionales en este caso Alemania , es preciso que las bananeras manejen sistemas de gestión de calidad. Si bien dentro del proceso de producción del banano existen varias actividades, el autor de la tesis lo simplificó en tres partes para poder tener un mayor control y es sumamente importante ver como se mejoraron requisitos incumplidos de la norma ISO9001 y los resultados alcanzados cuando se aplicaron los planes de mejora y se demuestra el incremento de la viabilidad económica de la bananera al implantar las normas de manera correcta.

2. BASES TEÓRICAS

Las bases teóricas son los conceptos y definiciones que conforman la estructura del proyecto y sustentan su desarrollo. Se encuentran divididas en temáticas que describen los procesos, actividades de forma teórica.

2.1. SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE CULTIVO DE BANANO

El banano es la segunda fruta más consumida y la más producida a nivel mundial, la cual necesita condiciones agroecológicas específicas para su correcto desarrollo como son el calor constante, elevada humedad y riego periódico. Al ser considerado un cultivo tropical, posee una alta demanda de luminosidad para su crecimiento y emisión de hojas apropiado. Además, las raíces crecen con poca profundidad por lo que la velocidad del viento debe ser menor 20km/hora. El tipo de suelo óptimo para la plantación puede ser franco arenoso, franco arcilloso, franco arcillo limoso y franco limoso, lo primordial es que la textura de este tenga la capacidad de ser permeable, almacene agua y un posea un rico contenido en materia orgánica (CONACYT, 2020).

2.1.1. DESHERMANE

El proceso se lleva a cabo pasado los 4 meses de la siembra, periodo en el que se identifica el mejor brote. La actividad consiste en escoger a la futura planta madre y descartar con ayuda del machete los brotes llamados hermanos, localizados a ras del suelo que tienen la capacidad de sustraer los nutrientes para el correcto crecimiento del brote central, pero propiamente no poseen la capacidad para desarrollar una planta completa (Betancurth, 2017).

Para el proceso de deshermane es prioritario la desinfección del material utilizado para evitar cualquier tipos de contaminación y minimizar el contagio de enfermedades a las plantas hermanas.

2.1.2. DESHIJE

Técnica que permita seleccionar al hijo más adecuado mediante la eliminación de los restantes, para descartar la competencia por nutrientes, agua y luz. Y así asegurar el mayor rendimiento en la producción de racimos de plátanos de alta calidad. Existen tres criterios para un deshije adecuado: estado fenológico, vigor del hijo y mes de nacimiento.

El método comúnmente utilizado es el deshijado con la herramienta barreta y es un modo efectivo que previene los rebrotes (Méndez, 2016).

2.1.3. DESHOJE

La planta requiere de un mínimo de ocho hojas funcionales y activas para considerar al racimo de buen tamaño y calidad. El deshoje consiste en eliminar hojas dobladas, secas o parcialmente atacadas por las sigatocas amarillas y negra.

Existen dos tipos de deshoje: por sanidad para el manejo de enfermedades y para protección de la fruta para eliminar las hojas que puedan lesionar a la fruta (IDIAP, 2012).

2.1.4. DESCHANTE

La actividad que elimina el tejido viejo (chante) que se deposita alrededor del tallo, evita que los piojos o cochinillas harinosas infesten la planta y causen problemas en el desarrollo de la fruta.

Se deben eliminar las vainas que se encuentran completamente secas y se desprenden fácilmente sin dañar el tejido del tallo (INIBAP, 2004).

2.1.5. MANEJO DE MALEZAS

Para el manejo de la malezas existen diferentes tipos de controles dentro del proceso productivo, la primera se realiza previo a la siembra de la fruta, el control del suelo y la identificación de la región es primordial para conocer las especies competidoras por fuentes por nutrientes, espacio, además, algunas pueden ser portadoras de plagas y enfermedades.

A lo largo del desarrollo del cultivo se debe manejar un cuidado fitosanitario que mantenga a las plantas sanas (Agrotendencia, 2022).

2.1.6. RIEGO

La demanda hídrica del banano es alta, una planta adulta en días cálidos requiere un máximo de 26l/día de agua, 17 litros en días semi nublados y 10 litros en días completamente nublados, se ha observado que periodos amplios de sequía causan un crecimiento anormal de las plantas.

El sistema de riego depende de la evapotranspiración que es el consumo de agua utilizado para el crecimiento de una planta en un área determinada (Bioversity,2010).

2.1.7. FERTILIZACIÓN

La fertilización se deben considerar diferentes variantes como el tipo de suelo, si la región en la que se encuentra ubicada la plantación tiene presencia de lluvias, si la variedad de banano es una planta alta o baja y si el mercado a la que se encuentra direccionado es local o internacional. Lo recomendado es que la utilización de fertilizante se basa en tres elementos nitrógeno, fósforo y potasio (Bioversity,2010).

2.1.8. EMBOLSE

Embolse o enfunde de racimos garantiza el cuidado los frutos que serían atacados por plagas que tendrían el potencial de manchar o corroer la cáscara hasta volver a la fruta poco apto para su comercialización, el enfunde es obligatorio como control de calidad dentro del proceso de producción.

El objetivo principal no es la protección, es también la capacidad de crear un microclima alrededor del racimo para beneficiar su color, brillo, grosor y longitud de la fruta, además de disminuir el tiempo de corte (INIBAP,2004).

2.1.9. AMARRE

El amarre es una tarea que consiste en amarrar la planta florecida para impedir su caída por el peso del racimo y la acción del viento. Esta acción se lleva a cabo cuando haya salido la bacota (flor masculina del banano) en dirección apuesta a la inclinación de la planta.

Se utiliza Nylon y el amarre se realiza una vez por semana, el cual es complementado por el remplazo o reajuste de las cuerdas (Betancur, 2013).

2.1.10. COSECHA

El periodo de cosecha empieza entre los 10 a 12 meses de haberse efectuado la siembra, el tiempo podría extenderse dependiendo del clima, altitud, época de siembra y el manejo de la plantación. El punto de cosecha se establece visualmente en base a las flores secas del terminal del racimo. el engorde del banano y el diámetro del fruto por edad.

El corte de los racimos se realiza de la manera más delicada para no afectar la calidad de la fruta (CONACYT, 2020).

2.1.11. EMPACADO

El proceso de empaque tiene diferentes actividades como el desflore mediante la eliminación de las flores secas, el desmane o el corte de las manos de banano, seguido del lavado y saneo en el que se eliminan las frutas que se encuentran dañadas o no cumplen los requerimientos de calidad del exportador.

El subsecuente paso es eliminar el látex mediante un enjuague, pesado para alcanzar el especificado por el exportador y finalmente la desinfección que previene la pudrición de la corona (Fabre, 2015).

2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica son las raíces de una organización que quiere encaminar su desarrollo al éxito, mediante la evaluación de la situación actual interna y externa de la misma, en la que se plantean las tácticas que serán aplicada para alcanzar objetivos a largo y corto plazo. Conjuntamente, la organización en base a su identidad declara su misión, visión, valores y establece su política que regirán el funcionamiento y manejo de sus procesos, actividades y selección de personal, con un enfoque hacia alcanzar metas y mantener la calidad en sus servicios o productos.

El enfoque de la planeación estratégica dentro de una organización es tener la capacidad para visualizar al corto, mediano y largo plazo los efectos, impactos, problemas y así prever la toma de decisiones eficaces en los diferentes escenarios que pondrían en riesgo su operatividad.

En otras palabras, es proyectar un futuro anhelado, contar con las herramientas para conseguirlo y plantear decisiones que reduzcan los riesgos operativos (Baena, 2015).

Para Torres (2014), la planificación estratégica es el horizonte de la organización que engloba su esencia y destino. También, señala que representa el posicionamiento de la empresa dentro de su ambiente de desarrollo y su

manera de afrontar los riesgos y oportunidades a los que se encuentra expuesta para tomar decisiones acertadas con el fin de alcanzar sus objetivos.

2.2.1. MISIÓN

A nivel organizacional la misión se representa con la pregunta “para qué” en otras palabras; es la razón de ser de las empresas y el pilar que especifica su identidad. Además de ser considerada la base para el desarrollo de estrategias, planes y asignación de actividades o tareas (Fred, 2013).

2.2.2. VISIÓN

La visión es la declaración de la empresa en la que se preguntan “en qué queremos convertirnos” por lo que debe existir una comprensión clara del lugar en el que se encuentran y hacia dónde quieren llegar. Las metas son las herramientas para alcanzar los objetivos, además se debe fomentar la motivación al personal para conseguir lo planificado (Fred, 2013).

2.2.3. VALORES

Los valores dictan la conducta del personal dentro de la organización, la forma de hacer negocios con los clientes, que tipo de empresa deben instaurar para alcanzar la misión. También son conocidos como los cimientos de la cultura organizacional que es la fuente de la ventaja competitiva (Hill, 2015).

2.2.4. ESTRATEGIAS

La alta o baja competitividad de la empresa dentro de un mercado específico, viene dada por las estrategias planteadas en la organización, el tipo de clientes al que va direccionado el producto o servicio y la satisfacción mediante el

cumplimiento de expectativas de calidad. La organización se enfoca en buscar la competencia que los diferencie de sus rivales, crear la ventaja que les genere mayores ganancias y volverse rentables en el tiempo (Hill, 2015).

2.2.5. POLÍTICAS

Es la directriz organizacional basada en el establecimiento general del comportamiento del personal, además, demuestra el compromiso con los clientes, la mejora continua, cumplimiento de objetivos y se encuentra alineada con la misión y visión. La política es considerada una de las herramientas para la implementación de estrategias (Fred, 2013).

2.3. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

En función a la norma ISO 9000 (2015), se conoce por contexto organizacional al entorno empresarial interno y externo, que tiene un impacto en la organización y que puede afectar de manera positiva o negativa en su desarrollo.

2.3.1. CONTEXTO INTERNO

El contexto interno es un requisito de estricto cumplimiento de las normas ISO 9001:2015 en el apartado 4.1 llamado conocimiento de la organización y de su contexto. Y su identificación se encuentra relacionado estrechamente con el cumplimiento de los objetivos, el tipo de cultura, la complejidad de los procesos, desempeño y la estructura organizacional de la nota 3 de la norma (ISO 9001, 2015).

Para establecer el contexto interno se identifican las fortalezas y debilidades relacionadas con la naturaleza propia de la organización. Las destrezas que marcan la diferencia frente a la competencia y la disponibilidad de recursos para el cumplimiento de metas representan las fortalezas de la organización. Y las

debilidades se pueden definirse como los factores que limitan la capacidad de alcanzar objetivos y marcan las desventajas con la competencia (CCM, 2020).

2.3.2. CONTEXTO EXTERNO

La norma ISO 9001:2015 en la nota número 2 de la cláusula 4.1 establece que para una mejor comprensión del contexto externo hay que considerar el entorno legal, competitivo, cultural, social, económico a nivel nacional e internacional que tengan un impacto en el normal funcionamiento y desempeño de la organización (ISO 9001, 2015).

Para evaluar los factores externos se deben reconocer las amenazas y oportunidades propias del entorno, debido a que son considerados elementos que pueden conducir a tomar decisiones que impacten el éxito empresarial, por lo cual tendrán un impacto en la estructura, procesos y funcionamiento de la organización (Gómez, 2020).

Por tanto, Jácome (2015), identificó que para sobrevivir en el entorno y ser altamente competitivos, es indispensable satisfacer las necesidades del cliente y para lograrlo es necesario pensar en la calidad total y no solo en la del producto o servicio ofertado.

2.4. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta poderosa de toma de decisiones en el futuro, que permite hacer un balance de la situación actual, con una óptica de identificar las estrategias que reconocen las oportunidades externas, para equiparar las amenazas, desarrollar fortalezas y minimizar las debilidades en la empresa u organización. Y se centra en el funcionamiento interno (fortalezas y debilidades) y en el entorno externo (oportunidades y amenazas) (Speth, 2018).

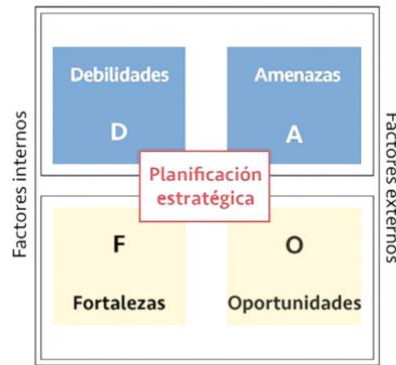


Figura 3. Análisis FODA

Fuente: Speth (2018)

2.4.1. ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

El propósito del análisis externo es detectar las amenazas y oportunidades estratégicas del entorno en el que se desenvuelve la organización y las afectaciones que podrían causar al cumplimiento de la misión (Hill, 2015).

Las **amenazas** son las situaciones que atentan con la estabilidad de la organización, por ejemplo, el cambio abrupto en la legislación, conflictos gremiales, economía nacional e internacional inestable. En el caso de las **oportunidades** son las causas que son favorables y positivas para el desarrollo de la empresa, como identificar: mercados poco atendidos, competencia débil (Speth,2018).

2.4.2. ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El análisis interno de la organización se basa en identificar los recursos, capacidades y competencias. (Hill, 2015) Las **fortalezas** son elementos propios de la empresa que tiene un efecto positivo en la evolución y competitividad, dentro de estos puntos favorables encontramos: productividad, excelente ambiente laboral y manejo del mercado. Las **debilidades** están entrelazadas con los fallos a nivel organizacional que ponen en riesgo el nivel de competitividad y evolución.

Dentro de los factores que aportan se encuentran: falta de capacitación, equipos en mal estado, remuneración baja (Speth,2018).

Con la información obtenida de la matriz FODA se establecen varias estrategias como: FO conocidas como estrategias ofensivas en las que se aprovecharan las oportunidades mediante la utilización de las fortalezas. Estrategias Defensivas o FA, en este escenario se conocen las amenazas, pero existen suficientes fortalezas para contrarrestar inconvenientes organizacionales. Estrategias de reorientación o DO, en este cuadrante la empresa debe hacer uso de sus oportunidades para minimizar sus debilidades. Estrategias de supervivencia o DA, bajo esta circunstancia la empresa se enfoca en disminuir las debilidades y reducir las amenazas (Solórzano, 2015).

2.5. CICLO PHVA

El ciclo también conocido como Deming se encuentra conformado de 4 conceptos: planificar, hacer, verificar y actuar. Su aplicación abarca todos los sistemas de gestión y procesos.

- Planificar: en esta etapa se establecen los objetivos, procesos, recursos para proporcionar resultados en función a los requerimientos del cliente, se establece la política, además se identifican oportunidades y riesgos.
- Hacer: en este paso se realiza la implementación de lo previamente planificado.
- Verificar: dentro de esta fase se realiza el control, seguimiento y se identifica el nivel de cumplimiento de los requisitos, política, objetivos, satisfacción del cliente y se reportan los resultados.
- Actuar: se definen las acciones para mejorar el desempeño de la organización (ISO9001, 2015).

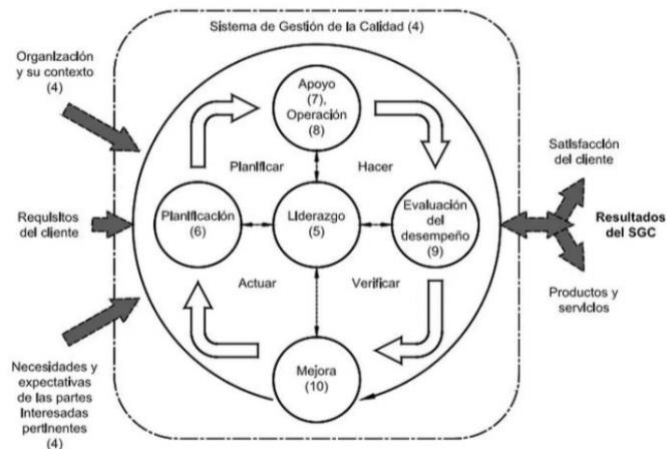


Figura 4. Proceso del Sistema de gestión de la calidad con el ciclo PHVA

Fuente: ISO 9001:2015

2.6. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD NORMA ISO 9001:2015

El sistema de gestión de una organización está compuesto de las estrategias, políticas, estructura, recursos, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglamentos e instructivos que son utilizados por la dirección para planificar, ejecutar y controlar actividades propias de la empresa para alcanzar objetivos previamente establecidos. En otras palabras, el sistema de gestión es el que interactúa con todos los niveles que conforman parte de la organización de manera ordenada para cumplir sistemática una tarea y obtener resultados concretos (Camisón, 2006).

La norma de Sistemas de Gestión de la Calidad en su versión 2015 aborda aspectos relevantes para las organizaciones basadas en la identificación de riesgos y la implementación de un sistema más dinámico con un enfoque en procesos. Y se encuentran estructurados los requisitos de la siguiente manera:

- 1: Objeto y campo de aplicación.
- 2: Referencias Normativas.
- 3: Términos y Definiciones.
- 4: Contexto de la Organización.

- 5: Liderazgo.
- 6: Planificación.
- 7: Apoyo.
- 8: Operación.
- 9: Evaluación de desempeño.
- 10: Mejora

2.7. SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL NORMA ISO 14001:2015

La gestión ambiental se encuentra en el ojo del huracán debido a los efectos nocivos del cambio climático en el planeta, cada año toma más importancia conceptos como desarrollo sostenible y las legislaciones son menos permisivas en materias de ambientes con las industrias. Por lo expuesto anteriormente, se busca que la sociedad pueda desarrollarse en un ambiente que no sea perjudicial para su salud y que el crecimiento económico vaya en una línea que anteponga la preservación de la naturaleza (ISO14001:2015).

Los cimientos del sistema de gestión ambiental es el sistema de gestión de calidad, que busca un enfoque de calidad medioambiental enmarcado en la acción social y estratégica de la empresa, para fundamentar sus operaciones con conceptos de sostenibilidad. El objetivo es el establecer una empresa ecoeficiente orientada a la conservación y mejora de la calidad del entorno natural.

El medio ambiente está conformado de sistemas naturales físicos y biológicos, que se derivan en subsistemas como la flora, fauna y paisaje que se ven afectados por una actividad económica específica. Las afectaciones se evalúan para generar planes de mitigación de potenciales impactos ambientales y reaprovechamiento de recursos (Camisón, 2006).

2.8. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN

La aplicación de sistemas integrados de gestión es fundamental para el correcto funcionamiento de una organización, porque permite aprovechar de manera óptima los recursos de una organización. De tal manera, las normas ISO proyectan como los objetivos, procesos, recursos, crecimiento, financiamiento, rentabilidad, medio ambiente, salud y seguridad ocupacional, energía, seguridad informática, responsabilidad social se pueden alcanzar de manera eficaz y efectiva si se los logra integrar. El grupo de normas para formar sistemas integrados son: 9001, 14001, 45001, 26000. Sin embargo, existen referencias que impulsan el enfoque para unificar criterios metodológicos al instante de integrar sistemas de gestión como son PAS 99 y UNE 66177 (Mejías, 2018).

Los procesos que realizan las diferentes empresas u organizaciones no tienen solo impacto sobre la calidad del producto o servicio final, también, involucran los efectos en la salud y seguridad de las personas que intervienen en los procesos operacionales y los problemas medioambientales que podría generar al realizar una actividad económica. Actualmente, las empresas han fijado un horizonte organizacional en el que puedan implantar varios sistemas de gestión con el fin de mejorar y controlar aspectos sensibles basados en un marco normativo y legislativo de cumplimiento obligatorio. Las perspectivas son encontrar estrategias que los vuelva altamente competitivos en el mercado, minimizar recursos, unificar procesos y satisfacer los intereses de los grupos de interés (Hill, 2015).

Con base a la UNE 66177:2005 existen muchos beneficios en la integración de sistemas y estos son: incremento de la eficacia y eficiencia en la gestión de los sistemas y en el alcance de objetivos y metas; progreso al afrontar las expectativas y necesidades de las partes interesadas; aumento de la eficiencia por parte de la dirección al tomar decisiones; simplificación de la documentación organizacional; optimización de recursos y procesos; mejora en la participación del personal en el sistema; progreso en la comunicación interna.



CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico es la fase del proyecto en la que se establece el proceso de investigación que será desarrollado. El capítulo tres tiene la finalidad de especificar la sistemática de las decisiones y actividades que serán aplicadas para lograr los objetivos propuestos en función de la metodología que más se ajuste al tipo de proyecto planteado.

Además, se despliega el conjunto de actividades, instrumentos y técnicas que serán ejecutadas para alcanzar cada punto propuesto en la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT).

1. TIPO DE PROYECTO

Conforme a Muñoz (2015), en función a la información disponible existen 4 tipos de investigación científica: aproximativa, descriptiva, explicativa y predictiva. Y mediante el análisis de las diferentes definiciones, el trabajo en desarrollo forma parte de la investigación descriptiva.

Dado que el proyecto, busca establecer el comportamiento de la organización e identificar su situación actual, la que servirá de base para efectuar un diagnóstico situacional de los factores internos y externos. Tal como lo refiere Muñoz (2015, p.56) en la siguiente cita:

“El investigador diseña un proceso para descubrir las características o propiedades de determinados grupos, individuos o fenómenos; estas correlaciones le ayudan a determinar o describir comportamientos o atributos de poblaciones, hechos o fenómenos investigados, sin dar explicaciones causales”.

Además, dentro de la investigación científica existen otros tipos de investigaciones como la documental, de campo y experimental. Dada la naturaleza del proyecto, que busca identificar la situación actual de la empresa mediante la obtención de información a través de la recolección de datos que contribuyan a llegar a las metas establecidas para cumplir los objetivos como lo cita Pimienta (2017, pg.10) en su definición de investigación de campo:

“Esta modalidad de investigación consiste en recabar la información obtenida del análisis directo del entorno y de la realidad circundante. Los datos llamados primarios, son recabados directamente de informantes, por medio de entrevistas, cuestionarios, encuestas o registro de observaciones”.

Finalmente, se realizará un análisis crítico, para comprender e interpretar la información recopilada, generalmente son aplicados a las metodologías cualitativas, en las que a partir de los documentos se extrae, analiza e interpreta su contenidos, para examinar sus elementos para expresar juicios y opiniones del tema en cuestión (Sánchez, 2018).

2. DISEÑO DEL PROYECTO

El diseño del proyecto se encuentra fundamentado en la investigación no experimental, ya que su desarrollo se basa en la evaluación los factores internos y externos que tienen un impacto en el desempeño de la organización, además, busca comprender la situación actual del entorno en el que opera para poder desarrollar estrategias, tal como lo define Hernández (2006, p.118):

“La investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente variables. No se modifican intencionalmente las variables independientes. La investigación no experimental observar fenómenos tal y como se dan en su entorno natural, para después analizarlos”.

En este sentido, las variables de la investigación no son manipuladas por el autor, simplemente se busca el análisis y evaluación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para la toma efectiva de decisiones.

Como se mencionó anteriormente, el tipo de proyecto se encuentra fundamentado en la investigación es de campo como lo menciona Pimienta (2017).

La cual permitirá el levantamiento de la información primaria mediante de la recolección de datos y así cumplir con los objetivos establecidos de conocer las cuestiones internas y externas que afectan la consolidación del Sistema Integrado de Gestión a través de la formulación de la planificación estratégica.

3. ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL PROYECTO

La estructura desagregada de trabajo (EDT), es la base para iniciar la planificación del proyecto, se encuentra estructurada jerárquicamente y las actividades están descritas de forma descendente para tener una secuencia lógica en el desarrollo del proyecto.

La EDT proporciona varias ventajas que se presentan a continuación:

- Permite conocer el alcance del proyecto.
- Las actividades se encuentran fácilmente identificadas.
- Proporciona orden y control en el desarrollo de trabajo.
- Posibilita el logro de los objetivos.
- Visualiza los entregables requeridos en cada etapa.

En función de lo expuesto, se presenta a continuación, la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT) y sus respectivos entregables.

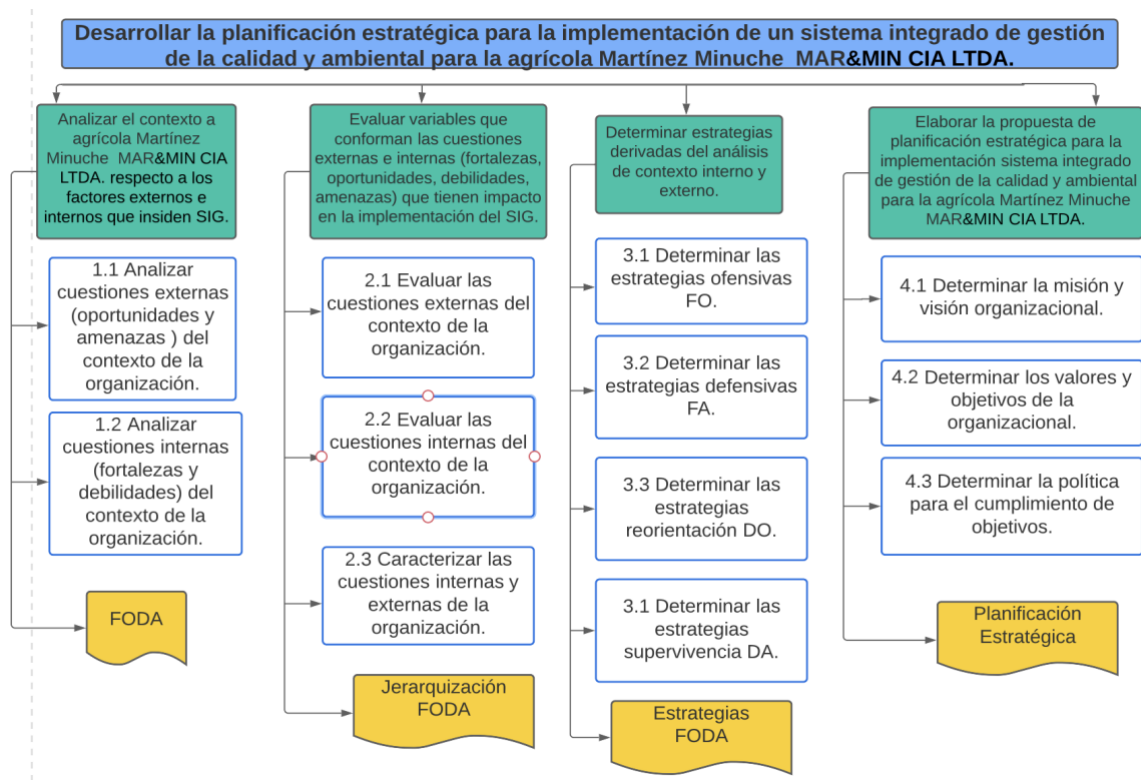


Figura 5. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

Fuente: Elaboración propia

4. METODOLOGÍA

En este apartado se describe la metodología de desarrollo del proyecto para dar cumplimiento a las actividades detalladas en la estructura desagregada de trabajo y así abordar sistemáticamente las técnicas y herramientas que serán la base para obtener la información y alcanzar los resultados propuestos.

4.1. ANALIZAR EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Uno de los primeros pasos para establecer la planificación estratégica es reconocer y entender el entorno general en el que la empresa realiza su actividad económica. Las cuestiones incluyen situaciones positivas y negativas que tienen

un impacto en el cumplimiento de las metas propuestas y se encuentran constituidas por:

- Comprensión del contexto interno.
- Comprensión del contexto externo.

La herramienta que se aplicará para conocer las cuestiones internas y externas en la agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA es la realización del análisis FODA.

4.1.1. ANÁLISIS DE LAS CUESTIONES EXTERNAS

Las cuestiones externas vienen determinadas por las oportunidades y amenazas que son variables que pueden establecer la dirección de la organización. Con la metodología de la lluvia de ideas y la encuesta (Anexo A) como instrumento se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Reunión con la gerente y representante legal.
- Documentar los aspectos analizados.

4.1.2. ANÁLISIS DE LAS CUESTIONES INTERNAS

Dentro del contexto de la organización, se encuentran las cuestiones internas que hacen referencia a las situaciones propias de la empresa como sus fortalezas y debilidades, provenientes de su toma de decisiones, manejo de conflictos, control de procesos, entre otras cuestiones internas.

La información será recopilada a través de una encuesta (Anexo A) a la gerente y representante legal en la cual se aplicará la lluvia de ideas, para conocer los principales aspectos del desempeño actual de la bananera y se seguirán los siguientes pasos:

- Reunión con la gerente y representante legal.
- Documentar los aspectos internos analizados.

4.1.3. ANÁLISIS FODA

Y como resultado final se presentará la matriz FODA de la organización como se puede observar en el siguiente cuadro, la misma que contendrá los aspectos internos y externos más relevantes que pueden afectar positivamente o negativamente a la operatividad de la organización.

Cuadro 1
Matriz FODA.

Cuestiones Internas		Cuestiones Externas	
FORTALEZAS			OPORTUNIDADES
DEBILIDADES			AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia

4.2. EVALUAR LAS VARIABLES DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Para el análisis cuantitativo se utilizarán las evaluaciones de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de los Factores Externo (MEFE), como lo menciona Olimpia (2017).

La Herramienta MEFI se aplicará para valorar, priorizar y jerarquizar las variables internas del contexto organizacional y la Herramienta MEFE se utilizará para valorar, priorizar y jerarquización de las variables externas del contexto de la organización.

4.2.1. EVALUAR LAS CUESTIONES INTERNAS

Para valorar y priorizar las variables internas se realizará la aplicación de encuestas a las personas que manejan la agrícola Martínez Minuche MAR&MIN

CIA LTAD, para elaborar con la información recolectada la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y seguir las siguientes actividades:

- a) Establecer las fortalezas y debilidades de la bananera.
- b) Asignar ponderación a cada factor, para demostrar la importancia relativa para alcanzar el éxito de la bananera y los valores se encontrarán entre 0 y 1, donde 0 (sin importancia) y 1 (muy importante) y posteriormente la suma de los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.
- c) Evaluar la clasificación, como se explica a continuación: el valor 1 para (Debilidad mayor), 2 (Debilidad menor), 3 (Fortaleza menor) y 4 (Fortaleza mayor).
- d) Multiplicar a con b.
- e) Calcular el valor ponderado en el recuadro llamado “resultado”.

Cuadro 2

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Cuestiones Internas		Ponderación (P)	Evaluación (E)	Resultado (P x E)
FORTALEZAS				
Subtotal		Sumatoria		Sumatoria
DEBILIDADES				
Subtotal		Sumatoria		Sumatoria

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. EVALUAR LAS CUESTIONES EXTERNAS

Para estimar las variables externas se realizará la aplicación de encuestas a las personas que manejan la agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTAD, para

elaborar con la información recolectada de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), al seguir las siguientes actividades:

- a) Establecer las oportunidades y amenazas de la empresa.
- b) Asignar ponderación a cada factor, para demostrar la importancia relativa para alcanzar el éxito de la bananera y los valores se encontrarán entre 0 y 1, donde 0 (sin importancia) y 1 (muy importante) y posteriormente la suma de los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.
- c) Evaluar la clasificación, como se explica a continuación: el valor 1 para (Amenazas muy negativas), 2 (Amenazas negativas), 3 (Oportunidades positivas) y 4 (Oportunidades muy positivas).
- d) Multiplicar a con b.
- e) Calcular el valor ponderado en el recuadro llamado “resultado”.

Cuadro 3
Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Cuestiones Externas		Ponderación (P)	Evaluación (E)	Resultado (P x E)
OPORTUNIDADES				
Subtotal		Sumatoria		Sumatoria
AMENAZAS				
Subtotal		Sumatoria		Sumatoria

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3. CARACTERIZAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Las variables internas y externas se jerarquizan en función de los resultados obtenidos en la Matriz de Evaluación de Factores Interno EFI y la Matriz de

Evaluación de Factores Externos. Para la jerarquización de las cuestiones internas se utiliza el resultado de la matriz EFI y se aplica los siguientes criterios:

- Si la ponderación de los valores obtenidos es menor a 2.5, se evidencia que la organización es débil en los aspectos internos.
- Y de manera contraria si los valores jerarquizados son mayores a 2.5, se indica que la empresa es fuerte en los aspectos internos.

Para jerarquizar las cuestiones externas se realiza a través del resultado obtenido de la matriz EFE y se emplea el siguiente razonamiento:

- Si el valor del peso ponderado total de las oportunidades es mayor al peso ponderado total de las amenazas, comprueba que el ambiente externo de oportunidades es favorable para la organización.

Y finalmente, para obtener una visión global de la estrategia que deberá adoptar la empresa, se elabora un gráfico que toma en cuenta los resultados de las matrices EFI y EFE para representar el escenario que será la base para las estrategias de la organización.

Cuadro 4

Matriz de Factores Interno – Externos

	4	3	2	1	
	1	2	3		EFE
3	CRECER	CRECER	RESISTIR		
	4	5	6		
2	CRECER	RESISTIR	ELIMINAR		
	7	8	9		
1	RESISTIR	ELIMINAR	ELIMINAR		
	EFI				

Fuente: Elaboración propia

4.3. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO

Se realizará el cruce de cuadrantes de la información obtenida en el análisis FODA para establecer las estrategias de la agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTAD.

4.3.1. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)

En este punto se establecerán las estrategias ofensivas a partir de las oportunidades y fortalezas como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 5.
ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)

ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS)			FORTALEZAS	
			F1	
			F2	
			F3	
OPORTUNIDADES	O1		F1 O1: Descripción de estrategias para a través de una fortaleza explotar una oportunidad.	
	O2			
	O3			

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)

A partir de las fortalezas y amenazas se describirán las estrategias defensivas como se menciona en el siguiente cuadro.

Cuadro 6
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)

ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)			FORTALEZAS	
			F1	
			F2	
			F3	
AMENAZAS	A1		F1 A1: Descripción de estrategias para a través de una fortaleza minimizar una amenaza.	
	A2			
	A3			

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO)

A partir de las oportunidades y debilidades se describirán las estrategias de reorientación como se menciona en el siguiente cuadro.

Cuadro 7
ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO)

ESTRATEGIAS FO (REORIENTACIÓN)			DEBILIDADES	
			D1	
			D2	
			D3	
ES OPORTUNIDAD	O1		D1 O1: Describir estrategias para potenciar las oportunidades y llegar a corregir las debilidades.	
	O2			
	O3			

Fuente: Elaboración propia

4.3.4. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)

A partir de las amenazas y debilidades se describirán las estrategias de supervivencia como se menciona en el siguiente cuadro.

Cuadro 8

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)

ESTRATEGIAS FO (SUPERVIVENCIA)			DEBILIDADES	
			D1	
			D2	
			D3	
AMENAZAS	A1		D1 A1: Describir estrategia(s) para corregir las debilidades y minimizar las amenazas.	
	A2			
	A3			

Fuente: Elaboración propia

Y finalmente se presentará consolidado el FODA estratégico como se muestra a continuación, para visualizar todas las estrategias planteadas para la operación de la agrícola .

Cuadro 9

FODA ESTRATÉGICO

ESTRATEGIAS FODA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1		D1	
		F2		D2	
OPORTUNIDADES		Estrategia FO		Estrategia DO	
O1					
O2					
AMENAZAS		Estrategia FA		Estrategia DA	
A1					
A2					

Fuente: Elaboración propia

4.4. ELABORAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y AMBIENTAL

Concluida la primera fase inicial de la planificación estratégica, el siguiente paso de la organización es elaborar un plan estratégico producto del análisis FODA Cruzado. La mentalidad organizacional debe girar en torno a las nuevas directrices que deben establecer para alcanzar los planes desempeño para marcar la ruta de desarrollo de la empresa que marque la diferencia en el mercado en el que se desenvuelve.

4.4.1. DETERMINAR LA MISIÓN Y VISIÓN

Es fundamental que la organización comprenda cuál es su razón de ser y que quiere alcanzar. Para ello es indispensable conocer su misión y visión que serán el eje para establecer las estrategias para adoptar estrategias acordes a las perspectivas de mejora y competitividad. Para lo cual se aplicará la siguiente metodología:

- Realizar un brainstorming en conjunto con la gerente y representante legal para describir, documentar y aprobar la misión.
- Se utilizarán preguntas que se encuentran desarrolladas en el Anexo B1 y Anexo B2 para alcanzar los objetivos de la reunión.

4.4.2. DETERMINAR LOS VALORES Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los valores de una organización son la base conductual del personal y su lineamiento para alcanzar sus objetivos. Por lo cual se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Realizar un brainstorming en conjunto con la gerente y representante legal para documentar los valores organizacionales.

- Establecer objetivos SMART a corto, mediano y largo plazo para el alcance de metas.
- Se utilizarán preguntas que se encuentran desarrolladas en el Anexo B3.

4.4.3. DETERMINAR LA POLÍTICA

La política de la organización condensará los requerimientos de las normas ISO9001:2015 e ISO14001:2015, como se establece en el anexo B5. Los instrumentos para su definición serán:

- Evaluar con la gerente y representante legal la documentación de la política que sea fiel los requerimientos normativos y lineamientos organizacionales.

5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

El éxito de una investigación está basado en la recolección, análisis e interpretación de los datos (RIE, 2016). Por lo tanto es importante definir las fuentes, las metodologías que generen los resultados esperados.

Para realizar el presente trabajo se han establecido metodologías para obtener y cuantificar resultados, las misma que serán recolectadas a partir de datos que brindarán información eficaz para su adecuado desarrollo.

5.1. TÉCNICAS DE OBSERVACIÓN Y PARTICIPACIÓN

Fundamentada principalmente en la observación realizada por el investigador, lo que conlleva a un análisis directo del momento en el que se lleva a cabo dicha acción y la participación fluctúa según el propósito y el diseño de investigación (RIE,2016).

Para el desarrollo del análisis FODA es importante poder observar a los participantes durante el desarrollo de la actividad para conocer de manera más profunda sus lados positivos y negativos, y tratar de participar de manera activa

con el compromiso de obtener los resultados que sean favorables para la organización.

5.2. ENTREVISTA

Esta técnica es una de las herramientas más utilizadas para la recolección de datos dentro de la investigación cualitativa, la cual se lleva a cabo mediante una interacción verbal que permite el diálogo por parte del investigador y el sujeto de estudio. El compartir las experiencias que serán documentadas para establecer valores a las respuestas y tener resultados que sean cuantificables (Troncoso,2016).

El proceso se llevará a cabo junto a las personas que puedan aportar información relevante acerca de la organización, en este caso se ha considerado a la gerente y representante legal de la bananera.

5.3. BRAINSTORMING

La sociedad Latinoamérica para la calidad (2000), expresa que la lluvia de ideas tiene un enfoque interactivo no estructurado dentro de un grupo y busca generar numerosas ideas como sea posible en un periodo de tiempo corto, a partir de la creatividad individual. Es una de las herramientas que se llevarán a cabo para establecer las ideas que den paso a la construcción del plan metodológico de la bananera.

6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Los cuestionarios o encuestas son técnicas o procedimientos ampliamente utilizados para obtener datos de manera rápida y eficaz. Las mismas que tienen

el objetivo de estandarizar el proceso por el cual se recopila y analiza una serie de datos a partir de una muestra que se representativa (Casas, 2002).

La aplicación de esta técnica permitirá que las personas involucradas en la organización puedan aportar la información necesaria siguiendo un proceso sistematizado que logre sintetizar las ideas de manera adecuada. Para el desarrollo del análisis FODA, establecimiento de la misión, visión, valores de la organización.

El registro de datos es fundamental para poder compilar la información y organizarla para que pueda aportar a conseguir los objetivos planteados en el proyecto.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL PROYECTO

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL PROYECTO

En este cuarto y último capítulo se presentan los resultados de los diferentes análisis ejecutados durante la elaboración de este trabajo de investigación, referente a lo establecido en la estructura desagregada del proyecto, se encuentra la identificación del contexto interno y externo de la agrícola MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA, seguido del análisis FODA para establecer el Plan Estratégico, además se establece la misión, visión, objetivos y política del sistema integrado de gestión que incluya las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.

1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

El primer objetivo específico del proyecto es el análisis del contexto de la agrícola, el cual consta de la evaluación de los factores internos y externos que establecen la comprensión del entorno organizacional, que se convertirán en las semillas para el planteamiento de las estrategias.

1.1. ANÁLISIS CUESTIONES EXTERNAS

En el análisis de las cuestiones externas evaluamos el estado del macroentorno y microentorno de la organización mediante la revisión documental. Se analizaron los siguientes factores: demográfico, económico, político & legal, internacional, plagas, ecológicas, competencia y clientes potenciales. Se registró la información obtenida de las reuniones y los datos son presentados a continuación:

Demográfico: la ubicación de la agrícola MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA es en el cantón Arenillas que pertenece a la provincia El Oro, que posee un número de habitantes de 26844 según el último censo realizado el 2010

en el Ecuador. En el año 2020 se estima que existían alrededor de 515 empresas dedicadas al cultivo de banano y plátano, el 31% de las mismas se encontraban localizadas en la provincia de El Oro, se estima que la provincia previamente mencionada alcanzó el 24% de la participación de las diferentes empresas dedicadas a la venta al por mayor de banano y plátano. Pero Guayaquil se lleva más del 50 % de intervención.

Económico: el Banco Central del Ecuador estableció que en el primer trimestre del 2022 la economía ecuatoriana creció en un 3,8% en comparación al mismo periodo en el 2021. Este porcentaje fue inducido por la variación positiva del Producto Interno Bruto (PIB): con un 6,7% de Gasto de Consumo Final de los Hogares, que viene representado por el incremento de remesas, importaciones y créditos de consumo; 6,5% del Gasto de Consumo Final del Gobierno, constituido por el aumento en las remuneraciones del sector público, además, de la compra de bienes & servicios ; y finalmente tenemos un 4% de la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) impulsado por la adquisición de maquinaria, equipos de transporte, muebles y productos metálicos.

El desempeño económico a nivel industrial se vio representado en un 28,5% por la acuicultura y pesca de camarón, seguido del 8,6% en servicios de comida y alojamiento, junto con un 8,4% en suministros de agua y electricidad, además, el comercio presentó una cifra del 7% y finalmente el transporte con un 6,5%. Las exportaciones presentaron un 0,1% de crecimiento económico en el primer trimestre del 2022, debido al conflicto geopolítico entre Rusia y Ucrania.

El reporte estadístico por parte de la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE), establece que en el periodo de enero-agosto del 2022 se presentó una reducción del 8,5% de cajas de banano exportadas lo que se traduce en 234,42 millones de cajas de banano en comparación con las exportaciones realizadas en el 2021 con un número de 254,95 millones de cajas de banano.

El observatorio estadístico de banano reportó que los factores que afectan el mercado internacional es el costo de los fletes marítimos con un 33%, seguido

del conflicto entre Rusia con Ucrania con un 24%. Seguido de la gestión logística en puertos internacionales con 19%, además compartiendo el 10 % respectivamente se encuentra la oferta ilimitada de puertos internacionales y la demanda final y en último lugar, las barreras comerciales se presentan con un 5%.

Lo más preocupante son los factores internos debido a que los productores han tenido que asumir los costos de insumos como por ejemplo las cajas para empacar la fruta, que en años pasados solía asumir la responsabilidad económica las exportadoras, los costos de insumos presentan el 28%, dicho porcentaje es igual para la competencia de mercado, ya que los pequeños productores deben pelear por cupos de cajas de banano a ser vendidas a las exportadoras. Asimismo, se presentan con un 12%: la demanda local, los problemas financieros y la incertidumbre en el ambiente económico a nivel nacional. Y finalmente con un 4% tenemos los conflictos locales y falta de equipamiento adecuado.

A pesar de todas las complicaciones actuales, los pronósticos realizados en el 2021 por parte del Banco Mundial expresan que el precio del banano por tonelada irá en aumento desde del 2024 hasta el 2035.

Político y Legal: Ecuador en el ámbito político se ha caracterizado por la inestabilidad y la problemática ha ido en aumento desde el inicio de la pandemia en el 2019. La falta de apoyo a diferentes sectores estratégicos y entre estos se encuentra el agrícola, ha agudizado las brechas sociales. La flexibilización laboral se ha extendido a nivel nacional, debido al acuerdo firmado entre el FMI y el antiguo gobierno, el que se ha enmarcado en la protección de los derechos de los empresarios sobre el de los trabajadores.

En consecuencia, el Instituto Nacional Estadística y Censos en su boletín de indicadores laborales, menciona que hasta agosto del 2022 sólo el 33,3% de la población cuenta con una tasa de empleo adecuada y la tasa de desempleo para el mismo mes es del 4% a nivel nacional.

Las regulaciones del sector bananero constan principalmente del Código de Trabajo, registro oficial número 167 del 16 de diciembre del 2005 y su última modificación fue realizada el 22 de junio del 2022. El ámbito del código es la presentación de las regulaciones entre empleadores y trabajadores dependiendo de la modalidad y tipo de trabajo.

El sector bananero se encuentra protegido por la "LEY PARA ESTIMULAR Y CONTROLAR LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DEL BANANO, PLATANO (BARRAGANETE) Y OTRAS MUSASEAS AFINES, DESTINADAS A LA EXPORTACION" , cuyo objetivo es organizar mesas de diálogo entre productores de banano y el Ministerio de Agricultura, Ganadería , Acuicultura y Pesca, para fijar precios mínimos de sustentación de las cajas de banano, plátano y otras musáceas de exportación, todo deberá ser ejecutado mediante acuerdo ministerial, que reflejará los precios mínimos referenciales declarados por parte del exportador tomando en cuenta las diferentes variedades y tipos de cajas. Los precios serán establecidos mediante el seguimiento del reglamento.

Algo semejante ocurre con el reglamento Ley del Banano cuyo registro oficial es el número 499 publicado el 26 de julio del 2011 y su reforma la realizó el expresidente de la república Lenin Moreno, en el que le quita la responsabilidad al exportador de establecer las medidas de calidad de exportación de la fruta y las pasa al ministerio, para crear un instructivo que dicte los lineamientos de calidad acorde al mercado que se quiere abarcar y en concordancia con los distintos estándares internacionales de calidad. Aclara sobre las acciones que deberán ser adoptadas en caso de problemas con los controles fito y zoo sanitarios. Por otra parte, se crea el registro de inscripción de las plantaciones de Banano, Plátano y otras Musáceas.

Por tal motivo, fue instituido el Acuerdo Ministerial número 103, conocido como el Instructivo de Aplicación del Reglamento de la Ley del Banano, para salvaguardar y estimular la producción y comercialización del banano destinado a la exportación. El cuál esclarece las ambigüedades del reglamento y señala que será Agrocalidad el organismo regulador de los controles sanitarios.

Adicionalmente, el Código Orgánico del Ambiente se ampara en varios artículos de la constitución y quiere garantizar el derecho de las personas a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado y proteger los derechos de la naturaleza para la realización del *sumak kawsay*.

Internacional: Ecuador exporta cajas de banano a 10 destinos internacionales: Rusia, Estados Unidos, Turquía, Países Bajos, Italia, Argentina, China, Arabia Saudí, Chile y Bélgica. Al realizar el análisis del 2020 al 2022 con Rusia, se observa que Ecuador redujo su exportación de 53,81 millones de cajas en el 2020 a 50,74 millones de cajas en el 2021, y 47,77 millones de cajas en el 2022, los reportes se analizaron en las primeras 33 semanas de los años previamente mencionados. El conflicto entre Rusia y Ucrania ha desarrollado varios daños colaterales en la economía mundial. Y en Ecuador, los sectores económicos que dependen de la exportación de la fruta se llevan la peor parte, en especial los pequeños productores.

Con respecto a Estado Unidos las exportaciones han fluctuado desde el 2020 hasta el 2022, durante las primeras 33 semanas de cada año se vendieron 24,62 millones de cajas, 25,14 millones de cajas y 20,69 millones de cajas respectivamente. Por lo que se puede concluir que en el 2022 se dejaron de exportar 4,45 millones de cajas a Estados Unidos. La economía estadounidense se ha visto afectada desde el 2021 cuando en agosto de dicho año alcanzó una inflación anual del 5,3% y en agosto del 2022 la inflación anual aumento hasta alcanzar el 8,3%. El actual gobierno presento medidas cautelares para su reducción, pero los resultados serán alcanzados a largo plazo.

Ecuador muestra un decrecimiento en su nivel de exportaciones de cajas de banano con Turquía, en el 2022 se exportaron 11,17 millones de cajas una baja visible en función con el 2021 y 2020, en el que se exportaron 15,63 millones de cajas y 20,34 millones de cajas respectivamente en las primeras 33 semanas de los años evaluados. Turquía se encuentra inmerso en la

guerra entre Rusia y Ucrania, ya que se ha ofrecido como mediador, y además, la nación se encuentra luchando contra el terrorismo que se presenta en su frontera.

A nivel internacional todo se ha complicado a partir de la pandemia ocasionada por el COVID-19, muchas economías se están recuperando paulatinamente, pero los conflictos bélicos entre naciones vuelven a tambalear el crecimiento económico a nivel mundial. En la actualidad se vive una crisis logística y naviera que viene desde el 2020, lo que encarece los precios de alimentos en el mundo.

Plagas: Colombia y Perú tienen un grande desafío para contrarrestar al hongo que marchita completamente la planta de banano, esta nueva plaga es conocida como Fusarium Raza 4 Tropical (FocR4T) cuyo origen se dio en el sudeste asiático y afecta a los bananos Cavendish y otras variedades locales. Lo que se conoce son los medios de dispersión, primeramente, está el material vegetal infectado, seguido del uso de agua contaminada y finalmente la utilización de herramienta o maquinarias con suelo infestadas del hongo. Ecuador todavía no ha reportado la presencia de la plaga en los cultivos, varios productores han participado en la socialización de medidas preventivas para contrarrestar una posible contaminación de los cultivos.

Actualmente las agrícolas tienen bajo control plagas como la sigatoka negra, si bien su falta de inspección ha demostrado en otros países pérdidas de más del 50% en sus cultivos, en Ecuador ya hay procedimientos de control, para los pequeños productores que están iniciando su trabajo de comercialización es importante que la productividad no se vea afectada por este tipo de problemas. La agrícola MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA no posee el personal de planta y las herramientas que realice los diferentes procesos que necesita el cultivo de banano, el manejo de las actividades es a través de la contratación de trabajadores que tiene la maquinaria y proporciona sus servicios a las diferentes fincas del sector que se dedican a la misma actividad económica.

Ecológicas: el mundo experimenta condiciones extremas en variaciones de temperatura debido al cambio climático, los expertos ambientalistas han declarado que es el tercer factor que influye en la producción agrícola y en el alza de precios de los alimentos. En el 2022 se ha evidenciado olas de calor, sequías e inundaciones en Latinoamérica, América del Norte e India, lo que redujo la producción agrícola. El Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica ha presentado en Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente la normativa de criterios de calidad para riego agrícola para cuidar a los cultivos de contaminación por metales pesados como el mercurio, arsénico, cadmio que suelen bioacumularse en los tejidos vegetales.

Pero es un paso que no necesariamente se cumple en el Ecuador. Los análisis de agua previos al proceso de riego reducirían las pérdidas de cultivos por contaminación de origen químico y microbiológico. La ubicación de la agrícola MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA es en una zona un poco más árida y el río cerca de los cultivos que suele ser utilizado para el riego de las plantaciones presenta durante el año épocas de sequía. Una de las ventajas es la presencia de agua subterráneas que podrían servir de alternativas para cubrir el proceso de riego, pero no se conoce las condiciones de calidad del agua.

Competencia: En Ecuador existen 6273 productores de banano según el reporte presentado y actualizado por Agrocalidad hasta junio del 2020. La agrícola MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA inició su proceso de cultivo de la fruta en el 2019 y en el 2022 efectuó la oferta de su producto a las exportadoras ubicadas en la región, pero tienen la ventaja que uno de sus socios pertenece al gremio de productores de banano de la provincia de El Oro, quién facilita la comunicación y venta de la fruta a la exportadora Chiquita.

Clientes Potenciales: en la provincia de El Oro y Guayaquil existen varias exportadoras que poseen y exigen a sus productores normas de calidad como la ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 y otros requisitos solicitados por sus clientes en el extranjero. La ventaja que tiene la agrícola MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA es la producción de banano 100% orgánico, que durante los

últimos años ha incrementado su pedido en los mercados internacionales. Su producto podría ser ofrecido a exportadoras como DOLE que abarcan un mercado más amplio.

1.2. ANÁLISIS CUESTIONES INTERNAS

Las cuestiones internas se analizaron en base a los conocimientos del desempeño organizacional, tipo de liderazgo, los procedimientos. La información fue recopilada a través de una entrevista a la representante legal de la agrícola MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA., quien conocen a profundidad las actividades que se llevan a cabo. A continuación, se puntualizan los aspectos internos identificados:

Trabajadores: existen 6 personas que están a tiempo completo coordinando las actividades a llevarse a cabo en la agrícola, por una parte, tenemos al presidente y al jefe de campo, quienes coordinan y supervisan los trabajos en la finca mediante turnos. La representante legal y la administradora de la agrícola están a cargo de la coordinación con proveedores y trabajan en temas de obtención de créditos. Una de los socios mantiene contacto y asesora en la toma de decisiones ya que posee 20 años de experiencia en la producción de banano y finalmente el guardia que maneja el tema de seguridad y accesos a la agrícola.

Para actividades como deshije, deshoje, deschante y manejo de malezas, se contrata a personal que posee experiencia en el trabajo, además, de que ya son conocidos en la zona. Y cuando la agrícola tiene que realizar el embarque del banano, contratan una cuadrilla a cargo de un responsable de esta para cosechar, lavar, pesar y empacar la fruta.

El capital: la agrícola MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA., ya contaba con la tierra para el cultivo de banano, pero anteriormente solían producir limón. En el 2019 iniciaron la adecuación del terreno para plantar banano.

La liquidez: la gerente general ha indicado que se realizaron algunos préstamos al banco para establecer el diseño de la bananera con los rieles para

transporte del banano desde todos los puntos que conforman el terreno y área cultivada, además de la sistematización del sistema de riego y la construcción de la empacadora para el embarque del banano.

Sistemas y Procedimientos: La agrícola no cuenta con un sistema implantado, por lo cual no hay procesos definidos, sin embargo, cuentan con un cronograma mensual en el que se visualizan las actividades indispensables para el manejo de la bananera. Adicionalmente, han creado un sistema dentro de la agrícola mediante el uso de una pizarra en la que se encuentran escritas las actividades que deben desarrollar semanalmente y el personal suele escribir lo que se pudo llevar a cabo o no en el cuadro llamado observaciones. En la zona no existe señal telefónica por lo que la comunicación es a través de radios.

La documentación para el desarrollo de la actividad se encuentra en regla. Como son los respectivos permisos de funcionamiento y uso de suelo solicitados por el gobierno nacional y local. Lo que no poseen son procedimientos que describan las actividades y frecuencias del manejo de las diferentes etapas de producción del banano.

Relaciones Internas: si bien la cultura organizacional no se encuentra documentada, la gerente supo manifestar que al ser una empresa familiar al inicio existían problemas de comunicación y organización que con el tiempo han mejorado. El personal se encuentra comprometidos en dar lo mejor para que el manejo de la bananera sea más eficiente.

Conocimiento Técnico: de los tres socios, una de las personas posee más de 20 años de experiencia en el manejo de una bananera que vende su fruta a la exportadora chiquita. Además, pertenece a la asociación de productores de banano en la provincia de El Oro.

Cultura e Identidad: en cuanto a la identidad la agrícola MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA se identifica como un productor de banano orgánico de la variedad llamada Williams.

1.3. ANÁLISIS FODA

Se pudo establecer con ayuda de la gerente de la agrícola MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas al responder las preguntas que se encuentran en los anexos A1 y A2.

Cuadro 10.

Matriz FODA de la agrícola MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA.

Cuestiones Internas		Cuestiones Externas	
FORTALEZAS	Producción de banano orgánico.	Volúmenes de producción constantes del banano.	OPORTUNIDADES
	Tasa de productividad alta.	Competencia tienen problemas de producción por presencia de la sigatoka.	
	Negocio rentable.	Reutilización de desechos para producir abono.	
	Producción amigable con el ambiente.	Residuos del banano y banano de rechazo podrían utilizarse para crear productos de valor.	
	Personal proactivo, leal, honesto y propone soluciones.	Potenciales alianzas con exportadoras para asegurar precios justos de comercialización.	
	Minimización de costos de producción por la compra de insumos a través de asociaciones.	Competencia ha disminuido su producción por falta de fertilizantes.	
	Buen ambiente laboral.	Aumento en los cupos de número de cajas de banano a ser exportadas.	

CUADRO 10

(Cont...),

Cuestiones Internas		Cuestiones Externas	
DEBILIDADES	Personal no se encuentra capacitado.	Existen conflictos gremiales.	AMENAZAS
	Procesos podrían automatizarse para tener mayor control en los cultivos.	Guerra entre Rusia y Ucrania ha debilitado la exportación de banano.	
	La competencia tiene mayor experiencia.	No existen regulaciones a las exportadoras para que paguen el precio justo a los productores.	
	El personal de la bananera no conoce del manejo de las normas ISO9001 e ISO14001.	Aumento del costo de insumos.	
	Los recursos que posee la agrícola no son suficientes.	Es difícil competir con los precios de producción de las exportadoras ubicadas en Centroamérica.	
	Faltan realizar pagos de inversiones iniciales.	Consumo del producto es variable dependiendo de la estación en las que se encuentre los importadores.	
	La agrícola no destina sus ganancias para inversión y mejora de sus procesos.	No existe inversión externa para tecnificar los procesos del banano y volver más competitivo el mercado Ecuatoriano.	

Fuente: Elaboración Propia

2. EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES QUE CONFORMAN LAS CUESTIONES EXTERNAS E INTERNAS QUE TIENEN IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.

Con ayuda de la gerente de la agrícola MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA, se realizó la evaluación y ponderación de las cuestiones externas e internas.

2.1. EVALUAR LAS CUESTIONES EXTERNAS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.

El contexto externo proviene del entorno que afecta la producción del banano, la gerente identificó las oportunidades y amenazas en función de las preguntas del Anexo A.2 y se procedió a realizar la caracterización en función de la descripción del capítulo 3:

Cuadro 11

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFE) de la agrícola MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA

Cuestiones Externas		Ponderación (P)	Evaluación (E)	Resultado (P x E)
OPORTUNIDADES	Volúmenes de producción constantes del banano.	0,05	3	0,15
	Competencia tienen problemas de producción por presencia de la sigatoka.	0,05	3	0,15
	Reutilización de desechos para producir abono.	0,1	3	0,3
	Residuos del banano y banano de rechazo podrían utilizarse para crear productos de valor.	0,25	4	1
	Potenciales alianzas con exportadoras para asegurar precios justos de comercialización.	0,2	4	0,8
	Competencia ha disminuido su producción por falta de fertilizantes.	0,15	4	0,6
	Aumento en los cupos de número de cajas de banano a ser exportadas.	0,2	4	0,8
Subtotal		1	25	3,8

CUADRO 11
(Cont...),

AMENAZAS	Existen conflictos gremiales.	0,15	1	0,15
	Competencia tienen problemas de producción por presencia de la sigatoka.	0,20	1	0,20
	Reutilización de desechos para producir abono.	0,15	1	0,15
	Residuos del banano y banano de rechazo podrían utilizarse para crear productos de valor.	0,2	1	0,2
	Potenciales alianzas con exportadoras para asegurar precios justos de comercialización.	0,1	2	0,2
	Guerra entre Rusia y Ucrania ha debilitado la exportación de banano.	0,1	2	0,2
	No existen regulaciones a las exportadoras para que paguen el precio justo a los productores.	0,1	2	0,2
Subtotal		1	10	1,3

Fuente: Elaboración propia

La evaluación de los factores externos presenta un total de **5,1** al sumar los subtotales obtenidos de las oportunidades y amenazas.

2.2. EVALUAR LAS CUESTIONES INTERNAS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.

El contexto externo proviene del entorno que afecta la producción del banano, la gerente identificó las oportunidades y amenazas en función de las preguntas del Anexo A.2 y se procedió a realizar la caracterización en función de la descripción del capítulo 3:

Cuadro 12.

**Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) de la agrícola
MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA**

Cuestiones Internas		Ponderación (P)	Evaluación (E)	Resultado (P x E)
F O R T A L E Z A S	Producción de banano orgánico.	0,20	4	0,8
	Tasa de productividad alta.	0,1	4	0,4
	Negocio rentable.	0,15	4	0,6
	Producción amigable con el ambiente.	0,15	4	0,6
	Personal proactivo, leal, honesto y propone soluciones.	0,20	4	0,8
	Minimización de costos de producción por la compra de insumos a través de asociaciones.	0,1	3	0,3
	Buen ambiente laboral.	0,1	3	0,3
Subtotal		1	26	3,8
D E B I L I D A D E S	Personal no se encuentra capacitado.	0,1	1	0,1
	Procesos podrían automatizarse para tener mayor control en los cultivos.	0,05	2	0,1
	La competencia tiene mayor experiencia.	0,15	1	0,15
	El personal de la bananera no conoce del manejo de las normas ISO9001 e ISO14001.	0,05	2	0,1
	Los recursos de la agrícola no son suficientes.	0,25	1	0,25
	Faltan realizar pagos de inversiones iniciales.	0,25	1	0,25
	La agrícola no destina sus ganancias para inversión y mejora de sus procesos.	0,15	1	0,15
Subtotal		1	9	1,1

Fuente: Elaboración propia


La evaluación de los factores internos presenta un total de **4,9** al sumar los subtotales obtenidos de las fortalezas y debilidades.

2.3. CARACTERIZACIÓN DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN

La caracterización de las variables internas y externas toman como resultado los valores obtenidos en el análisis de las matrices: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), en resumen:

- Fortalezas: 3,8; Debilidades: 1,1; MEFI: 4,9
- Oportunidades: 3,80; Amenazas:1,3; MEFE: 5,1

Cuadro 13
Jerarquización FODA de la agrícola MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA
LTDA

	4	3	2	1	
	1	2	3		MEFE
3	CRECER	CRECER	RESISTIR		
	4		6		
2	CRECER	RESISTIR	ELIMINAR		
	7	8	9		
1	RESISTIR	ELIMINAR	ELIMINAR		
	MEFI				

Fuente: Elaboración propia

Como resultados obtenemos que la agrícola MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA, está ubicada en el cuadrante cinco llamado: "resistir". Por lo cual deberán definirse iniciativas, como establecer las estrategias ofensivas, defensivas, reorientación y supervivencia, además que la agrícola tendrá que formular su misión, visión, cultura y objetivos para lograr la permanencia de su producto en el mercado nacional e internacional.

3. DETERMINACIÓN ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO

A partir del análisis FODA y de la jerarquización de los aspectos internos y externos se desarrollaron las estrategias que se presentan a continuación.

3.1. DETERMINACIÓN LAS ESTRATEGIAS OFENSIVAS FO

Cuadro 14
Estrategias Ofensivas (FO) de la agrícola MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA

ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS)			FORTALEZAS	
			F1	Producción de banano orgánico.
			F2	Tasa de productividad alta.
			F3	Negocio rentable.
			F4	Producción amigable con el ambiente.
			F5	Personal proactivo, leal, honesto y propone soluciones.
			F6	Minimización de costos de producción por la compra de insumos a través de asociaciones.
			F7	Buen ambiente laboral
OPORTUNIDADES	O1	Volúmenes de producción constantes del banano.	F5.O7.- Diseñar programas de capacitación para potenciar la capacidad del personal e impulsar el proceso productivo.	
	O2	Competencia tienen problemas de producción por presencia de la sigatoka.		
	O3	Reutilización de desechos para producir abono.		
	O4	Residuos del banano y banano de rechazo podrían utilizarse para crear productos de valor.		
	O5	Potenciales alianzas con exportadoras para asegurar precios justos de comercialización.		
	O6	Competencia ha disminuido su producción por falta de fertilizantes.		
	O7	Aumento en los cupos de número de cajas de banano a ser exportadas.		
			F6. O4.-Desarrollar productos para las industrias bovina y porcina con el banano de rechazado y diversificar el mercado.	
			F6. O3.- Elaborar abono natural a partir de los residuos generados para reducir el costos de operación.	
			F3. O5.-Establecer acuerdos con las exportadoras para plantear precios justos de comercialización.	

Fuente: Elaboración propia

3.2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)

Cuadro 15
Estrategias Defensivas (FA) DE LA AGRÍCOLA MARTÍNEZ MINUCHE
MAR&MIN CIA LTDA

			FORTALEZAS	
ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)			F1	Producción de banano orgánico.
			F2	Tasa de productividad alta.
			F3	Negocio rentable.
			F4	Producción amigable con el ambiente.
			F5	Personal proactivo, leal, honesto y propone soluciones.
			F6	Minimización de costos de producción por la compra de insumos a través de asociaciones.
			F7	Buen ambiente laboral caracterizado por el compañerismos y trabajo en equipo.
AMENAZAS	A1	Existen conflictos gremiales.	F2A4.- Establecer métricas e indicadores económicos para tener un control de costos económicos y garantizar la rentabilidad del negocio.	
	A2	Guerra entre Rusia y Ucrania ha debilitado la exportación de banano.		
	A3	No existen regulaciones a las exportadoras para que paguen el precio justo a los productores.		
	A4	Aumento del costo de insumos	F1A2.- Implementar publicidad basado en la calidad del banano orgánico que produce la bananera para buscar nuevos mercados a nivel nacional e internacional.	
	A5	Es difícil competir con los precios de producción de las exportadoras ubicadas en Centroamérica.		
	A6	Consumo del producto es variable dependiendo de la estación en las que se encuentre los importadores.	F4.A7.- Implementar el tratamiento de aguas residuales y su reutilización para minimizar el consumo de agua y reutilizarla para el uso de servicios higiénicos o lavado de maquinaria, para minimizar costos en el consumo de agua.	
	A7	No existe inversión externa para tecnificar los procesos del banano y volver más competitivo el mercado ecuatoriano.		

Fuente: Elaboración propia

3.3. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO)

Cuadro 16

**Estrategias DO (reorientación) de la agrícola MARTÍNEZ MINUCHE
MAR&MIN CIA LTDA**

			DEBILIDADES	
ESTRATEGIAS DO (REORIENTACIÓN)			D1	Personal no se encuentra capacitado.
			D2	Procesos podrían automatizarse para tener mayor control en los cultivos.
			D3	La competencia tiene mayor experiencia.
			D4	El personal de la bananera no conoce del manejo de las normas ISO9001 e ISO14001.
			D5	Los recursos de la agrícola no son suficientes.
			D6	Faltan realizar pagos de inversiones iniciales.
			D7	La agrícola no destina sus ganancias para inversión y mejora de sus procesos.
OPORTUNIDADES	O1	Volúmenes de producción constantes del banano.	D1. O1.- Implementar procedimientos documentados de las actividades de producción del banano para mejorar la operatividad y maximizar la productividad.	
	O2	Competencia tienen problemas de producción por presencia de la sigatoka.		
	O3	Reutilización de desechos para producir abono.	D4.O7. Desarrollar mecanismo para controlar el aseguramiento de la calidad y la gestión ambiental en las actividades de producción del banano.	
	O4	Residuos del banano y banano de rechazo podrían utilizarse para crear productos de valor.		
	O5	Potenciales alianzas con exportadoras para asegurar precios justos de comercialización.		
	O6	Competencia ha disminuido su producción por falta de fertilizantes.	D6.O7.- Redefinir los procesos de control de gestión respecto a los planes de inversión para reducir el endeudamiento de la agrícola.	
	O7	Aumento en los cupos de número de cajas de banano a ser exportadas.		

Fuente: Elaboración propia

**3.4. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)
DE LA AGRÍCOLA MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA**

**Cuadro 17
Estrategias DA (supervivencia) de la agrícola MARTÍNEZ MINUCHE
MAR&MIN CIA LTDA**

			DEBILIDADES	
			D1	D2
ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)			D1	Personal no se encuentra capacitado.
			D2	Procesos podrían automatizarse para tener mayor control en los cultivos.
			D3	La competencia tiene mayor experiencia.
			D4	El personal de la bananera no conoce del manejo de las normas ISO9001 e ISO14001.
			D5	Los recursos de la agrícola no son suficientes.
			D6	Faltan realizar pagos de inversiones iniciales.
			D7	La agrícola no destina sus ganancias para inversión y mejora de sus procesos.
AMENAZAS	A1	Existen conflictos gremiales.	F2A4.- Establecer métricas e indicadores económicos para tener un control de costos económicos y garantizar la rentabilidad del negocio.	
	A2	Guerra entre Rusia y Ucrania ha debilitado la exportación de banano.		
	A3	No existen regulaciones a las exportadoras para que paguen el precio justo a los productores.		
	A4	Aumento del costo de insumos	F1A2.- Implementar publicidad basado en la calidad del banano orgánico que produce la bananera para buscar nuevos mercados a nivel nacional e internacional.	
	A5	Es difícil competir con los precios de producción de las exportadoras ubicadas en Centroamérica.		
	A6	Consumo del producto es variable dependiendo de la estación en las que se encuentre los importadores.	F4.A7.- Implementar el tratamiento de aguas residuales y su reutilización para minimizar el consumo de agua y reutilizarla para el uso de servicios higiénicos o lavado de maquinaria, para minimizar costos en el consumo de agua.	
	A7	No existe inversión externa para tecnificar los procesos del banano y volver más competitivo el mercado ecuatoriano.		

Fuente: Elaboración propia

3.5. FODA ESTRATÉGICO

Cuadro 18

FODA ESTRATÉGICO de la agrícola MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA

			FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			F1	F2	D1	D2
ESTRATEGIAS FODA			F1	Producción de banano orgánico.	D1	Personal no se encuentra capacitado.
			F2	Tasa de productividad alta.	D2	Procesos podrían automatizarse para tener mayor control en los cultivos.
			F3	Negocio rentable.	D3	La competencia tiene mayor experiencia.
			F4	Producción amigable con el ambiente.	D4	El personal de la bananera no conoce del manejo de las normas ISO9001 e ISO14001.
			F5	Personal proactivo, leal, honesto y propone soluciones.	D5	Los recursos de la agrícola no son suficientes.
			F6	Minimización de costos de producción por la compra de insumos a través de asociaciones.	D6	Faltan realizar pagos de inversiones iniciales.
			F7	Buen ambiente laboral	D7	La agrícola no destina sus ganancias para inversión y mejora de sus procesos.
OPORTUNIDADES	O1	Volúmenes de producción constantes del banano.	F5.O7.- Diseñar programas de capacitación para potenciar la capacidad del personal e impulsar el proceso productivo. F6. O4.-Desarrollar productos para las industrias bovina y porcina con el banano de rechazado y diversificar el mercado. F6. O3.- Elaborar abono natural a partir de los residuos generados para reducir el costos de operación. F3. O5.-Establecer acuerdos con las exportadoras para plantear precios justos de comercialización.		D1. O1.- Implementar procedimientos documentados de las actividades de producción del banano para mejorar la operatividad y maximizar la productividad. D4.O7. Desarrollar mecanismo para controlar el aseguramiento de la calidad y la gestión ambiental en las actividades de producción del banano. D6.O7.- Redefinir los procesos de control de gestión respecto a los planes de inversión para reducir el endeudamiento de la agrícola.	
	O2	Competencia tienen problemas de producción por presencia de la sigatoka.				
	O3	Reutilización de desechos para producir abono.				
	O4	Residuos del banano y banano de rechazo podrían utilizarse para crear productos de valor.				
	O5	Potenciales alianzas con exportadoras para asegurar precios justos de comercialización.				
	O6	Competencia ha disminuido su producción por falta de fertilizantes.				
	O7	Aumento en los cupos de número de cajas de banano a ser exportadas.				
AMENAZAS	A1	Existen conflictos gremiales.	F2A4.- Establecer métricas e indicadores económicos para tener un control de costos económicos y garantizar la rentabilidad del negocio. F1A2.- Implementar publicidad basado en la calidad del banano orgánico que produce la bananera para buscar nuevos mercados a nivel nacional e internacional. F4.A7.- Implementar el tratamiento de aguas residuales y su reutilización para minimizar el consumo de agua y reutilizarla para el uso de servicios higiénicos o lavado de maquinaria, para minimizar costos en el consumo de agua.		D4A3.- Implantar y mantener la operatividad de la agrícola en base a las normas ISO 9001 e ISO14001, para fortalecer la imagen de la bananera a nivel nacional y buscar soluciones desde un manejo basado en la mejora de procesos y visualizar la toma de decisiones en base a la planeación estratégica. D2A6.- Recolectar y almacenar el agua lluvia para utilizarla en el proceso de riego, para minimizar el costo energético del bombeo de agua de río y contar con una fuente de agua en época de sequía y así asegurar la operatividad de la agrícola.	
	A2	Guerra entre Rusia y Ucrania ha debilitado la exportación de banano.				
	A3	No existen regulaciones a las exportadoras para que paguen el precio justo a los productores.				
	A4	Aumento del costo de insumos				
	A5	Es difícil competir con los precios de producción de las exportadoras ubicadas en Centroamérica.				
	A6	Consumo del producto es variable dependiendo de la estación en las que se encuentre los importadores.				
	A7	No existe inversión externa para tecnificar los procesos del banano y volver más competitivo el mercado ecuatoriano.				

Fuente: Elaboración propia

4. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y AMBIENTAL PARA LA AGRÍCOLA MARTINEZ MINUCHE

En este último punto del proyecto se propone el plan estratégico para la agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA., en función a los factores identificados a lo largo de esta investigación.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las diferentes entrevistas aplicadas a la organización para identificar los puntos clave que llevaran a la organización a tomar decisiones más acertadas.

4.1. DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONAL

La agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA., mediante la respuesta a las preguntas de los anexos B1 y B2 pudo definir quienes son y hacia dónde quieren llegar al establecer la misión y visión que se muestra a continuación.

4.1.1. MISIÓN

La agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA., produce y comercializa el mejor banano orgánico del Ecuador, su proceso productivo es el más rentable de la región, gracias a la variedad Williams que es un cultivo que posee tiempos cortos de cosecha, además, cuenta con un grupo profesional comprometido con la mejora continua en cada actividad que interviene en el proceso productivo y busca cumplir con las necesidades y expectativas de las exportadoras a nivel nacional e internacional, garantizando un producto de alta calidad con precios competitivos, además, incentiva la reactivación del mercado laboral local y está comprometida con el desarrollo sostenible.

4.1.2. VISIÓN

Liderar el mercado a nivel nacional, expandir la venta del banano orgánico a las exportadoras a nivel internacional y adaptarse a los requerimientos internacionales de calidad que requiere la fruta.

Maximizar la rentabilidad de la agrícola para diversificar el mercado mediante la producción de productos de alto valor y seguir una política de responsabilidad ambiental.

4.2. DETERMINACIÓN DE LOS VALORES Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

De igual manera la agrícola identificó los valores que guiaran el actuar del personal y que servirá de guía en futuras contrataciones. Además, se fijaron los objetivos para cumplirse en el año 2023 y 2025.

4.2.1. VALORES

La agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA., tiene como referencia de su actuar los siguientes valores:

Transparencia: actuar con honestidad en cada actividad que lleva a cabo la agrícola y su personal, para transmitir confianza, que su proceder sea impecable y cada acto sea claro.

Integridad: demostrar el espíritu que posee la agrícola y su personal para obrar con rectitud, coherencia y total transparencia.

Puntualidad: el recurso tiempo es importante para el cumplimiento de objetivos y tiene una estrecha relación con efectuar las actividades dentro de las fechas previamente establecidas.

Adaptabilidad: capacidad del personal y de la organización de adecuarse a las variaciones en el contexto interno y externo en el que se desenvuelve la agrícola,

para tomar decisiones que conlleven a mantener y dominar el mercado de venta del banano.

Excelencia: la búsqueda de la máxima eficacia en la gestión nos permite obtener los mejores resultados para enorgullecernos de nuestra labor y concentrarnos en brindar mejores productos y servicios a nuestros clientes.

4.2.2. OBJETIVOS

La agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA., se ha planteado dos objetivos estratégicos que son los siguientes:

- **Disminuir el endeudamiento de la agrícola en un 60% hasta diciembre del 2023.**

Estrategia: Redefinir los procesos de control de gestión respecto a los planes de inversión para reducir el endeudamiento de la agrícola.

Acción: Evaluar los ingresos y egresos producidos, reinyectar el porcentaje necesario de dinero para mantener la operatividad de la agrícola y el excedente será utilizado para realizar los pagos a las agencias bancarias.

Medio de verificación: Indicadores financieros como la tasa de crecimiento de los ingresos, ganancia neta y margen de utilidad neta.

- **Implementar un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y Ambiente hasta el 2025.**

Estrategia 1: Desarrollar un plan de producción del banano estandarizando los procesos mediante el aprovechamiento de la experiencia del personal.

Estrategia 2: Implementar un plan de gestión ambiental para tratamiento de residuos líquidos y sólidos, evaluar la reutilización y tratamiento del agua de lavado del banano, prevención de impactos ambientales.

Acción 1: Buscar asesoramiento externo con experticia en implantar sistemas de gestión.

Medio de verificación: Informes de avances.

4.3. DETERMINAR LA POLÍTICA PARA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

La política de la agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA., es cumplir con los estándares ambientales y de calidad requeridos por sus clientes, por lo tanto, los pilares fundamentales de su política de calidad y ambiente son:

- Satisfacer plenamente los requerimientos y expectativas de nuestros clientes, cumpliendo con sus exigencias para aumentar la satisfacción de los mismos.
- Proteger el medio ambiente y prevenir su contaminación a través de la formación, sensibilización y motivación de todo el personal de la agrícola.
- Trabajar en busca de la mejora continua de la agrícola en temas ambientales y de calidad para consolidar la confianza de nuestros clientes.
- Cumplir en todo momento y dentro de los procesos con las leyes y regulaciones aplicables al contexto en el que se desarrolla la agrícola y tomar todas las medidas factibles para promover una producción de banano de alta calidad y sostenible ambientalmente para alcanzar los objetivos planteados.

CONCLUSIONES

Las conclusiones del proyecto se realizaron por cada objetivo específico establecido en el proyecto específicamente en la EDT, las cuales entregaron el siguiente consolidado.

El análisis del contexto en el que se desarrolla la agrícola Martínez Minuche MAR&MIN CIA LTDA., fue de suma importancia para entender el entorno interno y externo puede influir en su desarrollo y operatividad. Se identificó como punto clave que la situación a nivel internacional tiene un impacto directo en temas de venta de la fruta, que si los conflicto bélicos continúan, se deben buscar otros países para su exportación y así minimizar las pérdidas económicas y ampliar el mercado internacional. Además, el tomar medidas para el manejo de plagas, podría ser la clave para ser pioneros en temas de exportación ya que hay países que están perdiendo toda su producción. Es importante resaltar que a nivel interno el personal es la clave del éxito de la agrícola.

La elaboración de la matriz FODA identificó los factores que tienen una incidencia directa con el proceso productivo del banano, como ejemplo tenemos que la agrícola tiene como un aspecto fuerte y favorable, la predisposición de todo el personal por contar con un buen ambiente laboral, este les permite desarrollar actividades con trabajadores comprometidos y con predisposición para el trabajo en equipo. Además de que cuentan con una producción de banano constante y la fruta es orgánica, lo que lo vuelve altamente competitivos en el mercado nacional e internacional.

La caracterización de las cuestiones internas y externas definidas a través de la matriz FODA, se obtuvo como resultado que la agrícola se encuentra en el cuadrante de "resistir", por lo que las estrategias planteadas se direccionaron para que la agrícola pueda mantenerse y permanecer en el mercado nacional e internacional hasta que encuentre su equilibrio.

Las estrategias planteadas servirán de guía y focalizarán aspectos que deben ser tratados de manera prioritaria por la agrícola para establecer

actividades que les ayuden a solucionar de manera eficaz los elementos propios del proceso que se encuentran fuera de control. Por lo que el direccionamiento estratégico ha establecido que puede resultar favorable la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad y ambiental para la agrícola, ya que, al definir el esquema de gestión, se puede llegar a abarcar componentes sumamente importantes como son el entorno interno y externo de la organización.

En conclusión, la agrícola actualmente cuenta con una planificación estratégica que le permitirá direccionar la toma de decisiones de manera más acertada y a través de su misión, visión, valores, objetivos y política alcanzar las metas trazadas, para garantizar la calidad del proceso productivo de banano y ser una organización sostenible en temas ambientales.

RECOMENDACIONES

La producción de banano es constante pero el valor de venta de la fruta depende de muchas variables y fluctúa de manera anual en el mercado internacional, cabe recalcar que los conflictos bélicos tienen una afectación directa en el proceso de exportación, ya que los recursos económicos son destinados para adquirir materiales bélicos. Lo que aumenta la inestabilidad económica de los sectores que dependen de esta actividad económica.

Si bien la realización del presente proyecto entregó información importante sobre el análisis del contexto interno y externo en el que se desarrolla actualmente la agrícola, debido a que el entorno es cambiante, se recomienda que en el análisis que se llevará a cabo por expertos considerar las perspectivas futuras del mercado a nivel nacional e internacional ya que de este depende los costos de comercialización y así establecer impactos que pueden afectar las operatividad de la agrícola.

Es recomendable que todo el personal que forma parte de la agrícola reconozca la importancia de implementar el sistema integrado de gestión de calidad y ambiental para garantizar la ampliación del mercado, buscar estrategias para minimizar los costos de operación y que haya una sincronización en la toma de decisiones y así alcanzar los objetivos trazados.

Si la agrícola implementa y mantiene el sistema integrado de gestión de la calidad y ambiente, como resultado podría ofrecer su producto a diferentes exportadoras y llevar su producto a otros mercados internacionales y generar los ingresos necesarios para crear una ventaja competitiva al desarrollar productos para las industrias bovina y porcina con el banano de rechazado para diversificar sus procesos de producción internos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Andrade, J. (2017). **Sistemas de Gestión de Calidad en Empresas Productoras de Banano**. Guayaquil. Ecuador. Cámara Ecuatoriana del Libro.
- Baena, G. (2015). **Planeación prospectiva estratégica: teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina**. Universidad Autónoma de México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Primera Edición. México D.F.
- Camisón, C., Cruz, S., Gonzáles, T. (2006). **Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas**. Pearson Educación, S.A., Madrid. España.
- Fabre, N. (2015). **Causas de pérdida que se producen en la post cosecha de banano en la zona de Quevedo**. Trabajo de investigación PROPEC previo a la obtención del Título en Ingeniería Agronómica. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Quevedo. Ecuador.
- Fred, D. (2013). **Conceptos de Administración Estratégica**. Décimo Cuarta Edición. México. Pearson.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). **Metodología de la investigación**. Macgraw-Hill. Montreal. Canadá.
- Hill, W., Jones, G., Schilling, M. (2015). **Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque Integral**. Onceava Edición. México.
- Mejías, A., Gutiérrez, H., Duque, D., D'Armas, M., Cannarozzo, M. (2018). **Gestión de la Calidad. Una Herramienta para la sostenibilidad organizacional**. Universidad de Carabobo. Primera Edición. Valencia. Venezuela.
- Méndez, C., Rodríguez, M. (2016). **Información Técnica: Deshijado de la Platanera**. AgroCabildo. Servicio Técnico de Agricultura y Desarrollo Rural. Santa Cruz de Tenerife. España.
- Muñoz, C. (2015). **Metodología de la investigación**. Ciencias Sociales-Oxford. Editorial Progreso. México.
- Palacios, L. (2016). **Dirección Estratégica**. Colombia. Ecoe Ediciones Ltda.

Pimienta, J., De la Orden, O. (2017). **Metodología de la investigación**. Tercera edición. Pearson. México.

Sánchez, H., Reyes, C., Mejía, K. (2018). **Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística**. Universidad Ricardo Palma. Primera Edición Lima. Perú.

Solórzano, S. Alaña, T. (2015). **Planeación Estratégica**. Universidad Técnica de Machala. Machala. Ecuador.

Speth, C. (2018). **El análisis DAFO - Los secretos para fortalecer su negocio en 50 minutos**. Editorial dital:Titivillus.

Torres, Z. (2014). **Administración Estratégica**. Instituto Politécnico Nacional. Primera Edición. Grupo Editorial Patria. México, D.F.

LEYES

Acuerdo Ministerial No.057.(2021). **Precio mínimo de sustentación al pie del barco de los diferentes tipos de cajas de banano y otras musáceas**. Ministerio de Agricultura y Ganadería, Quito, Ecuador, 29 de octubre del 2021.

REVISTAS ESPECIALIZADAS

Bioersivity (2010). **Guía práctica para la producción de plátano con atlas densidades: experiencias de América Latina y El Caribe**. Experiencias de América Latina y el Caribe.

Casas, J., Repullo, J., Donado, J. (2002). **La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos**. Departamento de Planificación y Economía de la Salud. Escuela Nacional de Sanidad. ISCIII. Madrid. España.

Comunidad Andina (2020). **Guía Andina para el diagnóstico de Fusarium Raza 4 Tropical (R4T) Fusarium oxysporum f.sp. cubense (syn. Fusarium odoratissimum) agente causal de la marchitez por Fusarium en musáceas (plátanos y bananos)**. Av. Paseo de la República 3895 San Isidro, Lima – Perú. Primera Edición.

CONACYT (2020). **Banana: manejo, comercialización y costos**. Facultad de Ciencias Especializadas de la Universidad Nacional de Asunción. San

Lorenzo- Paraguay.

IDIAP (2012). **Manual técnico- El cultivo de plátano (Musa paradisiaca L) en Panamá.** Instituto de investigación agropecuarias de Panamá. Departamento de Ediciones y Publicaciones. Panamá.

INIBAP (2004). **Producción y comercialización de banano orgánico en la región del Alto Beni.** Manual práctico para productores. Bolivia.

Olimpia (2017). **La utilización de matrices estratégicas en la dirección de equipos de baloncesto.** Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma. Vol.14 No.43, abril-junio 2017. ISSN: 1817-9088. RNPS: 2067. olimpia@udg.co.cu

RIE (2006). **Revista de Investigación Educativa. Técnica de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa.** Murcia. España.

NORMAS

Instituto Nacional de Normalización (2015). **Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 9000:2015 (NCh-ISO9000:2015).**

Instituto Nacional de Normalización (2015). **Sistemas de gestión ambiental- Requisitos con orientación para su uso. Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 14001:2015 (NCh-ISO14001:2015).**

UNE 66177. (2005). **Guía para la integración de los sistemas de gestión.** Madrid: Asociación Española para la Calidad.

TRABAJOS DE GRADO

Betancur, A. (2013). **Implementación del amarre liso en Finca Cibeles S.A para optimizar insumo.** Trabajo de grado para optar al título de Administradora de Empresas Agropecuarias. Corporación Universitaria Lasallista. Caldas - Antioquia. Colombia.

Betancurth, Y., Medina, S., Torres, F. (2017). **Evaluación Financiera del cultivo de banano usando semilla in vitro variedad Williams y/o**

Valery en el Municipio de Manizales. Tesis para optar por el título de Especialistas en Formulación y Evaluación Social y Económica de Proyectos. Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia.

Bustamente, E. (2016). **La planificación estratégica y su impacto en la producción bananera de la empresa TOCALIT S.A ubicada en la ciudad el Naranjal.** Tesis de grado de tercer nivel. Universidad Técnica de Machala, El Oro, Ecuador.

Chiliquinga, L. (2021). **Planificación estratégica para la implementación de un sistema integrado de gestión en base a las normas ISO 9001:2015 y 14001:2015 en el aserradero “La Y”.** Trabajo final de grado para optar al grado académico de magister en sistemas integrados de gestión de la calidad. Universidad Viña del Mar. Chile.

Gómez, E. (2020). **La planificación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las empresas. Caso: dos grandes empresas del sector de servicio de aseo y mantenimiento de instalaciones en Bogotá.** Maestría en Administración-MBA. Fundación Universidad de América. Bogotá-Colombia.

Noblecilla, M. (2018). **Diseño de un sistema de gestión de calidad y sostenibilidad para exportación de banano de Ecuador hacia Alemania caso finca El limón en Santa Rosa.** Ecuador. Zamorano. Honduras.

Pacheco, F. (2018). **Modelo de gestión estratégica para la industria de energías renovables bajo el escenario de cambio de la matriz energética del Ecuador.** Tesis de Maestría en Dirección de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.

Perez, C. (2020). **Propuesta de diseño de un sistema integrado de gestión ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.** Caso: Gestión de Artes Gráficas del Instituto Geográfico Militar

Ramirez, N. (2020). **Pensamiento estratégico en la exportación de arroz colombiano. Monografía para optar el título de Especialista en Negocios Internacionales e Integración Económica.** Fundación Universidad de América. Bogotá, Colombia.

REFERENCIAS WEB

- Agrotendencia. (2022). **Cultivo de Banano**. Recuperado el 13 de febrero del 2022 de: <https://agrotendencia.tv/agropedia/el-cultivo-de-banano/>
- Calidad, S. L. (2000). **Sociedad latinoamericana para la calidad**. Recuperado el 10 de abril del 2022 de: http://homepage.cem.itesm.mx/alesando/index_archivos/MetodoDisMejoraDeProcesos/LluviaDeldeas.pdf
- FAO. (2020). **Banana Statistical Compendium 2019**. Recuperado el 22 de octubre del 2021 de: <https://www.fao.org/documents/card/es/c/cb0466en/>
- FAO. (2021). **Foro Mundial del Banano**. Recuperado el 25 de octubre del 2021 de: <https://www.fao.org/world-banana-forum/projects/good-practices/iso14001/es/>
- ISOfocus. (2017). **Agricultura Inteligente**. Recuperado el 28 de octubre del 2021 de: [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/news/magazine/ISOfocus%20\(2013-NOW\)/sp/ISOfocus_122.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/news/magazine/ISOfocus%20(2013-NOW)/sp/ISOfocus_122.pdf)
- Lazzari, L., Maesschalck, V. (2003). **Control de Gestión: una posible aplicación del FODA**. Recuperado el 10 de abril del 2022 de: <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CIMBAGE/article/view/311>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). **Informes Sectoriales – Banano**. Recuperado el 20 de octubre del 2021 de: <https://www.produccion.gob.ec/informes-sectoriales-banano/>
- OECD/FAO (2021), **OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2021-2030, OECD Publishing, Paris**. Recuperado el 20 de octubre del 2021 de: <https://doi.org/10.1787/47a9fa44-es>.
- Troncoso, J., Amaya, A. (2016). **Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud**. Recuperado el 12 de abril del 2022 de: <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- CCM. (2020). **Procedimiento del contexto de la organización CCM**. Recuperado el 15 de mayo del 2022 de: https://ccmagangue.org.co/media/doc/PROCEDIMIENTO_DEL_CONTEXTO_DE_LA%20ORGANIZACION.pdf



ANEXO A

ANÁLISIS FODA

ANEXO A 1.- BANCO DE PREGUNTAS CUESTIONES INTERNAS

FORTALEZAS

- ¿Qué les gusta a tus clientes de tu empresa o de tus productos?
- ¿Qué hace mejor tu empresa que otras de la misma industria?
- ¿Cuáles son los atributos más positivos de su organización?
- ¿Cuál es su estrategia para la venta?
- ¿Qué recursos tienes a su disposición?
- ¿Qué puntos fuertes ven los otros en ti?
- ¿Cuáles son las mejores características de tus empleados?
- ¿Qué ventajas tienes en sus costos de producción de banano?
- ¿La organización posee un buen ambiente laboral?

DEBILIDADES

- ¿El personal se encuentra capacitado para desempeñar las funciones de los procesos de producción?
- ¿Qué podría mejorar la bananera?
- ¿Hay algo en que la competencia sea mejor?
- ¿Cuáles son los aspectos negativos que posee la organización?
- ¿Cuáles son las razones por las que se generan problemas?
- ¿Los recursos que posee la organización son suficientes?
- ¿Los recursos se encuentran distribuidos adecuadamente?
- ¿Qué recursos extras posee la competencia?

ANEXO A 2.- BANCO DE PREGUNTAS CUESTIONES EXTERNAS

OPORTUNIDADES

- ¿Cómo puedes mejorar los procesos de ventas del banano?
- ¿El banano de rechazo puede ser utilizado en algún proceso de aprovechamiento?

- ¿Existen factores socioeconómicos que te favorezcan?
- ¿Hay posibilidad de expandir el negocio a nuevos mercados?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación que prefieren tus clientes?
- ¿Cómo puedes involucrar aún más a los clientes que prefieren tu producto?
- ¿Los bancos han mejorado las tasas de interés y la flexibilidad de plazos?
- ¿La empresa conoce los competidores están debilitados por alguna circunstancia?
- ¿Se puede establecer alianzas con otras exportadoras para generar nuevas estrategias comerciales?

AMENAZAS

- ¿Existe algún conflicto gremial?
- ¿Existe algún aspecto a nivel internacional que afecte la exportación de banano?
- ¿Se puede producir algún cambio político, legal de carácter impositivo que afecte al desarrollo del negocio?
- ¿El precio de insumos ha aumentado?
- ¿El nivel de competencia podría ser considerado agresivo?
- ¿Cuál es el escenario económico actual?
- ¿El consumo del producto es bajo?
- ¿Los productores locales han recibido algún tipo de inversión externa que les permita ser más competitivos?



ANEXO B

PROPUESTA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ANEXO B 1.- PREGUNTAS PARA EL DESARROLLO DE LA MISIÓN

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quienes trabajamos?

ANEXO B 2.- PREGUNTAS PARA EL DESARROLLO DE LA VISIÓN

- ¿A dónde vamos?
- ¿Cómo nos vemos en el futuro?
- ¿Cuál es el objetivo a largo plazo?
- ¿Es compatible y acorde con la misión?

ANEXO B 3.- PREGUNTAS PARA EL DESARROLLO VALORES

Valores:

- ¿Cuáles son los comportamientos costumbres y conceptos que queremos adoptar como principios de conducta organizacional?

ANEXO B 4.- PREGUNTAS PARA EL DESARROLLO DE LA POLÍTICA

Puntos a considerar para evaluar la política de la agrícola MARTÍNEZ MINUCHE MAR&MIN CIA LTDA:

- ¿La política es apropiada al propósito y contexto de la organización?
- ¿ Es el marco de referencia para establecer de los objetivos?
- ¿ Incluye el compromiso de cumplir los requisitos normativos?
- ¿Incorpora el compromiso de mejora continua del sistema de gestión