



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

**COMPARACIÓN DE LA CADENA DE VALOR  
ENTRE DOS HACIENDAS BANANERAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del  
grado de Licenciada y Licenciado en  
Administración de Empresas**

**Autores:**

Ariana Isabela Delgado Flores; Martín Guillén Proaño

**Director:**

Ing. María José González Calle

**Cuenca – Ecuador**

**2025**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres, hermanos y abuelos por su apoyo incondicional, sacrificios y por creer en mí. A mis tres ángeles en el cielo: mi abuelita Libia Raquel, quien me enseñó a sonreír ante la vida; mi fiel compañero Chubaca; y a ti, Negrito, por recordarme siempre que “hay que vivir la vida”. Sus enseñanzas y amor me acompañan cada día en la búsqueda de mis sueños y me servirán siempre como inspiración para cumplir todas mis metas que siempre irán dedicadas para ustedes.

Martín

Dedico este logro a los pilares de mi vida: mis padres, Diego y Katty, por ser mi mayor fortaleza. A mi Abu, que siempre tuvo las palabras justas y los abrazos que reconfortaron mi corazón en los momentos en que más los necesité. A mis tías Sonia y Fer, por siempre estar. A Brunito, que llegó para acompañarme en este camino. Y a Lolita, Daniel y Sol, hermanos del alma, por su presencia incondicional y su amor constante. Esto es por y para ustedes. Los amo con el corazón.

Ariana

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todos quienes formaron parte de mi vida universitaria: compañeros, profesores, especialmente la junta de la carrera de Administración y a mi compañera de tesis, Ariana, por convertir este proceso en una experiencia inolvidable. Gracias a Dios y a la Virgen por guiarme siempre.

Martín

Quiero agradecer, en primer lugar, a Dios, por caminar conmigo en cada paso. A mis profesores María José González y Juanito Maldonado por su guía constante y ese cariño genuino que hizo de este camino uno más humano. A mis compañeros, que hoy son una pequeña gran parte de mí. Y a Martín, mi compañero de tesis, con quien compartí no solo el trabajo, sino también risas y aprendizajes que guardaré con cariño.

Ariana

## Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Figuras.....	v
Índice de Tablas.....	vi
Índice de Anexos.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO 1.....	12
1. MARCO TEÓRICO.....	12
1.1 Cadena de Valor.....	12
1.2 Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	20
1.3 Estrategia Competitiva.....	23
CAPÍTULO 2.....	28
2. ANALISIS DE LAS HACIENDAS BANANERAS.....	28
2.1. Descripción de las haciendas seleccionadas.....	28
2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	31
2.3. Situación actual de la gestión y producción.....	36
2.4. Identificación de los eslabones principales en la cadena de valor.....	43
CAPÍTULO 3.....	57
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	57
3.1 Principales hallazgos e impacto de las prácticas en la competitividad.....	57
3.2 Oportunidades de mejora en la cadena de valor.....	61

3.3 Recomendaciones para optimización y sostenibilidad.....	64
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES .....	75
REFERENCIAS .....	77
ANEXOS.....	80

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Actividades primarias .....	13
<b>Figura 2</b> Actividades secundarias .....	14
<b>Figura 3</b> Cadena de valor de McKinsey .....	19
<b>Figura 4</b> Fuerzas de Porter.....	20
<b>Figura 5</b> Organigrama de las Hacienda Santa Gertrudis .....	30
<b>Figura 6</b> Organigrama de las Hacienda LOLITA #1 .....	31
<b>Figura 7</b> Cinco fuerzas de Porter del sector bananero.....	35
<b>Figura 8</b> Diagrama de flujo de las haciendas selección.....	36
<b>Figura 9</b> Cadena de Valor Hacienda Santa Gertrudis.....	43
<b>Figura 10</b> Cadena de Valor Hacienda Lolita#1 .....	44

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Preparación de suelo.....	37
<b>Tabla 2</b> Exámenes de fertilidad del suelo.....	37
<b>Tabla 3</b> Selección de colines.....	38
<b>Tabla 4</b> Siembra.....	38
<b>Tabla 5</b> Instalación del sistema de riego.....	39
<b>Tabla 6</b> Fertilización.....	39
<b>Tabla 7</b> Control de plagas y fumigación.....	40
<b>Tabla 8</b> Soporte de las plantas.....	40
<b>Tabla 9</b> Transporte a la empacadora.....	41
<b>Tabla 10</b> Lavado y desmane.....	41
<b>Tabla 11</b> Empaque.....	42
<b>Tabla 12</b> Identificación del eslabón de Infraestructura.....	44
<b>Tabla 13</b> Identificación del eslabón de Recursos Humanos.....	45
<b>Tabla 14</b> Identificación del eslabón de Tecnología.....	46
<b>Tabla 15</b> Identificación del eslabón de Compras.....	46
<b>Tabla 16</b> Identificación del eslabón de Logística Interna.....	47
<b>Tabla 17</b> Identificación del eslabón de Operaciones.....	47
<b>Tabla 18</b> Identificación del eslabón de Logística Externa.....	48
<b>Tabla 19</b> Identificación del eslabón de Marketing y ventas.....	49
<b>Tabla 20</b> Identificación del eslabón de Servicio.....	49
<b>Tabla 21</b> Identificación del eslabón de Responsabilidad Social Empresarial.....	50
<b>Tabla 22</b> Identificación del eslabón de Infraestructura.....	50
<b>Tabla 23</b> Identificación del eslabón de Recursos Humanos.....	51
<b>Tabla 24</b> Identificación del eslabón de Tecnología.....	52
<b>Tabla 25</b> Identificación del eslabón de Compras.....	52
<b>Tabla 26</b> Identificación del eslabón de Logística Interna.....	53
<b>Tabla 27</b> Identificación del eslabón de Operaciones.....	53
<b>Tabla 28</b> Identificación del eslabón de Logística Externa.....	54
<b>Tabla 29</b> Identificación del eslabón de Marketing y Ventas.....	54
<b>Tabla 30</b> Identificación del eslabón de Servicio.....	55
<b>Tabla 31</b> Identificación del eslabón de Responsabilidad Social Empresarial.....	55
<b>Tabla 32</b> Acción de mejora y descripción del objetivo.....	68

<b>Tabla 33</b> Acción de mejora, objetivo, plazo (meses), recursos técnicos, monetarios y humanos, responsables .....	69
<b>Tabla 34</b> Acción de mejora, indicador de cumplimiento, fórmula .....	70

## **Índice de Anexos**

<b>Anexo 1</b>	Instrumento de evaluación de cadena de valor utilizado .....	80
----------------	--	----

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo identificar los elementos clave en las cadenas de valor de dos haciendas bananeras ecuatorianas: Santa Gertrudis y Lolita #1, ubicadas en la provincia de El Oro. Se partió del reconocimiento de la cadena de valor como una herramienta estratégica fundamental para mejorar la eficiencia, sostenibilidad y competitividad de las empresas, especialmente en sectores agroindustriales. Mediante un enfoque cualitativo, aplicado, descriptivo y de corte transversal, se analizaron los procesos internos de ambas haciendas utilizando el modelo de cadena de valor de Porter, complementado con las cinco fuerzas competitivas. El análisis evidenció que, si bien ambas haciendas contaban con estructuras consolidadas y acceso a mercados internacionales, presentaban diferencias marcadas en cuanto a los niveles de tecnificación, procesos productivos y gestión interna. Santa Gertrudis se destacó por el uso de tecnologías como drones y riego automatizado, mientras que Lolita #1 operaba con métodos más tradicionales. Entre los hallazgos más relevantes se identificaron fortalezas en control de calidad, logística y cumplimiento de estándares internacionales, así como debilidades comunes relacionadas con la ausencia de planificación estratégica, escasa inversión en tecnología y limitada proyección comercial. Se concluyó que fortalecer la gestión interna, incorporar innovación tecnológica y aplicar estrategias de mercado más efectivas fueron acciones necesarias para consolidar una ventaja competitiva sostenible.

**Palabras clave:** cadena de valor de Porter, banano, competitividad, estrategia empresarial, agroindustria.

## ABSTRACT

This study aimed to identify key elements in the value chains of two Ecuadorian banana farms: Santa Gertrudis and Lolita #1, located in El Oro province. The research recognized the value chain as a fundamental strategic tool to improve efficiency, sustainability, and competitiveness, especially in the agribusiness sector. Through a qualitative, applied, descriptive, and cross-sectional approach, the internal processes of both farms were analyzed using Porter's value chain model, supported by the five competitive forces and generic strategies. The analysis revealed that although both farms had consolidated structures and access to international markets, they showed significant differences in terms of technology adoption, production methods, and internal management. Santa Gertrudis stood out for its use of technologies such as drones and automated irrigation systems, while Lolita #1 relied on more traditional practices. Key findings included strengths in quality control, logistics, and compliance with international standards, alongside common weaknesses such as the absence of strategic planning, limited investment in technology, and a weak commercial projection. It was concluded that strengthening internal management, incorporating technological innovation, and applying more effective market strategies were necessary actions to achieve a sustainable competitive advantage.

**Keywords:** Porter value chain, banana, competitiveness, business strategy, agribusiness

## INTRODUCCIÓN

La cadena de valor se ha consolidado como una herramienta estratégica clave para mejorar la competitividad de las organizaciones en mercados globales cada vez más exigentes. Propuesta por Michael Porter, esta metodología permite descomponer las actividades internas de una empresa en procesos interdependientes que generan valor al cliente final. En sectores agroindustriales como el bananero, su utilidad radica en la capacidad de optimizar recursos, reducir costos, identificar eslabones críticos y generar ventajas sostenibles basadas en eficiencia, diferenciación o innovación. Considerando que el Ecuador es uno de los principales exportadores mundiales de banano, una adecuada gestión de la cadena de valor resulta indispensable para sostener la rentabilidad y afrontar los desafíos del mercado internacional.

En cuanto a la metodología, este estudio adoptó un enfoque cualitativo, aplicado, de tipo descriptivo y de corte transversal. Esta metodología permitió analizar en

profundidad los factores que influyen en la cadena de valor de dos haciendas bananeras ecuatorianas: Santa Gertrudis y Lolita #1, ambas ubicadas en la provincia de El Oro. Se utilizó como base el modelo de cadena de valor de Porter, complementado con el análisis de las cinco fuerzas competitivas y las estrategias genéricas. La información se obtuvo mediante la observación directa, revisión documental y entrevistas semiestructuradas, con el fin de caracterizar cada uno de los eslabones productivos de forma detallada.

La estructura del trabajo se organiza en tres capítulos. El primer capítulo desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación, abordando los principales conceptos relacionados con la cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas competitivas y las estrategias genéricas de posicionamiento. Estos modelos permiten establecer las bases analíticas para evaluar el funcionamiento interno y el entorno competitivo de las haciendas. El segundo capítulo presenta un análisis descriptivo de las dos haciendas seleccionadas, detallando su historia, procesos productivos, infraestructura, recursos humanos y estrategias de comercialización. Además, se aplica el modelo de Porter para comprender el nivel de competencia dentro del sector bananero ecuatoriano. Finalmente, el tercer capítulo realiza una comparación directa de los eslabones de la cadena de valor de ambas haciendas, identificando buenas prácticas, brechas estratégicas y recomendaciones para mejorar su desempeño competitivo.

Este estudio no solo buscó generar conocimiento aplicado en el ámbito de la administración agroindustrial, sino también contribuir al fortalecimiento de procesos productivos sostenibles y eficientes, fundamentales para responder a las exigencias de un mercado globalizado cada vez más competitivo.

# CAPÍTULO 1

## 1. MARCO TEÓRICO

En el ámbito de la administración de empresas, la comprensión de los conceptos clave es muy importante para el análisis y la mejora del desempeño de las organizaciones. Entre estos conceptos, la cadena de valor y las fuerzas competitivas se destacan como herramientas esenciales tanto como para identificar como sostener una ventaja competitiva. La cadena de valor, propuesta por Michael Porter, permite descomponer las actividades de una organización en eslabones que agregan valor, facilitando la identificación de oportunidades para optimizar la eficiencia y la diferenciación. Por su parte, el modelo de las cinco fuerzas competitivas ofrece ayuda para analizar el entorno industrial, evaluando factores como la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, y el poder de negociación de proveedores y clientes, todos determinantes en la creación de una ventaja competitiva sostenible. El presente trabajo abordará estos modelos teóricos, explorando su aplicación en contextos empresariales para fortalecer la toma de decisiones estratégicas y el posicionamiento competitivo de las organizaciones.

### 1.1 Cadena de Valor

La cadena de valor es un componente crucial en la ventaja competitiva de una empresa. Según Michael Porter, dicha ventaja se fundamenta en las diversas actividades que realiza una organización, tales como diseño, producción, distribución y soporte. Estas actividades son esenciales para que las empresas consigan una diferenciación efectiva (Porter, 1991).

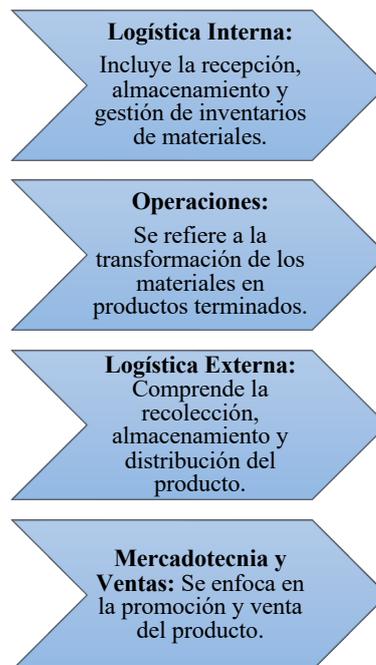
La cadena de valor se refiere a la serie de actividades responsables de la producción, diseño, comercialización y soporte de los productos. Está compuesta por actividades que agregan valor y generan márgenes, desarrollándose tanto física como tecnológicamente para ofrecer un producto final que cumpla con las expectativas del consumidor. Las actividades dentro de la cadena de valor se dividen en dos principales categorías:

Las actividades primarias, que se relacionan de manera directa con la creación física del producto, así como con su venta, entrega y servicio posterior a la venta. Estas se agrupan en cinco categorías:

1. **Logística Interna:** Abarca el recibimiento, almacenamiento y gestión de inventarios de materiales.
2. **Operaciones:** Se refiere al proceso de transformación de los materiales en productos terminados.
3. **Logística Externa:** Comprende la recolección, almacenamiento y distribución del producto.
4. **Mercadotecnia y Ventas:** Se enfoca en la promoción y venta del producto.
5. **Servicio:** Implica el servicio postventa y el soporte al cliente. (Porter, 1991)

### Figura 1

#### *Actividades primarias*



Nota: Obtenido de Porter (1991).

Por otro lado, las actividades de apoyo respaldan las actividades primarias y se dividen en cuatro categorías:

1. **Abastecimiento:** Abarca la compra de insumos, materias primas y otros recursos necesarios.
2. **Desarrollo Tecnológico:** Incluye actividades destinadas a mejorar los productos.

3. **Administración de Recursos Humanos:** Se refiere al proceso de buscar, contratar, formar y desarrollar el personal.
4. **Infraestructura de la Empresa:** Comprende todas aquellas actividades administrativas, contables, legales y financieras (Porter, 1991).

**Figura 2**

*Actividades secundarias*

Abastecimiento	Desarrollo Tecnológico	Administración de Recursos Humanos	Infraestructura de la Empresa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abarca la compra de insumos, materias primas y otros recursos necesarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye actividades destinadas a mejorar los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se refiere a la búsqueda, contratación, formación y desarrollo del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende actividades administrativas, contables, legales y financieras.</li> </ul>

Nota: Obtenido de Porter (1991).

Estas actividades se clasifican en tres tipos adicionales:

- **Actividades Directas:** Relacionadas con la creación de valor para el cliente.
- **Actividades Indirectas:** Facilitan el funcionamiento de las actividades directas.
- **Control de Calidad:** Asegura que las actividades se realicen con un estándar de calidad adecuado (Porter, 1991).

La cadena de valor se concibe como un sistema de actividades interdependientes, donde los eslabones representan la relación entre el costo y el rendimiento de cada una. Estos eslabones pueden generar una ventaja competitiva de dos formas: a través de la optimización y la coordinación. Una adecuada coordinación permite reducir costos o aumentar la diferenciación (Porter, 1991).

Existen diversos tipos de eslabones en la cadena de valor:

- **Verticales:** Conectan la cadena de valor que tiene la empresa con la de sus proveedores o canales de distribución.
- **De Proveedor:** Identifican relaciones beneficiosas con los proveedores.
- **De Canal:** Se centran en la coordinación y optimización de los canales para minimizar costos.

El entorno competitivo influye significativamente en la creación de una ventaja competitiva, dado que afecta como se configura la cadena de valor y su economía. Existen cuatro categorías que influyen en esta cadena:

1. **Panorama Segmento:** Hace referencia a los compradores satisfechos con la gama de productos ofrecidos.
2. **Grado de Integración:** Determina qué actividades se pueden realizar internamente en lugar de ser externalizadas.
3. **Panorama Geográfico:** Se refiere a las áreas geográficas donde la empresa decide competir.
4. **Panorama Industrial:** Relaciona los sectores industriales que influyen en la competencia de la empresa (Porter, 1991).

La cadena de valor es una herramienta eficaz para diseñar la estructura organizativa de una empresa, ya que permite un enfoque sistemático para descomponer la organización en actividades específicas. Esto facilita un análisis detallado y una correcta agrupación de dichas actividades (Porter, 1991).

Padilla (2014) sostiene que todas las empresas, sin importar su tamaño, forman parte de al menos una cadena de valor. Un ejemplo claro es el de un agricultor que adquiere insumos como semillas y fertilizantes, interactuando así con otros sectores de la cadena. La cadena de valor comprende todas las actividades necesarias para llevar un producto o servicio hasta el consumidor final, divididas en eslabones específicos que pueden variar según la industria y ser realizadas por distintas empresas.

Otra definición de Nutz y Sievers (2016) describe la cadena de valor como una herramienta que detalla cada etapa del proceso de fabricación de un producto o servicio hasta su entrega final. En la cadena de valor del cliente, Quintero y Sánchez (2006) explican que el producto o servicio busca satisfacer necesidades específicas del cliente, destacando tanto las actividades principales de generación de valor como las actividades de apoyo, lo que permite identificar los costos asociados.

Morillo (2005) considera la cadena de valor como un conjunto de actividades que crean valor diferenciador para el consumidor, abarcando desde la obtención de materia prima hasta el servicio postventa. Según él, este enfoque permite a la empresa desglosar cada actividad para mejorar el valor agregado y maximizar la rentabilidad.

Orjuela et al. (2008) y Cayeros et al. (2016) enfatizan que la cadena de valor se compone de actividades interdependientes que deben coordinarse en función de costo y desempeño para alcanzar los objetivos de la empresa mediante colaboración y comunicación. Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (2021) resalta que el análisis de la cadena de valor ayuda a identificar actividades que promuevan crecimiento y empleo, así como a detectar limitaciones y oportunidades en el desempeño empresarial.

Añadido a esto, Rivas et al. (2018) señalan que estas actividades se ordenan secuencialmente y pueden ser realizadas por una o varias entidades para generar beneficios en cada eslabón. Díaz (2011) clasifica las actividades en eslabones que se extienden desde la producción hasta la venta y describe las actividades primarias como aquellas vinculadas directamente a las fases del proceso del producto o servicio.

La cadena de valor organiza las actividades que pueden aportar valor a una empresa, siendo una herramienta clave para la planificación estratégica. Su objetivo principal es reducir costos al mismo tiempo que incrementa el valor generado. Estas actividades se dividen en dos categorías: las actividades primarias (que incluyen logística de entrada y salida, mercadeo, operaciones, ventas, y soporte) y las actividades que se consideran de apoyo (como gestión de recursos humanos, infraestructura, innovación y desarrollo, y adquisiciones). Además, la cadena de valor permite analizar la posición de la empresa en relación con sus competidores y su ventaja competitiva sostenible (Vergara et al., 2019).

En sectores como el agroalimentario, la innovación y la sostenibilidad juegan un papel clave. Según Fernández y Gereffi (2011), cada componente de la cadena debe contribuir no solo a la generación de valor, sino también a garantizar prácticas sostenibles en términos sociales, económicos y ambientales. Integrar estos principios en la cadena de valor ayuda a las empresas a mejorar su competitividad y a satisfacer la creciente demanda por prácticas responsables.

Según Isaza (2008), la cadena de valor abarca una serie de actividades interdependientes que van desde la producción inicial hasta el consumo final. Este enfoque tiene una aplicación versátil, enfocándose en cadenas tanto locales como regionales y globales.

Un elemento esencial de la cadena de valor es su orientación hacia la demanda. Holmlund y Fulton (1999) señalan que este modelo conecta estratégicamente a los actores

para maximizar el beneficio mutuo. Esta estructura promueve relaciones formales y colaborativas fundamentadas en la confianza, el intercambio de información y la búsqueda de intereses comunes. Asimismo, fomenta un sistema en el que los actores no solo comparten riesgos y recursos, sino que también se comprometen con la mejora continua del producto final y la sostenibilidad del proceso.

En el sector de alimentos agrícolas, Fernández y Gereffi (2011) describen cómo los actores de la cadena de valor aportan en diferentes etapas del proceso. Desde el suministro de insumos hasta la comercialización, cada eslabón añade valor al producto mediante actividades como la preparación de terrenos, control de calidad, procesamiento, empaquetado y distribución. Estas etapas no operan de manera aislada, sino que están interrelacionadas a través de relaciones sólidas que garantizan que el producto final cumpla con las expectativas del mercado.

Según CODESPA (2011), la cadena de valor se distingue por enfocarse en productos diferenciados y de alta calidad, mientras que la cadena productiva suele centrarse en la producción de bienes básicos o commodities. Además, la cadena de valor fomenta relaciones formales y orientadas a largo plazo, con una estructura que prioriza la colaboración estratégica, el desarrollo de nichos de mercado y la mejora constante de los productos. En contraste, las cadenas productivas suelen operar bajo relaciones informales y con una visión de corto plazo basada en la reducción de costos.

La cadena de valor permite a los actores manejar información específica sobre los mercados y clientes finales, lo cual facilita la implementación de estrategias enfocadas en garantizar calidad, innovación y sostenibilidad. Peña (2008) destaca que estas cadenas son capaces de adaptarse a regulaciones gubernamentales, responder a la creciente competencia y asegurar la seguridad alimentaria mediante la oferta de productos de alta calidad.

Por otra parte, Padilla (2014) argumenta que las cadenas de valor no son uniformes; su estructura y cantidad de eslabones pueden variar en función de la industria y del producto. No obstante, todas comparten un aspecto común: la relevancia de los actores principales que intervienen directamente en la provisión de insumos, producción, procesamiento, transporte y comercialización. Este modelo permite que empresas de diversos tamaños interactúen eficazmente, tanto en cadenas locales como en redes regionales y globales.

En última instancia, el enfoque de cadena de valor propone un marco integral que supera la simple conexión entre actores. Como señala CODESPA (2011), este modelo fomenta una mejora continua y sostenible en los procesos productivos, garantizando que los actores sean autosuficientes y capaces de responder a los cambios del mercado sin depender de agentes externos. Este enfoque no solo fortalece la competitividad, sino que también impulsa la capacidad de innovación y refuerza el compromiso con el desarrollo económico local.

Dentro de este aspecto también entra la metodología de la cadena de valor global (GVC) es un enfoque para obtener un mayor desarrollo económico que combina el análisis de las estructuras y las tendencias actuales de la industria global con el mapeo de cadenas de valor nacionales y agrupamientos económicos locales. Este análisis se basa en datos económicos, entrevistas y estudios de campo que incluyen a empresas líderes, proveedores y participantes institucionales). El concepto de gobernanza es clave, ya que se enfoca en cómo el poder corporativo afecta la distribución de beneficios y riesgos en la industria (Dussel Peters, 2018).

El escalamiento económico es otro elemento importante de las GVC, definido como el proceso en que actores económicos pasan de actividades de bajo a alto valor. Este análisis examina las barreras que enfrentan las empresas, como baja capacidad productiva, infraestructura débil, políticas restrictivas y deficiencias institucionales. La metodología GVC también interactúa con el enfoque de agrupamientos locales, que enfatiza la colaboración de empresas dentro de redes locales. Sin embargo, las GVC se centran en la inserción de las empresas en mercados globales y en el análisis de factores como la demanda mundial, relaciones de poder y normas internacionales (Dussel Peters, 2018).

### **1.1.1. Cadena de Valor de McKinsey**

Por su parte, Quiroz (2021) define la cadena de valor de McKinsey como una secuencia en el sistema de entrega de productos o servicios de una organización. En esta secuencia se destacan diversos elementos y factores que contribuyen a la satisfacción del cliente y a la ventaja competitiva frente a otros.

En 1980, McKinsey & Company presentó un modelo diseñado para descomponer a la empresa en una serie de actividades secuenciales, bajo el concepto de "sistema de negocios". Este enfoque destaca que cualquier negocio consiste en una cadena de

actividades, que inicia con la adquisición de insumos y materias primas a través de compras u otros métodos, y se extiende hasta el servicio postventa. Cada etapa debe contribuir a aprovechar las posibles fuentes de ventaja competitiva frente a otras empresas del mercado (García Vega, 2010). Las etapas o también denominados eslabones de esta cadena de valor son:

### Figura 3

*Cadena de valor de McKinsey*



Nota: Obtenido de García Vega (2010).

- **Tecnología:** Este eslabón inicial en la cadena de McKinsey constituye la base de la producción de bienes o servicios. Aquí se incluye toda la infraestructura tecnológica que posee la organización, como maquinaria y equipos, además de permisos, patentes y otros requisitos regulatorios. También se evalúa el nivel de sofisticación en los procesos productivos.
- **Diseño de producto:** En esta etapa se consideran tanto la funcionalidad del producto como su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente. Aspectos como las características físicas, la estética y la calidad son elementos clave que se analizan para asegurar que el producto cumpla con las expectativas del mercado.
- **Fabricación:** En esta fase se encuentran todas las actividades del proceso de producción, incluyendo la recepción de materias primas, gestión de inventarios, capacidad de almacenamiento y producción, ubicación de la planta y la provisión de recursos necesarios.
- **Marketing:** Abarca todas las actividades relacionadas con la comercialización del producto, incluyendo la promoción de la empresa y sus ofertas. Aquí se incluyen la investigación de mercado, las promociones, la imagen corporativa y la gestión de la fuerza de ventas.

- **Distribución:** Esta fase se enfoca en los canales a través de los cuales la empresa entrega su producto al consumidor final. Dependiendo del modelo de negocio, esta actividad podría externalizarse. También abarca la gestión de inventarios de producto terminado, almacenamiento y logística de transporte.
- **Servicio:** En esta etapa, al igual que en otras cadenas de valor propuestas por diferentes autores, se incluyen las actividades de servicio postventa, tales como la gestión de garantías, reparaciones y atención a reclamos. Son acciones que la empresa lleva a cabo después de que el producto ha sido adquirido por el cliente final (García Vega, 2010).

## 1.2 Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, es una herramienta estratégica utilizada para evaluar la competitividad en un sector específico. Estas fuerzas afectan la rentabilidad y ayudan a identificar los elementos que influyen en la posición competitiva de una empresa dentro de su industria (Porter, 1991). A continuación, se explica cada una de estas fuerzas:

### Figura 4

*Fuerzas de Porter*



Nota: Obtenido de Porter (1991).

## **Amenaza de Nuevos Entrantes**

Esta fuerza mide el riesgo de que nuevas empresas ingresen al mercado y compitan con las existentes. Los nuevos competidores pueden introducir productos similares o innovadores, lo que puede reducir la participación de mercado y rentabilidad del sector. La amenaza depende de las barreras de entrada, como:

- Economías de escala: Las empresas consolidadas suelen manejar costos más bajos al producir en grandes cantidades.
- Lealtad de marca: La preferencia de los clientes por marcas reconocidas dificulta la entrada de nuevos competidores.
- Costos de cambio: Si los clientes incurren en altos costos al cambiar de proveedor, es menos probable que elijan a un nuevo entrante.
- Regulaciones gubernamentales: Requisitos específicos, como licencias o normas, pueden restringir la entrada de nuevos participantes (Porter, 1991).

## **Poder de los Proveedores**

Los proveedores influyen en el sector cuando pueden aumentar precios o disminuir la calidad de los insumos. Esta fuerza es fuerte cuando hay pocos proveedores o sus productos son únicos, lo cual incrementa su poder de negociación sobre las empresas que dependen de ellos. Esta situación ocurre cuando:

- El número de proveedores es reducido en comparación con las empresas del sector.
- Sus productos son únicos o difíciles de reemplazar.
- Los costos de cambio para las empresas son altos al cambiar de proveedor.
- Los proveedores pueden integrarse hacia adelante, vendiendo directamente al consumidor final (Porter, 1991).

## **Poder de los Compradores**

Los clientes tienen influencia en la industria cuando pueden negociar precios menores o demandar productos de mejor calidad, lo que reduce los márgenes de las empresas. El poder de los compradores se incrementa cuando:

- El número de grandes compradores es reducido y compran en grandes volúmenes.
- Los productos son estandarizados o poco diferenciados, lo cual facilita la búsqueda de alternativas.
- Los costos de cambio son bajos, permitiendo a los compradores optar por otros proveedores sin incurrir en grandes gastos (Porter, 1991).

### **Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos**

Los sustitutos son alternativas de otros sectores que satisfacen las mismas necesidades de los clientes. Su presencia limita la rentabilidad, ya que establece un límite a los precios. La amenaza de sustitutos es alta cuando:

- Las alternativas tienen una buena relación entre precio y desempeño.
- El costo de cambio es bajo, permitiendo a los consumidores cambiar fácilmente a otro producto.
- La tecnología o tendencias del mercado promueven el uso de sustitutos, como ocurrió con la música digital que reemplazó a los discos físicos. (Porter, 1991)

### **Rivalidad entre Competidores Existentes**

La rivalidad dentro de una industria refleja la competencia directa entre empresas que buscan una mayor cuota de mercado. Esta competencia puede llevar a estrategias como guerras de precios, campañas publicitarias intensas o mejoras constantes en el servicio. La rivalidad es más intensa cuando:

- Existen muchos competidores de tamaño similar, lo que aumenta la lucha por los clientes.
- El crecimiento del sector es lento, obligando a las empresas a competir por una mayor cuota.
- Los costos fijos son altos, incentivando a reducir precios para mejorar la capacidad productiva.
- Los productos o servicios están poco diferenciados, lo que intensifica la competencia en precios (Porter, 1991).

## 1.3 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva se refiere a la búsqueda de una posición sostenible dentro de un determinado sector industrial, aprovechando las fuerzas que influyen en la competencia. Es esencial para el crecimiento y la supervivencia empresarial, ya que permite maximizar el valor proporcionado a los clientes (Porter, 2008).

Cinco factores determinan el atractivo de un sector industrial: entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutivos, poder de negociación de los compradores y los proveedores, y rivalidad entre competidores actuales. El valor que una empresa puede generar para sus clientes es lo que define su ventaja competitiva, que puede basarse en el liderazgo en costos o la diferenciación (Porter, 2008).

La ventaja competitiva surge principalmente del valor que la empresa puede proporcionar a sus clientes. Existen dos tipos de ventaja competitiva: el liderazgo en costos y la diferenciación (Porter, 2008).

La posición relativa de una empresa dentro de su sector es esencial. Para lograr un rendimiento superior, es necesario mantener una ventaja competitiva sostenible, ya sea a través de costos bajos o diferenciación. Estas ventajas dependen de la capacidad de la empresa para gestionar las cinco fuerzas competitivas. El liderazgo en costos se centra en ser el productor con los costos más bajos en el sector, mientras que la diferenciación busca destacar ofreciendo características únicas que los clientes valoran, lo que justifica precios más altos (Porter, 2008).

La estrategia de diferenciación busca que la empresa sobresalga ofreciendo características únicas valoradas por los clientes, lo que justifica un precio más elevado. Los diferenciadores deben mantener una paridad en costos con respecto a sus competidores, reduciendo los gastos en áreas que no afecten la diferenciación. La estrategia de enfoque se orienta hacia un segmento específico del mercado, adaptando su estrategia para atender a ese grupo excluyendo a otros. Dentro de esta estrategia, existen dos enfoques:

1. Enfoque de Costos: Se busca obtener una ventaja en costos en el segmento que se ha elegido.
2. Enfoque de Diferenciación: Se persigue la diferenciación dentro del segmento seleccionado.

De la misma forma el autor indica que las estrategias de enfoque pueden generar ventajas de costos o diferenciación en segmentos más reducidos. Una empresa puede quedar "atrapada a la mitad" si no logra aplicar correctamente ninguna de las estrategias genéricas. Aquellas empresas que intentan seguir más de una estrategia pueden enfrentarse a esta situación, limitando su capacidad para competir eficientemente.

Mantener una estrategia competitiva implica que la ventaja competitiva de una empresa debe resistir el desgaste causado por la competencia y la evolución que haya dentro del sector. Cada estrategia conlleva riesgos y requiere el establecimiento de barreras que dificulten su imitación. Los cambios estructurales en el sector pueden alterar el equilibrio entre las estrategias genéricas, afectando su sostenibilidad. Cada estrategia genérica requiere habilidades y condiciones específicas para tener éxito, lo cual se refleja en la cultura y estructura organizativa de la empresa. Por ejemplo, el liderazgo en costos requiere un estricto control y minimización de gastos, mientras que la diferenciación puede exigir flexibilidad y creatividad.

La estrategia genérica debe ser el núcleo del plan estratégico de la empresa, proporcionando el enfoque principal para alcanzar la ventaja competitiva y guiando las acciones en cada área funcional. El liderazgo en un sector industrial no es una causa, sino una consecuencia de la ventaja competitiva que se busca alcanzar (Porter, 2008).

El conjunto de actividades generales se origina en la definición y estructuración de estrategias competitivas, basadas en la habilidad de la empresa para diseñar y aplicar estrategias coherentes que le permitan mantener, a largo plazo, una posición destacada en el mercado. La definición y estructuración de estas actividades generales se sustenta en la capacidad de la empresa para formular y utilizar estrategias que sean coherentes y que le garanticen, de forma sostenida, una presencia relevante en el mercado.

Las estrategias genéricas competitivas hacen referencia a las medidas que las empresas deben adoptar para analizar a sus competidores y comprender su entorno. Esto les permite desarrollar acciones diferenciadoras que optimicen costos, implementar una estrategia de diferenciación en productos o servicios y dirigir sus esfuerzos comerciales hacia un nicho específico. Todo ello con el propósito de alcanzar un liderazgo tanto empresarial como en el mercado (López, 2020).

Algunos investigadores sugieren que optar por una estrategia genérica única puede ser muy arriesgado debido a su facilidad para ser copiada. Miller (1992) advierte

que las estrategias puras presentan riesgos porque se basan en enfoques simples y limitados, lo que las hace más vulnerables a la imitación y propensas a generar rigidez y una visión restringida a largo plazo. En cambio, una empresa es menos propensa a ser imitada si adopta una estrategia mixta e innovadora, que combine diversas ventajas. Por lo tanto, las estrategias que combinan múltiples recursos y capacidades, asociadas tanto a la ventaja de costos como a la diferenciación, son las que tienen más posibilidades de éxito (Miller, 1992, pp. 391-408).

Las acciones competitivas se definen como iniciativas estratégicas específicas emprendidas por una empresa con el objetivo de fortalecer su posición en el mercado (Castro Monge, 2010). Para comprender a fondo la estrategia competitiva, es esencial un enfoque integral que considere tanto la forma en que la empresa compite a lo largo del tiempo, analizando sus movimientos estratégicos, como la interacción entre sus acciones competitivas y las estrategias adoptadas por sus rivales (Miller y Chen, 1996).

### **1.3.1 Estrategias Competitivas de Miles y Snow**

Miles y Snow (1978) proponen una clasificación de estrategias organizativas que permite comprender las formas en que las empresas se adaptan a su entorno competitivo y responden a las demandas del mercado. Esta clasificación se basa en cuatro arquetipos estratégicos: prospectores, defensores, analizadores y reactivos. Cada uno de estos tipos de estrategia refleja una orientación y un enfoque específico para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en su entorno, y juntos forman una tipología que ha sido ampliamente utilizada en el estudio de la dirección estratégica.

#### **Prospectores**

Las empresas que adoptan la estrategia de prospector se caracterizan por su enfoque en la innovación y en la búsqueda activa de nuevas oportunidades de crecimiento y expansión en el mercado. Los prospectores tienden a priorizar la exploración y diversificación, desarrollando constantemente nuevos productos o servicios y expandiendo su presencia en diferentes mercados. Esta orientación hacia el cambio y la adaptabilidad les permite mantenerse a la vanguardia en entornos altamente dinámicos, aunque también puede exponerlos a riesgos asociados a los altos costos de innovación y a la rápida evolución del entorno competitivo (Miles et al., 1978). En términos de estructura organizativa, los prospectores suelen requerir una estructura flexible que les

permita responder rápidamente a las nuevas oportunidades y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

### **Defensores**

Los defensores, por otro lado, buscan mantener una posición estable en el mercado, enfocándose en la eficiencia operativa y en el dominio de un nicho específico. A diferencia de los prospectores, los defensores limitan su oferta de productos y servicios y se concentran en mejorar su eficiencia interna, buscando consolidarse en una porción particular del mercado. Su estrategia implica una menor inclinación hacia el cambio, priorizando en su lugar la optimización de procesos y la reducción de costos en su área de especialización (Miles et al., 1978). Esta orientación defensiva requiere una estructura organizativa más formal y controlada, ya que la prioridad es mantener la eficiencia y la estabilidad, en lugar de adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado.

### **Analizadores**

La estrategia de los analizadores combina elementos de los prospectores y defensores. Estas empresas buscan proteger su posición establecida en el mercado mientras exploran, de manera selectiva, nuevas oportunidades de crecimiento. Los analizadores tienden a adoptar un enfoque dual: por un lado, mantienen la eficiencia en sus áreas tradicionales de operación; por otro, observan de cerca las innovaciones del mercado para integrarlas cuando es ventajoso (Miles et al., 1978). Este enfoque permite a los analizadores aprovechar lo mejor de ambos mundos: la estabilidad de una estructura eficiente y la flexibilidad de incorporar innovaciones estratégicas cuando es necesario. La estructura organizativa de los analizadores suele ser híbrida, adaptándose a las necesidades de estabilidad e innovación simultáneamente.

### **Reactores**

A diferencia de los otros tres tipos, los reactores carecen de una estrategia clara y coherente, lo que los lleva a responder de manera reactiva y, a menudo, ineficaz ante los cambios externos. Los reactores suelen enfrentar dificultades para adaptarse al entorno competitivo debido a su falta de orientación estratégica, lo que resulta en respuestas inconsistentes y a menudo tardías a las demandas del mercado (Miles et al., 1978). Esta carencia de una estrategia estructurada puede colocarlos en una posición de desventaja, especialmente en entornos donde la capacidad de adaptación y la respuesta oportuna son

cruciales. La estructura organizativa de los reactores tiende a ser disfuncional o desorganizada, lo que refuerza su dificultad para mantener una posición competitiva sólida.

En conclusión, el análisis de la cadena de valor, las cinco fuerzas competitivas de Porter y las diversas estrategias competitivas permiten comprender cómo las organizaciones pueden estructurar sus actividades internas y externas para lograr una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo. La cadena de valor facilita la identificación de procesos clave que agregan valor, tanto en actividades primarias como de apoyo, optimizando la eficiencia operativa y mejorando la propuesta de valor de la empresa hacia el cliente. Por otro lado, el modelo de las cinco fuerzas competitivas proporciona un marco analítico para evaluar el funcionamiento que se encuentra dentro del entorno competitivo.

Las estrategias competitivas propuestas por Porter junto con las de Miles y Snow, permiten a las empresas definir su posicionamiento estratégico en función de sus capacidades internas y del entorno en el que estas se desenvuelven. La capacidad de combinar de manera efectiva estos enfoques estratégicos determina en gran medida el éxito organizacional, ya que permite adaptarse a los cambios del mercado, además de anticiparse a ellos. La ventaja competitiva no se construye únicamente a partir de recursos o capacidades aisladas, sino de la integración de estrategias y procesos que permitan a la organización diferenciarse.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. ANALISIS DE LAS HACIENDAS BANANERAS**

El sector bananero en Ecuador es uno de los pilares fundamentales de la economía agrícola del país, destacándose como el principal exportador mundial de banano. Sin embargo, la competitividad y sostenibilidad de las haciendas productoras dependen de una combinación de factores internos y externos que afectan su gestión y desempeño en el mercado global.

En el presente capítulo se realiza un análisis detallado de las haciendas seleccionadas, abordando su estructura y procesos de producción. Para ello, se presentan tres secciones clave: en primer lugar, se describe cada una de las haciendas, posteriormente se examina la situación actual de cada hacienda. Finalmente, se identifican los eslabones principales en la cadena de valor, haciendo énfasis en sus fortalezas y debilidades, permitiendo comprender cuáles son los puntos críticos que pueden afectar su competitividad en el mercado.

#### **2.1. Descripción de las haciendas seleccionadas**

La Hacienda Santa Gertrudis se encuentra ubicada en la provincia de El Oro, cantón El Guabo, una región caracterizada por su clima tropical y suelos fértiles, condiciones ideales para el desarrollo de actividades agrícolas. Con una extensión total inicial de 300 hectáreas, con el paso de los años se ha ido reduciendo a su extensión actual de 132 hectáreas, de las que 38 están dedicadas exclusivamente a la producción de banano. Se trata de una propiedad familiar, adquirida en el año 1951 por Clodomiro Charria Chernes, quien inició sus operaciones con cultivos de cacao, café y banano de exportación. A lo largo de los años, la hacienda ha evolucionado, especializándose en la producción de banano Cavendish de exportación de primera calidad, cumpliendo con los estándares del mercado internacional. Además del banano, mantiene pequeñas huertas familiares con frutas silvestres propias de la región, promoviendo la diversificación agrícola dentro de la propiedad.

La infraestructura de la Hacienda Santa Gertrudis ha sido desarrollada para garantizar la eficiencia en la producción y exportación de banano. Se cuenta con un sistema de riego sofolar, así como con canales de drenaje principales y secundarios que permiten un adecuado manejo del agua. Para optimizar el transporte interno de la fruta,

se ha implementado un funicular, el cual facilita el traslado del banano desde las plantaciones hasta la planta procesadora. Asimismo, la hacienda dispone de tres estaciones de bombeo y pozos destinados al abastecimiento de agua para la producción. La planta procesadora cumple con las normativas internacionales en términos de sanidad y medio ambiente, adaptándose a los estándares exigidos por las exportadoras de banano, las cuales requieren certificaciones específicas para la comercialización del producto.

El equipo de trabajo de la hacienda está conformado por 14 personas, de las cuales 6 son empleados estables y 8 trabajadores eventuales. La estructura organizativa está encabezada por el administrador de la hacienda, quien es el propietario actual. Le sigue el mayordomo, encargado de la supervisión de las actividades diarias, y un equipo de cuatro colaboradores que realizan diversas labores agrícolas y de mantenimiento. Para asegurar la calidad y sostenibilidad de la producción, la hacienda cuenta con certificaciones que avalan sus prácticas agrícolas. Actualmente, mantiene la certificación Global G.A.P., la cual garantiza el cumplimiento de buenas prácticas agrícolas a nivel internacional. Adicionalmente, posee la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (B.P.A.), otorgada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería a través de Agrocalidad, asegurando que sus procesos cumplen con los estándares exigidos en el sector.

En términos de producción y comercialización, la hacienda mantiene un rendimiento estable de 50 cajas de banano por hectárea semanal, cada una con un peso de 18.5 kg. Esto equivale a 925 kg de banano por hectárea a la semana, lo que representa un total de 2,035 libras de banano semanales por hectárea en producción. Todo el banano producido está destinado a la exportación hacia Estados Unidos y Europa, con marcas de caja como: Del Monte, Chiquita, Dole, Derby y Yellow.

Por otra parte, la Hacienda LOLITA #1, ubicada en la provincia de El Oro, en el kilómetro 15 de la vía Machala cuenta con una extensión de 30 hectáreas dedicadas exclusivamente a este cultivo. La hacienda fue adquirida por Víctor Landín Sánchez en 1979. Desde entonces, la propiedad ha permanecido en manos de la familia, transmitiéndose de generación en generación y consolidándose como una empresa familiar.

La hacienda cuenta con una infraestructura moderna y eficiente, diseñada para optimizar la producción de banano Cavendish. El sistema de riego por aspersión mediante canales que garantiza un suministro adecuado de agua para las plantas, mientras que la

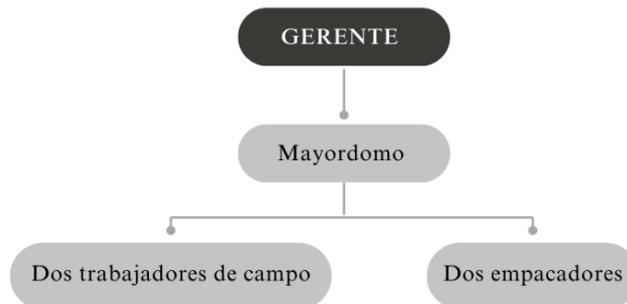
empacadora y las tres estaciones de bombeo aseguran un manejo y procesamiento eficiente de la fruta. La hacienda también cuenta con una flota de vehículos y equipos de transporte para facilitar la distribución del banano a los mercados locales e internacionales.

El personal está conformado por 10 personas estables que desempeñan roles clave en la producción y gestión de la hacienda. El mayordomo es el encargado de supervisar las labores en el campo, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad y las buenas prácticas agrícolas. La administradora, quien es miembro de la familia propietaria, se encarga de la gestión general de la hacienda, tomando decisiones estratégicas y velando por el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

La hacienda ha obtenido la certificación Global G.A.P., un reconocimiento internacional que garantiza el cumplimiento de los más altos estándares de calidad, seguridad alimentaria y sostenibilidad ambiental en la producción agrícola. Esta certificación le permite exportar banano a Rusia con marcas de caja como Corporación Palmar, Chiquita y GlobalVilla.

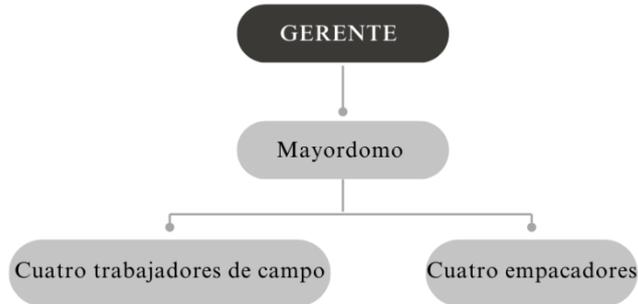
**Figura 5**

*Organigrama de las Hacienda Santa Gertrudis*



**Figura 6**

*Organigrama de las Hacienda LOLITA #1*



La hacienda ha obtenido la certificación Global G.A.P., un reconocimiento internacional que garantiza el cumplimiento de los más altos estándares de calidad, seguridad alimentaria y sostenibilidad ambiental en la producción agrícola. Esta certificación le permite exportar banano a Rusia con marcas de caja como Corporación Palmar, Chiquita y GlobalVilla.

## **2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Para la realización del análisis de las cinco fuerzas de Porter del sector bananero ecuatoriano, se utilizó diferentes fuentes bibliográficas, así como información que fue concedida por Diego Delgado, entrevista personal, el 16 de febrero del 2025.

### **Rivalidad entre competidores – Riesgo (Alto)**

La industria bananera en Ecuador es una de las más competitivas a nivel mundial. Ecuador es el principal exportador de banano, representando alrededor del 30% del mercado mundial. La rivalidad entre productores se ve aumentada debido a algunos factores como:

#### **1. Número de competidores**

- Ecuador tiene una gran cantidad de productores de banano, desde pequeños agricultores hasta grandes corporaciones como Noboa, Favorita y Agroban (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023).

- En Ecuador hay más de 6,000 fincas productoras de banano (AEBE, 2022), lo que genera una fuerte presión sobre los precios.

## **2. Competencia de precios**

- El precio del banano está regulado por el gobierno, en el 2025 el precio mínimo de sustentación por la caja de 43 libras es de \$7,25, pero los compradores pueden negociar precios más bajos en contratos a largo plazo (EFE/ Redacción Primicias, 2024).

## **3. Diferenciación de productos**

- El banano es un commodity, lo que dificulta la diferenciación.
- Algunos productores buscan diferenciarse mediante certificaciones (GlobalG.A.P., Rainforest Alliance, Fair Trade) y producción orgánica (D. Delgado, comunicación personal, el 16 de febrero de 2025).

## **4. Capacidad de producción y eficiencia operativa**

- Grandes productores tienen ventajas al producir en mayor volumen, lo que les permite reducir costos y negociar mejores contratos con exportadores.
- La mecanización y el uso de tecnología agrícola avanzada (drones, sensores de humedad, monitoreo satelital) son clave para mejorar la productividad. (D. Delgado, comunicación personal, el 16 de febrero de 2025)

## **5. Barreras de salida**

- Los productores no pueden salir fácilmente del mercado sin el riesgo de incurrir en grandes pérdidas.

### **Poder de negociación de los proveedores – Riesgo (Medio-Alto)**

Los proveedores juegan un papel clave en la industria bananera, ya que los insumos agrícolas representan gran parte de los costos de producción.

#### **1. Proveedores de insumos agrícolas (fertilizantes, pesticidas, fungicidas)**

- Empresas como Bayer, Syngenta, Yara y BASF dominan el mercado de agroquímicos, lo que les permite fijar precios elevados.
- La dependencia de estos insumos es alta debido a la necesidad de combatir enfermedades como la Sigatoka Negra y el Fusarium R4T (D. Delgado, comunicación personal, el 16 de febrero de 2025).

## **2. Proveedores de maquinaria y equipos agrícolas**

- Empresas que venden sistemas de riego, equipos de fumigación y herramientas mecanizadas pueden fijar precios elevados debido a la falta de competencia de ese rubro en el país.

## **3. Proveedores de transporte y logística**

- El transporte terrestre y marítimo es un factor crítico, ya que el banano es un producto perecedero.
- La congestión portuaria en Guayaquil y Machala puede generar sobrecostos y retrasos ocasionando pérdidas para las empresas (AEBE, 2022).

### **Poder de negociación de los clientes - Riesgo (Alto)**

Los compradores o grandes distribuidores del banano ecuatoriano tienen un gran poder de negociación, ya que dominan la distribución global.

#### **1. Multinacionales del banano (Dole, Chiquita, Fyffes, Del Monte, Bonita)**

- Estas empresas controlan la distribución y pueden influir en los precios y condiciones de venta (FAO, 2021).
- Prefieren comprar en grandes volúmenes, lo que perjudica a los pequeños productores.

#### **2. Supermercados y minoristas**

- Exigen altos estándares de calidad y certificaciones.
- Pueden rechazar lotes si no cumplen con estándares mínimos.

### **3. Distribuidores y mercados emergentes**

- La diversificación de mercados puede reducir la dependencia de compradores tradicionales, sin embargo, estos mercados tienen altos costos logísticos.
- Ecuador compite con Colombia, Costa Rica y Filipinas, lo que reduce el poder de negociación de los productores ecuatorianos (CEPAL, 2023).

### **Amenaza de productos sustitutos - Riesgo (Bajo-Medio)**

Aunque el banano tiene una demanda constante, enfrenta competencia de otros alimentos y frutas que pueden actuar como producto sustituto del mismo.

#### **1. Otras frutas tropicales**

- Son alternativas en mercados donde la variedad de frutas como mango, piña y papaya representa una fuerte competencia (FAO, 2021).

#### **2. Productos procesados (barras energéticas, snacks saludables)**

- En mercados desarrollados, los consumidores buscan alternativas rápidas y nutritivas (Banco Mundial, 2022).

### **Amenaza de nuevos entrantes – Riesgo (Bajo-Medio)**

La creación o preparación de una nueva hacienda bananera requiere una inversión considerable y enfrentar diversas barreras.

#### **1. Altos costos de inversión inicial**

- Una hacienda bananera tiene altos costos de inversión en tierras, infraestructura y certificaciones de alrededor de \$500,000 (AEBE, 2022).

#### **2. Regulaciones y certificaciones**

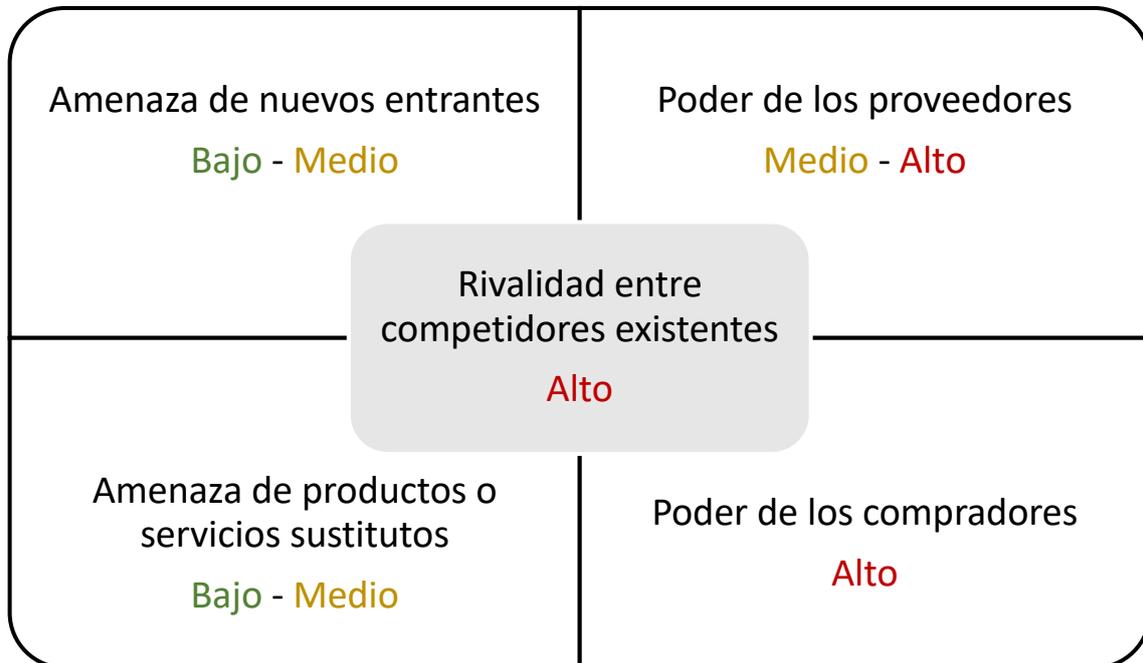
- Para exportar, se deben cumplir normativas fitosanitarias y ambientales, lo que representa un obstáculo.

#### **3. Acceso a mercados y redes de distribución**

- La comercialización internacional requiere contratos con grandes compradores, lo que dificulta la entrada de nuevos productores.

**Figura 7**

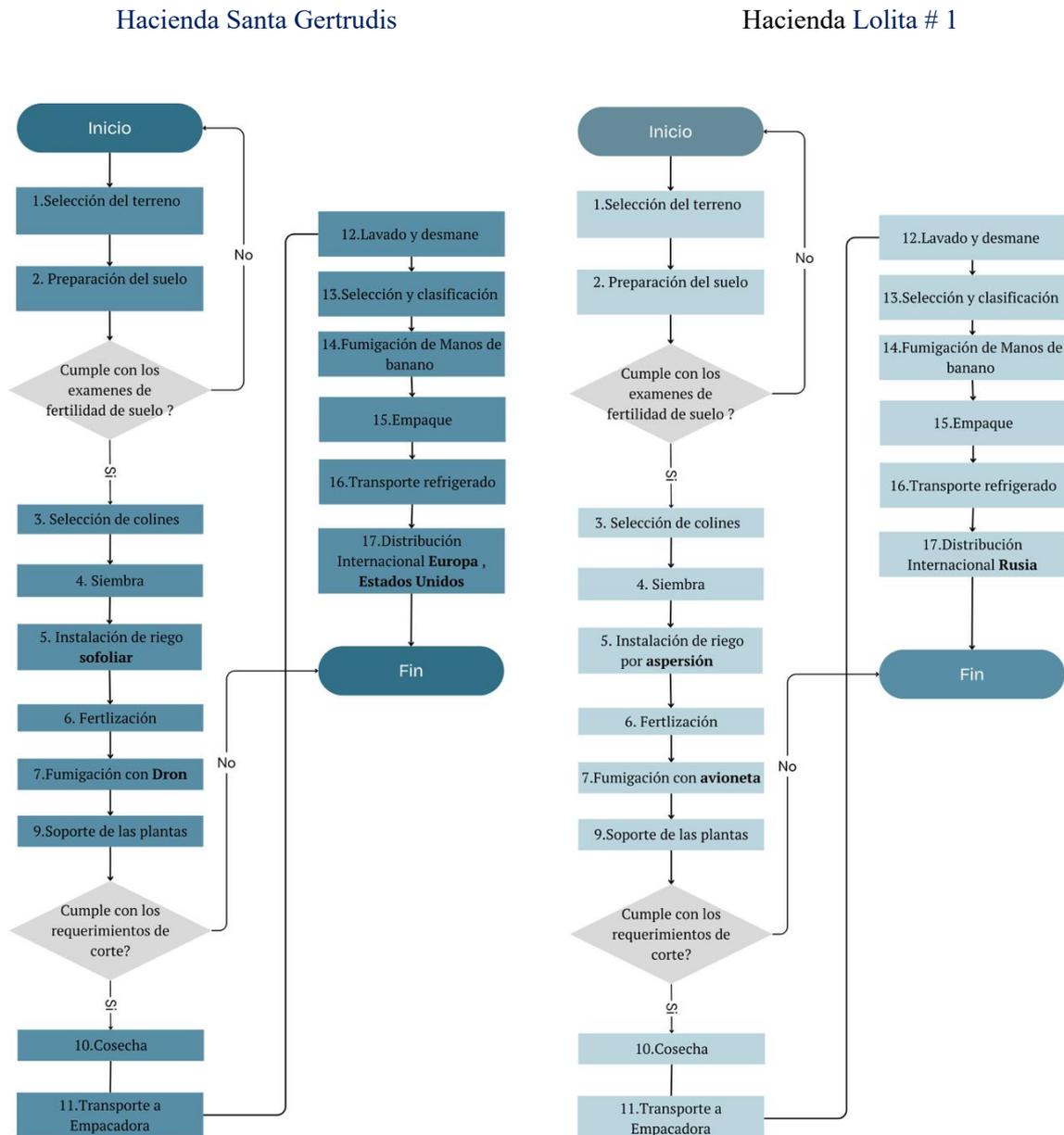
*Cinco fuerzas de Porter del sector bananero*



## 2.3. Situación actual de la gestión y producción

Figura 8

Diagrama de flujo de las haciendas selección



### 1. Selección del terreno

Se elige un terreno con características óptimas para el cultivo del banano, considerando suelos fértiles y bien drenados.

### 2. Preparación del suelo

Se eliminan malezas, residuos de cultivos anteriores y se establece un sistema de drenaje.

**Tabla 1**

*Preparación de suelo*

<b>Hacienda Santa Gertrudis</b>	<b>Hacienda Lolita#1</b>
Aproximadamente 30 días.	Aproximadamente 28- 30 días.

### 3. Exámenes de fertilidad del suelo

Se realizan pruebas para evaluar la calidad del suelo.

- Si el suelo no cumple con los requisitos, se regresa a la etapa de preparación para mejorar sus condiciones.
- Si el suelo es apto, se avanza a la siguiente fase.

**Tabla 2**

*Exámenes de fertilidad del suelo*

<b>Hacienda Santa Gertrudis</b>	<b>Hacienda Lolita#1</b>
Exámenes de fertilidad de suelo, los resultados tienen un tiempo de espera de 15 días.	

### 4. Selección de colines

Se escogen los colines más vigorosos y sanos para garantizar un buen crecimiento del cultivo.

### Tabla 3

#### Selección de colines

Hacienda Santa Gertrudis	Hacienda Lolita#1
Se compra en lugares donde la semilla esta previamente clasificada. El costo oscila entre \$0,50 y \$1 según el tipo de colin que se ponga.	Se adquiere en establecimientos donde las semillas ya han sido seleccionadas y clasificadas previamente.
En este caso son 1480 colines por hectárea, equivale a un total de 56240 colines de Cavengigante.	En este caso son 1480 colines por hectárea, equivale a un total de 44400 colines de Cavengigante.

### 5. Siembra

Se plantan los colines con una distancia adecuada entre cada planta para permitir su óptimo desarrollo.

### Tabla 4

#### Siembra

Hacienda Santa Gertrudis	Hacienda Lolita#1
La siembra por hectárea se demora aproximadamente 8 días	

### 6. Instalación del sistema de riego

Aquí aparece la primera diferencia clave:

- **Santa Gertrudis:** Usa riego so foliar, que consiste en aplicar agua directamente sobre las hojas para una absorción rápida.
- **Lolita #1:** Usa riego por aspersion, un sistema que distribuye el agua en gotas pequeñas sobre el suelo y las raíces.

**Tabla 5**

*Instalación del sistema de riego*

<b>Hacienda Santa Gertrudis</b>	<b>Hacienda Lolita#1</b>
La instalación se demora aproximadamente 30 días por 5 hectáreas. El costo es de \$ 2250 por hectárea. En total la inversión fue de \$85500.	La instalación se demora aproximadamente 12 semanas. El costo sería de \$2400 por hectárea aproximadamente. En total la inversión fue de \$72000.

## 7. Fertilización

Se aplican fertilizantes ricos en nitrógeno (N), fósforo (P) y potasio (K) para promover un crecimiento saludable. También se utilizan fertilizantes orgánicos para mejorar la estructura del suelo y la absorción de nutrientes.

**Tabla 6**

*Fertilización*

<b>Hacienda Santa Gertrudis</b>	<b>Hacienda Lolita#1</b>
Mensualmente se fertilizan las plantas con 3-4 sacos por hectárea de diferente tipo dependiendo del clima, también se aplica una vez al año abonos orgánicos.	
<b>50kg</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Urea \$35</li><li>• Banano completo Fertibanano \$50</li><li>• Muriato de potasio \$35</li><li>• Nitrofoska \$84.</li></ul>	
<b>25kg</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Guano de chivo \$3.5</li></ul>	

## 8. Control de plagas y fumigación

Otra diferencia clave:

- **Santa Gertrudis:** Utiliza drones para la fumigación, lo que permite una aplicación más precisa y uniforme.
- **Lolita #1:** Emplea avionetas, que cubren un área mayor en menos tiempo, aunque con menor precisión.

**Tabla 7**

*Control de plagas y fumigación*

<b>Hacienda Santa Gertrudis</b>	<b>Hacienda Lolita#1</b>
Se aplica aproximadamente para combatir la sigatoka negra y amarilla cada 21 días. Desde 0,4 litros a 2 litros por hectárea dependiendo la estación climatológica Propiconazoles \$17 por hectárea.	

### **9. Soporte de las plantas**

Se instalan pambiles (tutores o estacas) para evitar que el peso de los racimos provoque la caída de las plantas.

Se emplean amarres para sostener los tallos y mejorar su estabilidad.

**Tabla 8**

*Soporte de las plantas*

<b>Hacienda Santa Gertrudis</b>	<b>Hacienda Lolita#1</b>
Los insumos que se utilizan como sunchos (rollo de suncho \$27.50), pambiles (\$3.50) o cujes (\$5). Rinden aproximadamente para 150 plantas. Siendo utilizados para el apuntalamiento de la planta de banano se compra una vez al año.	

### **10. Evaluación de los requisitos de corte**

Se verifica si los racimos han alcanzado el tamaño y la calidad adecuados para la cosecha.

- Si no cumplen, se dejan en la planta para seguir desarrollándose.
- Si cumplen, se procede a la cosecha.

### **11. Cosecha**

Se realiza un corte cuidadoso de los racimos para evitar daños en la fruta. El tiempo desde la floración hasta la cosecha suele ser de 10 a 12 semanas. Se analiza el grosor y la curvatura de los frutos, además del color de la piel.

### **12. Transporte a la empacadora**

Los racimos se trasladan a la planta de empaque mediante garruchas o camiones especializados.

Se protegen con cuellos de monja (almohadillas de espuma o plástico) para evitar golpes.

### Tabla 9

#### *Transporte a la empacadora*

<b>Hacienda Santa Gertrudis</b>	<b>Hacienda Lolita#1</b>
Las fundas que se utilizan para proteger al racimo son 1200 fundas semanales y 100 garruchas por semana para el día de embarque.	Se utilizan 960 fundas semanales y 80 garruchas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundas \$10 el ciento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundas \$10 el ciento.</li> </ul>

### 13. Lavado y desmane

Se lavan los racimos para eliminar impurezas y residuos. Se realiza el desmane, separando las manos de banano del racimo principal.

### Tabla 10

#### *Lavado y desmane*

<b>Hacienda Santa Gertrudis</b>	<b>Hacienda Lolita#1</b>
40 personas de planta para el día de embarque gente eventual	36 personas de planta para el día embarque
16 personas en campo y 24 empacadora	12 personas en campo y 24 empacadora
Evaluadores y Chofer	Evaluador y Chofer

### 14. Selección y clasificación

Se inspeccionan los frutos para descartar aquellos con defectos o daños.

Se clasifican según tamaño, peso y calidad para cumplir con estándares de exportación.

### 15. Fumigación de Manos de banano

Se aplica fumigación a cada mano de banano que va a ser empacada, para prevenir su maduración.

## 16. Empaque

Los bananos se colocan en cajas con etiquetas de trazabilidad y protección térmica.

**Tabla 11**

*Empaque*

<b>Hacienda Santa Gertrudis</b>	<b>Hacienda Lolita#1</b>
Exportadora brinda al productor fundas, etiqueta, cartulina, cartón para el día de embarque.	
El productor pone el código y la fruta.	

## 17. Transporte refrigerado

Las cajas se almacenan en camiones refrigerados a 13-14°C para conservar la calidad del producto.

## 18. Distribución internacional

Aquí se encuentra la última diferencia clave:

- **Santa Gertrudis:** Exporta a Europa y Estados Unidos.

El tiempo de tránsito varía entre 21 y 60 días según el puerto de desembarque de la fruta en las navieras a Europa y a Estados Unidos 8 días aproximadamente

- **Hacienda Lolita #1:** Exporta a Rusia.

El tiempo de tránsito oscila entre 30 y 33 días, con una mayor demora al cruzar el Canal de Panamá.

Se garantiza el cumplimiento de normativas internacionales.

Se monitorean las condiciones de temperatura y humedad durante el trayecto en buques de carga refrigerados.

## 2.4. Identificación de los eslabones principales en la cadena de valor

Figura 9

Cadena de Valor Hacienda Santa Gertrudis



**Figura 10**

*Cadena de Valor Hacienda Lolita#1*



**HACIENDA SANTA GERTRUDIS**

**Tabla 12**

*Identificación del eslabón de Infraestructura*

**INFRAESTRUCTURA**

**FORTALEZAS**

- Se realiza seguimientos semestrales.
- Los objetivos se cumplen alrededor de un 70 %.
- Cuenta con sistema de gestión de calidad, seguridad ambiental y seguridad laboral y salud ocupacional.
- Se realizó una inversión de maquinaria e infraestructura en el 2024.
- Cuenta con políticas de transparencia de la información.
- La empresa realiza prácticas de Responsabilidad Ambiental.
- Cuenta con la certificación de global gap.

**DEBILIDADES**

- No posee un plan estratégico, organigrama
- No define su misión y visión
- No cuenta con un Plan Operativo Anual
- No cuenta con indicadores que permitan el cumplimiento de objetivos
- La empresa no lleva ningún tipo de control adicional ni con un plan de inversiones
- La empresa tiene obligaciones financieras con Bancos.
- No cuenta con un código de ética

La Tabla 12 presenta un análisis del eslabón de infraestructura, destacando fortalezas como la implementación de sistemas de gestión de calidad, seguridad y responsabilidad ambiental, así como inversiones recientes en maquinaria e infraestructura. Sin embargo, se identifican debilidades clave, como la ausencia de un plan estratégico, misión y visión, así como la falta de indicadores de desempeño y un código de ética, lo que podría afectar la planificación y el control organizacional.

### **Tabla 13**

#### *Identificación del eslabón de Recursos Humanos*

<b>RECURSOS HUMANOS</b>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con perfiles definidos para los cargos al igual que un método para hacerlo.</li> <li>• Realizan procesos de inducción para el personal nuevo personalmente.</li> <li>• Cuentan con un plan de incentivos de bonos de acuerdo la productivo.</li> <li>• Cuentan con políticas de seguridad y salud ocupacional al igual que con equipos.</li> <li>• Brindan el servicio de alimentación a sus colaboradores.</li> <li>• Cuenta con un apolítica de fijación de sueldos.</li> <li>• Se lleva la comunicación interna por reuniones.</li> <li>• Se dan reuniones constantes para proteger la diversidad y evitar la discriminación.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realizan evaluaciones de desempeño personal ni se evalúa el ambiente laboral.</li> <li>• No se incluye al personal en los procesos de toma de decisiones</li> <li>• No cuentan con departamento medico ni se realizan exámenes médicos</li> <li>• No existe ninguna organización laboral dentro de la empresa</li> <li>• No se ofrece ningún plan de beneficios especiales a los colaboradores</li> <li>• No brindan el servicio de transporte a sus colaboradores.</li> <li>• No existen políticas de jubilación ni de despido</li> <li>• No existe planes de carrera</li> </ul>

La Tabla 13 presenta un análisis del eslabón de Recursos Humanos, resaltando fortalezas como la definición de perfiles laborales, procesos de inducción, incentivos por productividad y políticas de seguridad y salud ocupacional. Sin embargo, se evidencian debilidades significativas, como la falta de evaluaciones de desempeño, ausencia de planes de carrera y beneficios adicionales para los colaboradores, así como la exclusión

del personal en la toma de decisiones, lo que podría afectar la motivación y el compromiso dentro de la empresa.

**Tabla 14**

*Identificación del eslabón de Tecnología*

---

<b>TECNOLOGÍA</b>
<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La empresa tiene acceso a internet para su comunicación interna</li><li>• Se considera la tecnología como un recurso estratégico para estandarizar procesos porque podría implementar el transporte interno automatizado.</li><li>• Cuenta con sistema de riego automatizado.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No tiene página web.</li><li>• No existe departamento o área de investigación y desarrollo.</li><li>• La tecnología de la empresa no es suficientemente sofisticada.</li><li>• No cuenta con un software.</li><li>• No cuenta con drones para monitoreo de cultivos ni sensores de humedad.</li></ul>

---

La Tabla 14 muestra un análisis del eslabón de Tecnología, destacando fortalezas como el acceso a internet, la automatización del riego y la visión de la tecnología como un recurso estratégico. No obstante, presenta debilidades importantes, como la falta de una página web, ausencia de un área de investigación y desarrollo, y la carencia de herramientas tecnológicas avanzadas, como software de gestión, drones y sensores de monitoreo, lo que limita la optimización de los procesos productivos.

**Tabla 15**

*Identificación del eslabón de Compras*

---

<b>COMPRAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuenta con un proceso de compras definido.</li><li>• Se controlan aspectos de calidad de los pedidos recibidos mediante la revisión de materiales y calidad del producto.</li><li>• Cuenta con mecanismos para la selección de proveedores como la calidad de los productos y la eficiencia dentro los cultivos.</li><li>• Se evalúa a los proveedores viendo el resultado del producto.</li><li>• Mantiene canales de comunicación con los proveedores telefónica.</li><li>• Se negocia contratos a largo plazo con proveedores.</li><li>• No existe dificultad para conseguir insumos</li></ul>

---

---

**DEBILIDADES**

- No cuenta con un sistema de gestión inventarios.
  - No exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores.
  - No se realizan inspecciones a la infraestructura ni a los proveedores.
  - No tiene plan de abastecimiento estructurado.
- 

La Tabla 15 muestra que el área de Compras cuenta con un proceso definido, control de calidad en pedidos y evaluación de proveedores, lo que garantiza eficiencia en el abastecimiento. Sin embargo, la falta de un sistema de gestión de inventarios, inspecciones a proveedores y estándares exigidos pueden afectar la sostenibilidad y calidad a largo plazo.

**Tabla 16***Identificación del eslabón de Logística Interna*

---

**LOGÍSTICA INTERNA****FORTALEZAS**

- Cuenta con un plan de logística para cosecha y distribución.
- Existe un área definida para el almacenamiento de los insumos agrícolas (una bodega)
- Poseen mecanismos de control de maduración
- Cuenta con un sistema de monitoreo de inventario de racimos cosechados.
- Registra la producción real de banano por hectárea.
- Se estima un control real con la producción estimada que varía con un 5%.
- Cuenta con un área específica para el almacenamiento del banano antes de su transporte y exportación.
- Se tiene en cuenta los protocolos para la reducción de pérdidas por mala manipulación o almacenamiento inadecuado.

---

**DEBILIDADES**

- Reducción de pérdidas
- 

En la Tabla 16 se observa que la empresa ha estructurado su logística interna con planes para cosecha y distribución, monitoreo de inventarios y áreas específicas de almacenamiento. A pesar de estos avances, la reducción de pérdidas sigue siendo un reto a abordar para mejorar la eficiencia operativa.

**Tabla 17***Identificación del eslabón de Operaciones*

---

**OPERACIONES**

---

---

**FORTALEZAS**

- Se encuentran estandarizados los procesos productivos, los procesos se encuentran documentados, existen especificaciones técnicas del producto.
- Se realizan inspecciones y controles de calidad durante la realización del producto.
- Se lleva trazabilidad del proceso productivo, existe un plan de mantenimiento el cual se cumple estrictamente
- Se tiene identificado los costos de producción.
- Se identifica los desperdicios que se genera y se concientiza acerca del uso material plástico dentro del predio.
- Cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía.
- Los productos en mal estado se devuelven a las casas comerciales, al punto de origen el producto que no cumple los estándares de producción y se recicla todos los plásticos utilizados dentro de la hacienda.

---

**DEBILIDADES**

- No se utilizan técnicas de planificación y programación de producción.
  - No se mide el desempeño de los procesos.
  - Se conoce la capacidad real de producción de la empresa y la capacidad de producción utilizada de la empresa.
  - No cuenta con un plan para generar sostenibilidad
- 

La Tabla 17 refleja que el área de Operaciones cuenta con procesos estandarizados, documentados y con control de calidad, lo que permite garantizar la trazabilidad y optimización de recursos. Sin embargo, la falta de planificación y medición del desempeño limita la eficiencia, y la ausencia de un plan de sostenibilidad podría afectar su viabilidad a largo plazo.

**Tabla 18***Identificación del eslabón de Logística Externa*

---

**LOGÍSTICA EXTERNA****FORTALEZAS**

- Se mantiene un registro de los pedidos de banano a exportadores, los que son entregados a tiempo y en condiciones óptimas.
- Se mantiene control y registro de las pérdidas de producto.
- Se tiene conocimiento detallado de los costos de distribución del banano

---

**DEBILIDADES**

- No existe un seguro contra daños o pérdidas.
  - No se utiliza un transporte propio de la hacienda.
- 

En la Tabla 18 se evidencia una gestión eficiente de los pedidos y control de costos de distribución, asegurando entregas en condiciones óptimas. No obstante, la falta de un seguro contra pérdidas y la dependencia de transporte externo pueden representar riesgos operativos y económicos para la empresa.

**Tabla 19**

*Identificación del eslabón de Marketing y ventas*

---

<b>MARKETING Y VENTAS</b>
<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los canales de comunicación son mediante el personal de la empresa.</li><li>• La información que recibe el cliente respecto al producto es sobre el proceso de producción y sostenibilidad.</li><li>• Se lleva un registro de clientes.</li><li>• Los nuevos clientes llegan por la calidad de la fruta.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• No ha realizado una investigación de mercados.</li><li>• No tiene identificado si segmento de mercado, no se consideran estrategias de diversificación de mercado.</li><li>• No se tiene establecida una imagen corporativa, ni existe un registro de propiedad de marcas.</li><li>• No se realizan campañas publicitarias para promocionar la empresa.</li><li>• No se utiliza redes sociales para publicidad.</li></ul>

---

En la Tabla 19 se destaca la comunicación directa con los clientes y el reconocimiento de la calidad del producto como principal medio de captación. Sin embargo, la falta de una estrategia de mercado, imagen corporativa y uso de redes sociales limita su crecimiento y posicionamiento.

**Tabla 20**

*Identificación del eslabón de Servicio*

---

<b>SERVICIO</b>
<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Brindan un servicio post venta para distribuidores y exportadores, se ofrece una garantía sobre la calidad del banano entregado bajo las condiciones de trabajar bajo los estándares que solicita cada una de las empresas.</li><li>• La empresa mide la satisfacción de los clientes manteniendo comunicación con la exportadora para supervisar la calidad de la fruta.</li><li>• Se mantiene un registro de reclamo de los clientes que incluye el seguimiento del mismo.</li><li>• Se generan acciones de retroalimentación y mejor frente a los reclamos.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• No se cuantifican los costos asociados a reclamos y productos no conforme.</li></ul>

---

La Tabla 20 muestra un enfoque en la calidad del servicio postventa, asegurando la satisfacción del cliente mediante seguimiento y retroalimentación. No obstante, la

ausencia de una medición de costos asociados a reclamos y productos no conformes puede afectar la rentabilidad.

**Tabla 21**

*Identificación del eslabón de Responsabilidad Social Empresarial*

---

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

---

**FORTALEZAS**

- No se utilizan fertilizantes o agroquímicos que puedan afectar el medio ambiente.
  - Se utiliza productos ecológicos.
  - La empresa maneja políticas para la correcta disposición de desechos agrícolas de reutilización y retorno.
  - La empresa participa en programas de reforestación mediante el mantenimiento del agro.
  - Se procura que los proveedores cumplan con las normativas ambientales
  - Se utiliza dron para optimizar el uso de fertilizantes.
  - No se ha tenido problemas con la comunidad debido al accionar de la empresa.
- 

En la Tabla 21 se evidencia un compromiso con la sostenibilidad mediante el uso de productos ecológicos, políticas de manejo de desechos y optimización de fertilizantes con tecnología. Sin embargo, sería recomendable ampliar estrategias para medir el impacto ambiental y fortalecer la relación con la comunidad.

**HACIENDA LOLITA#1**

**Tabla 22**

*Identificación del eslabón de Infraestructura*

---

**INFRAESTRUCTURA**

---

**FORTALEZAS**

- Realiza seguimiento de los objetivos semestralmente.
  - Se cumplen el 80% de los objetivos.
  - La empresa cuenta con sistemas de gestión de calidad (Ministerio de Agricultura y Ganadería y departamento de agrocalidad), seguro social, seguridad ambiental, seguridad laboral y salud ocupacional.
  - Se realizó la última inversión en 2024 en maquinaria e infraestructura (cambios de maquinaria como bomba de riego y construcción de pozo).
  - No cuenta con obligaciones a terceros.
  - Cuenta con políticas de transparencia de información.
  - Realiza prácticas de responsabilidad social bajo el ámbito ambiental.
  - Tiene la certificación Global GAP de calidad.
- 

**DEBILIDADES**

- No posee un plan estratégico.
  - No cuenta organigrama definido.
-

- 
- No tiene definida misión ni visión.
  - No cuenta con un plan operativo.
  - No cuenta con indicadores para medir el desempeño.
  - No lleva control contable adicional que permita tener un mejor control a nivel de producción.
  - No cuenta con un plan de inversiones.
- 

En la Tabla 22 se puede ver el resumen del eslabón de infraestructura donde la empresa destaca por su cumplimiento de objetivos, certificaciones de calidad y recientes inversiones en infraestructura. Sin embargo, la falta de planificación estratégica, estructura organizativa e indicadores de desempeño limita su gestión y crecimiento.

### **Tabla 23**

#### *Identificación del eslabón de Recursos Humanos*

---

#### **RECURSOS HUMANOS**

##### **FORTALEZAS**

- Cuenta con procesos de selección o contratación de personal como la observación.
- Tiene perfiles definidos para los cargos y métodos para evaluar los perfiles del cargo como la opinión del mayordomo a cargo para saber si cumple o no las funciones que se requieren.
- Se realiza procesos de inducción para el personal nuevo.
- Se capacita al personal.
- Se evalúa el ambiente laboral.
- Cuenta con un plan de incentivos brindando trato especial en caso de necesidad (pago adelantado).
- Se incluye al personal en toma de decisiones considerando la opinión del mayordomo como un factor relevante.
- Cuenta con equipos de seguridad para los trabajadores.
- Cuenta con políticas de fijación de sueldos.
- Se lleva la comunicación interna mediante reuniones.

---

##### **DEBILIDADES**

- No existe política de recursos humanos.
  - No se realizan evaluaciones de desempeño de personal.
  - No cuenta con política de seguridad y salud ocupacional.
  - No tiene departamento médico y no realiza exámenes médicos extras del obligatorio anual.
  - No existe ninguna organización laboral dentro de la empresa como sindicatos, asociaciones u otros.
  - No ofrece plan de beneficios especiales para sus colaboradores.
  - No tiene políticas de jubilación ni políticas de despido.
  - No existen planes de carrera.
  - No tiene mecanismos para proteger la diversidad y evitar la discriminación.
-

En la Tabla 23 se puede observar que la empresa cuenta con procesos de selección, capacitación y evaluación del ambiente laboral, además de incentivos y equipos de seguridad. Sin embargo, la falta de políticas de recursos humanos, evaluación de desempeño y planes de carrera limita el desarrollo del personal.

**Tabla 24**

*Identificación del eslabón de Tecnología*

---

**TECNOLOGÍA**

---

**FORTALEZAS**

- La empresa usa internet para la comunicación interna.
- Considera a la tecnología como un recurso estratégico porque ayuda a mantenerse actualizado acerca de nuevos procesos y que la implementación de esta puede mejorar los procesos gracias a la mecanización de la cosecha.
- Cuenta con sistema de riego automatizado.

---

**DEBILIDADES**

- No tiene página web.
- No cuenta con departamento o área de investigación y desarrollo.
- No considera que la empresa posee tecnología lo suficientemente sofisticada en relación a su sector, a nivel nacional y en comparación con otros países.
- No cuenta con un software que le ayude a gestionar la producción.
- No cuenta con drones para el monitoreo de cultivos ni sensores de humedad.

---

En la Tabla 24 la empresa aprovecha la tecnología para la comunicación y la mecanización de procesos, como el riego automatizado. Sin embargo, la falta de un software de gestión, monitoreo con drones y un área de I+D limita su competitividad. Se recomienda invertir en herramientas digitales y modernización tecnológica.

**Tabla 25**

*Identificación del eslabón de Compras*

---

**COMPRAS**

---

**FORTALEZAS**

- Tiene un proceso de compras definido y un sistema de gestión de inventarios.
- Se controlan aspectos de calidad de los pedidos percibidos revisando los productos.
- Cuenta con mecanismos para la selección de proveedores considerando factores como la mejora de calidad de los productos y la eficiencia en la producción agrícola porque la tierra debe absorber mejor los nutrientes.
- Se evalúa a los proveedores mediante sus resultados.
- Exige el cumplimiento de normas y estándares a sus proveedores.
- Mantiene canales de comunicación de sus proveedores por vía telefónica.
- No existe dificultad para conseguir insumos.

---

---

**DEBILIDADES**

- No realiza inspecciones a la infraestructura ni procesos de sus proveedores.
  - No tiene un plan de abastecimiento estructurado.
  - No negocia contratos a largo plazo con los proveedores.
- 

En la Tabla 25 se puede ver el resumen del eslabón de compras, donde se destaca un proceso definido, control de calidad y evaluación de proveedores. Sin embargo, la falta de inspecciones, un plan de abastecimiento y contratos a largo plazo limita la eficiencia y estabilidad del suministro. Se recomienda fortalecer estas áreas para mayor competitividad.

**Tabla 26***Identificación del eslabón de Logística Interna*

---

**LOGÍSTICA INTERNA****FORTALEZAS**

- Cuenta con un plan de logística para la cosecha y distribución.
  - Tiene un área definida para el almacenamiento de los insumos agrícolas.
  - Posee mecanismos de control de maduración.
  - Cuenta con un sistema de monitoreo del inventario de racimos cosechados.
  - Registra la producción real del banano por hectárea.
  - Realiza comparaciones entre la producción real con la estimada (en promedio varía un 7%).
  - Cuenta con un área específica para el almacenamiento del banano antes de su transporte o exportación.
  - Tiene protocolos para la reducción de pérdidas por mala manipulación o almacenamiento inadecuado.
- 

En la Tabla 26 se puede ver el resumen del eslabón de logística interna, donde se destaca la planificación de cosecha y distribución, control de maduración e inventario, y almacenamiento adecuado. Estas prácticas permiten optimizar la producción y reducir pérdidas, fortaleciendo la eficiencia operativa.

**Tabla 27***Identificación del eslabón de Operaciones*

---

**OPERACIONES****FORTALEZAS**

- Utiliza técnicas de planificación y programación de producción.
  - Tiene estandarizados los procesos productivos.
  - Cuenta con especificaciones técnicas para el producto y se realizan inspecciones de calidad.
  - Se lleva trazabilidad del proceso productivo.
  - Tiene y cumple con el plan de mantenimiento de maquinaria.
  - Mide el desempeño de los procesos revisando que todo se cumpla adecuadamente.
-

- 
- Tiene identificados los costos de producción.
  - Conoce la capacidad real de producción de la empresa.
  - Conoce la capacidad de producción utilizada de la empresa.
  - Tiene identificados los desperdicios que genera y cuenta con mecanismos para disminuirlos o tratarlos.
  - Cuenta con mecanismos para optimizar el uso de agua y energía.
  - Maneja el producto en mal estado y que no cumple los estándares de calidad devolviendo los químicos a su punto de origen, los residuos plásticos al reciclaje y el banano no aceptado es rechazado y donado.
- 

#### **DEBILIDADES**

- No documenta los procesos.
  - No tiene un plan para generar sostenibilidad.
- 

En la Tabla 27 se puede ver el resumen del eslabón de operaciones, donde se destacan la planificación de producción, estandarización de procesos, control de calidad y optimización de recursos. Sin embargo, la falta de documentación y un plan de sostenibilidad limitan su desarrollo a largo plazo. Se recomienda abordar estas áreas para fortalecer la gestión operativa.

### **Tabla 28**

#### *Identificación del eslabón de Logística Externa*

---

#### **LOGÍSTICA EXTERNA**

##### **FORTALEZAS**

- Mantiene un registro de los pedidos a distribuidores y exportadores, entregándolos a tiempo y registrando cuáles están en condiciones óptimas.
  - Lleva registro de las pérdidas de producto por maduración excesiva, daño físico o enfermedades.
- 

##### **DEBILIDADES**

- No cuenta con seguro contra daños o pérdidas para los racimos cosechados y almacenados.
  - No cuenta con transporte propio para la distribución de banano y contrata transporte externo.
- 

En la Tabla 28 se puede ver el resumen del eslabón de logística externa, donde se destaca el control de pedidos y el registro de pérdidas. Sin embargo, la ausencia de un seguro para los racimos y la dependencia de transporte externo representan riesgos que podrían impactar la eficiencia y seguridad en la distribución.

### **Tabla 29**

#### *Identificación del eslabón de Marketing y Ventas*

---

#### **MARKETING Y VENTAS**

##### **FORTALEZAS**

- Cuenta con un canal de comunicación con los clientes mediante el personal de la empresa.
-

- 
- Entrega información al cliente acerca de las características y los estándares de calidad del producto.
- 

#### **DEBILIDADES**

- No ha realizado investigación de mercados ni tiene identificado su segmento.
  - No considera estrategias para diversificación de mercado.
  - No tiene establecida imagen corporativa ni cuenta con registro de propiedad de marcas.
  - No realiza campañas publicitarias para promocionar la empresa ni el producto.
  - No utiliza redes sociales.
  - Capta nuevos clientes mediante recomendaciones boca a boca.
- 

La Tabla 29 resume el eslabón de marketing y ventas, evidenciando una comunicación directa con los clientes y la transmisión de información sobre el producto. No obstante, la ausencia de investigación de mercado, estrategias de diversificación y presencia en redes sociales restringe el crecimiento y posicionamiento de la empresa.

### **Tabla 30**

#### *Identificación del eslabón de Servicio*

---

#### **SERVICIO**

##### **FORTALEZAS**

- Brinda un servicio post venta para distribuidores y exportadores.
  - Ofrece garantía sobre la calidad y condiciones del banano entregado, cumpliendo los estándares exigidos por la compañía.
  - Mide la satisfacción del cliente hablando con la exportadora para saber el estado en el que llegó la fruta
  - Mantiene un registro de reclamos de los clientes y responde inmediatamente al descargar la fruta y dando seguimiento.
  - Genera acciones de retroalimentación y mejora frente a los reclamos.
- 

##### **DEBILIDADES**

- No se cuantifican los costos asociados a reclamos y producto no conforme.
- 

La Tabla 30 presenta un análisis del eslabón de servicio, destacando la implementación de un servicio postventa y la garantía de calidad del producto. Además, la empresa realiza seguimiento a los reclamos y busca mejorar continuamente. Sin embargo, no cuantifica los costos asociados a estos reclamos ni al producto no conforme, lo que podría limitar la toma de decisiones estratégicas.

### **Tabla 31**

#### *Identificación del eslabón de Responsabilidad Social Empresarial*

---

#### **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

##### **FORTALEZAS**

- Utiliza productos ecológicos o certificados como amigables con el medio ambiente.
-

- 
- Maneja políticas para la correcta disposición de desechos agrícolas y empaques como la reutilización y retorno.
  - Al seleccionar proveedores procura que los proveedores cumplan con normativas ambientales.
  - Se utilizan herramientas tecnológicas (software, sensores, drones) para optimizar el uso de agua y fertilizantes.
  - No ha tenido problemas con la comunidad debido al accionar de la empresa.
- 

#### **DEBILIDADES**

- No se cuantifican los costos asociados a reclamos y producto no conforme.
- 

La Tabla 31 ofrece una visión del eslabón de responsabilidad social empresarial, resaltando prácticas sostenibles como el uso de productos ecológicos, la correcta gestión de desechos y la implementación de tecnología para optimizar recursos. Además, se observa un compromiso con normativas ambientales en la selección de proveedores. Sin embargo, no se cuantifican los costos asociados a reclamos y productos no conformes, lo que podría impactar en la evaluación financiera de estas iniciativas.

Como conclusión, se ha determinado que el análisis detallado de las haciendas Santa Gertrudis y Lolita #1 permitió evidenciar la diversidad de estrategias productivas y de gestión dentro del sector bananero ecuatoriano. A pesar de compartir un entorno geográfico y socioeconómico similar, cada hacienda ha desarrollado procesos particulares que influyen en su eficiencia operativa, capacidad de adaptación al mercado y sostenibilidad. La identificación de los eslabones de la cadena de valor reveló fortalezas relevantes como la estandarización de procesos, el cumplimiento de certificaciones internacionales y el control de calidad en la producción y exportación del banano. No obstante, también se manifestaron limitaciones estructurales compartidas, como la falta de planificación estratégica, la escasa digitalización de procesos y una débil proyección comercial. Estos hallazgos destacan la necesidad de una gestión integral que fortalezca las capacidades internas de las haciendas, al tiempo que incorpore herramientas tecnológicas e innovaciones que permitan responder con mayor eficacia a los desafíos de un entorno competitivo y globalizado.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Como se ha mencionado con anterioridad, la cadena de valor constituye un instrumento clave para evaluar el desempeño organizacional y orientar la toma de decisiones estratégicas. Por ello, se realizó un análisis comparativo de los principales eslabones de la cadena de valor de las haciendas Santa Gertrudis y Lolita #1, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades en cada etapa del proceso productivo. Este enfoque permite evidenciar de forma estructurada cómo cada componente, desde la infraestructura y la tecnología hasta el marketing y la responsabilidad social, contribuye al posicionamiento y la competitividad de cada hacienda en el mercado internacional del banano. La comparación no solo ofrece un diagnóstico detallado de las áreas críticas de mejora, sino que también permite destacar buenas prácticas que pueden ser replicadas o adaptadas para fortalecer el desempeño general de ambas unidades productivas.

#### **3.1 Principales hallazgos e impacto de las prácticas en la competitividad**

La Hacienda Lolita #1 posee una estructura consolidada en varios aspectos fundamentales. Su infraestructura ha sido fortalecida con inversiones recientes en maquinaria y tecnología, además de contar con certificaciones de calidad como Global GAP, lo que le permite acceder a mercados internacionales exigentes. Sin embargo, la falta de un plan estratégico claro y la ausencia de un control financiero detallado representan grandes debilidades que pueden afectar su competitividad en el largo plazo. La falta de indicadores de desempeño y planificación operativa puede reducir su capacidad de adaptación a cambios en la demanda y costos del mercado.

En términos de recursos humanos, la hacienda cuenta con procesos de selección y capacitación, además de incentivar a sus empleados mediante pagos anticipados en caso de necesidad. No obstante, la falta de políticas estructuradas en seguridad ocupacional, evaluaciones de desempeño y planes de jubilación puede generar inestabilidad en la fuerza laboral. La ausencia de mecanismos que protejan la diversidad y eviten la discriminación también es un punto a mejorar, ya que un entorno laboral estructurado y seguro impacta positivamente en la productividad.

El área tecnológica de Hacienda Lolita #1 presenta una situación mixta. Aunque dispone de un sistema de riego automatizado y utiliza internet para la comunicación interna, carece de herramientas avanzadas como drones para monitoreo de cultivos, sensores de humedad y software de gestión de producción. La incorporación de estas herramientas permitiría mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y optimizar los procesos productivos, reduciendo desperdicios y maximizando el uso de los recursos naturales.

En el aspecto comercial, la hacienda no ha realizado investigaciones de mercado ni ha identificado claramente su segmento de clientes. Esto representa una desventaja en un entorno altamente competitivo donde la diferenciación es clave. No cuenta con estrategias de marketing definidas, publicidad ni presencia en redes sociales, lo que limita su capacidad de captar nuevos clientes y expandir su participación en el mercado. Depender únicamente del boca a boca y de la calidad del producto es una estrategia riesgosa, ya que no permite un crecimiento sostenido ni una diversificación de los compradores.

Por otro lado, Hacienda Santa Gertrudis presenta características similares a Lolita #1, pero con algunas diferencias importantes. A nivel de infraestructura, también cuenta con certificación Global GAP y ha realizado inversiones recientes en maquinaria. Sin embargo, la falta de un plan estratégico y la presencia de obligaciones financieras con bancos representan riesgos adicionales. La ausencia de un control financiero estructurado puede afectar su liquidez y rentabilidad a largo plazo.

En cuanto a la gestión de personal, Santa Gertrudis ofrece incentivos económicos basados en la productividad y proporciona alimentación a sus trabajadores. Sin embargo, al igual que Lolita #1, no tiene un departamento de recursos humanos estructurado ni procesos de evaluación de desempeño. La falta de políticas de inclusión y seguridad en el trabajo también pueden representar problemas operacionales y reducir la satisfacción laboral.

En términos tecnológicos, Santa Gertrudis ha implementado drones para optimizar el uso de fertilizantes y cuenta con riego automatizado, lo que le otorga una ventaja sobre Lolita #1 en términos de innovación. No obstante, sigue careciendo de un software de gestión agrícola y herramientas avanzadas para el monitoreo de cultivos, lo que limita su capacidad de optimización de procesos y reducción de costos.

En el ámbito comercial, Santa Gertrudis también enfrenta limitaciones significativas. No ha realizado estudios de mercado ni ha identificado claramente su segmento de clientes. Además, no cuenta con estrategias de marketing definidas ni presencia en redes sociales, lo que reduce su competitividad. A diferencia de Lolita #1, sí participa en programas de reforestación, lo que le otorga una mejor imagen en términos de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad ambiental.

Desde la perspectiva de las cinco fuerzas de Porter, la rivalidad entre competidores en la industria bananera ecuatoriana es alta, debido a la presencia de múltiples productores, que van desde pequeñas fincas hasta grandes corporaciones como Noboa, Favorita y Agroban (AEBE, 2022). Tanto Lolita #1 como Santa Gertrudis enfrentan dificultades para diferenciarse, ya que el banano es un commodity y su precio está regulado por el gobierno con un precio mínimo de sustentación de \$7.25 por caja de 43 libras (EFE/ Redacción Primicias, 2024). Sin estrategias de branding, innovación tecnológica y diversificación de clientes, ambas haciendas corren el riesgo de quedar rezagadas frente a competidores más eficientes e innovadores.

El poder de negociación de los proveedores es moderado-alto, ya que insumos clave como fertilizantes, pesticidas y maquinaria agrícola dependen de grandes corporaciones internacionales como Bayer y Syngenta, las cuales han incrementado el costo de los agroquímicos en más del 30% en los últimos dos años (Banco Mundial, 2022). Santa Gertrudis ha logrado establecer contratos a largo plazo con algunos proveedores, lo que le permite mayor estabilidad en costos y abastecimiento, mientras que Lolita #1 carece de un plan de abastecimiento estructurado, lo que la hace más vulnerable a fluctuaciones en precios y disponibilidad de insumos.

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a la presencia de grandes distribuidores y exportadores como Dole, Chiquita y Fyffes, que controlan el acceso a los mercados internacionales y tienen la capacidad de imponer precios bajos y condiciones de compra estrictas (FAO, 2021). Ambas haciendas dependen en gran medida de estos compradores y no han diversificado su base de clientes, lo que las deja en desventaja al negociar precios y condiciones de venta. Sin una estrategia para ampliar su alcance en mercados emergentes como China y Rusia, ambas corren el riesgo de ser cada vez más dependientes de estas grandes corporaciones.

La amenaza de productos sustitutos es baja-moderada, ya que, aunque el banano sigue siendo un producto de alta demanda a nivel mundial, existen alternativas como el mango, la piña y la papaya, que podrían captar parte del mercado (FAO, 2021). Además, el crecimiento del mercado de snacks saludables y alimentos procesados podría afectar el consumo de banano en ciertos segmentos de clientes (Banco Mundial, 2022). Sin estrategias de diferenciación basada en certificaciones orgánicas o de comercio justo, ambas haciendas corren el riesgo de perder participación de mercado ante productos con mayor valor agregado y diferenciación comercial.

La amenaza de nuevos entrantes es baja-moderada, debido a las altas barreras de entrada en la industria bananera, como los costos de inversión inicial (que pueden superar los \$500,000 para una plantación de tamaño medio), las regulaciones fitosanitarias, y la necesidad de establecer redes de distribución con exportadores (AEBE, 2022). Sin embargo, aquellos productores que logren adoptar tecnología avanzada en riego, monitoreo con drones y análisis de datos agrícolas podrían representar una amenaza para las haciendas tradicionales, como Santa Gertrudis y Lolita #1, que aún operan con modelos más convencionales.

La competitividad en el mercado bananero no solo depende de la calidad del producto, sino también de la eficiencia en la gestión operativa, la diversificación de clientes y la innovación tecnológica. Las deficiencias en planificación estratégica, control financiero, digitalización y estrategias de comercialización reducen significativamente la capacidad de crecimiento y posicionamiento de una empresa en el mercado internacional.

La implementación de estrategias más estructuradas permitiría a Lolita #1 y Santa Gertrudis optimizar sus procesos internos, lo que impactaría directamente en la reducción de costos, la mejora en la calidad del producto y el fortalecimiento de su presencia en mercados globales. La digitalización a través de software de gestión agrícola, sensores y drones para monitoreo de cultivos les permitiría mejorar la productividad y minimizar pérdidas. Asimismo, un enfoque en marketing y segmentación de clientes facilitaría la diversificación de compradores, reduciendo la dependencia de grandes exportadores y mejorando su poder de negociación.

Además, el fortalecimiento de políticas de recursos humanos contribuiría a un ambiente laboral más estable y eficiente, lo que indirectamente impacta en la producción y en la retención de talento. Finalmente, la adopción de prácticas sostenibles y una mayor

integración con las comunidades locales podrían mejorar la percepción de la marca, abriendo nuevas oportunidades en mercados que valoran la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Si ambas haciendas adoptan estos cambios, no solo mejorarían su rentabilidad, sino que podrían posicionarse como actores clave en la exportación bananera ecuatoriana, compitiendo con mayor solidez en el mercado internacional y asegurando un crecimiento sostenible a largo plazo.

### **3.2 Oportunidades de mejora en la cadena de valor**

La industria bananera en Ecuador enfrenta un panorama altamente competitivo, en el que la optimización de la cadena de valor se convierte en un elemento crucial para la sostenibilidad y rentabilidad de las haciendas productoras. En este contexto, Hacienda Lolita #1 y Hacienda Santa Gertrudis han desarrollado ciertas fortalezas que les han permitido mantenerse en el mercado, pero también presentan diversas debilidades que limitan su crecimiento y capacidad de adaptación a un entorno comercial dinámico. La falta de planificación estratégica, el insuficiente uso de tecnologías avanzadas, la dependencia de compradores internacionales con alto poder de negociación y la escasa diferenciación en su oferta comercial son factores que pueden comprometer su competitividad a largo plazo.

Uno de los principales desafíos que enfrentan ambas haciendas se puede encontrar en la gestión de su infraestructura y planificación estratégica. Si bien han realizado inversiones recientes en maquinaria y modernización, carecen de un plan estratégico bien estructurado que defina sus objetivos a largo plazo y establezca indicadores de desempeño claros. La ausencia de un organigrama definido, una visión y misión empresarial y un plan operativo anual impide que las decisiones sean tomadas de manera alineada con un propósito de crecimiento sostenible. Sin estas herramientas, la administración financiera y la toma de decisiones dependen en gran medida de criterios subjetivos, lo que puede generar ineficiencias operativas y riesgos financieros. La falta de un control financiero estructurado, sumado a la ausencia de un plan de inversiones a largo plazo, limita la capacidad de las haciendas para optimizar sus recursos y responder de manera ágil a las fluctuaciones del mercado. En este sentido, la implementación de software de gestión

financiera y productiva, junto con la estructuración de un plan estratégico, permitiría mejorar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

Otro aspecto crítico en la cadena de valor es la gestión del talento humano y el bienestar laboral. Ambas haciendas cuentan con procesos de selección e inducción del personal, así como políticas de incentivos basadas en productividad. Sin embargo, la falta de un departamento formal de recursos humanos, la ausencia de evaluaciones de desempeño y la carencia de políticas de bienestar laboral estructuradas pueden generar problemas en la retención de talento y en la satisfacción de los trabajadores. La fuerza laboral es un pilar clave en la productividad del sector bananero, y la implementación de un sistema de evaluaciones periódicas de desempeño, así como la mejora en las condiciones de seguridad y salud ocupacional, contribuiría a fortalecer la motivación y eficiencia del personal. Además, la creación de planes de carrera y beneficios adicionales, como acceso a programas de capacitación y planes de jubilación, ayudaría a reducir la rotación de empleados y garantizar un equipo de trabajo más comprometido con los objetivos empresariales.

En términos de tecnología y digitalización, tanto Lolita #1 como Santa Gertrudis han incorporado sistemas de riego automatizado, lo que representa un avance significativo en la eficiencia del uso del agua. Sin embargo, aún hay una gran oportunidad de mejora en la implementación de herramientas digitales para la optimización de la producción. La ausencia de software de gestión agrícola, drones para el monitoreo de cultivos, sensores de humedad y otras tecnologías avanzadas limita la capacidad de las haciendas para mejorar su rendimiento y reducir costos. La incorporación de estas tecnologías permitiría detectar problemas fitosanitarios a tiempo, reducir el desperdicio de insumos y mejorar la calidad del producto final. Además, la digitalización de los procesos administrativos y operativos facilitaría el análisis de datos en tiempo real, permitiendo una gestión más eficiente de los recursos y una mejor toma de decisiones.

En la gestión de compras y abastecimiento, ambas haciendas presentan debilidades significativas que afectan su estabilidad financiera y operativa. Mientras Santa Gertrudis ha logrado establecer contratos a largo plazo con proveedores, Lolita #1 opera sin una estrategia clara en este aspecto, lo que la hace más vulnerable a las fluctuaciones en precios de insumos y disponibilidad de productos agrícolas esenciales. La dependencia de proveedores internacionales de fertilizantes y pesticidas, como Bayer y Syngenta, coloca a ambas haciendas en una posición de desventaja frente a los constantes aumentos

de precios en el mercado global. La falta de inspecciones en la infraestructura de los proveedores y la ausencia de un plan de abastecimiento estructurado agravan esta situación, impidiendo que las haciendas optimicen sus costos de producción. Para mejorar su competitividad, es fundamental que ambas adopten estrategias de negociación con proveedores, asegurando precios más estables y garantizando la calidad de los insumos. Asimismo, la implementación de un sistema de gestión de inventarios ayudaría a evitar desperdicios y optimizar el almacenamiento de productos esenciales para la producción.

La eficiencia en la producción y sostenibilidad es otro aspecto fundamental en la cadena de valor que requiere mejoras sustanciales. Ambas haciendas han establecido procesos productivos estandarizados y cuentan con mecanismos de control de calidad y trazabilidad, lo que garantiza el cumplimiento de ciertos estándares internacionales. Sin embargo, la ausencia de un plan de sostenibilidad integral pone en riesgo su competitividad en mercados donde la demanda de productos ecológicos y responsables con el medio ambiente está en aumento. La implementación de prácticas de agricultura regenerativa, la optimización del uso de recursos hídricos y energéticos y la incorporación de certificaciones de sostenibilidad adicionales, como Fair Trade y Rainforest Alliance, podrían abrir nuevas oportunidades comerciales y mejorar la percepción de las haciendas en el mercado global.

En lo que respecta a la logística y distribución, ambas haciendas presentan limitaciones importantes que impactan su competitividad. La falta de transporte propio las obliga a depender de terceros para la distribución de su producto, lo que incrementa los costos y limita su flexibilidad operativa. Además, la ausencia de un seguro agrícola y de transporte representa un riesgo financiero significativo en caso de pérdidas por daños en la mercancía. Una estrategia clave para mitigar estos problemas sería la negociación de contratos estratégicos con operadores logísticos, reduciendo costos de distribución y asegurando una mejor calidad en la entrega del producto. La implementación de almacenamiento refrigerado y el uso de tecnología de trazabilidad permitirían mejorar la conservación del banano y reducir pérdidas por maduración excesiva.

La comercialización y la expansión de mercados es uno de los puntos más débiles en la cadena de valor de ambas haciendas. Ninguna de las dos ha realizado estudios de mercado ni identificado claramente su segmento de clientes, lo que limita su capacidad de crecimiento y diferenciación. La falta de estrategias de marketing, publicidad y presencia digital impide que puedan competir con mayor solidez en mercados

internacionales. En un entorno donde la competencia es feroz, depender únicamente de la calidad del producto y del boca a boca no es suficiente para sostener un crecimiento continuo. La creación de una identidad de marca, el desarrollo de campañas de marketing digital, la utilización de redes sociales y la participación en ferias y exposiciones internacionales permitirían a ambas haciendas mejorar su posicionamiento y atraer nuevos clientes. Además, la diversificación de mercados mediante la exportación a países emergentes como China y Rusia reduciría la dependencia de grandes compradores con alto poder de negociación, como Dole y Chiquita.

La optimización de la cadena de valor de las Haciendas Lolita #1 y Santa Gertrudis representa una oportunidad clave para mejorar su competitividad en la industria bananera ecuatoriana. La implementación de estrategias en planificación estratégica, digitalización, sostenibilidad, logística y comercialización no solo fortalecería la rentabilidad de las haciendas, sino que también garantizaría su crecimiento a largo plazo. Adoptar una visión más innovadora, tecnológica y orientada al mercado será esencial para asegurar que estas haciendas se mantengan en la vanguardia de la exportación bananera, compitiendo con éxito en un sector cada vez más exigente y dinámico.

### **3.3 Recomendaciones para optimización y sostenibilidad**

La industria bananera ecuatoriana es uno de los pilares fundamentales de la economía del país, generando ingresos significativos a través de la exportación y brindando empleo a una gran cantidad de personas en todas las fases de la cadena productiva. Sin embargo, en un mercado cada vez más globalizado y exigente, las empresas del sector enfrentan desafíos crecientes relacionados con la sostenibilidad, la eficiencia operativa, la volatilidad de los precios internacionales y la necesidad de cumplir con estrictas normativas ambientales y comerciales. En este contexto, Hacienda Lolita #1 y Hacienda Santa Gertrudis tienen la oportunidad de optimizar sus operaciones y garantizar su sostenibilidad a largo plazo mediante la implementación de estrategias innovadoras en áreas clave como planificación estratégica, modernización tecnológica, sostenibilidad ambiental, diversificación de mercados y optimización logística. La creación de un enfoque integral para la mejora de su competitividad no solo les permitirá adaptarse al entorno cambiante en el que operan, sino que también fortalecerá su posicionamiento en el mercado internacional, asegurando su crecimiento y rentabilidad en los próximos años.

Uno de los principales aspectos que requieren atención es la planificación estratégica y la optimización de la gestión empresarial, ya que la ausencia de un plan estratégico puede limitar la capacidad de las haciendas para proyectar su crecimiento, definir metas claras y medir su desempeño en el tiempo. Para superar esta deficiencia, es fundamental la elaboración de un plan estratégico que establezca objetivos a corto, mediano y largo plazo en términos de producción, rentabilidad, sostenibilidad y digitalización de procesos. Este plan debe incluir la definición de una misión y visión alineadas con las tendencias del mercado global, así como la implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan medir la eficiencia operativa, los costos de producción y la rentabilidad en cada fase del proceso productivo. Adicionalmente, es recomendable desarrollar un sistema de gestión empresarial digitalizado que facilite el análisis financiero y operativo en tiempo real, permitiendo a las haciendas optimizar la asignación de recursos y mejorar su capacidad de respuesta ante los cambios del mercado. Herramientas tecnológicas como FarmLogs, Agroptima o AgriWebb pueden ser de gran utilidad para mejorar el control de costos, gestionar inventarios y analizar tendencias de producción, facilitando una toma de decisiones más precisa y basada en datos concretos.

En el ámbito de la modernización tecnológica, la adopción de herramientas digitales avanzadas puede contribuir significativamente a la eficiencia y rentabilidad de las haciendas. La implementación de sensores de humedad y temperatura en los cultivos permitirá optimizar el uso del agua y fertilizantes, reduciendo el desperdicio y asegurando que las plantas reciban la cantidad exacta de nutrientes que necesitan para un desarrollo óptimo. Asimismo, la instalación de sistemas de riego de precisión, como el riego por goteo o el riego automatizado, puede generar ahorros sustanciales en el consumo de agua y mejorar la calidad del producto final. Por otro lado, la introducción de drones para el monitoreo de cultivos representa una oportunidad clave para identificar problemas fitosanitarios de manera temprana, permitiendo la detección rápida de plagas, enfermedades y deficiencias nutricionales. Esta tecnología no solo reducirá la necesidad de fumigaciones generalizadas, sino que también permitirá aplicar tratamientos específicos solo en las áreas afectadas, minimizando el impacto ambiental y optimizando los costos operativos.

Desde la perspectiva de la sostenibilidad ambiental, la industria bananera enfrenta una creciente presión por parte de consumidores, reguladores y mercados internacionales

para adoptar prácticas de producción más responsables. En este sentido, las haciendas deben enfocarse en la optimización del uso de recursos naturales, especialmente el agua y el suelo. La implementación de estrategias de captación y almacenamiento de agua de lluvia contribuirá a reducir la dependencia de fuentes externas y garantizar el abastecimiento hídrico durante períodos de sequía, mejorando así la resiliencia de las haciendas ante condiciones climáticas adversas. Asimismo, el manejo responsable del suelo es fundamental para garantizar la productividad a largo plazo, por lo que se recomienda la adopción de prácticas de agricultura regenerativa, como la rotación de cultivos, el uso de cobertura vegetal y la aplicación de fertilizantes orgánicos. Estas estrategias no solo permitirán mejorar la fertilidad del suelo, sino que también contribuirán a la reducción de la erosión y al aumento de la biodiversidad en las plantaciones.

Otro aspecto clave para garantizar la sostenibilidad a largo plazo es la reducción del uso de agroquímicos mediante la implementación de un manejo integrado de plagas basado en el control biológico, el monitoreo digital de cultivos y la aplicación selectiva de pesticidas solo cuando sea estrictamente necesario. La adopción de biofertilizantes y abonos orgánicos también puede mejorar la calidad del suelo y reducir la dependencia de insumos químicos, facilitando la obtención de certificaciones internacionales que son altamente valoradas en el mercado global. Certificaciones como Global GAP, Rainforest Alliance y Fair Trade no solo garantizan el cumplimiento de estándares de sostenibilidad, sino que también pueden abrir nuevas oportunidades de comercialización en mercados premium, donde los consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto por productos que cumplen con criterios de responsabilidad ambiental y social.

Desde el punto de vista comercial, una de las principales limitaciones que enfrentan las haciendas es su dependencia de compradores con alto poder de negociación, lo que las expone a fluctuaciones de precios y reduce su margen de maniobra en las negociaciones. Para mitigar este riesgo, es fundamental diversificar la cartera de clientes y explorar nuevos mercados emergentes, como China, Rusia y Medio Oriente, donde la demanda de banano está en constante crecimiento. Para lograrlo, es necesario establecer alianzas estratégicas con distribuidores y minoristas en estos países, facilitando el acceso directo a los consumidores y reduciendo la intervención de intermediarios. Además, la diversificación de productos puede representar una oportunidad clave para mejorar la rentabilidad, por lo que se recomienda incursionar en la producción de banano

deshidratado, harina de banano y snacks saludables, los cuales tienen una creciente demanda en mercados especializados y ofrecen márgenes de ganancia más elevados.

El desarrollo de una identidad de marca sólida y la implementación de estrategias de marketing digital también serán fundamentales para mejorar el posicionamiento de las haciendas en el mercado global. La creación de una página web corporativa, la presencia activa en redes sociales y la participación en ferias internacionales del sector agrícola permitirán a las haciendas ampliar su red de clientes y mejorar su reconocimiento en la industria.

Finalmente, la optimización logística y la reducción de costos de distribución son factores determinantes para mejorar la competitividad de las haciendas en el mercado global. La exportación de banano implica altos costos de transporte, por lo que se recomienda la negociación de contratos a largo plazo con operadores logísticos, asegurando tarifas más competitivas y garantizando disponibilidad de transporte en períodos de alta demanda. Asimismo, la adquisición de contenedores refrigerados permitirá mejorar la conservación del producto durante el transporte, asegurando que el banano llegue en óptimas condiciones a los mercados de destino y reduciendo la cantidad de producto rechazado por problemas de calidad. La implementación de tecnología de trazabilidad en tiempo real facilitará el monitoreo de cada envío, optimizando la gestión logística y minimizando pérdidas económicas.

Para explicar lo mencionado con anterioridad, se realizaron tres tablas en las que se describe a detalle cada plan de acción y sus componentes. En la tabla 31, se muestra la acción de mejora y se describe brevemente el objetivo de la misma, en la tabla 32, se describe la acción de mejora, el objetivo, plazo en meses, recursos técnicos, monetarios y humanos y los responsables del cumplimiento de esa acción. Por último, en la tabla 33 se muestra la acción de mejora, el indicador de cumplimiento y la fórmula para medir si se cumplió o no.

**Tabla 32***Acción de mejora y descripción del objetivo*

<b>Acción de mejora</b>	<b>Descripción del objetivo</b>
Elaboración de un plan estratégico quincenal con objetivos y KPIs	Establecer un plan estratégico aprobado y en ejecución que guíe todas las áreas de la hacienda durante los próximos 5 años, incluyendo metas por área, cronograma de implementación y responsables asignados.
Implementación de software de gestión agrícola y financiera	Incorporar un sistema operativo, con al menos el 90% del personal administrativo capacitado y usando regularmente el software para registrar producción, costos y reportes.
Instalación de sensores de humedad y temperatura	Implementar sensores en el 80% de las áreas de cultivo.
Implementación de riego por goteo o automatizado	Cubrir el 50% de la plantación con sistemas de riego automatizado.
Uso de drones para monitoreo de cultivos	Realizar monitoreos semanales en todas las parcelas y generar reportes digitales que permitan actuar preventivamente frente a plagas o deficiencias.
Captación y almacenamiento de agua lluvia	Contar con un sistema funcional de reservorio.
Implementación de agricultura regenerativa	Aplicar prácticas regenerativas en el área cultivada.
Certificaciones Rainforest Alliance y Fair Trade	Obtener al menos dos certificaciones internacionales de sostenibilidad y mantenerlas vigentes mediante auditorías anuales.
Exploración de nuevos mercados (China, Rusia, Medio Oriente)	Diversificar clientes y aumentar las exportaciones.
Desarrollo de productos derivados (banano deshidratado, snacks)	Diversificar la oferta y generar valor agregado.

**Tabla 33***Acción de mejora, objetivo, plazo (meses), recursos técnicos, monetarios y humanos, responsables*

<b>Acción de mejora</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Plazo (meses)</b>	<b>Recursos técnicos, monetarios y humanos</b>	<b>Responsables</b>
Elaboración de un plan estratégico quincenal con objetivos y KPIs	Garantizar la existencia de un plan estratégico en un plazo menor a 6 meses.	0 - 6	Consultor externo, equipo directivo, software de planificación	Gerente general, asesores estratégicos
Implementación de software de gestión agrícola y financiera	Mejorar la eficiencia operativa, optimizar la toma de decisiones y aumentar la rentabilidad en un 5%.	6 - 12	Plataforma digital, capacitaciones, personal TI	Gerente de operaciones, departamento TI
Instalación de sensores de humedad y temperatura	Reducción de agua y fertilizantes de hasta 10%.	6 - 12	Sensores, técnicos agrícolas, proveedores tecnológicos	Jefe de campo, proveedores externos
Implementación de riego por goteo o automatizado		6 - 18	Sistemas de riego, instalación, personal técnico	Encargado de riego, ingeniero agrícola
Uso de drones para monitoreo de cultivos	Mejorar la productividad y reducir costos en al menos un 1%.	4 - 8	Drones, software de análisis, operador capacitado	Supervisor agrícola, analista técnico
Captación y almacenamiento de agua lluvia	Cubrir el 5 % del riego en temporada de sequía.	6 - 12	Reservorios, infraestructura hidráulica, maquinaria	Jefe de mantenimiento, ingeniero civil
Implementación de agricultura regenerativa	Implementar en el 50% del área cultivada.	12 - 24	Asesoría técnica, semillas de cobertura, abono orgánico	Técnico agrícola, jefe de producción
Certificaciones Rainforest Alliance y Fair Trade	Garantizar el cumplimiento de estándares de calidad, seguridad y responsabilidad social.	8 - 16	Consultores, auditorías, adecuaciones	Gerente de calidad, auditor externo
Exploración de nuevos mercados (China, Rusia, Medio Oriente)	Establecer al menos dos nuevos canales de comercialización internacionales y firmar acuerdos de exportación en nuevos destinos.	12 - 24	Estudios de mercado, viajes, ferias comerciales	Departamento comercial, gerente de exportaciones
Desarrollo de productos derivados (banano deshidratado, snacks)	Lanzar al menos una nueva línea de producto derivado del banano al mercado en un plazo de dos años.	12 - 24	Equipos de procesamiento, investigación de mercado	Responsable de innovación, jefe de planta

**Tabla 34***Acción de mejora, indicador de cumplimiento, fórmula*

<b>Acción de mejora</b>	<b>Indicador de cumplimiento o seguimiento</b>	<b>Fórmula</b>
Elaboración de un plan estratégico quincenal con objetivos y KPIs	Existencia del plan estratégico documentado y validado por la gerencia	Formalización y presentación de un plan estratégico
Implementación de software de gestión agrícola y financiera	Número de usuarios capacitados en el sistema	$(\text{N}^\circ \text{ de usuarios capacitados} / \text{N}^\circ \text{ total de usuarios totales}) \times 100$
Instalación de sensores de humedad y temperatura	Número de sensores instalados y reportes de humedad y temperatura según recomendación del fabricante	$(\text{N}^\circ \text{ de hectáreas monitoreadas} / \text{N}^\circ \text{ total de hectáreas}) \times 100$
Implementación de riego por goteo o automatizado	Cobertura del sistema de riego en hectáreas y reducción del consumo de agua porcentual mes a mes	$(\text{Área con riego automatizado} / \text{Área total cultivada}) \times 100$
Uso de drones para monitoreo de cultivos	Horas de vuelos de monitoreo quincenal y reportes de detección de anomalías	$(\text{N}^\circ \text{ de hectáreas monitoreadas} / \text{N}^\circ \text{ total de hectáreas}) \times 100$
Captación y almacenamiento de agua lluvia	Volumen de agua almacenada vs volumen de agua ocupado	$(\text{Volumen de agua lluvia acumulada} / \text{Volumen total de agua acumulada para riego}) \times 100$
Implementación de agricultura regenerativa	Hectáreas totales con prácticas de regeneración agrícola implementadas	$(\text{Área bajo prácticas regenerativas} / \text{Área total cultivada}) \times 100$
Certificaciones Rainforest Alliance y Fair Trade	Certificados obtenidos y auditorías externas realizadas anualmente	$\text{N}^\circ \text{ de certificaciones internacionales obtenidas anualmente}$
Exploración de nuevos mercados (China, Rusia, Medio Oriente)	Cantidad de nuevos clientes en mercados internacionales y contratos firmados	$\text{N}^\circ \text{ de nuevos canales de comercialización anuales}$ $\text{N}^\circ \text{ de acuerdos de exportación hacia nuevos destinos anuales}$
Desarrollo de productos Derivados (banano deshidratado, snacks)	Cantidad de productos derivados desarrollados en el último semestre	$\text{N}^\circ \text{ de productos generados anualmente}$

En conclusión, la sostenibilidad y optimización de Hacienda Lolita #1 y Hacienda Santa Gertrudis dependerán de su capacidad para adoptar estrategias innovadoras en áreas clave como planificación estratégica, modernización tecnológica, sostenibilidad ambiental, diversificación de mercados y eficiencia logística. La transformación hacia un modelo de negocio más eficiente

y responsable no solo garantizará la viabilidad económica de estas empresas, sino que también fortalecerá su posicionamiento en la industria bananera ecuatoriana y global. La implementación de estas mejoras permitirá que las haciendas no solo se adapten a los desafíos actuales del mercado, sino que también se consoliden como referentes en la producción y exportación de banano sostenible, asegurando su crecimiento continuo y su impacto positivo en la economía y el medio ambiente.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió realizar un análisis profundo de las cadenas de valor de dos haciendas bananeras ecuatorianas, Santa Gertrudis y Lolita #1, demostrando la importancia de aplicar modelos estratégicos como el de Michael Porter en sectores agroindustriales tradicionales. A partir de la investigación se confirma que la cadena de valor no solo es una herramienta conceptual, sino una metodología operativa que permite descomponer y analizar de manera detallada cada actividad dentro de una organización, determinando con claridad cuáles agregan valor, cuáles pueden optimizarse y cómo se articulan para generar ventajas competitivas sostenibles.

En un entorno global caracterizado por una alta competitividad, exigencias en normas fitosanitarias, sostenibilidad ambiental y cambios constantes en los precios internacionales, la adecuada gestión de la cadena de valor se vuelve indispensable para que las empresas bananeras puedan sostenerse, diferenciarse y crecer. El caso ecuatoriano, por su posición de liderazgo mundial en la exportación de banano, representa un ejemplo claro de cómo la competitividad ya no depende únicamente de las condiciones naturales o geográficas, sino de la capacidad de gestión estratégica y adaptación organizacional.

A través de un enfoque cualitativo, aplicado y de corte transversal, se logró caracterizar cada uno de los eslabones productivos de las haciendas estudiadas, desde la producción hasta la comercialización. Se evidenció que ambas haciendas cuentan con estructuras productivas consolidadas y acceso a mercados internacionales, respaldadas por certificaciones como Global GAP, sin embargo, presentan importantes diferencias en sus niveles de tecnificación, modelos de gestión, enfoque comercial y cultura organizacional. Santa Gertrudis destaca por su apuesta en tecnologías emergentes como drones para control de plagas y sistemas automatizados de riego, lo que ha incrementado su eficiencia operativa y capacidad de respuesta. Por otro lado, Lolita #1 mantiene un enfoque tradicional con procesos manuales y una gestión menos estructurada, aunque con una logística sólida y control de calidad eficiente.

Entre los principales hallazgos, se identificaron fortalezas comunes como el cumplimiento de estándares internacionales, la eficiencia logística y la capacidad de mantener la calidad del producto en los mercados de destino. No obstante, también se

detectaron debilidades recurrentes como la falta de planificación estratégica formalizada, ausencia de políticas claras de recursos humanos, escasa inversión en tecnologías de información y monitoreo, limitada proyección de marca y una débil diversificación de mercados. Estas carencias limitan el potencial de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo, especialmente ante un contexto que exige mayor agilidad, innovación y adaptación al cambio.

Se concluye que para fortalecer la competitividad de las haciendas bananeras es necesario no solo invertir en infraestructura y tecnología, sino también replantear su modelo de gestión, incorporar herramientas de análisis estratégico como la cadena de valor y construir una visión organizacional orientada a la mejora continua. La gestión eficiente de los eslabones de la cadena que va desde la producción, abastecimiento de insumos, control de calidad, procesos logísticos, hasta la comercialización. Esto representa un factor determinante para mantener y consolidar ventajas competitivas en el mercado internacional.

Además, el estudio permitió reflexionar sobre la importancia de integrar procesos y fortalecer las capacidades humanas. Factores como la capacitación del personal, la profesionalización de la gestión agrícola, la aplicación de sistemas de información para la toma de decisiones y la capacidad de innovar en procesos productivos, son elementos que inciden directamente en la competitividad de las haciendas.

Por otro lado, se resalta la importancia de diversificar mercados y establecer estrategias comerciales más sólidas, que permitan reducir la dependencia de pocos compradores o destinos. El sector bananero ecuatoriano enfrenta riesgos como la volatilidad de precios, las barreras fitosanitarias y las tensiones geopolíticas que pueden afectar los flujos de exportación, por lo que diversificar productos, destinos y modelos de negocio se convierte en una medida de sostenibilidad.

Finalmente, esta investigación demuestra que la cadena de valor no solo es aplicable a grandes empresas industriales o multinacionales, sino que también puede y debe ser adaptada a sectores agrícolas tradicionales, brindando información valiosa para tomar decisiones estratégicas y operativas. La aplicación de este modelo permitió visualizar de manera integral las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en cada hacienda, lo que constituye una herramienta práctica para productores, gerentes y administradores agrícolas que buscan incrementar su competitividad y sostenibilidad.

Este trabajo sienta bases para futuras investigaciones que podrían profundizar en análisis de cadenas de valor en otras zonas productivas o áreas agroindustriales, incorporar indicadores cuantitativos de desempeño, evaluar el impacto de tecnologías emergentes o analizar estrategias de asociatividad y cooperación entre productores. La competitividad agroindustrial no depende únicamente de los recursos naturales o del tamaño de la empresa, sino de la capacidad de integrar estratégicamente sus procesos, gestionar el conocimiento, adaptarse a las exigencias del mercado y construir ventajas sostenibles que permitan consolidar la participación del Ecuador como líder mundial en exportación de productos agrícolas.

## RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda que ambas haciendas formalicen sus procesos de planificación estratégica. Es necesario que cuenten con planes organizados que definan objetivos a corto, mediano y largo plazo, metas claras, indicadores de desempeño y sistemas de evaluación periódica. La falta de una dirección estratégica limita la capacidad de anticiparse a los cambios del mercado, optimizar recursos y orientar las acciones hacia una ventaja competitiva sostenible. Disponer de una hoja de ruta bien estructurada permitiría a las haciendas tomar decisiones con mayor fundamento, reducir riesgos y aprovechar oportunidades comerciales y productivas.

Por otro lado, se considera imprescindible incorporar tecnologías emergentes en los procesos productivos de ambas haciendas. La adopción de herramientas como sensores de humedad, sistemas de monitoreo satelital, drones para control de plagas y plataformas digitales de gestión agrícola contribuiría a optimizar los recursos, reducir pérdidas, mejorar la calidad del producto y elevar la eficiencia operativa. Estas tecnologías, además de facilitar una agricultura de precisión, permitirían generar información útil para la toma de decisiones estratégicas y para cumplir con los estándares internacionales cada vez más rigurosos.

De igual forma, se recomienda fortalecer la gestión del talento humano mediante la elaboración de políticas claras de selección, capacitación, desarrollo y bienestar laboral. Los resultados evidenciaron que la ausencia de una adecuada gestión de recursos humanos limita la eficiencia y competitividad de las haciendas. Invertir en la formación técnica y administrativa del personal, así como en la generación de incentivos y condiciones laborales adecuadas, permitirá potenciar las capacidades del recurso humano y generar una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

En el ámbito comercial, es necesario diversificar los mercados de exportación y fortalecer las estrategias de posicionamiento comercial. La alta dependencia de unos pocos compradores y destinos internacionales expone a las haciendas a riesgos considerables, especialmente ante la volatilidad de los precios internacionales o los cambios en las normativas fitosanitarias. Explorar nuevos mercados y establecer alianzas estratégicas permitiría reducir esta vulnerabilidad. Además, se sugiere desarrollar estrategias de marketing que mejoren la visibilidad y reputación de las haciendas,

destacando sus certificaciones, estándares de calidad y compromiso ambiental como elementos diferenciadores frente a la competencia.

Asimismo, resulta prioritario promover una cultura de innovación en ambas organizaciones. La implementación de programas internos de mejora continua, evaluaciones periódicas de procesos y análisis comparativos permitirá identificar áreas críticas, optimizar recursos y mantener la competitividad a largo plazo. Innovar no solo implica incorporar tecnología, sino también buscar nuevos métodos de trabajo, formas de comercialización, prácticas agronómicas sostenibles y procesos logísticos más eficientes, ajustados a las exigencias de los mercados internacionales.

Desde una perspectiva ambiental y social, se recomienda profundizar en prácticas sostenibles que garanticen la conservación de los recursos naturales y el uso responsable del suelo, el agua y los insumos agrícolas. La gestión de sostenibilidad debe estar alineada con los estándares internacionales y complementarse con programas de responsabilidad social empresarial que beneficien a las comunidades rurales cercanas, mejoren las condiciones laborales y fortalezcan la imagen de las haciendas en mercados internacionales donde la responsabilidad social es cada vez más valorada por los consumidores.

Por último, es aconsejable implementar sistemas integrados de información que permitan recolectar, organizar y analizar datos productivos, financieros y comerciales. Disponer de información precisa y actualizada facilitará una toma de decisiones oportuna y estratégica, permitiendo a las haciendas adaptarse con mayor rapidez a los cambios del mercado. Además, se sugiere fomentar espacios de cooperación productiva, alianzas y asociaciones entre productores, para generar economías de escala, compartir recursos y fortalecer la capacidad de negociación ante compradores y proveedores. Complementariamente, se recomienda realizar estudios de mercado y análisis competitivos de manera periódica, con el objetivo de identificar tendencias, cambios regulatorios, nuevos destinos comerciales y oportunidades estratégicas que permitan consolidar la posición competitiva de las haciendas en los mercados internacionales.

## REFERENCIAS

- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE). (2022). Informe anual del mercado bananero en Ecuador. <https://www.aebe.com.ec>
- Banco Mundial. (2022). Agricultural commodity markets outlook: April 2022. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets>
- Barrera-Siabato, A. I., Vargas-Tejedor, N., Moreno-López, N. M., & Barrera-Siabato, A. M. (2023). Análisis descriptivo de la cadena productiva del plátano en Casanare. *Clío América*, 14(27), 390–400. <https://doi.org/10.21676/23897848.3675>
- CODESPA. (2011). Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadena de valor. Fundación CODESPA. <http://www.codespa.org/blog/publicaciones-notas-tecnicas/metodologia-de-analisis-de-cadenas-productivas-bajo-un-enfoque-de-cadenas-de-valor/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). Transporte y logística en América Latina y el Caribe: Desafíos estructurales y políticas públicas. <https://www.cepal.org>
- Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*. <https://doi.org/10.15517/rce.v28i1.7073>
- Dussel Peters, E. (Ed.). (2018). Cadenas globales de valor: Metodología, teoría y debates (Primera edición). Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Economía, Centro de Estudios China-México.
- Fernández, K., & Gereffi, G. (2011). Manual de desarrollo económico local y cadenas globales de valor. Duke University, Center on Globalization, Governance and Competitiveness. [http://www.cggc.duke.edu/pdfs/14\\_DIC\\_2012\\_Duke\\_CGGC\\_Manual\\_DEL\\_GVC\\_Version\\_corta.pdf](http://www.cggc.duke.edu/pdfs/14_DIC_2012_Duke_CGGC_Manual_DEL_GVC_Version_corta.pdf)
- García Vega, E. (2010). Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones. *Journal of Business*, 2(1). <https://doi.org/10.21678/jb.2010.28>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Holmlund, M., & Fulton, M. E. (1999). Networking for success: Strategic alliances in the new agriculture.

- Isaza, J. G. (2008). Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales. Sotavento MBA, (11),8–25.  
<http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/viewFile/1602/1441>
- López, T. (2020). El estratega ante la sociedad en riesgo. Centro Interdisciplinario para la Innovación Educativa.
- Miller, D. (1992). “Generic Strategies: Classification, Combination and Context” (Vol.8), Connecticut: Advances in strategic management.
- Miller, D. y Chen, M. (1996): “The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis”.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. The Academy of Management Review, 3(3), 546.  
<https://doi.org/10.2307/257544>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (MAG). (2023). Boletín estadístico del sector bananero 2022–2023. Gobierno del Ecuador. <https://www.agricultura.gob.ec>
- Morillo, M. (2005). Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y Medianas Industrias. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701006.pdf>
- Nutz, N., y Sievers, M. (2016). Guía General para el Desarrollo de Cadenas de Valor. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente. Ginebra.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2021). The global banana market review 2020–2021. FAO. <https://www.fao.org>
- Padilla, R. (2014). Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Peña, Y., Alemán, P. A. N., & Rodríguez, F. D. (2008). Cadenas de valor: Un enfoque para las agrocadenas. Equidad y Desarrollo, 9, 77–85.  
<http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/viewFile/279/213>

- Poma-Hidalgo, E. J., Carvajal-Romero, H., Quezada-Campoverde, J. M., & Vega-Granda, A. D. C. (2022). Diseño de un modelo de cadena de valor para los agronegocios en la provincia de El Oro. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4-1), 228-240. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1218>
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Rei Argentina.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- EFE/ Redacción Primicias. (2024, octubre 31). Precio mínimo de sustentación de la caja de banano de Ecuador será de USD 7,25 en 2025. Primicias. <https://www.primicias.ec/economia/precio-minimo-sustentacion-caja-banano-ecuador-2025-ministerio-agricultura-82321/>
- Quintero, J., y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001%0ACómo>
- Quiroz, A. M. (2021). Evaluación de la cadena de valor de la producción del aceite de palta peruana y propuestas competitivas. *Ingeniería Industrial*, 41, 151-170. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2021.n41.5543>
- Vergara, O., Acevedo, Á., & González, Y. (2019). Marketing Responsable: Ventaja Distintiva en la Cadena de Valor de las Organizaciones Responsible Marketing: Distinctive Advantage in the Value Chain of Organizations.

# ANEXOS

## Anexo 1

### Instrumento de evaluación de cadena de valor utilizado

		<b>MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA CADENA DE VALOR</b> MARZO 2020	
<b>SECCIÓN 1: INFORMACIÓN GENERAL</b>			
<p>Buenos días, nuestros nombres son Ariana Delgado y Martín Guillén. Somos estudiantes de la Universidad del Azuay. Nos encontramos realizando una investigación preliminar sobre la gestión de la cadena de valor en el sector de banero, con la finalidad de conocer la situación actual para formular propuestas de mejora. Le solicitamos nos conceda unos minutos de su tiempo para responder a las preguntas que se formularán a través de un cuestionario. Sus respuestas son de suma importancia para nuestro estudio. Le garantizamos absoluta confidencialidad de la información que nos proporcione y, solicitamos su autorización para utilizar los datos en forma agregada en los resultados finales.</p>			
<b>DATOS DEL ENTREVISTADO</b>			
P1.	Nombres	_____	
P2.	Cargo	_____	
<b>a) INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA</b>			
P3.	Razón Social	_____	
P4.	Nombre de la empresa	_____	
P5.	Teléfono	_____	
P6.	Correo electrónico	_____	
P7.	Dirección	_____	
P8.	Año de constitución	_____	
P9.	Dueño(s) de la empresa	_____	
P10.	¿Empresa familiar?	SI <input type="checkbox"/> 1	NO <input type="checkbox"/> 2
P11.	¿Qué productos o servicios se ofertan?	_____	
P12.	Cantidad de empleados:	<b>Total</b>	_____
		Administración	_____
		Ventas	_____
		Planta	_____
P13.	¿Cuáles fueron las ventas del último año?	_____	
	Ventas en promedio del último año		
	Menores a \$100 mil	<input type="checkbox"/> 1	Entre \$100 mil y \$500 mil <input type="checkbox"/> 3
	Entre \$500 mil y \$1 millón	<input type="checkbox"/> 2	Más de \$1 millón <input type="checkbox"/> 4

- P14. ¿Cómo realiza la entrega del producto?
- Cliente retira del punto de venta
- Subcontrata empresas para la distribución
- Cuenta con almacenes o puntos de venta

- P.15. Usted posee:
- Planta productiva ( fábrica o taller)
- Almacenes( Puntos de venta)
- Posee ambas  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

## b) INFRAESTRUCTURA

### Administración estratégica:

- P1. ¿Posee un plan estratégico? SI  NO
- P2. ¿La empresa cuenta con un organigrama definido? SI  NO
- P3. ¿Se tiene definida la misión y visión de la empresa? SI  NO
- P4. ¿La empresa cuenta con un Plan Operativo Anual? SI  (Pase a P4.1) NO
- P4.1. ¿Se pone en práctica el Plan Operativo Anual? SI  NO
- P5. ¿Concuerdan los objetivos planteados en el plan operativo anual con la misión y visión de la empresa? SI  NO
- P6. ¿Cuenta con indicadores que le permitan medir el cumplimiento de los objetivos? SI  (Pase a P6.1) NO
- P6.1. ¿Cuáles son? \_\_\_\_\_
- P7. ¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento de los objetivos?
- Mensual  Semestral
- Trimestral  Anual
- P8. ¿En qué medida se cumplen con los objetivos? (porcentaje) \_\_\_\_\_

### Sistemas de gestión:

- P9. La empresa cuenta con sistemas de gestión de
- Calidad SI  NO  \_\_\_\_\_
- Seguridad Ambiental SI  NO  \_\_\_\_\_
- Seguridad Laboral y salud ocupacional SI  NO  \_\_\_\_\_

### Administración financiera:

- P10. La empresa lleva algún tipo de control contable adicional que le permita un mejor control a nivel de producción SI  (Pase a P10.1) NO
- P10.1. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- P11. ¿La empresa cuenta con un plan de inversiones? SI  NO
- P12. ¿Cuál fue la última inversión que realizó? ¿Cuándo se realizó?
- Tecnología  \_\_\_\_\_ Infraestructura  \_\_\_\_\_
- Miquinaria  \_\_\_\_\_ Otros  \_\_\_\_\_
- P13. ¿La empresa tiene actualmente obligaciones financieras con terceros? SI  (Pase a P13.1) NO
- P13.1. ¿Con qué tipo de institución?
- Banco  Gobierno
- Cooperativa  Otros  \_\_\_\_\_

### Otros aspectos:

- P14. ¿Existen políticas de transparencia de la información? SI  NO

- P15. ¿La empresa realiza prácticas de Responsabilidad Social? SI  (Pasa a P15.1) NO
- P15.1. ¿Bajo qué ámbito? Económico  Social  Ambiental
- P16. ¿Cuenta con un código de ética? SI  NO
- P17. ¿Cuenta con certificaciones de calidad? SI  (Pasa a P17.1) NO
- P17.1. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

#### e) RECURSOS HUMANOS

- P1. ¿Existe una política de Recursos Humanos? SI  NO
- 
- P2. ¿Cuenta con procesos de selección o contratación de personal? SI  NO
- Observación \_\_\_\_\_
- 
- P3. ¿Cuenta con perfiles definidos para los cargos? SI  (Pasa a P3.1) NO
- P3.1. ¿Existe algún método para evaluar los perfiles de cargo? SI  (Pasa a P3.2) NO
- P3.2. Describa \_\_\_\_\_ Se evalúa la experiencia de cada individuo y el campo ocupacional de cada uno de ellos
- 
- P4. ¿Se realizan procesos de inducción para el personal nuevo? SI  NO
- P5. ¿Usted capacita a su personal? SI  NO
- P6. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño de personal? SI  NO
- P7. ¿Se evalúa el ambiente laboral? SI  NO
- P8. ¿Cuenta con algún plan de incentivos? SI  NO
- Describa \_\_\_\_\_ Bonos de acuerdo a la productividad
- 
- P9. ¿Se incluye al personal en los procesos de toma de decisiones? SI  (Pasa a P9.1) NO
- P9.1. ¿De qué forma participa el personal en estos procesos? \_\_\_\_\_
- 
- P10. ¿Cuenta con una política de seguridad y salud ocupacional? SI  NO
- P11. ¿Cuenta con equipos de seguridad para los trabajadores? \_\_\_\_\_
- 
- P12. ¿La empresa cuenta con un departamento médico? SI  NO
- P13. ¿Además del examen médico obligatorio anual realiza usted a sus colaboradores otro tipo de chequeo médico? SI  NO
- Cuál \_\_\_\_\_
- P14. ¿Existe alguna organización laboral dentro de la empresa? (sindicatos, asociaciones u otros) SI  (Pasa a P14.1) NO
- P14.1. Sindicatos
- Asociaciones trabajadores
- Asociaciones empleados
- Otros
- P15. ¿La empresa ofrece algún plan de beneficios especiales para sus colaboradores? SI  NO
- Cuáles \_\_\_\_\_
- 
- P16. ¿Brinda el servicio de alimentación a sus colaboradores? SI  NO  Observación \_\_\_\_\_
- P17. ¿Brinda el servicio de transporte a sus colaboradores? SI  NO  \_\_\_\_\_
- P18. ¿Existe política de jubilación? SI  NO  \_\_\_\_\_
- P19. ¿Existen políticas de despedido? SI  NO  \_\_\_\_\_
- P20. ¿Cuenta con política para la fijación de sueldos? SI  NO  \_\_\_\_\_
- P21. ¿Existen planes de carrera? SI  NO  \_\_\_\_\_
- Describa \_\_\_\_\_
- 
- P22. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación interna? Reuniones  Asambleas



P4.1. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

P5. ¿Se evalúa a los proveedores? SI <sup>1</sup> (Pasa a P5.1) NO <sup>2</sup>

P5.1. ¿De qué forma? \_\_\_\_\_

P6. ¿Exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P7. ¿Mantiene canales de comunicación con los proveedores? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

Correo electrónico <sup>1</sup> Telefónica <sup>2</sup> Redes sociales <sup>3</sup>

Otros <sup>4</sup> \_\_\_\_\_

P9. ¿Existe dificultad para conseguir insumos? SI <sup>1</sup> (Pasa a P9.1) NO <sup>2</sup>

P9.1. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

P10. ¿Realiza inspecciones a la infraestructura y los procesos de los proveedores? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P11. ¿Tiene un plan de abastecimiento estructurado? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P12. ¿Negocia contratos a largo plazo con proveedores? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

**f) LOGÍSTICA INTERNA**

P1. ¿Cuenta con un plan de logística para la cosecha y distribución? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P3. ¿Existe un área dedicada para el almacenamiento de los insumos agrícolas? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P4. ¿Posee mecanismos de control de maduración? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P5. ¿Cuenta con un sistema de monitoreo del inventario de racimos cosechados? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P6. ¿Registra la producción real de banano por hectárea? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P7. ¿Existe un control que compare la producción real con la producción estimada? SI <sup>1</sup> (Pasa a P7.1) NO <sup>2</sup>

P7.1. ¿Cuánto suele variar? (porcentaje) \_\_\_\_\_

P8. ¿Cuenta con un área específica para el almacenamiento del banano antes de su transporte o exportación? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P9. ¿Tiene implementados protocolos para la reducción de pérdidas por mala manipulación o almacenamiento inadecuado? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

**g) OPERACIONES**

P1. ¿Se utilizan técnicas de planificación y programación de producción? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P2. ¿Se encuentran estandarizados los procesos productivos? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P3. ¿Los procesos se encuentran documentados? (manual de procesos) SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P4. ¿Existen especificaciones técnicas del producto? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P5. ¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P6. ¿Se lleva la trazabilidad del proceso productivo? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P7. ¿Existe un plan de mantenimiento de maquinaria? SI <sup>1</sup> (Pasa a P7.1) NO <sup>2</sup>

P7.1. ¿Se cumple con el plan de mantenimiento? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P8. ¿Se mide el desempeño de los procesos? SI <sup>1</sup> (Pasa a P8.1) NO <sup>2</sup>

P8.1. ¿Cómo? \_\_\_\_\_

P9. ¿Se tienen identificados los costos de producción? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P10. ¿Conoce la capacidad real de producción de la empresa? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P11. ¿Conoce la capacidad de producción utilizada de la empresa? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P12. ¿La empresa ha identificado los desperdicios que genera? SI <sup>1</sup> (Pasa a P12.1) NO <sup>2</sup>

P12.1. ¿Cuenta con mecanismos para disminuirlos o tratarlos? SI <sup>1</sup> (Pasa a P12.2) NO <sup>2</sup>

P12.2. ¿Cuáles son? Se concientiza acerca del uso material plástico dentro del predio. \_\_\_\_\_

P14. ¿Cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P15. ¿Cómo se maneja el producto en mal estado y que no cumplen los estándares de calidad? \_\_\_\_\_

P16. ¿Cuentan con algún plan para generar sostenibilidad? SI <sup>1</sup> (Pase a P16.1) NO <sup>2</sup>  
 P17. ¿Cuál?

### h) LOGÍSTICA EXTERNA

P1. ¿Los racimos cosechados y almacenados cuentan con seguro contra daños o pérdidas? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>  
 P2. ¿Mantiene un registro de los pedidos de banano entregados a distribuidores o exportadores? SI <sup>1</sup> (Pase a P2.1) NO <sup>2</sup>  
 P2.1. ¿Se registran los pedidos entregados a tiempo? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>  
 P2.1. ¿Se registran los pedidos entregados en condiciones óptimas? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>  
 P3. ¿Mantiene control y registro de las pérdidas de producto por maduración excesiva, daño físico o enfermedades? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>  
 P4. ¿Se tiene conocimiento detallado de los costos de distribución del banano? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>  
 P5. ¿El transporte utilizado para la distribución del banano es propio de la hacienda? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>  
 P6. ¿Contrata transporte externo para la distribución del producto? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

7

### i) MARKETING Y VENTAS

P1. ¿Ha realizado investigación de mercados? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>  
 P2. ¿Tiene identificado su segmento de mercado? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>  
 P3. ¿Se consideran estrategias de diversificación de mercado? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>  
 P4. ¿Existen canales de comunicación con los clientes? SI <sup>1</sup> (Pase a P4.1) NO <sup>2</sup>  
 P4.1. ¿Cuáles? Personal de la empresa <sup>1</sup> Correo electrónico <sup>2</sup>  
 Redes sociales <sup>3</sup> Otros <sup>4</sup> \_\_\_\_\_  
 P5. ¿Qué información recibe el cliente respecto al producto? Características <sup>1</sup> Estándares de calidad <sup>2</sup> Proceso de producción y sostenibilidad <sup>3</sup>  
 Otros <sup>4</sup> \_\_\_\_\_  
 P6. ¿La empresa tiene establecida una imagen corporativa? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>  
 P7. ¿Existe un registro de propiedad de marcas? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>  
 P8. ¿Se realizan campañas publicitarias para promocionar a la empresa y sus productos? SI <sup>1</sup> (Pase a P8.1) NO <sup>2</sup>  
 P8.1. ¿Qué medios usa para la divulgación de publicidad? (complete con 1, 2 y 3: 1 más usado - 3 menos usado)  
 Televisión <sup>1</sup> Radio <sup>2</sup> Periódico <sup>3</sup>  
 Redes sociales <sup>4</sup> Otros <sup>5</sup> \_\_\_\_\_  
 P9. ¿La empresa utiliza redes sociales para publicidad? SI <sup>1</sup> (Pase a P9.1) NO <sup>2</sup>  
 P9.1. ¿Cuáles? Facebook <sup>1</sup> Instagram <sup>2</sup> Twitter <sup>3</sup>  
 (hasta 3 opciones) Otros <sup>4</sup> \_\_\_\_\_  
 P10. ¿Se lleva un registro de clientes? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>  
 P11. ¿Existe apertura para que la sociedad conozca el proceso productivo? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>  
 P12. ¿Cómo se captan nuevos clientes?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### j) SERVICIO

P1. ¿La empresa brinda un servicio post venta para distribuidores y exportadores? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>  
 P2. ¿La empresa ofrece garantía sobre la calidad y condiciones del banano entregado? SI <sup>1</sup> (Pase a P2.1) NO <sup>2</sup>  
 P2.1. ¿Cuáles son las condiciones?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 P3. ¿La empresa mide la satisfacción del cliente? SI <sup>1</sup> (Pase a P3.1) NO <sup>2</sup>  
 P3.1. ¿Cómo?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 P4. ¿La empresa mantiene un registro de reclamos de los clientes (distribuidores y exportadores)? SI <sup>1</sup> (Pase a P4.1) NO <sup>2</sup>  
 P4.1. ¿Cuánto tiempo tarda en dar respuesta?  
 \_\_\_\_\_

8

- P4.1. ¿Se da seguimiento y solución a los reclamos? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P5. ¿Se generan acciones de retroalimentación y mejora frente a los reclamos? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P6. ¿Se cuantifican los costos asociados a reclamos y producto no conforme? SI <sup>1</sup> (Pase a P6.1) NO <sup>2</sup>
- P6.1. ¿Cómo? \_\_\_\_\_
- 

## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

- P1. ¿En sus procesos productivos utiliza fertilizantes o agroquímicos que puedan afectar el medio ambiente o la salud?
- SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P2. ¿En sus procesos productivos utiliza productos ecológicos o certificados como amigables con el medio ambiente?
- SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P4. ¿La empresa maneja políticas o procedimientos para la correcta disposición de desechos agrícolas y empaques?
- SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P4.1. ¿Cuales?
- \_\_\_\_\_
- P5. ¿La empresa realiza acciones o participa en programas de reforestación?
- SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P5.1. Especificar
- \_\_\_\_\_
- P6. ¿Al seleccionar proveedores, se procura que estos cumplan con normativas ambientales o participen en programas de sostenibilidad?
- SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P7. ¿Se utilizan herramientas tecnológicas (software, sensores, drones) para optimizar el uso de agua y fertilizantes?
- SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P8. ¿Ha tenido problemas con la comunidad debido al accionar de la empresa?
- SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>