

18

MODELO ESTRATÉGICO
DE COSTOS UNA VENTAJA COMPETITIVA DE
SOSTENIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN DE BANANO

MODELO ESTRATÉGICO

DE COSTOS UNA VENTAJA COMPETITIVA DE SOSTENIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN DE BANANO

STRATEGIC COST MODEL A COMPETITIVE SUSTAINABILITY ADVANTAGE FOR BANANA PRODUCTION

Kenia Lizzeth Carchi Arias¹

E-mail: kcarchi@umet.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4023-4015>

Fernando Juca Maldonado¹

E-mail: fjuca@umet.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7430-2157>

Ruth Maryury Delgado Olaya¹

E-mail: rdelgado@umet.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7159-3729>

María Beatriz García Saltos¹

E-mail: mgarcia@umet.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4015-0153>

¹ Universidad Metropolitana. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Carchi Arias, K. L., Juca Maldonado, F., Delgado Olaya, R. M., & García Saltos M. B. (2021). Modelo estratégico de costos una ventaja competitiva de sostenibilidad para la producción de banano. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(3), 156-166.

RESUMEN

La producción de banano es una actividad económica con mayor dinamismo en la economía del Ecuador, logrando su consolidación en mercados internacionales. No obstante, el límite de adaptación que tienen los microempresarios a entornos competitivos afecta las posibilidades de crecimiento de las MIPYMES. Por consiguiente, este sector exige la adaptación y adopción de estrategias para la integración de la innovación, investigación y desarrollo tecnológico en la cadena productiva. Partiendo de esta problemática, el objetivo de esta investigación es describir elementos generadores de ventaja competitiva a partir de un modelo estratégico de costos, que garantice la productividad y el desarrollo sostenible de las MIPYMES en el sector bananero de la provincia de El Oro; que proporcione costos razonables para lograr rendimientos óptimos de producción. Para ello, se realizó un estudio previo de los costos a la finca Miguel Ponce, ubicada en el cantón El Guabo. Al mismo tiempo, se aplicaron 100 encuestas a medianos y pequeños productores de banano, para identificar las necesidades que tienen en relación a la implementación de herramientas estratégicas que aseguren una producción de calidad competente frente al resto de mercados, promoviendo el incremento de la capacidad productiva que impulse el desarrollo local sostenible a largo plazo.

Palabras clave:

Estrategias de costos, ventaja competitiva, sector bananero.

ABSTRACT

Banana production is an economic activity with greater dynamism in the Ecuadorian economy, achieving its consolidation in international markets. However, the limit of adaptation that microentrepreneurs have to competitive environments affects the growth possibilities of MSMEs. Consequently, this sector requires the adaptation and adoption of strategies for the integration of innovation, research and technological development in the production chain. Starting from this problem, the objective of this research is to describe elements that generate competitive advantage based on a strategic cost model, which guarantees the productivity and sustainable development of MSMEs in the banana sector of the province of El Oro; that provides reasonable costs to achieve optimal production yields. To do this, a previous study of the costs was carried out on the Miguel Ponce farm, located in the El Guabo canton. At the same time, 100 surveys were applied to medium and small banana producers, to identify the needs they have in relation to the implementation of strategic tools that ensure competent quality production compared to the rest of the markets, promoting an increase in productive capacity. that promotes long-term sustainable local development.

Keywords:

Cost strategies, competitive advantage, banana sector.

INTRODUCCIÓN

Ecuador es un país que basa su economía en el sector agrícola y que ha favorecido a las zonas tropicales, de la provincia de El Oro, aportando al desarrollo económico a nivel nacional. La investigación está dirigida a la producción de banano que desde su apogeo en 1984, ha generado niveles de ingresos favorables después del petróleo. Sin embargo, la dirección de procesos empíricos ha causado divergencia en la gestión administrativa, contable y financiera, para la toma de decisiones. Pese a este escenario el Ecuador ha mostrado una importante ventaja competitiva en la producción de banano, sustentada fundamentalmente por las variables atmosféricas y de suelo que brindan las condiciones para producir una fruta de calidad.

El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias de Ecuador (2016), manifiesta que, con la modernización agraria, se logró la implementación de nuevas técnicas de producción y administración, dando resultados favorables a la gestión operativa hacia la optimización de recursos. No obstante, factores como la tecnología en Ecuador no se ha desarrollado en su totalidad, causando en los pequeños y mediano productores inseguridad sobre la inversión de capital. Es por ello, que este estudio parte de la necesidad de proporcionar al productor bananero alternativas de solución, adaptadas al entorno que exige la competencia, la demanda de mercado y el capital humano. Dentro de este contexto, el artículo tiene como propósito describir elementos generadores de ventaja competitiva a partir de un modelo estratégico, garantizando la productividad y el desarrollo sostenible de las MIPYMES del sector bananero en la provincia de El Oro.

A nivel mundial las grandes organizaciones luchan constantemente para mantenerse en el estado de madurez dentro del ciclo de vida empresarial, fortaleciendo la capacidad de rivalizar en mercados internacionales, adaptándose a los grandes cambios al que se enfrenta un comercio globalizado. Rincón & Villarreal Vásquez (2010), manifiestan que en la actualidad existe un incremento mayor del 25% de la producción nacional ofertada al extranjero.

Como consecuencia de ello, la economía sufrió un cambio radical que provocó que las pequeñas y medianas empresas presten atención en obtener información razonable y oportuna, que sirva de apoyo en las decisiones de la alta gerencia.

Es decir, que las grandes potencias emergentes como China, India, Brasil, México, Indonesia, Malasia o Suráfrica, influyen cada vez en la estructura y alcance del comercio mundial, creando nuevas presiones de oferta y demanda, las mismas que influyen en las organizaciones internacionales, logrando la transformación global de mercados, y provocando que empresas de Ecuador logren ubicarse en el ranking empresarial 2018. Producto de

su magnífica labor en el año 2019 alcanzó un crecimiento interanual de 0,6%, comportamiento que explica la alta participación de negocios con el extranjero que han hecho posible el crecimiento de 3,5% de las exportaciones a nivel nacional, respecto al primer trimestre del año 2018 (Banco Central del Ecuador, 2019).

Ecuador, al igual que el resto de los países del mundo, experimentan cambios en el ámbito financiero, económico, político, jurídico y social entre otros factores externos que intervienen en el buen funcionamiento de las organizaciones. Por ello, los costos se ha convertido en la base primordial de la contabilidad financiera y administrativa, necesario para asignarlos a la producción; fortaleciendo la competitividad y satisfaciendo las necesidades de los usuarios internos y externos. La participación que tienen las empresas ecuatorianas a nivel mundial estimula la actualización de conocimientos en temas financieros y sistemas tecnificados de control continuo que consienta el manejo de información confiable para futuras inversiones (Casas Mejía, 2018).

De acuerdo con lo anunciado por el Programa Conjunto para Fortalecimiento de la Cadena de Valor del Banano (Organización Internacional de Trabajo, 2011), expresa que existe una ardua labor de las MIPYMES de la provincia de El Oro en flexibilizar procesos que coadyuven a la sobrevivencia del mercado. Sin duda en el sector costeño, la mayor parte de los bananeros han sido herederos, como consecuencia se mantienen aplicando procedimientos empíricos que desarrollan por la experiencia propia; además de concebir que los requerimientos legales, tributarios e inflacionarios, limitan la sostenibilidad empresarial.

La actividad bananera representa alrededor del 25% del PIB a nivel nacional, y el 2% ante diferentes mercados mundiales. La superficie plantada en el 2018 fue de 173.706 hectáreas. De los cuáles las provincias más representativas son: Los Ríos, en cual se concentran con el 32%, le sigue El Oro con el 24,80%, y Guayas con el 21,1%; solo en la provincia de El Oro, la superficie plantada de cosecha fue de 42.340 hectáreas; de las cuales, el 50% pertenecen a medianos y pequeños productores (Ecuador. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019). De este segmento, el 80% de las fincas bananeras se manejan con una agricultura con altos insumos químicos, que los utilizan de forma excesiva.

Al desarrollarse la agricultura en la provincia de El Oro, ha sido el sustento que ha fortalecido la economía de la región, logrando una participación económica del 8% en comparación de las otras actividades. Según datos proporcionados por el Servicio de Rentas Internas, los cantones donde el cultivo de banano se ha manifestado mayormente es en Machala con el 36%, El Guabo 28%, Pasaje con el 20%, Santa Rosa con el 10% y parte de Arenillas, Zaruma, Huaquillas y otros cantones con el 6% (Ecuador. Servicio de Rentas Internas, 2019).

Otro aspecto importante de abordar, es conocer las razones por las cuales el suelo afecta la calidad de la fruta; El Programa Conjunto para Fortalecimiento de la Cadena de Valor del Banano (2011), explica que la presencia de plagas en el cultivo ponen en riesgo la exportación ecuatoriana, ya que en Centroamérica y en parte de Colombia, la plaga de Fusarium Raza 4 Tropical, empieza marchitando la fruta para luego afectar la vida de la planta, generando serios problemas a la producción bananera en el país. Es por ello que se recomienda verificar constantemente la fruta, para evitar la presencia de síntomas, tomando medidas preventivas necesarias y disminuir el riesgo de obtener grandes pérdidas que afecten el sector.

Grandes productores bananeros han decidido implementar mecanismos basados en la ciencia e innovación, obteniendo resultados excelentes frente al acelerado crecimiento estratégico, el cual les ha permitido disminuir los costos y obtener mayor rentabilidad. Frente a ese escenario, el análisis de los costos en la producción agropecuaria se convierte en herramienta clave para evaluar y cuantificar las actividades de campo (Capa Benítez, et al., 2016). Este elemento en las fases de producción facilita el análisis de todas las dimensiones desde el inicio del cultivo hasta la fecha de corte, lo que debe ser cuantificado para establecer costos y facilitar su proyección.

Los costos de producción se definen como el valor sacrificado de la empresa, el cual se espera obtener beneficio futuro, a partir de la elaboración de bienes o prestación de servicios. Este valor económico que se origina de la actividad bananera, debe ser alineados a cada centro o departamento del costo, para facilitar la toma de decisiones operativas. Toro (2016), considera que el análisis de los costos involucra procesos contables, donde el comportamiento de los elementos influye en la rentabilidad. En tal medida el control de los costos evita el desperdicio, optimizar el rendimiento y tener ventaja frente a otros competidores, logrando la eficiencia en el proceso productivo.

El correcto análisis de costos permite generar elementos claves para desarrollar productividad en el sector agropecuario (Sotelsek & Laborda Castillo, 2019). Esta arista de competitividad permite que el productor tenga mayor alcance para buscar mejor precio, la cual se propone de acuerdo con el tipo de producto y a las certificaciones que posea el cultivo.

La figura 1 muestra la intervención de los 3 elementos del costo de producción y como este proporciona el costo unitario para establecer márgenes de ganancia rentables. Para ello, Zapata (2015), plantea que el control continuo de los costos permite la optimización de recursos y este garantiza generar mayor rentabilidad, alcanzando la eficiencia y productividad en los sistemas agrícolas, los mismos que facilitan a la toma de decisiones con la finalidad de resolver los problemas de producción de forma oportuna.

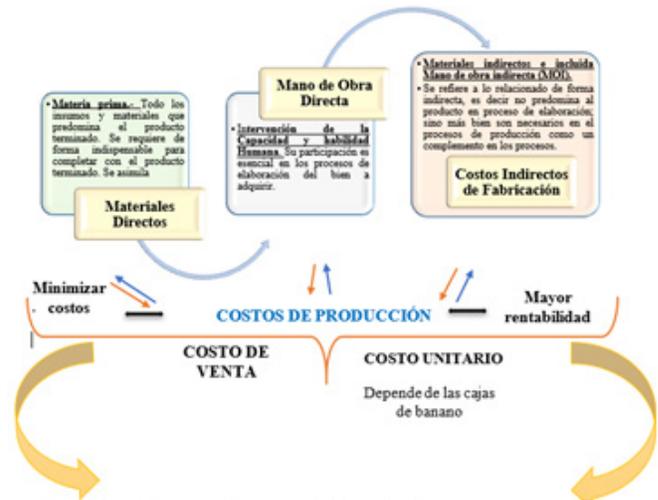


Figura 1. Elementos del costo en el ciclo productivo.

En este sentido, se deben analizar estas erogaciones provenientes de los costos de producción para determinar la cantidad que conviene producir, y alcanzar a cubrir los costos fijos y variables que incurren en la actividad económica. Este análisis es conocido como el punto de equilibrio; herramienta financiera que se ha convertido en una estrategia de suma importancia en la elaboración de proyecciones (Ibarra Cisneros, et al., 2017). Así como lo manifiesta Toro López (2016), una de las razones principales para proveer información confiable es formular planes y estrategias de mediano plazo para realizar la planeación y el control de costos de operación que proporcionen la realidad de ingresos, gastos y costos que atribuya a la adquisición de activos, o que implique inversiones de tecnificación en la planta de producción.

Otros autores, como Rincón & Villarreal Vásquez (2010), consideran que las empresas deben diseñar estrategias competitivas que logren mantenerse en el tiempo. Sin embargo, Porter & Campos (2009), consideran a la estrategia como la acción innovadora de crear ventaja competitiva, mediante la generación de nuevas alternativas de solución más sofisticadas que una empresa debe adoptar. Partiendo de esta decisión, el autor recomienda orientar a las estrategias competitivas hacia tres horizontes genéricos: Primero, liderazgo en costos, segundo diferenciación y tercero alta segmentación de mercado.

Las estrategias competitivas se han convertido en un factor clave para las empresas que buscan un futuro empresarial exitoso y fortalecido. Así mismo, Tarí (2000), describe a la estrategia como el arte de dirigir operaciones de forma segura. Es decir, la estrategia es el elemento fundamental de la planificación estratégica en la gestión de negocios, que permite definir acciones a seguir en el momento preciso.

La estrategia de liderazgo en costos fue desarrollado por Michael Porter en 1990, de la misma nace la estrategia de costos bajos, que tiene como objeto de estudio

el presente trabajo. Éste enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo con la finalidad de ser accesible a la demanda local (Porter & Campos, 2009). Bajo este indicio es posible definir dos tipos de alternativas del liderazgo por costos: El tipo 1 orientado al bajo costo y el tipo 2 es la estrategia del mejor valor, que consiste en ofrecer a los clientes diversos productos o servicios al precio más bajo, tomando como parámetro el precio de los productos similares de la competencia, sin perder la calidad del producto.

La estrategia genérica de diferenciación tiene como propósito producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria y dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles al precio, cabe destacar que esta estrategia no garantiza la obtención de la ventaja competitiva, en especial si los estándares ofrecidos no cubren las expectativas del cliente o también si la competencia los imita rápidamente.

Otra perspectiva que tiene Porter & Campos (2009), sobre la formulación de una estrategia competitiva es, en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Por ello las empresas deben invertir en estrategias que generen valor agregado a cada uno de los bienes o servicios que ofrecen, con el objetivo de diferenciarse y superar la competencia, grantizando el desarrollo sostenible de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Una perspectiva que tiene el comercio internacional sobre las ventajas competitivas es analizar estándares en relación al poder de negociación sobre las regulaciones comerciales abriendo fronteras a los bienes y servicios para exportar e importar hacia el mercado global, de tal forma se afronta el reto de los negocios internacionales; por ello, Culqui & Suárez (2019), refieren que proponer estrategias direccionadas sobre el análisis de los 5 determinantes del diamante de Porter, como: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y de apoyo, la estrategia de la empresa, estructura y rivalidad y eventos gubernamentales, logran alcanzar ventaja competitiva en la industria agrícola, generando mayores rendimientos, mejorando la productividad, generando empleos para ser sostenidas durante un largo tiempo de vida.

Ser empresas sostenibles financieramente ha sido un reto empresarial, por ello crear valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, se ha convertido en un tema indispensable que requiere de aplicabilidad, para producir cambios radicales en el sistema de trabajo empírico que en la actualidad emplean. Algunos autores definen la competitividad como “ser el mejor”, sin embargo, Cortés & Peña (2015), exponen que la competitividad es más que ser el mejor, debido al juego de azar al que se enfrentan constantemente, apostando a “si el cliente comprará más o regresará”.

Zapata (2015), es del criterio que generar valor en una empresa es crear estrategias efectivas que permita el manejo eficiente de recursos económicos y materiales. Por ello, cuantitativamente la generación de valor debe mostrarse en todos los planes de acción operativos y estratégicos. Dicho lo anterior, se puede señalar que la innovación forma parte de la generación de valor, no solo está en mejorar la presentación del producto o brindar un mejor servicio, está en comunicarse afectivamente con los clientes y empleados.

Uno de los elementos fundamentales que posibilita la generación de valor es ofertar productos de la competencia a costos bajos; cabe destacar que “bajo” no significa “mala calidad”. El desafío que asumen los grandes empresarios es ganarle a la tecnología y producir a grande escala, que permita la acumulación de suministros a costos razonables y ofrecer al mercado precios de venta accesibles al consumidor (Culqui & Suárez, 2019). Sin embargo, estrategia competitiva, implica ser flexibles a los cambios, debido a la vulnerabilidad que existe a la entrada de otro combatiente que proponga algo diferente, pero que aporte valor a los clientes.

Es por ello, que la creación de valor se ha convertido en tendencia para el desarrollo sostenible, ya que este a través de las estrategias competitivas, responde a mercados globales, obteniendo el equilibrio económico, la seguridad de disfrutar un medio ambiente agradable y de garantizar una mejor calidad de vida a la sociedad. Razones por las que la sostenibilidad se ha convertido en un tema transcendental para las organizaciones, debido a la gran responsabilidad social empresarial (RSE) que este involucra en los diferentes procesos subyacentes que interactúan en función de los cambios locales y globales que se manifiesta repentinamente, como por ejemplo: cambios climáticos, inequidad social, pobreza, pérdida de biodiversidad, falta de recursos, poniendo en riesgo la rentabilidad económica-financiera.

Según Cortés & Peña (2015), la sostenibilidad brinda la oportunidad a las empresas de realinear el capital de trabajo en pos de su crecimiento sostenible, los riesgos y las ventajas que puede tener la tecnificación, el clima, los programas de concientización con el medio ambiente, y los asuntos sociales, desde el punto de vista económico resulta ser un elemento clave para garantizar la satisfacción de necesidades futuras. Es por ello, que los sectores bananeros deben asumir este reto con responsabilidad, estimular la sostenibilidad depende en alinear procesos de costos con enfoque de la calidad total y de la mejora continua.

Los modelos estratégicos brindan las herramientas necesarias para cambiar de un paradigma tradicional a uno estratégico. De acuerdo a lo manifestado por Tari (2000), manifiesta que la necesidad de adaptarse a cambios conduce inevitablemente a la creación de modelos de conducta disciplinaria que garantice un mejor desarrollo.

Por otra parte, Gómez (2018), manifiesta que la necesidad de adaptación conduce al diseño de modelos que tenga la capacidad de responder a cambios inesperados que se presentan en el entorno, permitiendo plantearse metas que respondan el ¿qué hacer?, ¿cuándo hacer?, y ¿qué recursos o medios utilizar para lograrlo?.

Otro modelo estratégico muy conocido en los negocios es propuesto por Michael Porter, que desarrolla estrategias empresariales a partir del modelo estratégico: 5 fuerzas competitivas de Porter. El mismo propone analizar la competencia desde 5 dimensiones: Poder de negociación de los proveedores, productos sustitutos, clientes, amenaza de los nuevos entrantes, rivalidad entre las empresas para prevenir al empresario ante posibles amenazas y superar la competencia (Porter & Campos, 2009).

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología utilizada tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo. La investigación es de tipo descriptiva y corte transversal, que privilegia la revisión bibliográfica de los costos y estrategias competitivas como variables de estudio, adoptando un criterio analítico sobre el contexto competitivo, como modelo de sustentabilidad. Además, se apoyó de datos cuantitativos, que se obtuvieron de la encuesta aplicada a 100 bananeras de la provincia, tomados de una población de 3.813 productores registrados como persona natural, y jurídica dentro de El Oro (Ecuador. Servicio de Rentas Internas, 2019).

El muestreo es por conveniencia dado al gran número del tamaño de la población total. La distribución muestral fue de la siguiente manera: Machala 50, El Guabo 42 y Santa Rosa 8. Información que sirve para identificar la situación problemática y a las condiciones a las que se expone el sector bananero, desde la perspectiva de los cantones más representativos de la provincia de El Oro. Brindando información que permita describir características y elementos claves para el mantenimiento, crecimiento y desarrollo competitivo.

Obtenida la información, se procedió analizar la información estadística, mediante el uso del del programa Excel. En el análisis documental se revisaron fuentes primarias, como libros y artículo científicos que contribuyeron a triangular la información, además revisar fuentes secundarias como informes de trabajos universitarios, revistas empresariales, económicas y de negocios. Además se hizo una importante revisión económica sobre la participación de las empresas ecuatorianas en la economía mundial, valiéndose de información cuantitativa que proporciona el Banco Central del Ecuador y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo de Ecuador.

Por otra parte, se tuvo la apertura del productor Miguel Ponce, propietario de la finca con 24 hectáreas. La misma sirvió para conocer el proceso y los elementos que intervienen en costos de producción, pudiendo cuantificar la producción y contrastar con datos cualitativos que proporcionó el administrador de campo con más 10 años de experiencia en el sector. La entrevista provee información sobre las etapas de la cadena productiva, la percepción sobre la gestión de los procesos y las expectativas en aspectos de crecimiento y desarrollo productivo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de la recolección de datos, que se realizó a la finca del productor Miguel Ponce de 24 hectáreas de plantación de banano, y con más de 15 años de experiencia en el sector explica que la producción que realiza es semanal, produciendo un promedio de 893 cajas, que representa un aproximado de 23.226 cajas mensuales. Hasta el primer semestre del año 2019 cerró con 9 trabajadores fijos, entre ellos: personal de campo, que cortan la fruta desde la planta y la llevan hasta el cable vía, entre otros operarios.

También están los trabajadores eventuales, que son los ensambladores, el aspirador y secador de cajas que se encarga de recibir las cajas embaladas, aspirarlas al vacío y sellarlas, el etiquetador, el pesador y el fumigador. Una de las preocupaciones que muestra el propietario es en cuanto al desconocimiento y a la falta de control de los costos. Entre las principales debilidades que percibe es desabastecerse de productos y materiales durante la producción, la falta de herramientas y procedimientos que logre la optimización de tiempo y costos, limitando al mediano productor a las posibilidades de sobrevivencia.

Al revisar las actividades relacionadas a la producción, se cuantifican con el objeto de establecer la utilidad por cada cosecha, ofreciendo información relevante para establecer la productividad de la finca, brindando elementos claves que generen una acertada toma de decisiones en la gestión de esta actividad económica.

Para ello, se tuvo que indagar sobre los insumos y actividades que desarrollan en la cadena productiva durante el semestre, facilitando la determinación del costo de la caja de banano, y conocer la utilidad aproximada. En la Tabla 1, se muestran los insumos que requiere la producción de forma mensual, totalizando en el semestre un valor de \$14.100. El precio esta desagregado por hectáreas con la finalidad de entender su precio, de tal manera en producciones más pequeñas los precios pueden estar fluctuando con leves aumentos propicios de la compra al por mayor de los insumos que se utilizan.

Tabla 1. Costos de materiales directos – Fertilizantes.

| Fecha | Detalle | Unidad | Cantidad | Precio | Total |
|--------|--------------------|--------|----------|--------|-------------|
| ene-09 | Urea | 25kg | 70,00 | 21,00 | 1.470,00 |
| ene-09 | Muriato de Potasio | 25kg | 40,00 | 22,00 | 880,00 |
| 23-feb | Urea | 25kg | 70,00 | 21,00 | 1.470,00 |
| 23-feb | Muriato de Potasio | 25kg | 40,00 | 22,00 | 880,00 |
| 05-mar | Urea | 25kg | 70,00 | 21,00 | 1.470,00 |
| 05-mar | Muriato de Potasio | 25kg | 40,00 | 22,00 | 880,00 |
| 21-abr | Urea | 25kg | 70,00 | 21,00 | 1.470,00 |
| 21-abr | Muriato de Potasio | 25kg | 40,00 | 22,00 | 880,00 |
| 25-may | Urea | 25kg | 70,00 | 21,00 | 1.470,00 |
| 25-may | Muriato de Potasio | 25kg | 40,00 | 22,00 | 880,00 |
| 30-jun | Urea | 25kg | 70,00 | 21,00 | 1.470,00 |
| 30-jun | Muriato de Potasio | 25kg | 40,00 | 22,00 | 880,00 |
| Total | | | | | \$14.100,00 |

Por otra parte, se establece el costo del personal operativo que posee la microempresa, de tal manera que se identifican las remuneraciones. Sin embargo, en la tabla 2, no se consideran los pagos al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, los mismos que se condirean como gastos para establecer el costo de la mano de obra directa e indirecta. Los gastos operativos están en relación con el tamaño de la producción, sin embargo, se deben considerar en estos rubros los siguientes valores: Aporte al IESS, Décimo Tercer Sueldo, Décimo Cuarto Sueldo y Fondos de Reserva, rubros establecidos como beneficios sociales de acuerdo al Código de Trabajo ecuatoriano.

Es importante el desglose de los costos del personal operativo, porque de este modo se puede establecer estrategias de organización en el personal para ir ahorrando los valores, a fin de cumplir con todas las exigencias de diferentes organismos de control.

Tabla 2. Costo de mano de obra directa.

| FECHA | DETALLE | TOTAL |
|--------|---|----------|
| 03-ene | Mano de obra utilizada 1ra semana enero | 733,56 |
| 10-ene | Mano de obra utilizada 2da semana enero | 1.711,63 |
| 17-ene | Mano de obra utilizada 3ra semana enero | 1.711,63 |
| 24-ene | Mano de obra utilizada 4ta semana enero | 1.711,63 |
| 31-ene | Mano de obra utilizada 5ta semana enero | 1.711,63 |
| 07-feb | Mano de obra utilizada 1ra semana febrero | 1.711,63 |
| 14-feb | Mano de obra utilizada 2da semana febrero | 1.711,63 |
| 21-feb | Mano de obra utilizada 3ra semana febrero | 1.711,63 |
| 28-feb | Mano de obra utilizada 4ta semana febrero | 1.711,63 |
| 06-mar | Mano de obra utilizada 1ra semana marzo | 1.711,63 |
| 13-mar | Mano de obra utilizada 2da semana marzo | 1.711,63 |
| 20-mar | Mano de obra utilizada 3ra semana marzo | 1.711,63 |
| 27-mar | Mano de obra utilizada 4ta semana marzo | 1.711,63 |
| 03-abr | Mano de obra utilizada 1ra semana abril | 1.711,63 |
| 10-abr | Mano de obra utilizada 2da semana abril | 1.711,63 |
| 17-abr | Mano de obra utilizada 3ra semana abril | 1.711,63 |
| 24-abr | Mano de obra utilizada 4ta semana abril | 1.711,63 |
| 01-may | Mano de obra utilizada 1ra semana mayo | 1.711,63 |
| 08-may | Mano de obra utilizada 2da semana mayo | 1.711,63 |
| 15-may | Mano de obra utilizada 3ra semana mayo | 1.711,63 |
| 22-may | Mano de obra utilizada 4ta semana mayo | 1.711,63 |
| 29-may | Mano de obra utilizada 5ta semana mayo | 1.711,63 |
| 05-jun | Mano de obra utilizada 1ra semana junio | 1.711,63 |
| 12-jun | Mano de obra utilizada 2da semana junio | 1.711,63 |
| 19-jun | Mano de obra utilizada 3ra semana junio | 1.711,63 |
| 26-jun | Mano de obra utilizada 4ta semana junio | 1.711,63 |

| | | |
|--------|---|-------------|
| 30-jun | Mano de obra utilizada 5ta semana junio | 978,07 |
| | TOTAL SUELDO PAGADOS | \$44.502,38 |

De la misma forma están consideradas las actividades que se debe realizar para llevar a cabo la producción de banano entre la cuales se identifican los siguientes costos indirectos:

Tabla 3. Costos Indirectos de Fabricación.

| FECHA | CONCEPTO | VALOR |
|---------------|-------------------------------|-------------|
| Enero a junio | Materiales Indirectos | 35.334,72 |
| Enero a junio | Mano de Obra indirecta | 7.566,00 |
| Enero a junio | Beneficios Sociales | 2.062,50 |
| Enero a junio | Aporte al IESS | 5.407,04 |
| Enero a junio | Depreciación de activos fijos | 860,00 |
| TOTAL | | \$51.230,26 |

En la tabla 3 se muestra cada uno de los rubros que forman parte del costo indirecto se han analizado según la realidad económica de la empresa, analizando cada elemento a fin de utilizar herramientas de proyección que le permita orientar las estrategias en la política de negociación con los proveedores para buscar la reducción de costos. Para identificar la rentabilidad se consideró el total de ventas y los costos de producción, durante el semestre, de acuerdo con el número de cajas procesadas en ese período de tiempo.

Tabla 4. Utilidad Bruta Semestral de la actividad bananera.

| Descripción | Valor unitario | Cantidad | Total |
|----------------------|----------------|----------|------------|
| Ventas | 6,26 | 23.226 | 145.394,76 |
| Costos de producción | 4,48 | | 31.338,75 |
| Utilidad bruta | 1,78 | | 114.056,01 |

En la tabla 4 se muestra la utilidad que reporta la finca en la producción de 6 meses de \$114.056,01, valores que en el mes representa \$19.009,34. Los resultados que muestra este escenario, en función de los costos de producción son bajos; debido a que no se han considerado gastos administrativos y de apoyo, por el mismo desconocimiento y poco interés que les prestan a dichos rubros.

Posteriormente se realiza un análisis estadístico, sobre el instrumento aplicado a las MIPYMES productores, para corroborar la necesidad de este estudio. La figura 2 muestra que el 37% tiene de 5 a 10 años de experiencia en la actividad y le sigue con el 28% con más de 20 años de experiencia. Es decir que el tamaño muestral seleccionado ha sido representativo, debido al acercamiento real que tienen los individuos en cuanto a la experiencia empírica y capacidad de responder interrogantes que se presentan en este tema de investigación, además que

el 45% de los productores posee de 20 a 30 hectáreas (has), y el 22% de 11 a 20 has.

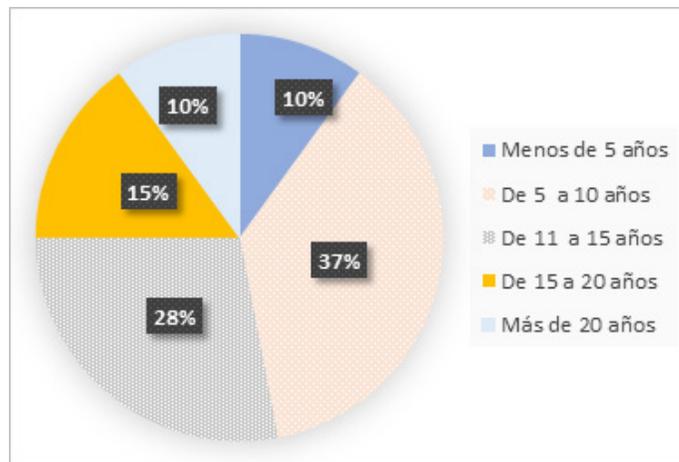


Figura 2. Representación gráfica del tiempo dedicado a la actividad bananera.

Así mismo, este estudio muestra que el 52% de los encuestados, desconocen los costos que incurren en el proceso de producción, llevándolos a la inconformidad e incertidumbre en el progreso rentable del sector.

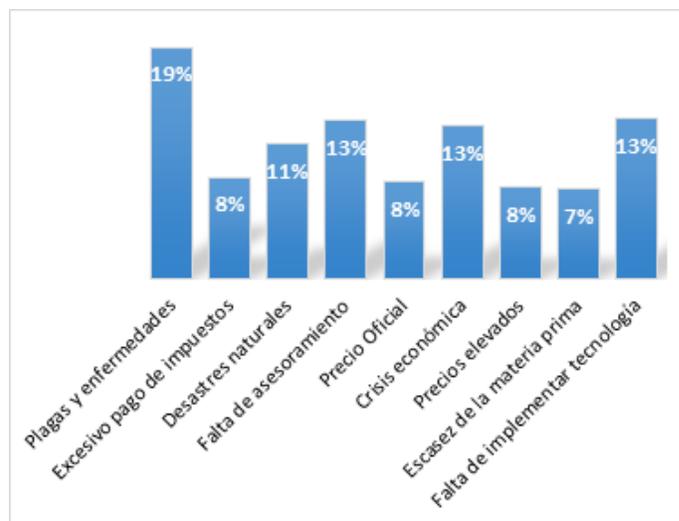


Figura 3. Representación gráfica de las limitantes que perciben los productores.

La figura 3 muestra las condiciones a las que se enfrentan los bananeros diariamente, consideran que factores externos afectan el crecimiento y desarrollo productivo. El 19% manifiesta que se ven amenazados constantemente por la presencia de plagas y enfermedades que se manifiestan en la producción, la inestabilidad económica que imposibilita la producción a gran escala, la falta de adaptación tecnológica en los procesos y la falta de asesoramiento; que para alguno no es un tema importante. Ante esta situación, la incertidumbre y los riesgos a los que se exponen los productores es mayor, las limitantes para invertir en tecnología no les permiten cambiar el paradigma tradicional y poner en práctica nuevos mecanismos de

control de plagas y aplicar procedimientos acompañados de la innovación y asistencia técnica para aumentar los niveles de producción.

En esta investigación se obtuvo que el 65% de las plantaciones pertenecen a banano orgánico y el 35% a convencional. Demostrando que el conocimiento empírico que aplican en los procesos le resulta ventajoso. Sin embargo, no garantizan dar respuestas inmediatas a los cambios que exige el entorno competitivo.

Por ello este estudio brinda una herramienta estratégica que dirija los procesos, considerando el factor tecnológico, como clave en todos los procesos, desde administrativo, contable, a las fases de siembra, cosecha y empaque.

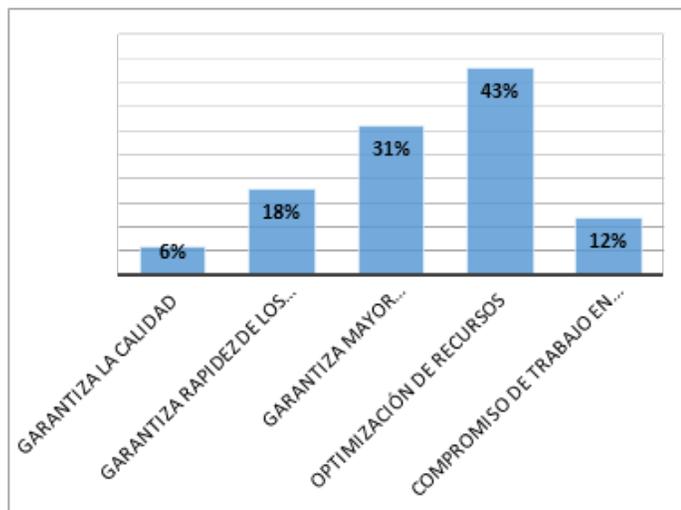


Figura 4. Representación gráfica de las ventajas tecnológicas.

La figura 4 muestra que el 43% responde que la implementación de tecnología permitiría reducir costos y tiempo, agilitando los procesos y garantizando mayor productividad. Es curioso que el 6 de 100 individuos, no consideran la calidad como factor clave para la estimular el desarrollo competitivo y asegurar la sostenibilidad. Partiendo de esta problemática de desconocimiento que perciben los productores en relación a la calidad se propone un modelo estratégico basado en el ciclo de Shewhart que permita analizar los costos desde 4 dimensiones, que permita la integración integral de elementos y determinantes de calidad que generen valor y permitan la creación de ventaja competitiva.

El Ciclo Shewhart o Deming o PDCA, es la rueda sistemática más usada para implementar un sistema de calidad mediante la mejora continua. De acuerdo a la propuesta por Andrade (2012), en su tesis de grado para la obtención del título de magister en auditoría de calidad en la Universidad Técnica Particular de Loja, pone a manifiesto las etapas de este ciclo en los procesos de producción de banano para tener un control más sofisticado en la ejecución y verificación de operaciones, valiéndose de la planificación, coordinación de actividades que desarrolla

el sector bananero y permita la certificación de calidad ISO 9001, que garantice mantener en el mercado local.

Por otra parte, Alaña Castillo, et al. (2018), manifiestan que *“si una empresa es capaz de mejorar de forma continua la calidad y confiabilidad de sus productos, podría contar con una ventaja competitiva muy difícil de socavar”*.

Partiendo de los estudios realizado por otros autores, este trabajo busca en proporcionar a los productores bananeros actividades elementales que pueden realizar en cada etapa del Ciclo Deming o PDCA, acompañado de estrategias competitivas que aseguren la eficiencia y eficacia en sus procesos. Tal como lo muestra la figura 5. El productor junto con el equipo de trabajo debe establecer planes de acción que muestra la figura en la parte superior derecha, permitiendo alcanzar los objetivos principales de la actividad económica (planificación). Luego se procede a la ejecución de cada actividad a través de procedimientos y herramientas que le permitan tener mejores resultados. Posterior a ello, se verifican los resultados obtenidos con lo planificado y por último toma las decisiones pertinentes y oportunas (control). Cabe destacar que, si los resultados no son los deseados, se actúa inmediatamente con algún plan de acción preventivo o plan de contingencia que garanticen la calidad, permitiendo caminar hacia la mejora continua en todos los niveles, desde el proceso hasta la obtención del producto final (Acción).

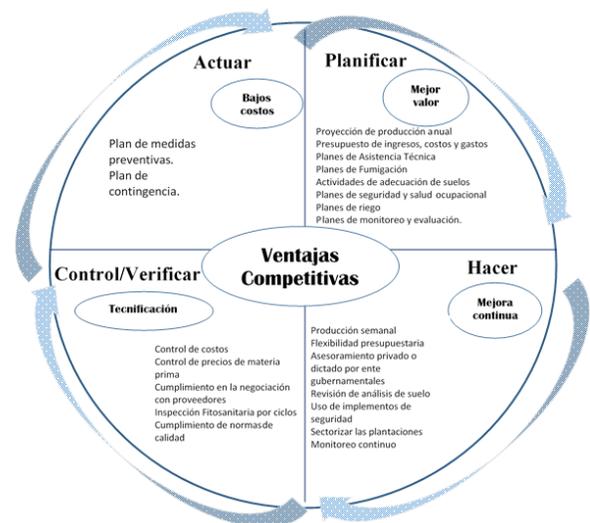


Figura 5. Propuesta del Modelo Estratégico para el sector Bananero Basado en el Ciclo Shewhart.

Las Ventajas competitivas que propone el modelo de costos son:

- 1. Tecnificación:** Se deberá adaptar a los procesos de producción de banano recursos técnicos modernizados para mejorar su rentabilidad económica y obtener una ventaja única y sostenible en el mercado. Tales recursos son:

- Tecnología agrícola: La asistencia permanente permite el desarrollo de la tecnología agrícola. Buscar y recibir asesoramiento en el uso de herramientas digitales, técnicas y sistemas inteligentes que sirvan para la conservación rentable del suelo y de la fruta; evitando grandes pérdidas.
- Tecnología productiva: Una de las formas de fortalecer el sector productivo es mediante la buena aplicación de riego y otros factores que influyen en este apartado, para evitar presencia de plagas que ponen el riesgo a la fruta.
- Tecnología alimentaria: Brinda la oportunidad de dar seguridad y salud en el trabajo, manteniendo al subordinado protegido de alguna eventualidad.

2. Estrategia a bajo costos: Los productores deben recurrir a proveedores confiables y que den acceso a negociación. No deben depender de un solo proveedor, por el alto riesgo de desabastecerse y perder la oportunidad de involucrarse con la calidad externa. Por ello se recomienda acceder al comercio justo para tener la accesibilidad a insumos o materiales, con precios cómodos.

3. Mejor valor: Significa alcanzar la fidelidad y confiabilidad del cliente, a través del excelente producto, servicio, coordinación, comunicación y sobre todo la inspiración de atender a todas sus expectativas e inquietudes, generando valor agregado a sus procesos.

4. Mejora continua: Se considera que es la ventaja competitiva con mayor peso, ya que su función principal es “estar”, “hacer” y “alcanzar” la máxima producción a costos mínimos. Por ello, se convierte en el medio que sensibiliza, se preocupa de la organización, no solo por su entorno social, sino también ambiental. Para ello se recomienda que los productores busquen calificar la calidad de la fruta a través de sistemas de gestión de Calidad que aseguran y garantizan un mayor rendimiento en el sector.

CONCLUSIONES

Los costos de producción son fundamentales para tomar decisiones operativas. El desconocimiento de los costos puede ocasionar falsas expectativas sobre la rentabilidad, sintiéndose amenazado por factores externos difíciles de controlar.

Tomando del estudio de caso, el ingreso semanal que obtiene es \$6.059,68, cubriendo costos de producción de \$4.333,70, con una utilidad de \$1.725,98. Esto implica que, por hectárea, el costo de producción es aproximadamente de \$181, y el costo beneficio \$71, en relación con el margen de ganancia original. Estas utilidades representan el 13% sobre el total de costos; sin considerar que se obviaron los gastos administrativos que incluyen para la determinación de la rentabilidad. Es fundamental que el productor bananero realice el registro de costos mensuales y control de inventarios semanal, para establecer el margen de ganancia y proyectarse en el futuro, logrando cambiar la perspectiva de trabajo, y aprovechar

las oportunidades de la tecnología, del propio comportamiento del mercado.

En lo que respecta al abánico de alternativas estratégicas. Estas se pueden implementar en los procesos internos, de carácter ipso-facto. Incorporar las estrategias propuestas en este estudio contribuye a la generación de ventaja competitiva; produciendo a bajo costos permite la eficiencia y utilizar las oportunidades que se presentan en el entorno como recurso vital para disminuir los riesgos y desperdicios, acompañado de la tecnificación que garantiza el desarrollo sostenible. Es importante el reto al que se enfrenta el micro-productor bananero para responder a los cambios que demanda un mercado globalizado y no quebrantar ante eventos inesperados que ponen en riesgo la producción. Se espera que el cuestionamiento de los microempresarios sobre las limitantes que tienen sobre la inversión de tiempo, y dinero puesta en la mencionada actividad, queden resueltas; la información que proporciona este estudio contribuirá a establecer acciones inmediatas sobre su forma de producir y proyectarse a futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alaña Castillo, T., Crespo, M., & Gonzaga, S. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro?. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 257-262.
- Andrade, J. W. (2012). *Diseño para implementar un sistema de gestión de calidad en la empresa productora de banano Exocep S.A conforme a los estándares de calidad e la norma ISO 9001:2008*. (Tesis doctoral). Universidad Particular de Loja.
- Banco Central del Ecuador. (2019). *La Economía ecuatoriana creció 0,6% en el primer trimestre del 2019*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-economia-ecuatoriana-crecio-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- Capa Benítez, L. B., Alaña Castillo, T. P., & Benítez Narváez, R. M. (2016). Importancia de la Producción de Banano Orgánico. Caso: Provincia de El Oro. *Universidad y Sociedad*, 8(3), 64-71.
- Casas Mejía, L. M. (2018). *Gestión estratégica de costos y la rentabilidad de la empresa PROPESUR S.A, período 2014-2017*. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-TACNA.
- Cortés Mura, H. G., & Peña Reyes, J. I. (2015). De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (78), 40-54.
- Culqui, J. E., & Suárez, D. P. (2019). Ventaja Competitiva de distintas industrias según la aplicación de diamante de Porter. *TAMBARA*, (50), 693-703.

- Ecuador. Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (2016). *Fortalecimiento de pequeños productores de banano orgánico; integración de actores manejo sostenible de plagas y estrategias de salud de suelos*. INIAP. <https://www.iniap.gob.ec/pruebav3/wp-content/uploads/2018/05/Proyecto%20Banano%20Org%C3%A1nico.pdf>
- Ecuador. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua. ESPAC 2018*. INEC. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2018/Presentacion%20de%20principales%20resultados.pdf
- Ecuador. Servicio de Rentas Internas. (2019). *Catastro de Información sobre las actividades económicas inscritas en el SRI*. <https://www.sri.gob.ec/web/guest/catastros>
- Ibarra, M., Gonzalez, L. A., & Demuner, M. D. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130.
- Organización Internacional de Trabajo. (2011). *Programa Conjunto para Fortalecimiento de la Cadena de Valor del Banano. Plan estratégico para la promoción del trabajo decente y la competitividad del sector banano*. OIT. <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/dom145416.pdf>
- Porter, M. E., & Campos, E. B. (2009). *Estrategias competitivas: Técnicas para el Análisis del sector industrial y la competencia*. Mc Graw Hill.
- Rincón, C. A., & Villarreal Vásquez, F. (2010). *Costos, decisiones empresariales*. Ecoe Ediciones.
- Sotelsek, D. F., & Laborda Castillo, L. (2019). Desarrollo y productividad agrícola en América Latina. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 16(1), 61-83.
- Tarí Gilló, J. J. (2000). *Calidad Total: Fuente de ventaja competitiva*. Espagrafic.
- Toro, F. (2016). *Costos ABC y presupuestos. Herramientas para la productividad*. ECOE Ediciones.
- Zapata, P. (2015). *Contabilidad de Costos: Herramienta para la toma de decisiones*. Alfaomega.