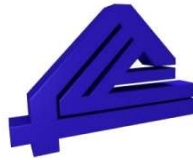




UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS

TESIS

**EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO COMO
HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA
COMERCIALIZACION DE LA BANANA EN LA ZONA
ESTE DE LA PROVINCIA DE FORMOSA**

Autor: KRAUPNER, Oscar

Director de Tesis: TREUS, Juan Manuel

Posadas (AR), Noviembre 2024.

KRAUPNER, Oscar

EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR
LA COMERCIALIZACION DE LA BANANA EN LA ZONA ESTE DE LA
PROVINCIA DE FORMOSA

Tesis de maestría Presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del
Título de Magister en Administración Estratégica de Negocios.

Posadas (AR), Noviembre 2024

EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR
LA COMERCIALIZACION DE LA BANANA EN LA ZONA ESTE DE LA
PROVINCIA DE FORMOSA

OSCAR KRAUPNER.

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____ / _____ / _____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Posadas (AR), Noviembre 2024

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto de constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: Oscar Kraupner

Firma:

Fecha:

INDICE

RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
Fundamentación	9
Problema	11
Hipótesis	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Metodología	12
Aporte a la investigación	13
Breve estructura de la Tesis	14
CAPÍTULO I	15
MARCO TEORICO	15
Antecedentes	15
Orientación Comercial del Cultivo de Banana.....	17
Producción Mundial de la Banana	18
Exportaciones de la Banana a Nivel Mundial.....	21
Marco Conceptual	23
Origen de Estrategia	23
Características del Banano	27
Productos industrializados de banano	31
Comercialización	32
Agro-industrias	34
Orientación Estratégica: Estudio de caso de la empresa bananera Chontilla.....	35
Estrategias competitivas	36
Estrategias operativas	36
Estrategia de producción	36
Ventas.....	37
Factores externos o del mercado.....	38
Factores internos o de la empresa.....	38
Talento humano	38
La tecnología	38
La competencia	39
Competitividad	39

Productividad	39
Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.).....	40
Beneficios de la planeación estratégica en la Comercialización de Banana	41
CAPITULO II	43
DISEÑO METODOLOGICO.....	43
Tipo de Investigación.....	43
Población y Muestra.....	43
Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	44
Fuentes primarias y fuentes secundarias.....	46
TRABAJO DE CAMPO	48
Análisis de Resultados de las Encuestas.....	48
PROPUESTA FINAL Y FORMA DE IMPLEMENTACION	56
CONCLUSIÓN	68
BIBLIOGRAFIA	70
ANEXOS	72

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Producción mundial de banana por tipo (2000-2010).....	Pág. 16
Figura 2 Producción por región.....	Pág. 17
Figura 3 Producción de Cavendish por país.....	Pág. 17
Figura 4 Bananas para postre: exportaciones por continente.....	Pág. 19
Figura 5 Sistema Agroindustrial.....	Pág. 31
Figura 6 Etapas de un estudio de inversión.....	Pág. 32
Figura 7 Esquema del plan estratégico.....	Pág. 53

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Estrategias para agregar valor a la producción primaria.....	Pág. 27
Cuadro 2 Productos elaborados de banano.....	Pág. 28

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1 Sexo de las Personas Encuestadas.....	Pág. 45
Grafico 2 Edad de las Personas Encuestadas	Pág. 46
Grafico 3 Ocupación de las personas encuestadas	Pág. 46
Grafico 4 Consumo de la Banana	Pág. 47
Grafico 5 Época del año de mayor consumo	Pág. 48
Grafico 6 Distribución de Frecuencia y Consumo de Banana.....	Pág. 48
Grafico 7 Formas del Consumo de la Banana.....	Pág. 49
Grafico 8 Lugares de Adquisición de la Banana	Pág. 50
Grafico 9 Personas que consumen Banana según lugar de procedencia.....	Pág.50

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo formular un planeamiento estratégico en la zona Este de la provincia de Formosa a fin de lograr mejorar la Comercialización del cultivo de banana.

En cuanto a la metodología, se implementó el enfoque mixto (cualitativo - cuantitativo), con un diseño empírico, analítico positivista. La selección del universo está constituida por el total de productores agrícolas de la Zona Este de la Provincia de Formosa. Compuesto por un total de 110 productores y la muestra a trabajar en esta investigación lo componen un total de 6 productores y 30 consumidores locales, incluyendo el municipio de Formosa, Laguna Blanca y Laguna Naineck. La recolección de los datos se llevó a cabo a través de una minuta de encuesta, cuyos resultados fueron presentados a través de gráficos estadísticos con sus respectivos análisis.

Como propuesta de trabajo, se desarrolló un plan estratégico que actúa como herramientas para mejorar la comercialización de la banana a nivel local, regional y nacional.

Palabras Claves: Planeamiento estratégico. Comercialización. Banana. Formosa.

INTRODUCCIÓN

Fundamentación

De acuerdo al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA, 2.019), el cultivo del banano en la Provincia de Formosa reviste de importancia, tanto económica como social. En la década de los '90, ante la falta de rentabilidad del algodón, el cultivo del banano pasó a constituirse como la actividad de renta más importante en la Provincia. Tanto es así, que el nivel de producción llegó a representar casi un 50 % de la producción nacional, desarrollada principalmente en los departamentos de Pilcomayo y Pilagás.

Pese a la relevancia, a lo largo de todo este tiempo el sector se vio afectado por diversos factores que impactaron negativamente en la calidad de los frutos y, por ende, en la producción. “Entre estos factores se pueden destacar:

1. Equipamiento obsoleto e ineficiente en las etapas de cosecha, empaque, post cosecha y conservación en frío de la fruta.
2. Enfermedades parasitarias.
3. Condiciones climáticas adversas (invierno intenso y sequías).
4. Fluctuaciones de precios”. (LOPEZ, 2.016, p.11)

Estas situaciones, en mayor o menor medida, provocaron pérdidas económicas importantes en el sector, conllevando a que el Gobierno Provincial tenga que intervenir, subsidiando el mismo. Por otra parte, no se debe olvidar que, como toda fruta, es un producto perecedero.

La alianza con pequeños productores, del municipio de Formosa, Laguna Blanca y Laguna Nainck (concentra el 70% de la producción provincial, que alcanza los 60 mil kilos anuales), plantea el establecimiento de manera tecnificada y escalonada de 2300 hectáreas de banana por parte de 640 pequeños productores (familias) con fincas de 1 a 10 hectáreas, del municipio mencionado; mostrando un producto adecuado al

mercado y el fortalecimiento de la organización de productores en materia socio-empresarial y mejoramiento de sus ingresos en el mediano plazo con un Aliado Comercial confiable en materia de precios y condiciones de pago. Adicionalmente esta alianza espera que el Aliado Comercial “Nutrifor”, tenga la provisión de banana con el volumen y calidad esperado para cumplir con los compromisos del mercado provincial y nacional. El cultivo de banana en la zona semi intensivo, cuya floración comienza a principios de año y el desarrollo de la fruta requiere unos 100 días. Si el clima y las lluvias son las adecuadas, la cosecha comienza en mayo y culmina en septiembre. En ese período se recolectan alrededor de 60 mil toneladas.

Príncipe (2.019), presidente de la Federación Agraria Argentina (FAA), manifiesta que está de acuerdo con generar valor agregado en origen y puso como ejemplo el banano de Formosa, propiciando la industrialización de dicho fruto en el mismo lugar donde se la produce. Por otra parte, desde diversas instituciones, como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), se insta a generar valor agregado en origen. Esto implica que la producción que tiene dificultades para comercializarse, por no llegar a los parámetros de calidad que exige el mercado de consumo en fresco, podrá ser industrializada en origen, trayendo beneficios inclusive al productor primario.

De los productos que se pueden elaborar a partir del banano, uno de los más importantes en el mercado es puré de banano. Dicho producto es empleado en la industria alimenticia como parte de los ingredientes, en productos tales como: jugos frutales, licuados y yogures bebibles, entre otros. (LOPEZ, 2016, P.15)

Es por ello, que en el presente trabajo de investigación se propone implementar el planeamiento estratégico como herramienta para mejorar la comercialización de la banana en la zona Este de la provincia de Formosa en el periodo 2024-2026.

Problema

Algunos problemas detectados en la zona Este de la Provincia de Formosa, con respecto a la comercialización de la banana, son los siguientes:

¿La falta de Planificación Estratégica, por parte de los productores agrícolas son las causales del fracaso de la comercialización de la banana?

¿Ha sido la falta de asociaciones o el inadecuado funcionamiento de las mismas lo que ha provocado la desconfianza de los productores y el escaso crecimiento del sector?

¿La falta de capacitación y asesoramiento técnico de los productos, fueron las principales causas del mal manejo de los agricultores?

¿Es el otorgamiento o no de créditos, el que produce un quiebre entre el desarrollo sostenido y el desarrollo exiguo de la actividad agrícola a nivel provincial?

¿Cuáles son los factores de los medios ambientes que afectan a los productores por no contar con un adecuado Planeamiento Estratégico?

Por ello el problema central de esta investigación consiste en determinar:

¿Cuál es la incidencia de no poseer un Planeamiento Estratégico como herramienta en la zona Este de la Provincia de Formosa, para mejorar la comercialización de la banana por parte de los productores agrícolas?

Hipótesis

Si la zona Este de la Provincia de Formosa, cuenta con un adecuado Planeamiento Estratégico se logrará mejorar la Comercialización de la BANANA.

Objetivo General

- Formular un Planeamiento Estratégico en la zona Este de la Provincia de Formosa a fin de lograr mejorar la Comercialización banana.

Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado adecuado para determinar la viabilidad en la producción y comercialización de la banana en la Zona Este de la Provincia. de Formosa.
- Determinar el nivel de asociativismo de productores la zona del proyecto.
- Proponer esquemas de capacitación en materia de comercialización de banana.
- Formular estrategias que actúen como herramientas para mejorar la comercialización de la banana.

Metodología

- La investigación es con enfoque mixto (cualitativo - cuantitativo), con un diseño empírico, analítico positivista.
- La selección del universo está constituida por el total de productores agrícolas de la Zona Este de la Provincia de Formosa. Compuesto por un total de 110 productores y la muestra a trabajar en esta investigación lo componen un total de

6 productores y 30 consumidores locales, incluyendo el municipio de Formosa, Laguna Blanca y Laguna Naineck

- La técnica utilizada es encuestas y entrevistas semi estructuradas que permitieron recopilar la información en la muestra de estudio.
- Se construyó un cuestionario, para cuantificar las variables de estudio, utilizando un conjunto sistematizado de preguntas que fueron dirigidos a un grupo predeterminado de personas que poseen la información que interesa a la presente investigación.
- Una vez recolectada la información proporcionada por los instrumentos aplicados, se procederá al análisis de los datos. La información se tabulará a través de tablas y gráficos de distribución de frecuencia.

Tipo de estudio: cualitativo -cuantitativo.

Universo: Zona Este – cantidad de agricultores 110 productores.

Muestra: Municipio de Formosa, Laguna Blanca y Laguna Naineck

El presente trabajo de investigación se realiza a través de encuestas y entrevistas a los distintos agricultores de la zona del proyecto, como así también con información pertinente, para identificar el estado actual de la agricultura en los pequeños productores.

Aporte a la investigación

Formular un Planeamiento Estratégico, detectando Fortalezas, Debilidades, Amenazas y

Oportunidades que ayude a la comunidad agrícola de la zona Este de la provincia de

Formosa a tomar decisiones y así mejorar la comercialización de la banana a nivel

provincial y regional.

Breve estructura de la Tesis

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en Cuatro (4) Capítulos que se detallan brevemente sus contenidos a continuación:

Capítulo 1 Marco Referencial: Los antecedentes del Estado del Arte. La importancia del cultivo de banano, su problemática y alternativa de industrialización.

Capítulo 2 Marco Conceptual: Definiciones. Características. El enfoque para el análisis de proyectos agroindustriales, según Austin (1984), revisando tres actividades principales como son: comercialización, adquisición y elaboración. También veremos las posibles barreras de ingreso a un negocio.

Capítulo 3 Metodología y Técnica: Tipo de investigación. Población y muestra. Fuentes primarias y fuentes secundarias. Variables de estudio. Trabajo de campo. Discusión y resultados. Análisis de tablas de categorías y gráficos.

Capítulo 4 Propuestas Final y Forma de implementación: Propuestas.

Conclusión.

Bibliografía: se citan todos los autores consultados bibliográficamente a lo largo del trabajo, como así también sitios grafías visitadas.

Glosario: se detallan todos los términos cuyos significados se consideran necesarios aclarar para una mayor comprensión de los lectores.

Anexo: en este apartado se presentan las imágenes, cuadros, entrevistas, encuestas, que complementan el desarrollo del trabajo.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

Este capítulo se refiere al conjunto de aportes teóricos, existentes sobre la producción y comercialización agrícola.

Al respecto, Rojas, citado por Hernández y Baptista (1994:22), plantea que: el marco teórico implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general, que se consideran válidos, para el correcto encuadre del estudio.

Antecedentes

Planeamiento Estratégico de la Agricultura

El desarrollo de un Plan Estratégico en el sector agrícola conlleva al reconocimiento de la importancia, el potencial y la problemática que presenta el sector para su desarrollo.

De acuerdo a la investigación concretada por Cartay (2012), mundialmente la producción de banano ha tenido una rápida evolución debido a muchos factores importantes, con una demanda sostenida ya sea por países desarrollados donde la fruta es considerada exótica mientras que en los países en vía de desarrollos por su alto crecimiento demográfico, mediante los sistemas técnicos son aquellos que facilitan con mayor rapidez la producción y cuanto a la organización progresiva se enfoca a la regulación de los flujos por parte del estado aplicados ya sea en las importaciones o exportaciones.

La investigación realizada por el Proyecto de Cooperación – Perú en materia de asistencia técnica relativa al comercio, con apoyo de COPEME, realizaron un informe sobre la mejora de las técnicas y procesos en la producción y cosecha de la banana del

bosque de Lambayeque donde se concluyó que la explotación agrícola se está transformando en una actividad innovadora que conjuga la explotación de los recursos naturales de manera sostenible y por ende en un medio alternativo de generación de rentas para fomentar el desarrollo de las zonas rurales.

Por otra parte, el estudio de mercado de la banana y estrategias de comercialización, desarrollado en el marco del proyecto: Apoyo al Desarrollo de micro y pequeños productores rurales del sector agrícola de Sudamérica, ejecutado por la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico Swisscontact, cuyo interés fue reducir la pobreza, impulsar mejores niveles de vida y facilitar acceso comercial a los mercados regionales, de manera que sus intervenciones están dirigidas a la búsqueda de mejora de la competitividad de micro y pequeños productores rurales del sector agrícola de Sudamérica”. (Consortio de organizaciones privadas de promoción al desarrollo de la pequeña y microempresa, 2007)

De acuerdo con el estudio realizado por Sigatokas y Moko, el banano forma parte del grupo de productos frutícolas más importantes a nivel mundial, junto con las uvas, las manzanas y los cítricos. El 20% de la producción de banano se destina al comercio mundial. En cuanto a su cultivo, se presentan grandes dificultades como la baja productividad por hectárea de cultivo y el deterioro de la calidad de la fruta, debido principalmente a los problemas administrativos y sanitarios en las plantaciones. Los principales inconvenientes que enfrentan las fincas bananeras se deben básicamente a la inseguridad de la zona, pues ha estado altamente afectada por ataques y tomas guerrilleras, ocasionando una disminución de la inversión en los cultivos, en funciones como la fertilización, control de drenajes, etc., desmejorando así la calidad de la fruta.

Para el estudio realizado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en Colombia, se cultivan y comercializan dos tipos principales de banano: El banano de

exportación y el banano criollo o de consumo interno, dentro del cual encontramos el banano bocadillo y el banano guineo. La exportación del banano es de suma importancia para el país, pues ha generado desde 1995, entre 400 y 444 millones de dólares ocupando un tercer puesto después del café y las flores.

Para realizar el cultivo, producción y comercialización del banano, los productores de la zona del Urabá y del Magdalena que se dedican a la exportación, se han organizado en diferentes gremios dentro de los cuales se destacan los siguientes: Augura, Asociación de Bananeros de Colombia, que agrupa a productores y a comercializadoras, Guineos, Asbama, Asoproban, Parmag, Asobanar, Coinagivar, Arhuacos, entre otras, adicionalmente, encontramos importantes comercializadoras de banano en Colombia, nombradas por orden de participación en el mercado son: UNIBAN, PROBAN (filial de DOLE FOODS), BANACOL, BANADDEX (filial de CHIQUITA BRANDS), SUNISA, BAGATELA, CONSERBA (filial de FRESH DEL MONTE), BANAFRUIT, TROPICAL y TECBACO, entre otros.

Orientación Comercial del Cultivo de Banana

De acuerdo con estudios realizados por la FAO (2019), la banana se cultiva en todas las regiones tropicales y tiene una importancia fundamental para las economías de muchos países en desarrollo. En términos de valor bruto de producción, la banana es el cuarto cultivo alimentario más importante del mundo, después del arroz, el trigo y el maíz. La banana es un alimento básico y un producto de exportación. Como alimento básico, las bananas, incluidos los plátanos y otros tipos de bananas de cocción, contribuyen a la seguridad alimentaria de millones de personas en gran parte del mundo en desarrollo y, dada su comercialización en mercados locales, proporcionan ingresos y empleo a las poblaciones rurales. Como producto de comercialización nacional e internacional, la banana contribuye de forma decisiva a las economías de muchos países

de bajos ingresos y con déficit de alimentos, entre los que figuran Ecuador, Honduras, Guatemala, Camerún, Côte d'Ivoire y Filipinas. Es la fruta fresca más exportada del mundo en cuanto a volumen y valor.

La producción de banana para la comercialización y sobre todo la exportación se considera una actividad tecnológica y económica diferente a la producción del banano como alimento de primera necesidad. La producción destinada a la exportación se sirve únicamente de unas cuantas variedades seleccionadas por su alto rendimiento, su durabilidad en el transporte de larga distancia, su calidad y su aspecto sin taras.

Producción Mundial de la Banana

De acuerdo con la FAO (2017), las bananas y plátanos son cultivos perennes que crecen con rapidez y pueden cosecharse durante todo el año. En el año 2010, se cultivó una superficie de alrededor de 9 millones de hectáreas. El promedio de la producción mundial en 2000-2010 fue de 92 millones de toneladas anuales y en 2014 se estimó en 99 millones de toneladas. Estas cifras son una aproximación, ya que la mayor parte de la producción mundial de banana, casi el 85 por ciento, procede de parcelas relativamente pequeñas y huertos familiares en donde no hay estadísticas. En muchos países en desarrollo, la mayoría de la producción de banano se destina al autoconsumo o se comercia localmente, desempeñando así una función esencial en la seguridad alimentaria.

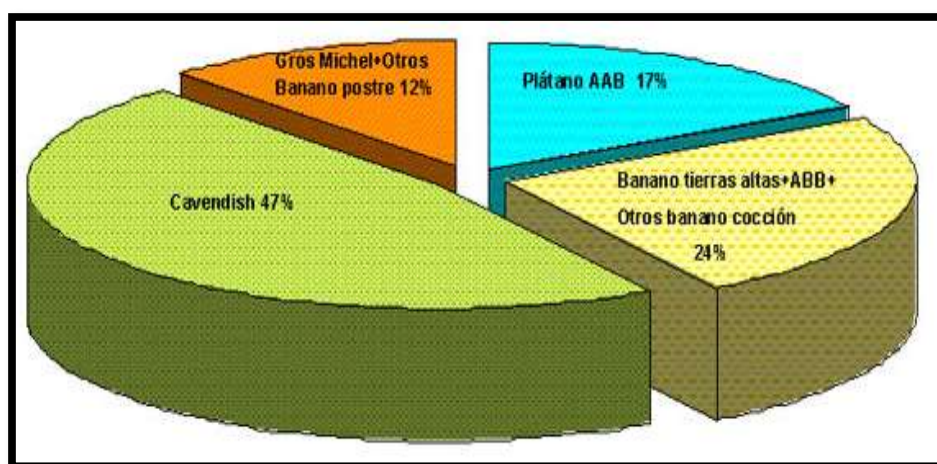
Las plantas de banana se reproducen asexualmente brotando vástagos desde un tallo subterráneo. Los brotes tienen un crecimiento enérgico y pueden producir un racimo maduro en menos de un año. Los vástagos siguen brotando de una única mata año tras año, lo que hace de los bananos un cultivo perenne. La importancia del banano como cultivo alimentario en las zonas tropicales no puede subestimarse. En Uganda, por ejemplo, el consumo anual per cápita en 1996 fue de unos 243 kg, y en Ruanda, Gabón

y Camerún osciló entre 100 y 200 kg. En estos cuatro países, el banano representa entre el 12 y el 27 por ciento del aporte diario de calorías de sus poblaciones.

Las bananas se dividen en dos categorías:

- Las bananas para cocción, entre los que figuran los plátanos y otros subgrupos de variedades como el Pisang Awak en Asia.
- Las bananas para postre o dulces, entre los que destaca el subgrupo Cavendish, con una parte correspondiente al 47 por ciento de la producción mundial de banano. Casi todos los bananos comercializados en el mundo son Cavendish.

Figura 1 Producción mundial de banana por tipo (2000-2010)



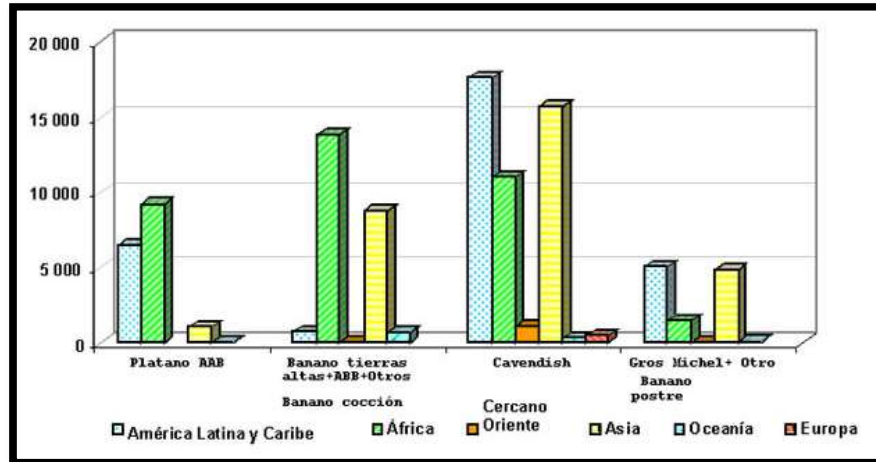
Fuente: CIRAD-FLHOR

Se estima que la producción mundial de banano creció un 30 por ciento durante los años noventa, debido en gran parte al aumento de la producción de Cavendish. No es posible determinar el valor exacto del cultivo porque sólo la séptima parte de los bananos producidos llegan al mercado internacional. El valor total del comercio internacional de banano oscila entre 4 500 y 5 000 millones de dólares EE.UU. anuales.

Los plátanos se producen principalmente en África y América Latina, en tanto que en África y Asia se cultivan otros tipos de bananos para cocción (véase Figura 2). América Latina es la primera región en cuanto a producción de Cavendish, seguida de

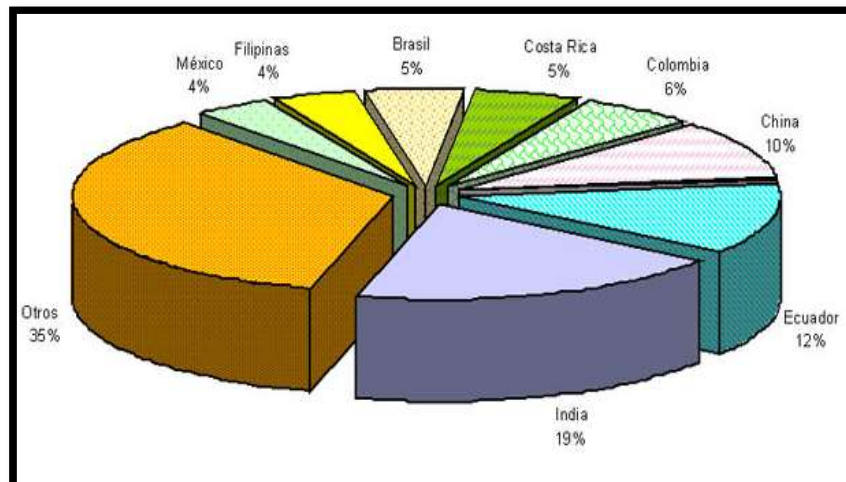
Asia. La mayoría de los otros bananos para postre se cultivan en América Latina y Asia. El principal productor mundial de bananas Cavendish es la India, seguida de Ecuador, China, Colombia y Costa Rica. Estos 5 países juntos representan más de la mitad de la producción mundial de Cavendish (véase Figura 3).

Figura 2 Producción por región



Fuente: CIRAD-FLHOR

Figura 3 Producción de Cavendish por país



Fuente: CIRAD-FLHOR

Exportaciones de la Banana a Nivel Mundial

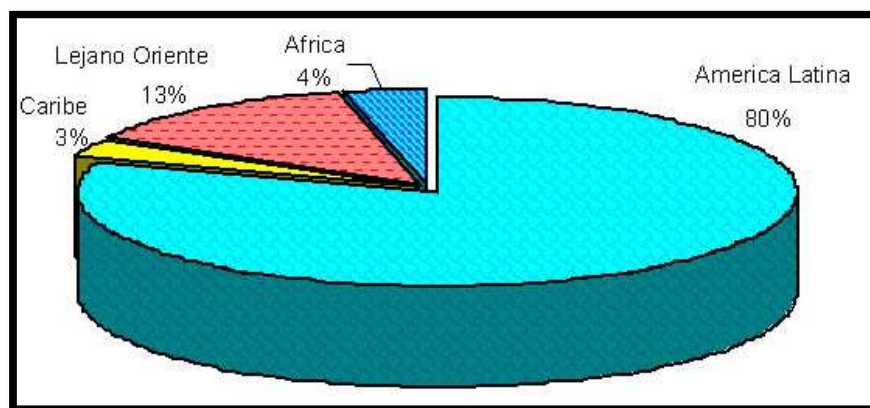
Según la FAO (2019), el comercio internacional de banana se basa principalmente en la exportación de bananos del tipo Cavendish. El Cavendish sustituyó al Gros Michel en el comercio internacional debido a su resistencia a la enfermedad de Panamá y a su mayor productividad (hasta 60 toneladas por hectárea en plantaciones modernas). Los bananos Cavendish destinados a los mercados de exportación se producen hoy día en todo el mundo, tanto en pequeñas explotaciones como en grandes plantaciones de miles de hectáreas.

Los cultivares de Cavendish son susceptibles a plagas y enfermedades y la producción de productos de calidad para exportación requiere la aplicación frecuente de plaguicidas, en especial fungicidas que actúan contra la sigatoka negra, una infección por hongos (Daniells 2002). Se han manifestado preocupaciones acerca de que la «banana tal y como la conocemos», es decir, el Cavendish, podría desaparecer en los próximos diez años. En un artículo destacado de New Scientist (Pearce 2003) se mantenía que, puesto que la mayor parte de las bananas comercializadas a nivel mundial son clones y, por consiguiente, están mal adaptados para combatir nuevas enfermedades, la fruta corre el riesgo de extinción. Una nueva forma de la enfermedad de Panamá (raza 4) que ha afectado los cultivos de Cavendish en Sudáfrica, Australia y Asia se ha considerado como la posible amenaza. Sin embargo, investigadores de todo el mundo reaccionaron de forma rápida ante esta denuncia y expusieron un futuro más alentador para el banano (INIBAP 2003). Si bien la sigatoka negra y la enfermedad de Panamá (y nematodos e insectos) disminuyen la productividad, éstas pueden controlarse con productos químicos y prácticas agronómicas. La enfermedad de Panamá raza 4 podría representar una amenaza porque no puede controlarse mediante productos químicos, pero puede desacelerarse su propagación conteniendo la enfermedad en las superficies afectadas (Jones 2002). Además, la Raza 4 no parece ser tan grave para los

bananos cultivados en zonas tropicales, donde se concentra la mayor parte de la producción.

Aproximadamente el 26 por ciento del total de los cultivos de Cavendish se exporta. Con ocho de cada 10 bananos, América Latina es con creces la mayor zona exportadora del mundo (Figura 4). Los tres países más destacados son Ecuador, Costa Rica y Colombia. En Asia, el principal exportador es Filipinas; en África, Camerún y Côte d'Ivoire; y en el Caribe, la República Dominicana y las Islas de Barlovento.

Figura 4 Bananas para postre: exportaciones por continente



Fuente: FAOSTAT

América Latina lidera la economía mundial del banano no sólo por su proporción del comercio mundial, sino también por su mayor capacidad de respuesta ante las condiciones cambiantes del mercado en comparación con otras regiones. En sus pronósticos sobre la evolución del comercio mundial del banano, la FAO ha utilizado recientemente ecuaciones de la oferta de exportación para países de América Latina que incluían elasticidades de propio precio relativamente altas en comparación con otras regiones. Muchos autores también han considerado importante incluir una alta elasticidad de la respuesta para América Latina con el objeto de reflejar su capacidad de reaccionar con facilidad ante variaciones en los precios mundiales (Guyomard et al.1999).

Además, las funciones de oferta incluían coeficientes de tendencias para captar un crecimiento no correspondiente a los precios (como economías de escala, eficacias técnicas y cambio tecnológico) y cuya magnitud era alta para los países de América Latina. El fenómeno del crecimiento en la oferta basado en incrementos de productividad se ha observado a través de toda la historia de la economía mundial de la banana (Bucheli 2001).

Marco Conceptual

Origen de Estrategia

De acuerdo a Elkin (2017), el término más acertado de estrategia proviene del griego *strategos* que tiene como significado “un general” y a su vez este término proviene de raíces que da como significado ejército y acaudillar cabe menciones que termino griego *strategos* significa planear la destrucción de los enemigos mediante del uso eficaz de los recursos obtenidos, hace referencia a un contexto militar y político que si bien es conocido desde hace muchos años.

Aunque cabe mencionar que actualmente los estrategias de las empresas no se inclinan a proyectan la destrucción inevitable de la competencia, si no tratan de vender más que sus competidores o de lograr mejores resultados que ellos.

Durante los años 40, se produce la estrategia dentro del mundo empresarial con la Teoría de Juegos desarrollada por John von Neumann y Oskar Morgenstern. Se considera que, a partir de los años 50, el pensamiento de las empresas da como introducción a la visión y planificación a largo plazo, en inicio desde el ámbito financiero. Durante los años 80 se daría el gran boom de las estrategias empresariales. (Barboza, 2016, p.23)

Koont, H (1960) habla de la planificación como una de las funciones básicas de la administración y la define de la siguiente manera “Planificar es decidir por anticipado qué hacer, cómo, dónde y cuándo hacer a través de una estructura organizativa”.

Vicente (2008) sostiene que planificar implica definir los objetivos y los medios para alcanzarlos, además menciona el postulado de Peter Drucker (1975) donde manifiesta “que la planificación permite mejorar la aplicación de los recursos, el logro de los objetivos y el control de los desvíos”.

Drucker (1975) en su obra Gerencia para el Futuro, hacía referencia a la idea de la planificación a largo plazo, de cinco a diez años, tenía una fuerte aceptación y era considerada como un Paradigma de Calidad Gerencial a nivel del mundo empresarial. Sin embargo, la evidencia ha demostrado que no existen pruebas que se hayan cumplido con por lo menos 50 % de los planes en su ejecución tanto en las medianas o grandes empresas.

Drucker (1975) señala que el planeamiento estratégico, concebido hasta hace poco como de largo plazo según los autores (Chandler y Edwards) hoy es reemplazado, por planes de plazos menores que sean controlables y respondan con agilidad a la dinámica del mundo en que vivimos.

Un paradigma, según Adam Smith es, la manera de cómo se percibe el mundo, William Harman dice que un paradigma es la forma básica es la forma básica de percibir, pensar, valorar y actuar con base en una visión particular de la realidad.

El nuevo paradigma, aparece en el nuevo tiempo en función de los cambios del hombre mismo, de los avances de la ciencia y la tecnología y en forma general en su esencia misma, que es la forma diferente de ver todos los fenómenos y el mundo que nos rodea a partir de una nueva realidad sea económica, social, religiosa, etc.

Drucker (1975) sostiene que hay que orientarse a formular estrategias a corto plazo y planificar por el tiempo en que permita el nivel de certidumbre, al igual Elkin (2017) señala que la mirada del futuro ya no es estrictamente una tarea de planificación de largo plazo, sino una lectura lenta y actualizada de los impactos potenciales de las innovaciones en marcha. Se puede decir que hay una lectura estratégica de las novedades de los procesos económicos.

Para Vicente M. (2008), la planificación estratégica hace un análisis de la situación actual y busca accionar sobre lo que se espera del futuro, determina la dirección de la empresa y analiza las herramientas y los recursos necesarios para lograr la misión. Destaca que la planificación se realiza en el contexto presente, siempre dinámico y cambiante, y con un futuro incierto. Si bien se intenta disminuir la incertidumbre mediante pronósticos, estudios de mercados, proyecciones, etc., la realidad es que serán simplemente supuestos necesarios para comenzar un análisis y una proyección clave para la empresa, pero no estarán prediciendo el futuro. Son una base y guía para poder trabajar y sobre la cual se pueda construir la planificación estratégica.

Además Vicente, M. (2008), sostiene que una de las herramientas que se utiliza en la planificación estratégica es la Matriz FODA para analizar el contexto interno y externo de la empresa, así como la evaluación de su situación actual y proyectar la deseada.

Esta herramienta enfoca el análisis en dos niveles diferentes:

- Interno: a través de las fortalezas y debilidades.
- Externo: por medio de las oportunidades y amenazas

Vicente (2008), sostiene que, una empresa está en gran parte delimitada y definida por su esencia (misión y visión, valores y cultura) y por el entorno en el que se creó y fue creciendo. El entorno modifica a la empresa y la empresa al entorno, esta

inserción es tan básica como compleja y es necesario observarla y analizarla constantemente para poder tomar las mejores decisiones.

Con respecto al análisis interno, se observa dentro de la compañía y nos encontramos con las fortalezas, aquellas funciones, capacidades, recursos humanos, que se hacen muy dentro de la empresa y que se destacan, las fortalezas deben ser potenciadas, en contrapartida, las debilidades de una empresa son aquellos puntos a seguir de cerca. No significa que se debe corregir todo curso de acción, pero si se debe prestar atención y controlar la performance que está por debajo de lo deseado o requerido, ya que se pueden poner en riesgo factores clave del negocio.

En cuanto al análisis externo, se observa el entorno que cambia con constancia y velocidad. La clave está en el curso de acción a tomar y en identificar cuáles son amenazas y cuales oportunidades que nos brinda el medio y estar listos para hacer frente en tiempo y forma.

Mintzberg (1997) sostiene que existen ciertos supuestos erróneos acerca de la pertinencia de la estrategia con la planificación formal, al referirse “La Formulación de la Organización Máquina, examina específicamente el rol de la planificación, en estos términos: ¿Porque las organizaciones se involucran en la planeación formal? La respuesta parece ser, no por crear estrategias, sino para programar las estrategias que ya se tienen, o se han probado, esto es para elaborar y operar de manera formal las consecuencias de esas estrategias. En realidad, se debería decir que, al menos cuando requieren la implementación formalizada de sus estrategias las organizaciones eficientes se involucran en la planeación.

Mintzberg (1997), es concluyente cuando afirma que la estrategia no es consecuencia de la planeación sino es su punto de partida.

Este proceso, solo tiene sentido cuando se dispone de estrategias propuestas que sean viables y Mintzberg (1997) lo explica así: El proceso estratégico, implica una serie de pasos; la codificación de una estrategia determinada, la elaboración de una estrategia en sub estrategias, programas y planes a presupuestos y objetivos de rutina. En estos pasos, se observa la planeación como un proceso analítico que ocurre después que la síntesis del desarrollo estratégico ha sido lograda.

La planeación formal, de acuerdo con H. Mintzberg; J. B. Quinn; J. Voyer, (1997) pertenece a la implantación de la estrategia no a su formulación, se debe enfatizar que el proceso estratégico tiene sentido cuando se dispone de estrategias propuestas que son viables. Por último, esta programación no debe dañar a las organizaciones al obstaculizar la flexibilidad, que los administradores y otras personas, requieren para responder ante los cambios del medio ambiente o ante los de su propio proceso interno de aprendizaje.

Características del Banano

El banano es la fruta más popular del mundo y ocupa un lugar destacado en la producción de bienes agrícolas de diversos países tropicales. Es una fuente de alimentación invaluable, pues contiene aproximadamente el 74% de agua, el 23% de carbohidratos, el 1% de proteínas, el 0.5% de grasas y el 2.6% de fibra (cfr. Bananas: historia, producción, comercio. Las bananas, párr. 6).

A su vez, es una fruta muy versátil a la hora de utilizarse, ya que puede ser empleada sin madurar (plátano) y madura, fresca o procesada. Los expertos creen que existen casi 1.000 variedades de banano en el mundo, subdivididos en 50 grupos. El más popular es la variedad conocida como Cavendish, que se produce para los mercados de fruta fresca.

Al investigar sobre su historia, brevemente podemos decir que el banano es una fruta que registra sus orígenes desde la antigüedad. Se originó en el sudeste de Asia, en las selvas de Malasia, Indonesia y Filipinas. Fue mencionado de manera escrita por primera vez en 600 a.C., en algunos textos budistas; y Alejandro Magno también lo mencionó en 327 a.C. Para el año 650 d.C., los conquistadores islámicos llevaron el banano hasta Palestina. Posteriormente, los comerciantes árabes difundieron dicha fruta en casi toda África y, de allí, en América Central gracias a los exploradores.

Para finales del siglo XIX se empezó a comerciar los bananos a nivel internacional, principalmente porque antes de esta fecha la falta de medios adecuados por su transporte impedía su comercio en los países no productores (cfr. Bananas: historia, producción, comercio. Bananas, historia y orígenes, párr. 1-5).

Se les atribuye a los africanos haberle dado el nombre actual, ya que la palabra banano se deriva del árabe banānah, cuyo significado es –dedos-. Hoy en día, en el continente americano, entre los principales países productores se encuentran Brasil, Ecuador, Honduras, México y Costa Rica. Pese a esto, es necesario resaltar que la Argentina produce parte de lo que se consume en el mercado interno, aunque por ahora no pueda competir en calidad y cantidad con los países mencionados.

Caracterización

El nombre científico del banano, tal como lo define el INTA, es “Musa sp. pertenece a la familia de las musáceas. Existen dos subtipos: a) acuminata y b) balbisiana. De ahí surgen diploides, triploides y tetraploides; AA, AB, AAA, AAB, ABB, AAAA, AAAB” (cfr. Ficha del Cultivo de Banano, párr. 1).

Las principales variedades a nivel mundial son: Cavendish, Dwarf Cavendish, Gross Michel, Lacatan, Poyo, Red Skin y SilverSkin.

Al considerar la importancia comercial se tendrá dos especies principales de bananos comestibles:

1. Banano común (*musa acuminata*)
2. Plátano (*musa paradisiaca*).

El banano no es un árbol, sino una megaforbia, una hierba perenne de gran tamaño. Es un cultivo tropical, pero también es cierto que puede crecer y desarrollarse en las más variadas condiciones de suelo y clima. Las condiciones más favorables, según lo explica la Ficha del Cultivo de Banano (INTA, párr. 10 y 11), son las siguientes:

- Clima

1. El ideal es el tropical húmedo. Temperaturas de 18,5 °C a 35,5 °C.
2. Requerimientos de agua de 1.200 a 1.300 mm/año.
3. Buena luminosidad y ausencia de vientos fuertes.

- Suelo

1. Los que presentan una textura: franco arenosa, franco arcillosa, franco arcillosa limoso y franco limoso.
2. Buen drenaje interno y alta fertilidad.

- Valor agregado

Existe una variedad de definiciones del término “valor agregado”, las cuales pueden ser sencillas y otras complejas, siendo algunas más completas que otras. La enciclopedia de la Política de Rodrigo Borja, en su edición digital, define al valor agregado como: “Es la traducción de la expresión inglesa value added usada por los economistas norteamericanos para designar el valor que la actividad productiva de la empresa añade o incorpora, con la utilización de los factores de la producción, a las materias primas o bienes intermedios que procesa” (s.f., párr. 1).

Agregar valor a la producción primaria significa transformar las materias primas obtenidas en productos más elaborados con mayor valor comercial; por ejemplo al maíz se lo convierte en fructosa, cereales de desayuno, alcohol, bioplásticos, entre otros.

Ahora bien, desde una perspectiva de mercado, valor es todo aquello por lo que un cliente está dispuesto a pagar, según Michael Porter (1985).

La importancia del valor agregado radica en más empleos, más inversiones y un mejor aprovechamiento de los recursos, incluidos los recursos naturales.

- Estrategias para agregar valor

Una forma tradicional y conocida para agregar valor a la materia prima de origen agrícola es mediante su conservación y transformación. Aquí el producto fresco es sometido a operaciones simples (limpieza y almacenamiento) o complejas (elaboración de un producto), pasando por otras más orientadas a la conservación (refrigeración, secado y congelación).

La finalidad de estas operaciones es que los productos cumplan con los requerimientos de los compradores, sean clientes industriales o consumidores finales.

Cuadro 1: Estrategias para agregar valor a la producción primaria

	Descripción de la estrategia	Ejemplos
Producto y/o proceso	Son aquellas que implican cambios en el estado físico del producto y/o la valorización de atributos específicos del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> · Procesos de conservación y transformación · Valorización de atributos intangibles · Generación de bioenergía
Unidad agropecuaria	Son aquellas que resultan en la diversificación de las actividades agropecuarias y en la generación de ingresos adicionales al agro-negocio principal, disminuyendo así la vulnerabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> · Agro-turismo · Retribuciones por servicios ambientales · Aprovechamiento de biodiversidad; biocomercio · Generación de bioenergía · Aprovechamiento de subproductos y residuos
Aumento de la eficiencia	Puede darse tanto en los procesos productivos, de procesamiento y de comercialización, como también en aspectos organizacionales y administrativos, el aprovechamiento de los recursos disponibles, etc.	<ul style="list-style-type: none"> · Disminución de pérdidas en manejo pos-cosecha · Aprovechamiento de subproductos y residuos · Alto nivel de integración vertical en la cadena productiva. · Circuitos cortos de comercialización

Fuente: extraído de "Valor agregado en los productos de origen agropecuario" –IICA (2014, p. 11).

Productos industrializados de banano

Además del consumo en fresco, el banano puede ser empleado en el procesamiento industrial, tanto en el sector de la alimentación como en productos farmacéuticos y cosmética (cfr. Banana: estudios de mercado SEBRAE/ESPM, 2008, p. 24).

Dentro del sector alimentación es posible encontrar diversos productos, tanto para consumo directo como ser el jugo de banano, como también para el consumo industrial, es decir como materia prima para elaborar productos diversos como alimentos para bebé.

A fin de tener una idea de los diferentes productos que se pueden elaborar a partir del banano, resumiremos algunos en el siguiente cuadro:

Cuadro 2: Productos elaborados de banano

PROCESO	PRODUCTOS ELABORADOS
TRITURADO	Pure de banano Pure de banano concentrado congelado Producto congelado de banano (cubos, rodajas, pure, peladas enteras, mezclas)
DESHIDRATADO	Escamas de banano (flakes) Bananas-pasas Polvo de banano Liofilizado granulado Rodajas liofilizadas Harina de banano Aglomerado de cereales
OTROS	Jugo de banano clarificado concentrado Chips de banano Banano en rodaja en jarabe liviano Almidon de banano

Fuente: Elaboración propia.

Los procesos agroindustriales permiten agregar valor a los productos agropecuarios mediante operaciones sencillas, como la selección, el lavado y la

clasificación, o más especializadas, como la conservación, la transformación, el envasado, el transporte y la comercialización.

Comercialización

Se entiende por comercialización de la banana a las distintas etapas que atraviesa el producto antes de llegar al mercado consumidor.

La función Comercialización: según Ricardo Solana (1993), es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio.

Necesidad: sentimiento de privación que siente una persona con respecto de una satisfacción general ligada a su condición humana.

Deseo: forma que adopta una necesidad, de acuerdo con la cultura y la personalidad individual. Los deseos se convierten en demanda cuando están respaldados por poder adquisitivo.

Producto: cualquier cosa que se ofrece en un mercado para la atención. Adquisición, uso o consumo capaces de satisfacer una necesidad o deseo.

Intercambio: acto de obtener un objeto deseado que pertenece a una persona, ofreciéndole a ésta algo a cambio.

Mercado: conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.

En este contexto, Kohls y Uhls, (1990), se debe considerar a la comercialización como el conjunto de actividades económicas que implica el traslado de bienes y servicios desde su producción hasta su consumo, bajo un marco legal e institucional (Téllez y Cubilla, 2003), pasando por las funciones relacionadas con el transporte, almacenamiento, empaque, sistema de precios, créditos, políticas de intervención del estado, entre otras.

Guerra y Aguilar (1995) señalan que la comercialización agropecuaria es una combinación de actividades cuya finalidad es permitir que los productos lleguen al consumidor final en forma conveniente y en el momento y lugar oportuno, y que tienen que ver con el acopio, la adecuación, la distribución y la venta de la producción de origen agrícola y pecuaria.

Según Kohls y Uhls (1990) sostienen que existen mercados locales, regionales, nacionales e internacionales de productos de mayoristas, de minoristas, entre otros. Mientras que la comercialización se concibe como una serie de actividades de manipulación y transferencia de productos, el mercado se destaca como el mecanismo que involucra las circunstancias de tiempo, lugar y forma en que se manifiestan la oferta y demanda.

Levitt, T. (1983) expresa que la comercialización es un proceso configurado por círculos concéntricos que rodean al blanco de mercado (consumidor), al que la organización accede a través de variables controlables y no controlables.

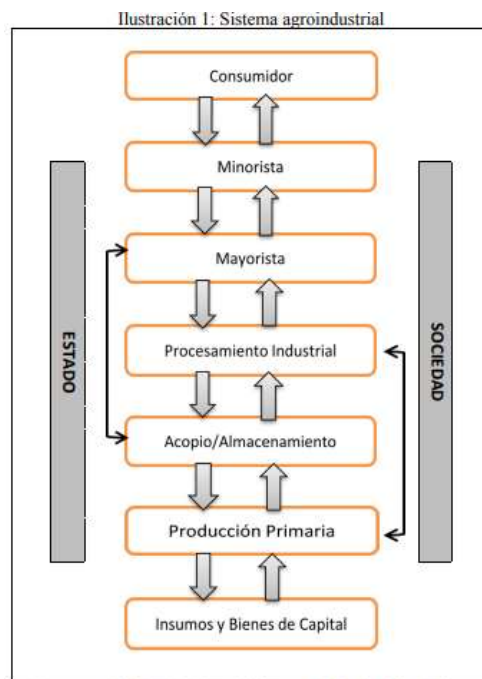
Mientras que Persano, A. (2007) agrega que la comercialización de la banana se refiere a las distintas etapas que atraviesa el producto antes de llegar al mercado consumidor.

Ricardo Solana (1993) a su vez sostienen que las variables controlables en el proceso de comercialización se refieren a las conocidas como a las 4 Ps: Producto, Precio, Plaza (canales de distribución) y Promoción (comunicación más venta) ; con respecto a las variables no controlables hacen mención al contexto donde se desarrolla la actividad comercial como ser: el ambiente social y cultural, el ambiente político y legal, el ambiente económico, la estructura y los recursos de la empresa, la competencia entre otros.

Agro-industrias

El concepto agroindustria se emplea generalmente para definir los procesos de industrialización a que son sometidas la materia prima de origen agropecuario, las unidades productivas que realizan estos procesos y para identificar las articulaciones entre el sector productor de materia prima y el sector transformador de éstas. James Austin (1984, p. 15) dice al respecto: “Se entiende por agroindustria una empresa que elabora materias primas agrícolas, entre ellas los cultivos superficiales y arbóreos y los productos ganaderos”. Pero también agrega: “Las agroindustrias son esencialmente operaciones de elaboración y por consiguiente representan tan sólo un componente del sistema agroindustrial más amplio que abarca toda la cadena comercial, desde la producción de semillas hasta el consumidor final”.

Dicho sistema agroindustrial y sus componentes o eslabones, lo podemos representar mediante la siguiente ilustración:



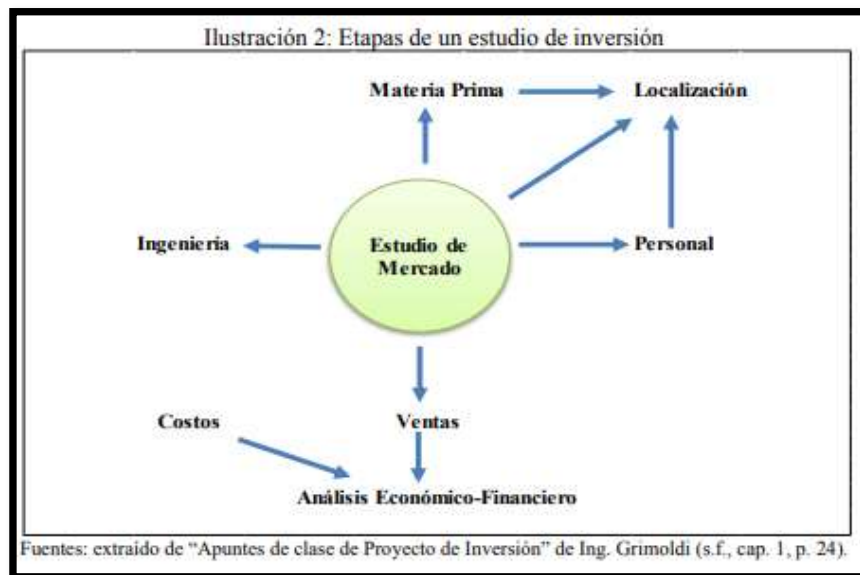
Fuente: extraído de "Guía Metodológica para el Estudio de las Cadenas Agroalimentaria y Agroindustriales" (2007, p. 4).

El mercado es crítico para cualquier inversión que pretenda justificarse por medio de la venta de un producto. Ningún proyecto productivo que tenga el propósito

de generar ingresos puede sostenerse si no responde a la demanda del mercado. Esto significa que la elaboración de un producto y su entrega al comprador deben reunir las características deseadas en términos de volumen, precio, empaque, calidad, estacionalidad, tiempo de entrega y muchos otros factores.

Por lo tanto, la evaluación de la demanda, tanto existente como potencial para el producto previsto, debe constituir el primer paso para determinar que una inversión es factible. Pero, evaluar la demanda no sólo determina la factibilidad general de la inversión, sino también puede tener un impacto importante en la selección de la escala de inversión, las características del producto generado, la tecnología utilizada, los insumos permitidos, la mano de obra requerida y la programación de actividades. Así, cualquier propuesta de inversión que no presente un examen explícito del mercado es una propuesta inadecuada.

Con la siguiente ilustración, se muestra cómo, el estudio de mercado, influirá en las otras etapas del proyecto de inversión.



Orientación Estratégica: Estudio de caso de la empresa bananera Chontillal

De acuerdo a Sousa (2016), durante los últimos 30 años, el marco más utilizado de la orientación estratégica es estrategia genérica de Porter. (p.24)

Aunque existen muchas contrariedades con lo aportado del autor, muchos apoyan la versión de Porter. De que la empresa debe elegir entre liderazgo de costos y estrategias de diferenciación caso contrario se encontrarán sin una estrategia coherente. A continuación, se detallará un ejemplo: según el proyecto a realizarse trata sobre el análisis de las estrategias planteadas dentro de la empresa bananera Chontillal las estrategias que se estudian son:

Estrategias competitivas

Los sectores empresariales actualmente demandan estrategias competitivas en diferentes áreas de la empresa u organización, considerando así de manera más eficientes sus sistemas, generando así una ventaja competitiva dando paso al posicionamiento ya sean estos productos, bienes o servicios que ofrecen a sus clientes. (De León, 2011, p.30)

Estrategias operativas

La estrategia operativa permite un mayor crecimiento de la empresa dentro del mismo sector. Como un plan a largo plazo que enmarca las acciones para lograr los objetivos planteados manteniendo el uso adecuado de los recursos de la empresa cuyo objetivo es encontrar una ventaja competitiva.

Estrategia de producción

Una definición más pertinente del concepto de estrategia de producción la describe como "un plan de acción a largo plazo para la función Producción (Frazier, 2000, p.31), en el que se recogen los objetivos deseados, así como los necesarios cursos de acción y la asignación de los recursos (Anderson y Cleveland, 1986, p.32), cuyo requisito fundamental es contribuir al logro de los objetivos globales de la empresa en el marco de su estrategia empresarial y corporativa (Skinner, 1985, p.32), dando como resultado un patrón consistente para el desarrollo apropiado de las decisiones tácticas y operativas del subsistema" (Álvarez Gil, 1998, p.32).

Dentro del campo administrativo se afirma que estrategia es un plan donde interviene las principales metas y políticas de la empresa y a su vez fija las acciones en forma de secuencia a realizar además se entienden como un arte de proyectar y sobre todo crear una planificación para el alcance de una meta concreta. (Aguilar Santamaria, 2012, p.33)

Ventas

Se considera una proyección técnica en relación a la demanda de los bienes que las empresas producen al pronóstico de ventas durante un tiempo específico y en base a supuestos previamente establecidos convirtiéndose así en un plan de ventas cuando la alta jerarquía adopta políticas donde toman en consideración fines y estrategias de la firma y el pronóstico de ventas se convierte en un plan de ventas cuando la dirección superior adopta una política que tiene en consideración los fines y estrategias de la firma y la delegación de los recursos necesarios los mismos que permita adquirir las metas de ventas propuestas. (Unda, 2014, p.19)

Venta directa

Parte de un proceso compra-venta es decir cara a cara, básicamente en los hogares de los clientes también puede ser directamente al vendedor o distribuidor, ya que suele utilizar demostraciones de un vendedor independiente. En el caso del presente trabajo nos referimos a la demanda internacional es decir al país que compran el producto bananero. (Chaclòn, 2013, p.20)

Venta indirecta

Trata sobre el proceso de venta por canales de distribución, parte de segundos o terceros es decir intermediarios los mismos que compran el producto y lo revenden a un precio más alto, esto hará que el precio de venta encarezca.

Cabe recalcar que venta es ofertar un producto que se encuentra en demanda ya sea directamente o indirectamente, en este caso las ventas de las fincas de banano

representan la cantidad de caja que realizan semanalmente, lo cual enfoca su inversión para el cuidado y el mantenimiento de la finca con el propósito de obtener mayor productividad y así generar un mayor volumen de ventas. (Unda, 2014, p.20)

Factores externos o del mercado

El propósito que se tiene con el análisis de los factores externos es evaluar la demanda, es decir, que dentro de cierto periodo que cantidad de bienes y servicios la sociedad estaría dispuesto a adquirir a un determinado precio. (Unda, 2014, p.21)

Factores internos o de la empresa

El cálculo de las ventas futuras de una empresa requiere un análisis de los diversos factores internos que de una u otra forma finalmente inciden en su cuantificación. (Unda, 2014, p.21)

Talento humano

Uno de los factores importantes para la producción de banano también tiene mucho que ver con el talento humano, ya que ellos forman un conjunto de capacidades y destrezas ero más allá de esas cualidades debemos consideran que se mantengan en un ambiente dinámico dentro de un ambiente competitivo, que realicen su labor diaria con responsabilidad y eficacia, ya que también de ellos depende mucho el nivel de producción de la empresa manteniendo la dinámica (Mejía, Bravo y Montoya, 2013, p.24)

La tecnología

Un enfoque efectivo para la empresa lo constituye la captación de información contrastando mediante tres ejes importantes dentro de la empresa: la tecnología, producto/mercado y las estrategias. Considerando de mucha importancia para las empresas que se dedican a la comercialización de un producto debido a que facilitan el trabajo y a la vez innova los procedimientos y mantienen una estabilidad dentro del mercado para enfrentar la competitividad (Pedroza, 2012,p.26)

La competencia

Con el fin de proponer la política comercial que la empresa debe seguir, primeramente, es preciso conocer a la competencia en relación a los productos que ofertan, sus precios y el volumen de ventas que estos generan, todo esto se puede conocer mediante un análisis de mercado tomando en cuenta los productos que ofrecen las pymes ya sean los productos similares. Hay que tomar en cuenta que la competencia no se muestra en relación a los bajos precios sino también a través de los recursos que estos ofrecen en la promoción de dichas ventas. (Unda, 2014, p.25)

Competitividad

Abarca la capacidad de competir dentro del mercado para obtener una mayor rentabilidad frente a la competencia también involucra un sistema de saberes por ende poner al servicio para dar solución a un determinado problema dentro del entorno productivo para su comercialización. (Almaguer, 2015, p.25)

Productividad

Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Dentro de la fabricación la productividad es una herramienta para la evaluación del rendimiento de los equipos de trabajo y también la mano de obra.

También se considera productividad el nivel de rendimiento de cada persona, dentro de en un enfoque sistemático se considera productivo a algo o alguien con una cantidad de recursos que dentro de un periodo obtiene un mayor volumen de productos. (Rivero y Sanchez, 2011, p.26).

Cabe recalcar que mediante lo mencionado sobre competitividad y productividad estos dos elementos van de la mano porque caso contrario no podría haber competitividad sin productividad o viceversa, es por eso que debemos tener en cuenta para el desarrollo empresarial.

Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.)

El análisis DAFO (o FODA) es una herramienta de gestión que ayuda a facilitar el proceso de planeación estratégica, proporcionando así la información requerida y necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas necesarias, y para así cumplir el desarrollo de proyectos de mejoramiento, ya que con ello analizaremos las oportunidades y amenazas que existen en el entorno de la empresa u organización.

Partimos desde las fortalezas que son aquellas capacidades especiales que tiene la empresa u organización. Son los recursos que son controlables, habilidades y las capacidades que se conservan, todas aquellas actividades las cuales se desarrollan positivamente lo cual es una ventaja frente a la competencia. (Troncoso, 2014, p.35)

Siguiendo así con las debilidades son factores que colocan a la empresa en una situación desfavorable en relación a la competencia. Son aquellos recursos, habilidades con los que carece la empresa u organización, actividades que no se desarrollan positivamente.

Mientras que las oportunidades son aquellas situaciones que resultan favorable para la empresa, que se deben descubrir en el entorno que rodea la empresa permitiendo obtener una ventaja competitiva. (Troncoso, 2014, p.36)

Las amenazas son aquellos factores que nacen del entorno causando una situación negativa para la empresa u organización. Del análisis interno empresarial surgen las fortalezas y las debilidades y del análisis del ambiente externo surge las oportunidades y amenazas. Dicha matriz es esencial para afrontar los factores externos e internos cuyo objetivo es generar diferentes tipos de estrategias siendo así las más pertinentes y favorables para la empresa. (Troncoso, 2014, p.36)

La matriz FODA conduce a implementar cuatro tipos de estrategias (FO, FA, DA, DO)

La estrategia (FO)

Tiene como base fundamental las fortalezas internas de la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades externas. Por ende, es el más recomendado porque la empresa podría partir de sus fortalezas utilizando las capacidades positivas y así aprovechar el mercado para ofrecer sus productos.

La estrategia (FA)

En este caso se tiende mucho en aprovechar las fuerzas existentes dentro de la empresa para así disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto nos indica que una organización fuerte siempre deba afrontar las amenazas del entorno externo.

La estrategia (DA)

Estas estrategias tienen como objetivo minimizar tanto las debilidades como las amenazas, utilizando tácticas defensivas que disminuya las debilidades internas y así impedir las amenazas que se presentan en el entorno.

La estrategia (DO)

Mediante las estrategias DO se pretende minimizar las debilidades existentes y maximizar las oportunidades externas que tiene la empresa u organización. Cabe recalcar que en ciertas empresas presentan debilidades internas que podrían ser de impedimento aprovechar dichas oportunidades. (Troncoso, 2014, p.37)

Beneficios de la planeación estratégica en la Comercialización de Banana

Para Steiner (2007:41), algunos beneficios de la planeación estratégicas son:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:
 1. simula el futuro
 2. aplica el enfoque de sistemas
 3. exige el establecimiento de objetivos

4. revela y aclara oportunidades y peligros futuros
 5. proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
 6. sirve de base para otras funciones directivas
 7. mide el desempeño
 8. señala asuntos estratégicos
- Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas:
 1. mejora el canal de comunicación,
 2. capacitación de los directivos,
 3. incrementa el sentido de participación.

Quintal (2005, p.61), considera que entre los beneficios más importantes se encuentran los siguientes:

- Mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional.
- Construir un equipo de trabajo experto.
- Mejorar la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna.
- Mejorar las comunicaciones y relaciones públicas.
- Proporcionar apoyo político.
- Incrementar la productividad de los empleados.
- Reforzar la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas.
- Como proceso de capacitación a los directivos.
- Crear sentido de participación a todos los niveles.
- Proporcionar una mayor capacidad para manejar las situaciones de incertidumbre.
- Detectar oportunidades y amenazas que se generan en el entorno, y ubicar las fortalezas y debilidades de la organización.
- Producir información estratégica para la toma de decisiones.

CAPITULO II

DISEÑO METODOLOGICO

En este apartado se describe el proceso metodológico que se sigue en la investigación, lo que ayuda a mejorar el estudio, la capacidad analítica y de respuesta ante el problema planteado, permite también establecer contacto con la realidad a fin de conocerla mejor. La investigación científica se puede concebir como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; de manera dinámica, cambiante y evolutiva. Se considera oportuno para esta investigación el enfoque cualitativo, bajo la modalidad de campo, de carácter descriptivo.

De esta manera es importante destacar que este estudio responde, a la metodología mixta (cuantitativa y cualitativa).

Tipo de Investigación

El presente trabajo se desarrolla desde un diseño empírico, descriptivo de las características actuales del desarrollo del planeamiento estratégico como herramienta para mejorar la comercialización de la banana en la zona este de la provincia de Formosa en el periodo 2024-2026

En tal sentido se utilizan técnicas cuantitativas y cualitativas para la recolección de los datos y posterior análisis de la información.

Población y Muestra

Se entiende por población, es el conjunto de entidades o cosas respecto de los cuales se formula la pregunta de la investigación, o lo que es lo mismo el conjunto de las entidades a las cuales se refieren las conclusiones de la investigación (R.A.E. 2001)

La población de estudio está compuesta por un total de 110 productores agrícolas distribuidos en la Zona Este de la Provincia de Formosa.

El trabajo exploratorio se lleva a cabo sobre una muestra no probabilística compuesta por 6 agricultores de la ciudad de Formosa y 30 consumidores locales.

Una muestra no probabilística se selecciona por algún criterio o situación particular. Los muestreos no probabilísticos tienen un alcance limitado, su finalidad es comparar los datos con otros casos similares y traducir en generalizaciones los descubrimientos realizados en base a la muestra (Yuni y Urbano, 2006).

La muestra en esta investigación se establece seleccionando un subgrupo de la población que es representativo de ésta y de la cual se recolectan los datos. El tipo de muestra escogido es de propósito o intencional. Sabino (1992) explica al respecto que: “una muestra intencional escoge sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según características que para el investigador resulten de relevancia” (p. 91).

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

En esta investigación, la recolección de información se realiza mediante la aplicación de las siguientes técnicas:

Observación

La observación es una técnica fundamental en todos los campos de la ciencia. La observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar (Sabino, 1992).

Así mismo, Sabino (1992) sostiene que: “observar científicamente es percibir activamente la realidad exterior con el propósito de obtener los datos que, previamente, han sido definidos como de interés para la investigación” (p. 111). Yuni y Urbano (2006), afirman que la observación es importante para captar la realidad, para entrar en contacto con el fenómeno. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de

comportamiento o conducta manifiesta (Hernández Sampieri, 1998). Los tipos de observación que se usan son: descriptiva y participante.

En la observación descriptiva el investigador reconstruye la realidad observada en sus detalles significativos; partiendo de la definición de los aspectos del campo de observación que van a ser objetos de su atención, sin necesidad, de partir de una hipótesis explícita previa (Yuni y Urbano, 2006).

En este sentido, en el presente estudio básicamente se observará cómo trabajan los productores en el campo agrícola.

El registro de las observaciones se realizará a través del instrumento denominado notas de campo, que en términos de Yuni (2006), incluyen las descripciones de personas, acontecimientos y conversaciones y los escenarios en que se lleva a cabo.

La estructura mental del observador debe ser tal que todo lo que ocurra constituya una fuente importante de datos. Sabino (1998)

Entrevista

Es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportar datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger información y la otra es la fuente de esa información (Sabino, 1992). A través de esta técnica se obtiene información sobre ideas, concepciones, expectativas y creencias de las personas entrevistadas (Yuni y Urbano, 2006). Las entrevistas son de corte semiestructurado y garantizan a los participantes la confidencialidad de la información; se basan en una guía de preguntas, pero el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Se considera pertinente elaborar un guión de preguntas. El

guión indica la información que se necesita para alcanzar los objetivos planteados, no es una estructura cerrada, sino que es un dispositivo definido previamente que orienta el curso de la interacción (Yuni y Urbano, 2006).

Encuesta

Sabino (1992), sostiene que la encuesta trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos.

Es una técnica de obtención de datos mediante la interrogación a sujetos que aportan información relativa al área de la realidad a estudiar, siendo el cuestionario el instrumento privilegiado de esta técnica (Yuni y Urbano, 2006).

El tipo de cuestionario que se utiliza en este estudio es de administración directa o cuestionario autoadministrado. El rasgo que caracteriza a la investigación por encuesta es que el registro de la información se realiza directamente por escrito, sea bajo formatos previamente codificados o generados por el propio respondiente. La intervención del investigador o del encuestador se limita a presentar el cuestionario, entregarlo y finalmente recuperarlo (Yuni y Urbano, 2006).

Fuentes primarias y fuentes secundarias

a) Fuentes Primarias

Para la obtención de la información primaria se realizó:

- Entrevistas semi estructuradas personales, telefónicas y por medios electrónicos a informantes clave por su interacción directa y/o indirecta con los trabajadores del sector.
- Entrevistas en profundidad y charlas abiertas con los agricultores del sector.

- Encuestas a consumidores locales.
- Observación in situ de la metodología de trabajo en cuanto a la producción de banana.
- Triangulación metodológica para garantizar la validez y confiabilidad de los datos y triangulación teórica para el análisis e interpretación de los resultados.

b) Fuentes secundarias

Para la obtención de la información secundaria se consultó:

- Bibliografía relacionada con la producción y comercialización de la banana en el contexto nacional, regional y provincial.
- Trabajos de investigación realizados sobre el tema objeto de estudio, tanto en el ámbito regional y/o provincial.

TRABAJO DE CAMPO

Análisis de Resultados de las Encuestas

La encuesta realizada en esta investigación tuvo como muestra a 30 consumidores locales, cuya finalidad es determinar la viabilidad comercial del cultivo de banana de los productores agrícolas distribuidos en la Zona Este de la Provincia de Formosa.

La encuesta se aplicó en distintos puntos de la ciudad de Formosa. A continuación, se presentan los resultados de la muestra generada para el presente estudio según los objetivos planteados.

Sexo de las personas encuestadas

Del total de los encuestados un 57 por ciento corresponden a personas de sexo femenino, mientras que el 43 por ciento restante son de sexo masculino.

Grafico N°1: Sexo de las Personas Encuestadas

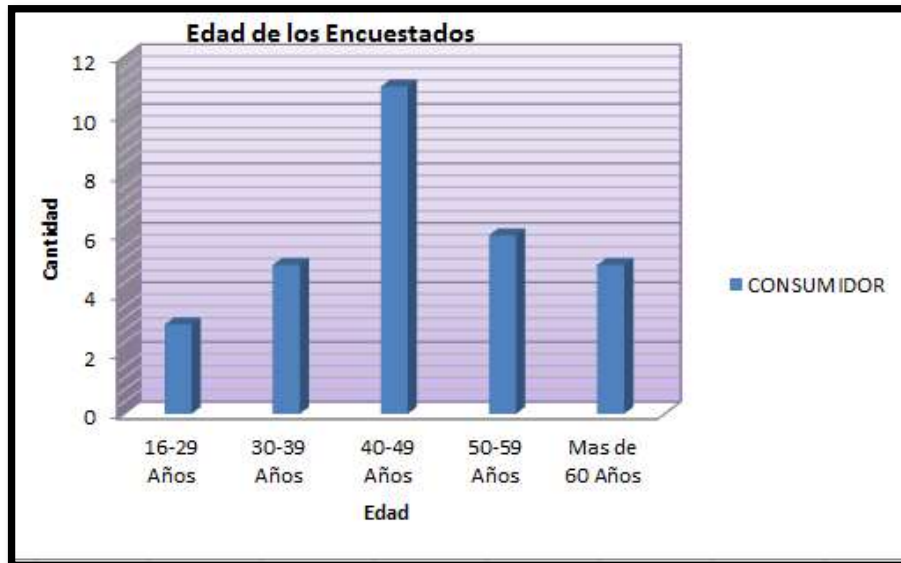


Fuente: Elaboración Propia. Formosa-Argentina. Año 2024

Edad de las personas encuestadas

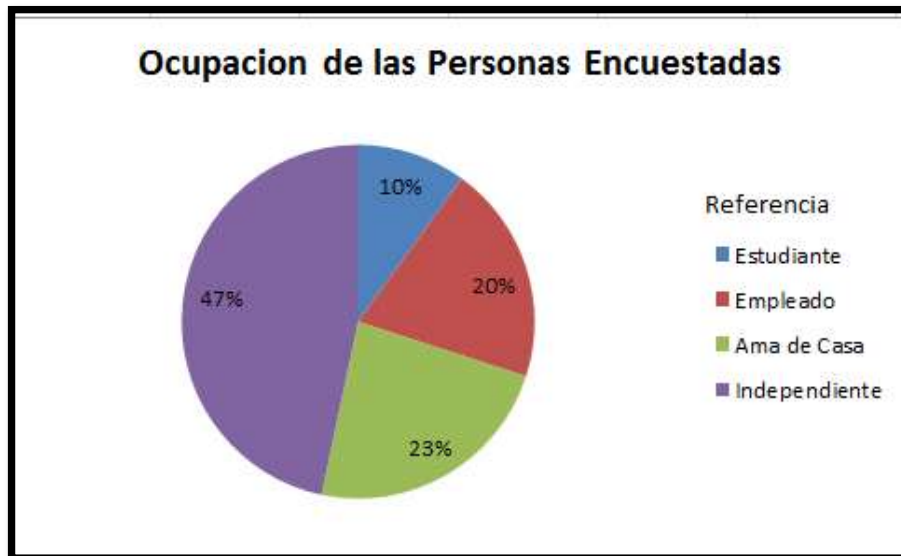
La edad de los encuestados fluctúa entre los grupos de: 16 a 35 años, alcanzando un menor consumo y entre 40 a más de 60 años, donde se tiene un mayor consumo, del total de encuestados respectivamente.

Grafico N°2: Edad de las Personas Encuestadas



Fuente: Elaboración Propia. Formosa-Argentina. Año 2024

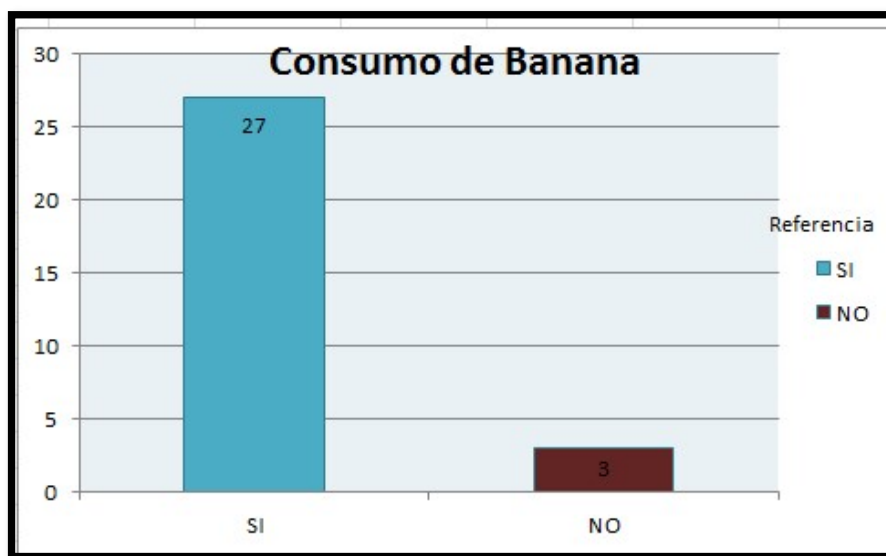
Grafico N°3: Ocupación de las personas encuestadas



Fuente: Elaboración Propia. Formosa-Argentina. Año 2024

De acuerdo al grafico N°3, se puede observar las diferentes actividades que desarrollan los consumidores dentro de la ciudad de Formosa, siendo que el mayor porcentaje con un 47% se dedica a ser trabajador independiente.

Grafico N°4: Consumo de la Banana



Fuente: Elaboración Propia. Formosa-Argentina. Año 2024

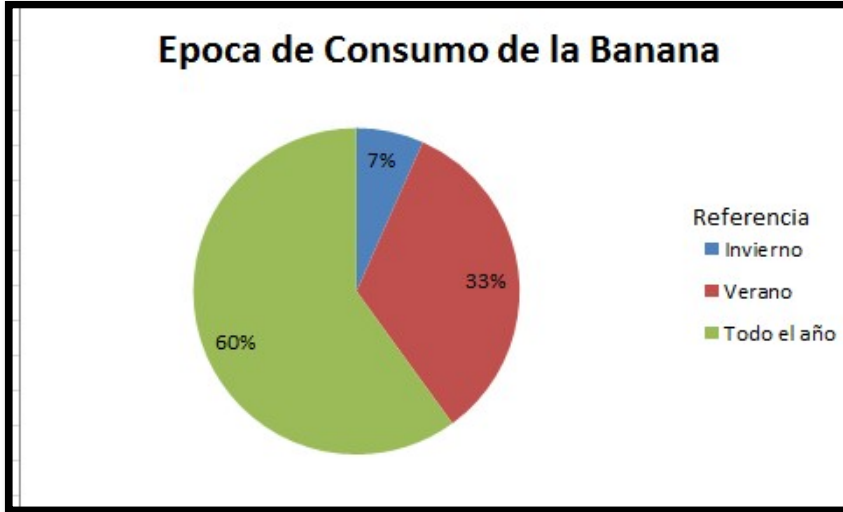
El número de personas que consumen banana es de 27 casos de un total de 30, lo que simboliza un 90% del total de las encuestas realizadas. Así mismo, los casos en los cuales las personas no consumen banana representan el 10 % por ciento del total de las encuestas aplicadas. Cuando se les preguntó a las personas el por qué no consumen banana, las respuestas entregadas fueron las siguientes: “desconocimiento de las bondades de la fruta”, “no les gusta” y “presenta un problema de salud” entre las principales respuestas obtenidas.

Época del año de mayor consumo

La mayoría de los encuestados que sí consumían banana, respondieron que la mayor cantidad la consumen “todo el año”, lo cual representa un 60 % del total de casos

analizados, en segundo lugar, optaron por la alternativa de “época de verano”, que representa un 33% y, “en invierno”, un 7% del total de personas encuestadas.

Gráfico N°5: Época del año de mayor consumo

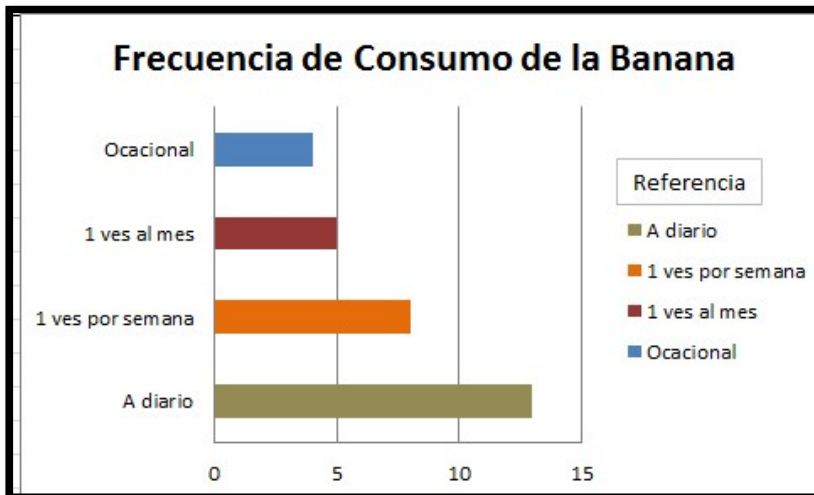


Fuente: Elaboración Propia. Formosa-Argentina. Año 2024

Frecuencia de Consumo de la Banana

Ante el interrogante de la frecuencia de consumo de banana de los encuestados, las alternativas en evaluación recibieron las siguientes votaciones:

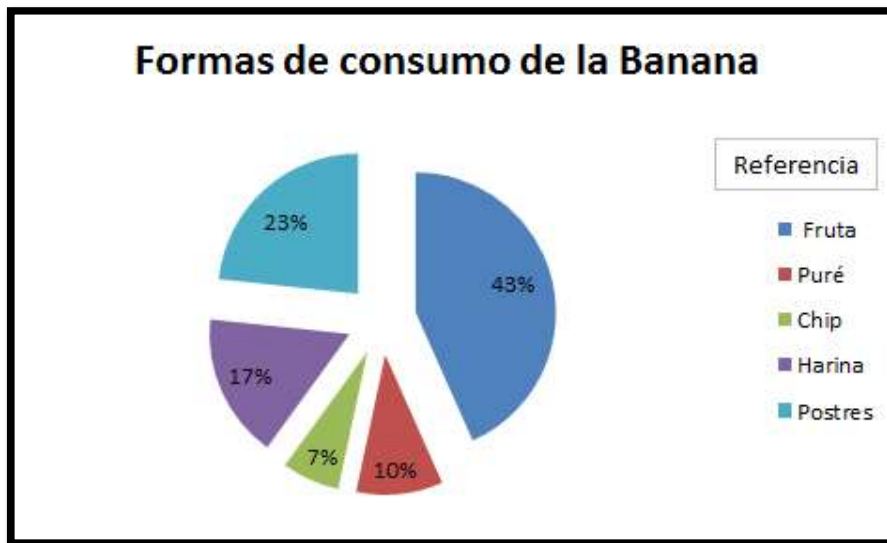
Gráfico N°6: Distribución de Frecuencia y Consumo de Banana



Fuente: Elaboración Propia. Formosa-Argentina. Año 2024

Del gráfico N° 7, se puede observar que la principal forma de consumo de la banana en las personas encuestadas es como fruta de ingesta diaria para aporte de potasio al organismo un 43%, para postres un 23%, como harina de banana un 17%, chip de banana 7% y puré de banana un 10%.

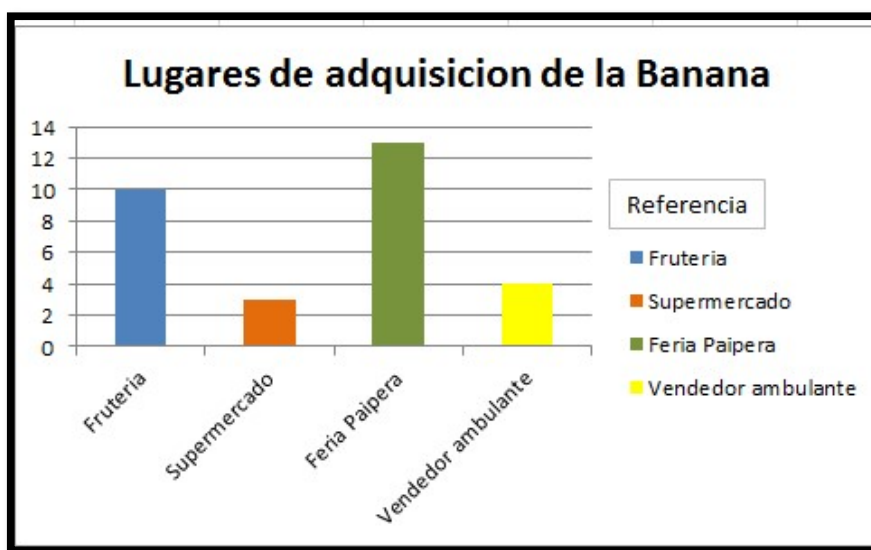
Gráfico N°7: Formas del Consumo de la Banana



Fuente: Elaboración Propia. Formosa-Argentina. Año 2024

Con respecto a la pregunta acerca del lugar donde adquieren la banana de acuerdo con el gráfico N°8, se pudo constatar que el principal medio de adquisición del producto es a través de las ferias, ya que dicha alternativa fue seleccionada por un 50 % de los encuestados.

Gráfico N°8: Lugares de Adquisición de la Banana

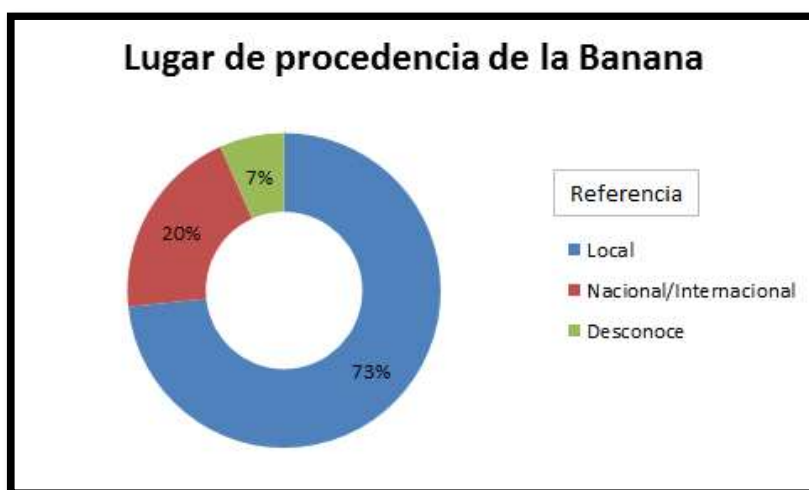


Fuente: Elaboración Propia. Formosa-Argentina. Año 2024

Lugar de procedencia de la Banana

En el gráfico N°9 se observa que entre las personas encuestadas el 7% desconoce el lugar de procedencia de la banana que adquieren, mientras que el 73% consume de procedencia local y un 20% de procedencia nacional e internacional.

Gráfico N°9: Personas que consumen Banana según lugar de procedencia



Fuente: Elaboración Propia. Formosa-Argentina. Año 2024

Análisis de Resultados de las Entrevistas a Expertos en el Sector Agrícola

Se realizaron 6 entrevistas en profundidad a expertos, representados por los productores agrícolas de la Zona Este de la Provincia de Formosa. Al realizar las entrevistas se concluyó que:

Los agricultores de la Zona Este de Formosa en su gran mayoría cultivan y comercializan la producción de banana dentro del territorio provincial siendo un número reducido de ellos que comercializan a nivel nacional.

En el sector trabajan 110 agricultores aproximadamente, que llevan más de 35 años dedicados a la plantación de bananas y otros cultivos. Los mismos, manifiestan, las primeras hectáreas plantadas fueron en la zona de Puerto Pilcomayo entre los años 1905 y 1910, actualmente es una fuente de ingreso económico que da sustento a miles de familias formoseñas ya que la producción se encuentra en manos de pequeños y medianos productores.

Esta actividad es conocida como bananicultura, ante el interrogante si es una de las actividades más importantes del sector provincial, la respuesta fue: en cuanto a frutales es la principal, después de la lamentable desaparición del algodón por la plaga del picudo. Dicha actividad se redujo muchísimo en superficie, por lo tanto, la banana ha quedado como el cultivo más importante, sobre todo por el hecho que lo hacen pequeños productores. Esta actividad consume mucha mano de obra y mantiene a la gente con trabajo.

Respecto a la superficie cultivada los entrevistados manifestaron, Formosa tiene un potencial para 12.000 o 14.000 hectáreas de cultivo, en estos momentos hay 1.000 o 1.200 hectáreas de las cuales aproximadamente 500 se atienden para el mercado, o sea, el potencial para crecer es muy grande. La Zona de Laguna Naick Neck es el epicentro de la producción provincial.

Ante el interrogante ¿Cómo es la actividad en general del productor de bananas, como se siembra?, la respuesta fue: Bueno, como es una planta perenne, una vez que plantaste el lote te dura 25 o 30 años. Pero nos marca el invierno, las actividades arrancan después de las heladas y la cosecha después de las mismas, es decir, según como sea la serenidad del invierno es como tenemos el año. Cuando arranca la actividad se desoja, se desbrota porque cada planta larga varios brotes, pero hay que seleccionar uno, después se fertiliza y se va cuidando. En el mes de febrero o marzo viene la floración y en esta época justamente se está cosechando.

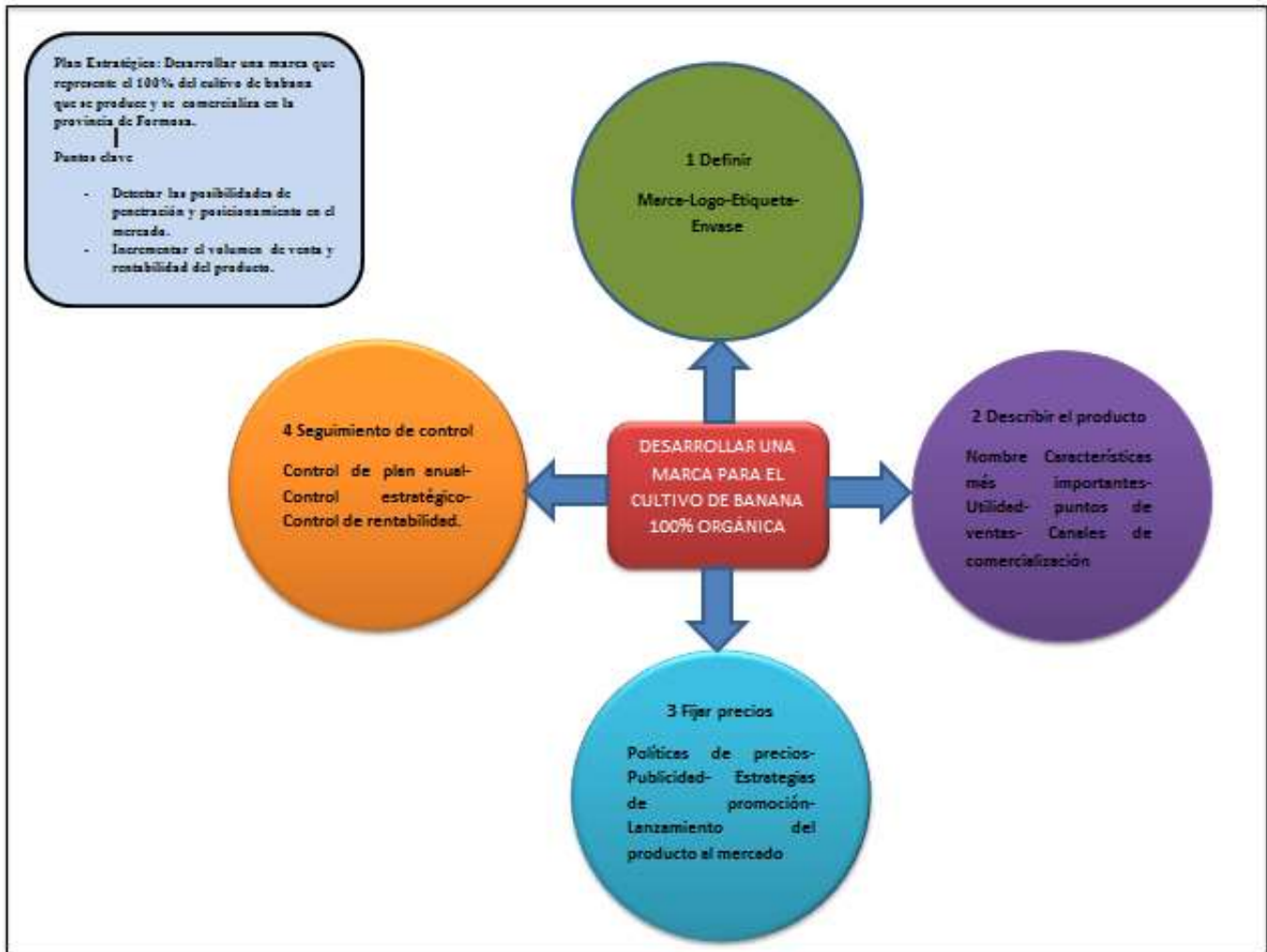
La cosecha es realizada de forma totalmente manual, se va por el lote, se identifica el cacho o racimo bananas, se corta en el hombro del trabajador, se saca al camino y se carga en un acoplado para llevarlo al lugar de empaque.

La producción arroja un promedio de 18 toneladas por hectáreas, siendo oportuno lograr obtener mayores rentabilidades de estos, ya que gran parte se desperdicia en su periodo de maduración.

Los agricultores manifiestan que el grupo de clientes que actualmente tienen se formó paulatinamente.

PROPUESTA FINAL Y FORMA DE IMPLEMENTACION

Figura N°7 - Esquema del PLAN ESTRATEGICO



Fuente: Elaboración Propia. Formosa-Argentina. Año 2.024

Para llevar a cabo la presente propuesta, es necesario contar con conceptos de la Administración Estratégica, que ponen de manifiesto el análisis de la Planificación Estratégica, que servirá como herramienta a los Productores Agrícolas del Este de la provincia de Formosa para mejorar la comercialización del cultivo de Banana.

La Planificación Estratégica Agrícola, consiste en un análisis racional de las oportunidades y debilidades del medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la Asociación de Productores de la zona Este de la Provincia de Formosa, y de la selección

de un compromiso (estratégico) entre los que mejor satisficieran los objetivos de la Asociación. (Ansoff, 1991).

La Planificación Estratégica va de la mano de la visión, misión, FODA, estrategias, implementación de las estrategias y control.

VISION

La visión busca saber conocer y determinar qué quiere ser la empresa a largo plazo. Según Lazzati, Santiago (1996) “es la visualización de una situación futura y deseable que se espera lograr en un horizonte de tiempo lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para llegar a ello”

También es el querer ser de la empresa; ésta suele ser desafiante y ambiciosa y busca superar el estado y el espíritu, de manera profunda y a largo plazo (Vicente, 2008)

La Asociación de Productores de banana busca:

- Posicionar la marca de la banana de la zona Este de la provincia de Formosa alcanzando la cobertura a nivel regional y nacional en los mercados, buscando la excelencia en la comercialización agrícola, mejorando la rentabilidad de los asociativistas e impulsando el uso racional de los recursos naturales.

MISION

La misión es la razón de ser de la organización, los límites o las creencias que tiene para actuar.

La Asociación de productores Agrícolas de la zona Este de la provincia de Formosa, tiene la siguiente misión:

Crear una marca para la comercialización de banana 100 % orgánica, comprometida con el medio ambiente y el desarrollo socio – económico de los integrantes de la Asociación de Agricultores del Este de la provincia de Formosa,

ofreciendo excelente calidad y pureza del producto contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los consumidores, siendo así un ejemplo para las demás asociaciones y la sociedad formoseña.

OBEJTIVOS

- Producir y comercializar banana 100 % orgánica con los más altos niveles de calidad e inocuidad bajo los modernos sistemas de trazabilidad, incorporando toda la tecnología disponible en el mercado con el fin de lograr altos índices de eficiencia y rentabilidad agrícola.

- Realizar Convenios con la UNaF y laboratorios para validar todas las tecnologías desarrolladas e investigar nuevos métodos que permitan controlar los problemas sanitarios de los cultivos.

- Crear una Marca para la comercialización de la banana 100 % Orgánica producida por la Asociación de Productores Agrícolas del Este de la provincia de Formosa.

Diagnostico- FODA

Fortalezas

Los elementos positivos de la organización son:

- Condiciones de clima favorable.
- Se cultiva banana 100 % orgánica.
- Cuentan con canales de comercialización que aún no están cubiertos sobre todo con bananas orgánicas.

- El Recurso Humano está permeable a innovaciones.
- Se cuenta con áreas agrícolas disponibles para cultivar y garantizar el producto.
- Existe fiestas provinciales donde el sector agrícola se muestra reflejado.

Debilidades

Las debilidades son los problemas presentes en la organización que una vez identificados se desarrolla una estrategia adecuada para eliminarlos.

- Los canales de comercialización no son aprovechados al máximo por no contar con un Planeamiento Estratégico Agrícola.

- Falta de una marca para la comercialización de la banana.

- No cuentan los pequeños productores con una Asociación de Agricultores.

- Falta de apoyo técnico y comercial.

- Falta de conocimiento en actividades que potencien la comercialización agrícola de los productores del Este de la provincia de Formosa.

- No cuentan con instalaciones bajo normas y condiciones establecidas por el SENASA.

Oportunidades

Una oportunidad emana de los elementos del ambiente tales como situación política, económica, tecnológica o social que presenta un clima favorable para mejorar la eficiencia entrada – salida (input-output) del proceso de negocio o favorable al crecimiento o expansión del resultado del proceso del negocio.

- Existencia de ferias y eventos para difusión y venta de la banana 100 % orgánica.

- Delimitación de las áreas o corredores ecológicos.

- Plan Estratégico de la Agricultura (PEA)

- Tendencia del mercado a consumir productos naturales.

- Existencia de acuerdos regionales que potencian el desarrollo económico, productivo y social (PROAPE, PAIPA, INTA, PROAPI).

Amenazas

Una amenaza emana de los elementos del ambiente, tal como la situación política, económica, tecnológica o social que presenta un clima desfavorable para mejorar la eficiencia del proceso de negocio o el crecimiento de expansión de sus resultados (output).

- Avances de desmontes sobre grandes extensiones en la zona Este de la provincia de Formosa.

- Avances de la apicultura.

- Migración de los agricultores a las ciudades por oportunidades laborales.

- Inestabilidad Climática.

- Sustentabilidad en el tiempo.

- Mercados no estables (precios fluctuantes)

Formulación de la Estrategia

A partir de la formulación estratégica se intenta que los elementos de la planeación estratégica interactúen para producir resultados, se debe realizar la declaración de cuáles recursos van a ser adquiridos y cómo van a ser utilizados para obtener una ventaja.

Para conseguir los objetivos de la Asociación de Productores Agrícolas del Este de la provincia de Formosa, se deben formular una o varias estrategias las cuales son vitales para el éxito de la misma. Para este caso, la Asociación de Productores Agrícolas va a utilizar una estrategia de desarrollo de una marca para la comercialización de la banana 100 % orgánica.

Implementación de la Estrategia

1. Creación de marca

La implementación de la estrategia por parte de la Asociación de Productores Agrícolas del Este de la provincia de Formosa es la creación de una Marca de banana 100 % orgánica, para ello se seguirán los siguientes pasos:

A. Generalidades de la propuesta

La creación de una marca permitirá a los integrantes de la Asociación detectar las posibilidades de penetración y posicionamiento en el mercado, además ayudará a incrementar el volumen de ventas y rentabilidad de esta.

B. Justificación de la propuesta

Dentro del sector agrícola existen un gran número de productores dedicados a la producción y comercialización de banana.

La participación de la Asociación de Agricultores en el mercado local, no está determinada debido a que no tienen una marca que los represente en el mercado, por lo que esto limita la comercialización y crear una preferencia en el consumidor, que les ocasiona poca rentabilidad.

La propuesta de creación de marca es un gran aporte económico y social para el sector, esto hace necesario que la Asociación de Agricultores implemente las estrategias contenidas en la propuesta para mejorar su participación en el mercado, se contribuirá a tener una marca que los integre, los reconozcan y representen en el mercado. Esto facilitará a la Asociación tener una rentabilidad y competitividad en el mercado y aprovechar las oportunidades que se les presenten.

C. Importancia de la propuesta

La creación de una marca beneficiará a la Asociación de Agricultores, contribuyendo así a la consolidación de la producción y a su adecuada comercialización. Permitiéndole competir con otras empresas del sector, incrementar las ventas del producto y obtener un margen satisfactorio de utilidad.

Por otro lado, la creación de una marca ofrecerá al consumidor una nueva opción de compra.

2. Definición del Mercado Objetivo

Para reconocer el mercado objetivo, es necesario realizar una segmentación previa de los consumidores, porque permite, en términos generales, comprender mejor las necesidades y deseos de los consumidores y sus respuestas a las ofertas comerciales existentes o a las potenciales. Una vez que se identifican las necesidades del mercado se pueden diseñar estrategias de marketing más efectivas, tanto para los consumidores como para la empresa.

El mercado de la banana está principalmente segmentado en producto para uso doméstico.

3. Criterios de segmentación

La segmentación de mercados se puede efectuar en función de unos determinados criterios de los individuos:

- geográficos (región, clima, tamaño de la población, etc.),
- demográficos (por ingresos, edad, clase social, etc.),
- psicológicos (personalidad, estilo de vida, etc.) y;
- conductuales (frecuencia de uso, actitudes frente al producto, nivel de fidelidad, etc.).

Los criterios de segmentación sirven para clasificar a los consumidores finales. El criterio de segmentación que se lleva a cabo para el estudio es la segmentación de mercados de consumo, donde se definen los criterios para la segmentación, estos criterios son los siguientes:

a) Criterios generales objetivos

- Variables demográficas: El producto está dirigido a hombres y mujeres entre 03 y 64 y más años de edad.

- Variables socioeconómicas: El producto está dirigido a las personas con nivel socioeconómico bajo medio y medio alto y corresponden a:

- Amas de casa que para el mantenimiento de su salud y la de su familia requieren complementar su alimentación con alimentos energéticos, nutritivos y con vitaminas adicionales.

- Hombres y mujeres que realizan actividad física prolongada y que buscan sustituir el azúcar por compuestos naturales que permitan una rápida recuperación frente al esfuerzo y brinden energía suficiente para suplir sus necesidades.

- Variables geográficas: Dirigido a la población de la provincia de Formosa con expectativas de expansión en el mercado regional y nacional.

b) Criterios generales subjetivos.

- Estilos de vida: Personas preocupadas por su nutrición, que cuidan su salud con una alimentación sana a través del consumo de productos naturales.

c) Criterios de segmentación específicos.

Este tipo de segmentación está relacionada con el producto o el proceso de compra y para el estudio se tomó en cuenta los siguientes criterios:

Criterios de segmentación específicos objetivos. Este tipo de segmentación hace referencia a comportamientos y son en general fáciles de medir, como son:

- Estructura de consumo: Personas con consumo del producto en nivel medio.

- Uso del producto: Producto utilizado para la elaboración de postres, así como la preparación de batidos nutricionales.

- Situación de compra: Al realizar compras en supermercados y centros naturistas.

- Lugar de compra: Fruterías, Mercado frutihortícola Supermercados, tiendas naturistas, y punto de venta del productor.

Criterios de segmentación específicos subjetivos:

- Beneficio buscado: El producto debe tener un impacto positivo sobre la salud.
- Actitudes: Disposición a comprar un producto si es saludable y con impacto positivo en el bienestar físico y también mental.
- Percepciones: La banana es considerada como un alimento sano y nutritivo.

Mercado Objetivo

El mercado objetivo de la banana está conformado por aquellas personas preocupadas por su nutrición que cuidan su salud a través del consumo de productos naturales, las cuales se encuentran en la clase social baja, media y media alta. Estas son: Amas de casa, estudiantes, deportistas y personas con tendencias al consumo de productos naturales y el cuidado de la belleza.

Definición de la marca del producto

La marca es el modelo principal de identificar un producto y diferenciarlo formalmente de los demás, es una combinación de nombre, símbolo y diseño, con tipografía, colores y características, causando efectos en el comprador como:

- ✓ Facilitar la interpretación y el procesamiento de la información sobre el producto.
- ✓ Proporcionar seguridad en el proceso de decisión de compra.
- ✓ Proporcionar satisfacción por el consumo.
- ✓ Crear valor a la empresa.

Para la creación de la marca se realizó una lluvia de ideas en donde se obtuvo una lista de nombres de los cuales se seleccionaron cuatro y a partir de estos se elaboró

un FocusGroup para elegir el nombre de la marca de banana orgánica para la Asociación de Productores Agrícolas de la Zona Este de la provincia de Formosa.

Se seleccionó el nombre para la banana 100 % Orgánica “SabroNatural”, ya que es un nombre corto y sencillo que será fácil de recordar por los consumidores en el momento de realizar la acción de compra, además ayuda a diferenciar el producto respecto al de la competencia y de dar otros beneficios como garantía y calidad para el producto, así como prestigio, seriedad a la Asociación de Agricultores además de ayudar a vender el producto mediante la promoción. Esta marca ayudará que el producto se posicione en la mente del consumidor.

Para lograr el posicionamiento, es necesario que el producto contenga las características y/o atributos como calidad, presentación, garantía, sabor y precio ya que son elementos fundamentales y de acuerdo con el uso de éstos, se logrará posicionar el producto en el mercado y en la mente del consumidor.

La marca “SabroNatural”, entrará al mercado Formoseño como un producto de excelente calidad, natural e inocuo sin intervención de productos químicos en su elaboración y dando la debida importancia a la presentación y la buena calidad de su empaque.

- Elementos de la marca
- Diseño de la marca (Logo).

El logotipo es un elemento principal en que se basa toda la imagen corporativa de la Asociación. Es el medio por el que el público le va a reconocer y su propósito será conseguir que sus clientes le tengan presente. El logotipo es único, evitando que se parezca o recuerde al logo de otra empresa, transmite los valores y objetivos de la empresa, a través de sus colores debe comunicar al público la personalidad de la empresa y es fácil de recordar.

El logotipo está conformado por el nombre de la marca “SabroNatural”, las letras que componen el nombre son de color amarillo con un borde en color blanco con una tipografía alegre y juvenil.

Colores en el diseño de la marca

Adecuar colores que haga referencia al origen del producto, en este caso saber combinar colores propios de la banana. Los colores que se van a utilizar para fines del proyecto son:

- Dorado: Color muy intenso a nivel emocional, tiene una visibilidad muy alta.

- blanco: indica naturaleza, se utiliza para transmitir un concepto de producto inocuo y del que se puede confiar. En ocasiones sustituye al negro cuando se quiere ofrecer una sensación más cálida.

- Blanco: Se asocia a la frescura, pureza y limpieza.

Imagen

Al igual que los colores, se debe tener preferencia por una imagen que haga alusión al producto, una fruta, en este caso una caricatura de banana.

Slogan

El slogan es una frase importante que actúa como identificador de la marca, además puede proporcionar información clave del producto. Ya que este tiene que tener atracción, estilo y forma el cual ayudará a que los consumidores puedan recordar con facilidad la marca, a través del slogan y así se establecerá una imagen y personalidad en el mercado.

Se pretende que la banana 100 % Orgánica “SabroNatural”, sea identificada y recordada a través de los tres tipos de slogan:

- Slogan dirigido a amas de casa y familias:

Energía y más sabor para toda la familia.

Dulces momentos todos los días.

- Slogan dirigido a deportistas:

Quiérete más, con más energía y sabor.

- Slogan dirigido al sector belleza:

Belleza natural todos los días.

CONCLUSIÓN

A partir del desarrollo del presente trabajo “El Planeamiento Estratégico como Herramienta para mejorar la Comercialización de la Banana en la zona Este de la Provincia de Formosa” se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

La agricultura, más específicamente la comercialización de la banana orgánica, en la zona Este de la Provincia de Formosa, es una actividad económica emergente con mucho potencial para el mercado local, regional y con grandes oportunidades para el mercado nacional.

Cuenta con ciertas ventajas, como tener un clima propicio para su producción, oferta de cosecha importante en el sector territorial trabajado, vastas extensiones territoriales no contaminadas donde prospera de forma natural la diversidad de cultivos autóctonos, que además permiten una reconocida calidad orgánica.

Sin embargo, el estudio de mercado realizado a partir del trabajo de campo, ha permitido determinar las necesidades que afrontan a diario los agricultores; como ser la falta de equipamiento técnico-tecnológico y una consolidada asociación agrícola, por lo que el mercado formoseño queda a cargo de agricultores independiente o de reducidos recolectores que manejan la forma de distribución del producto como también la venta y rentabilidad del producto, obteniendo como resultado un consumo per cápita muy bajo.

Esto permitió establecer que la hipótesis planteada es afirmativa, debido a que si la zona Este de la Provincia de Formosa, cuenta con un adecuado Planeamiento Estratégico se logrará mejorar la comercialización de la BANANA.

Por lo que queda claro que el logro del objetivo general del trabajo es positivo, ya que la herramienta más eficaz para mejorar la comercialización de la banana orgánica es el planeamiento estratégico. Quedando esclarecido los múltiples beneficios

que aporta el mismo para incrementar el comercio de la banana orgánica en el mercado local de manera inicial.

A partir del análisis de la lectura general de la situación que afrontan a diario los pequeños agricultores de la Zona Este de Formosa con respecto a la comercialización de sus producciones, y re afirmando la hipótesis planteada en un principio, se llevó a cabo una propuesta para mejorar la misma; a través de un Plan Estratégico que permite el desarrollo de una marca propia de banana 100% orgánica.

La misma surgió de tres pilares fundamentales:

- El mejoramiento de los volúmenes de producción con excelente calidad.
- Promoción y publicidad del consumo interno.
- Establecimiento de alianzas productivas y comerciales de agricultores.

Todas las formas requieren de la asociatividad como requisito para alcanzar la verificación y el éxito de la hipótesis propuesta.

Donde se demuestra que a través de la elaboración y ejecución de un buen Plan Estratégico se logra por un lado la inserción del producto en el mercado local y por el otro lado, mejorar la comercialización del mismo a través del aumento del volumen de venta y rentabilidad del producto.

BIBLIOGRAFIA

- ✚ Administración Federal de Ingresos Públicos. (s.f.). Consulta de Importaciones en el periodo 2005-2015. Recuperado el 25 de enero de 2016, de Sistema Informático María (SIM en línea): <http://www.afip.gov.ar/aduana/sim/>
- ✚ Agencia de Desarrollo de Inversiones. (2004). Provincia de Formosa. Información Socioeconómica. Buenos Aires: Secretaría de Industria, Comercio y Pyme.
- ✚ ANMAT. (s.f.). Normativa de Alimentos - Código Alimentario Argentino.
- ✚ ANSOFF, H Igor .El Planeamiento estratégico: nueva tendencia de la administración- 2º Ed .México: Trillas, 1990 (reimp. 1991) 284 pág. ISBN 968-24-3929.9
- ✚ ARIAS, P.,DANKERS, C., LIU, P. (2004). La Economía del Banano 1985 a 2002. Roma: FAO.
- ✚ AUSTIN, J. (1984). Análisis de Proyectos Agroindustriales. Madrid: Ed. TECNOS
- ✚ Bananas: historia, producción, comercio. (10 de enero de 2013). Recuperado el 15 de julio de 2016, de ZipMec: <http://www.zipmec.com/es/banana-historiaproduccion-comercio.html>
- ✚ Central América Data (2014). www.centralamericadata.com
- ✚ Chili, Ramnal- Cooperativas y Mutuales. Ediciones Chili, Ramnal. ISBN 978-987.9229-60-6- Provincia de Córdoba. Argentina.20
- ✚ Consorcio de organizaciones privadas de promoción al desarrollo de la pequeña y micro empresa (2004)<http://www.copeme.org.pe>
- ✚ KOHLS, Richard; UHS, Joseph. (1990). Comercialización de Productos Agrícolas. 9º Edición. ISBN 97801301301005844
- ✚ KOTLHER, Philip y KELLER, keven- Dirección Estratégica. 14 Edición- Pearson Educación-México, 2012. ISBN 978-607'321245-8.Area Administración.
- ✚ Portal Oficial de la Provincia de Formosa
(<https://www.formosa.gob.ar/produccion/desarrolloruralterritorial/programaapicola>)
Recuperado el 20 de julio de 2016, de http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas_alimentos_caa.asp

✚ RODRIGUEZ, Fabián (2011). Agricultura para Pequeños Emprendedores- Manual teórico- Práctico para el manejo comercial. 1º ed.-Buenos Aires- Continente. ISBN.978-950754-315-9 S.A.

divulgación de la producción científica generada por la Universidad, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

Firma del Autor

Lugar

Fecha

ANEXOS

MINUTA DE ENCUESTA SOBRE CONSUMO DE LA BANANA

La presente encuesta tiene como objetivo principal conocer las preferencias y hábitos de consumo de la banana y sus derivados de la población formoseña. Se agradece su participación.

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES Y/O CONSUMIDORES DE BANANA

INSTRUCCIONES: Marque con una X el inciso que considere más adecuado a su preferencia

Genero M (...) F (...) Otro (...)

1. Edad

- Entre 16 a 29 años....
- Entre 30 a 39 años....
- Entre 40 a 49 años....
- Entre 50 a 59 años....
- Más de 60 años....

2. Ocupación

- Estudiante....
- Ama de casa....
- Empleado....
- Trabajador Independiente....

3. Consume Banana

Si No.... Porqué.....

4. En qué época del año consume mayor cantidad de banana

- Verano....
- Invierno....
- Todo el año....

5. Con qué frecuencia

- 1 vez por semana....
 - 1 vez al mes....
 - A diario....
 - Ocasionalmente
6. De qué forma consume
- Fruta....
 - Postres....
 - Chip....
 - Harina
 - Puré....
7. Donde la adquiere
- Vendedor ambulante....
 - Frutería....
 - Feria Paipera.....
 - Supermercado
8. La banana que consume es de procedencia
- Local....
 - Nacional/Internacional....
 - Desconoce....