

BANANO SEMBRADO EN ALTAS DENSIDADES CON COSECHA PROGRAMADA



David Mayorga Arias

David Mayorga Arias

BANANO SEMBRADO EN ALTAS DENSIDADES
CON COSECHA PROGRAMADA

BANANA PLANTED IN HIGH DENSITIES
WITH SCHEDULED HARVEST

David Mayorga Arias

Banano sembrado en altas densidades
con cosecha programada

Banana planted in high densities
with scheduled harvest



Autor:

David Mayorga Arias

Facultad de Ciencias Agropecuarias

Universidad Técnica de Babahoyo

dmayorga@utb.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0002-4240-4260>

Primera Edición, junio 2021

*Banano sembrado en altas densidades
con cosecha programada*

ISBN: 978-9942-8866-9-9 (eBook)

Editado por:

Universidad Técnica de Babahoyo

Avenida Universitaria Km 2.5 Vía a Montalvo

Teléfono: 052 570 368

© Reservados todos los derechos 2021

Babahoyo, Ecuador

www.utb.edu.ec

E-mail: editorial@utb.edu.ec

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares
externos.

Diseño y diagramación, montaje y producción editorial

Universidad Técnica de Babahoyo

Babahoyo – Los Ríos – Ecuador

*Queda prohibida toda la reproducción de la obra o partes de la misma por
cualquier medio, sin la preceptiva autorización previa.*

ÍNDICE

PRÓLOGO	XII
PROLOG.....	XV

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	19
El banano	19
Historia.....	19
Importancia	19
Mercado	20
Zona de producción.....	23
Áreas Bananeras.....	23
La Administración	24
Importancia de la administración	24
El papel del administrador	25
Funciones de los administradores	26
Responsabilidad social de los microempresarios.....	31
Metas de los administradores.....	31
Productividad, eficacia y eficiencia.....	32
Atención a los clientes	34
Importancia	34
Relaciones Humanas en la empresa.....	35
Planeación Estratégica	36
Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.....	37
Proceso para establecer objetivos	38

La Planificación a largo plazo.....	39
Desarrollar objetivos de planeación a largo plazo	39
El significado de objetivos de planeación a largo plazo	39
Criterios para los objetivos	40
Conveniente	40
Mensurable a través del tiempo	40
Factible.....	40
Aceptable	41
Flexible	41
Motivador.....	42
Comprensible	42
Obligación.....	42
Participación de las personas	42
Relación	43
Perspectiva de desarrollo	45
Perspectiva Financiera	45
Costos de producción.....	45
El costo de producción y su planificación.....	45
Métodos de planificación	46
Técnicas de valoración de los costos de producción	51
Análisis del costo	54
La rentabilidad	57
Beneficios de la empresa.....	57
Diagramas de flujo de caja.....	58

Métodos de estimación de la rentabilidad.....	60
Tasa de retorno	60
Valor presente (VP).....	60
Tasa interna de retorno (TIR).....	61
Tiempo de repago (nR)	61
Consideración del riesgo.....	62
Ventajas y desventajas de los diferentes métodos de estimación de la rentabilidad.....	62
Análisis del punto de equilibrio	63
Análisis de la rentabilidad en mercadeo	65
Importancia del pronóstico de ventas y su utilidad.....	78
Producción	80
¿Función productiva?.....	80
¿Sistemas de producción?.....	81
Clasificación.....	81
¿Tipos de sistemas de producción?.....	82
Sistemas modelo	82
Sistemas primarios de producción	84
Sistema terciario.....	85
¿Control de la producción?	85
Control de calidad.....	85
Sistema de calidad.....	86
Calidad dentro de la organización.....	86
Glosario de Términos.....	86

CAPÍTULO 2

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	91
Diagrama causa – efecto (ishikawa).....	93

CAPÍTULO 3

MÉTODOS, TÉCNICAS Y

HERRAMIENTAS UTILIZADAS.....	95
Métodos y técnicas.....	95
Técnicas	96
Población.....	96
Muestra	97

CAPÍTULO 4

RESULTADOS OBTENIDOS.....	99
Encuesta dirigida a los ingenieros agrónomos de la hacienda la mina.....	99
Pregunta nº 1	99
Pregunta nº 2.....	100
Pregunta nº 3.....	101
Pregunta nº 4.....	102
Pregunta nº 5.....	103
Pregunta nº 6.....	104
Pregunta nº 7.....	105
Pregunta nº 8.....	106
Pregunta nº 9.....	107
Pregunta nº 9.....	108

Entrevista dirigida al nivel administrativo de la hacienda la mina.....	110
Pregunta n° 1	110
Pregunta n°2.....	110
Pregunta n°3.....	110
Pregunta n°4.....	111
Pregunta n°5.....	111
Pregunta n°6.....	111
Pregunta n°7.....	111
Pregunta n°8.....	112
Pregunta n°9.....	112
Pregunta n°10.....	112
Verificación de idea a defender	113
CONCLUSIONES	114
ACERCA DE LOS AUTORES	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	116

PRÓLOGO

En la economía ecuatoriana la producción bananera juega un papel importante, sus productores que se manejan de una manera libre e independiente entregan su producción a exportadores independientes nacionales o vinculados con transnacionales, donde la acción del Estado se ha visto en determinadas épocas influenciada hacia uno u otro sector.

En la actualidad, la comercialización bananera es altamente competitiva al responder a las reglas de oro del marketing que fundamentalmente señalan que el producto se venderá solo si responde a la necesidad de los mercados, satisfaciendo las exigencias del consumidor, por lo tanto exige una permanente investigación y estudio de los mercados a fin de detectar las brechas mercadológicas; así mismo por la existencia de movimientos de defensa del consumidor y del medio ambiente que buscan satisfacer sus necesidades sin afectar la ecología, por ello la atención del marketing a más de la promoción nos conduce a una acción metódica planificada que en todo momento buscará salvar los imprevistos y contingencias que puedan suscitarse en el mundo de la comercialización de un producto determinado.

El desarrollo de la actividad bananera ha estado muy vinculada a la iniciativa privada de los ecuatorianos que han invertido su capital tanto económico como humano a las actividades de producción y exportación de la fruta, y ha recibido la valiosa contribución de capitales internacional que ha permitido que el Ecuador sea el primer

país exportador de banano en el mundo con aproximadamente un 30% de la oferta mundial, seguidos por Costa Rica, Filipinas y Colombia, juntos abastecen más del 50% del banano consumido en el mundo.

Pero al ser una actividad vinculada directamente al mercado internacional no está ajena a las dificultades que la propia competencia genera, a las disciplinas tanto comerciales como técnicas impuestas por los países compradores, a las condiciones de comportamiento de la naturaleza y a las condiciones económicas y políticas internacionales. El país es desde hace muchos años el primer exportador de banano en el mundo, gracias a la especializada manera de cultivar la tierra, al trabajo, técnica, capital y administración, destinada a captar un mercado mundial cada día más exigente.

Cabe destacar que la industria bananera frente a la desaceleración en el crecimiento del PIB, debido a problemas en la producción y comercialización del petróleo, es la exportación de banano la que ha contribuido históricamente a sostener gran parte de la economía nacional.

Por ello la administración de las empresas se encuentran en un proceso de evolución obliga a las personas de negocios a pensar en dónde están situados hoy, y dónde estarán en un futuro cercano.

Como es de conocimiento tradicionalmente las plantaciones tienen entre 1350 y 1500 plantas por hectárea y se cosechan alrededor de 50 a 80 cajas por hectárea y por semana teniendo una producción de

2600 a 4000 cajas/ha/año; dependiendo de la calidad de la tierra y el grado de inversión económica en las prácticas agrícolas; alrededor del sesenta por ciento de esta producción se da en las primeras 20 semanas y el cuarenta por ciento en las 32 semanas restantes del año; debido a esto es lógico pensar que nos conviene cosechar en la época de mayor demanda.

Para tal efecto debemos sembrar en una determinada época del año de tal forma que la cosecha coincida con las fechas que necesitamos. Debido a las características del desarrollo vegetativo de una plantación nueva podemos incrementar el número de plantas por hectárea y así obtener mayor cantidad de racimos a la cosecha realizando una sola cosecha de tipo anual.

Razón por la cual la investigación pretende proporcionar datos confiables a la industria bananera ecuatoriana de cuán rentable sería realizar una siembra de alta densidad para obtener la cosecha dirigida a la época de mayor demanda en comparación con una plantación de cosecha anual.

PROLOG

In the Ecuadorian economy, banana production plays an important role, its producers, who are managed in a free and independent way, deliver their production to independent national exporters or those linked to transnational companies, where the action of the State has been influenced at certain times towards one or the other sector.

At present, banana marketing is highly competitive as it responds to the golden rules of marketing, which fundamentally indicate that the product will be sold only if it responds to the needs of the markets, satisfying the demands of the consumer, therefore it requires permanent research. and study of the markets in order to detect market gaps; Likewise, due to the existence of consumer and environmental defense movements that seek to satisfy their needs without affecting ecology, therefore the attention of marketing to more than promotion leads us to a planned methodical action that at all times will seek to save the unforeseen events and contingencies that may arise in the world of marketing a specific product.

The development of the banana activity has been closely linked to the private initiative of Ecuadorians who have invested their economic and human capital in fruit production and export activities, and has received the valuable contribution of international capital that has allowed Ecuador is the first banana exporting country in the world with approximately 30% of the world supply, followed by Costa Rica, the Philippines and Colombia, together they supply more than 50% of the bananas consumed in the world.

But since it is an activity directly linked to the international market, it is not immune to the difficulties that competition itself generates, to the commercial and technical disciplines imposed by the purchasing countries, to the behavioral conditions of nature, and to international economic and political conditions.

The country has been for many years the leading banana exporter in the world, thanks to the specialized way of cultivating the land, work, technique, capital and administration, destined to capture an increasingly demanding world market.

It should be noted that the banana industry, given the slowdown in GDP growth, due to problems in the production and commercialization of oil, it is the export of bananas that has historically contributed to sustaining a large part of the national economy.

For this reason, the administration of companies is in a process of evolution, it forces business people to think about where they are located today, and where they will be in the near future.

As is traditionally known, plantations have between 1350 and 1500 plants per hectare and around 50 to 80 boxes per hectare are harvested per week, with a production of 2600 to 4000 boxes/ha/year; depending on the quality of the land and the degree of economic investment in agricultural practices; about sixty percent of this production occurs in the first 20 weeks and forty percent in the remaining 32 weeks of the year; Due to this, it is logical to think that it is convenient for us to harvest in the season of greatest demand.

For this purpose we must sow at a certain time of year in such a way that the harvest coincides with the dates we need.

Due to the characteristics of the vegetative development of a new plantation, we can increase the number of plants per hectare and thus obtain a greater number of bunches at harvest by carrying out a single annual harvest.

This is why the research aims to provide reliable data to the Ecuadorian banana industry of how profitable it would be to carry out a high-density planting to obtain the harvest directed to the time of greatest demand compared to an annual harvest plantation.

The top portion of the page features a decorative background with a repeating geometric pattern of interlocking triangles and squares in various shades of green. This pattern fades into a white background.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Capítulo 1

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El banano

Historia

El origen del banano en el mundo aparentemente está en el subcontinente hindú en Asia y en el sudeste climático y es trasladado a la América conjuntamente con las corrientes migratorias que se asocian con la dispersión de los seres humanos de ese continente hacia América. De allí que el banano, como otras variedades de las musáceas, creció desde aquella época en forma natural y salvaje en la región húmeda tropical de la América que abarca buena parte de Centro y Sur América. Es únicamente a principios del siglo XX que comienza a recopilarse información estadística sobre la actividad bananera, ya que es precisamente por esta época que la producción bananera del Ecuador genera un excedente en el consumo interno, el cual comienza a ser exportado primeros años las exportaciones se dieron casi exclusivamente a Perú y Chile. La razón se debe a que el tiempo que demoraba el envío hacia esos dos países coincidía con el período de maduración de la fruta. Debemos recordar que en estos años no existían facilidades para enfriamiento de la carga marina, lo que pudiera permitir un mayor tiempo previo a la maduración.

Importancia

Ecuador es el primer exportador de banano a nivel mundial, produciendo un banano único de alta calidad y exquisito sabor, cuyo proceso productivo cumple con los requisitos internacionales de respeto al medio ambiente.

El buen clima y los buenos suelos, hacen que las plantaciones bananeras ecuatorianas requieran solamente la mitad de ciclos fungicidas, en comparación con otros países productores de banano.

Su disponibilidad es permanente durante todo el año, actualmente existen aproximadamente 180.000 hectáreas cultivadas, y representa el 12% de la fuente de trabajo en el país.

Las variedades de banano que se siembran en nuestro país son: Valery, Grand Cavendish, Grand Naine, y Lacatán.

Los principales mercados durante el 2004 fueron: Estados Unidos, Unión Europea, Países del Este, Rusia, Nueva Zelanda, Medio Oriente, Japón, Argentina y Chile.

Ecuador también exporta productos semielaborados como puré de banano, harina de banano, banano deshidratado y chips de banano.

Asimismo cuenta con una oferta de banano orgánico certificado, disponible todo el año.

Mercado

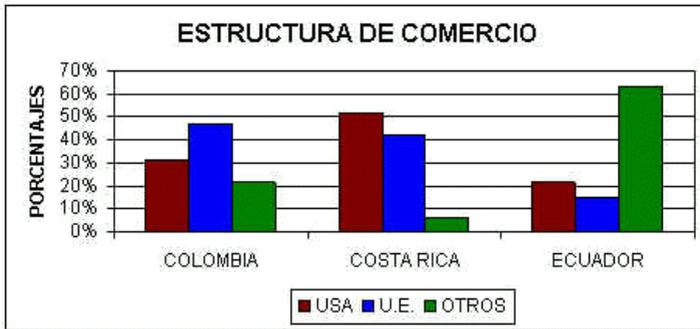
El Ecuador se constituye en el país líder en las exportaciones de banano en el mundo, ha logrado un nivel de participación del 33% frente al total. Sin embargo su estructura de comercio mantiene características diferentes a la de los principales países competidores como son Costa Rica, Colombia y Panamá en ese orden.

Desde 1992 las exportaciones de banano al mundo registran un crecimiento constante llegando en 1997 a un volumen récord de

4'456.168 toneladas, generando ingresos por más de mil millones de dólares.

Pero esta ventaja tiene sus bemoles y está en relación con la estructura de comercio la cual en un porcentaje superior al 60% se destina a mercados cuyos niveles de consumo per cápita de la fruta son bajos.

De los datos obtenidos para 1997 los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea representan para Colombia y Costa Rica un 78% y 94% respectivamente, mientras que para el Ecuador es del 38%.



Esta diferencia en la estructura de mercado genera dos efectos sobre la comercialización de la fruta:

1. Estados Unidos y la Unión Europea son economías estables y con niveles de ingreso altos, lo cual permite mantener los niveles de consumo sin esperar drásticas reducciones ante crisis económicas o coyunturas que induzcan a cambios en los precios del producto. Un caso específico es Alemania, a pesar del incremento del precio del banano por las políticas

restrictivas de la Unión Europea el consumo de la fruta se mantiene como uno de los más altos en el mundo.

2. Los otros mercados calificados como emergentes tal es el caso de Rusia y Asia, las fluctuaciones en la demanda ante crisis financieras crea una situación desfavorable para los productores cuyo banano se dirige a esos mercados, por cuanto la fruta que no se puede comercializar ante la disminución de la demanda, se dirigiría hacia mercados más estables, como son Estados Unidos y Unión Europea, con el efecto negativo sobre el precio.

Si bien la diversificación de mercados es muy importante, también lo es la necesidad de fortalecer los mercados duros en el consumo de la fruta, según estadísticas de la FAO las importaciones de Estados Unidos, Unión Europea y Japón absorben el 69% del consumo a nivel mundial.

Por tanto el comercio del banano ecuatoriano exige algunas acciones para mantener nuestro liderazgo como son:

1. Mantener la calidad de la fruta destinada a todos los mercados con niveles de precios adecuados para países con niveles de ingresos inestables y baja capacidad de consumo.
2. Promocionar el consumo de banano en los países donde se dirige más del 60% de la fruta ecuatoriana.
3. Redefinir las estrategias de comercialización para mejorar nuestra posición en los mercados estables.

Zona de producción

Áreas Bananeras

En nuestro país el cultivo del banano se halla distribuido en todo el Litoral Ecuatoriano.

El Ex Programa Nacional del Banano que controlaba y fomentaba el cultivo en nuestro país distribuyó las áreas bananeras de la siguiente forma:

1. Zona norte.- Ubicada en la provincia de Esmeralda y Pichincha y abarca las zonas bananeras de Quinindé, Esmeraldas y Santo Domingo de los Colorados.
2. Zona central.- Abarca las áreas bananeras de Quevedo, Provincia de Los Ríos; La Maná, Provincia de Cotopaxi y Velasco Ibarra en la Provincia del Guayas.
3. Zona subcentral.- Localizada en la Provincia de Los Ríos, comprende las áreas localizadas en Puebloviejo, Urdaneta, Ventanas y el Cantón Balzar en la Provincia del Guayas.
4. Zona oriental-Milagro.- Se extiende desde Naranjito, Milagro hasta Yaguachi en la Provincia del Guayas.
5. Zona oriental- El Triunfo.- Situada en la Provincia del Guayas con incumbencia en el Cantón El Triunfo, La Troncal en la Provincia del Cañar y Santa Ana en la Provincia del Azuay.
6. Zona Naranjal.- Ocupa las localidades de Naranjal, Balao y Tenguel.

La Administración

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”

Un aspecto clave de la administración es el reconocimiento del papel y de la importancia de los demás. Los buenos administradores saben que la única forma en la cual pueden lograr cualquier cosa es a través de las personas de la organización. La erudita en administración de la primera parte del siglo veinte Mary Parker Follet definió a la administración como “el arte de hacer que las cosas se hagan a través de las personas”

Importancia de la administración

Es importante porque se refiere a la búsqueda y logro de los objetivos, todos somos administradores en nuestra propia vida y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana.

Ejemplo: escuelas, negocios, iglesia, gobiernos, sindicatos, fuerzas armadas y familia. También es importante porque:

- Se aplica a todo tipo de empresa, aunque lógicamente sea más necesaria en la de mayor envergadura.
- El éxito de una empresa depende de una buena administración.
- La adecuada administración eleva la productividad y así cada elemento de esa empresa es eficiente y productiva. La sociedad misma por ella tendrá que serlo.

- La eficiencia técnica administrativa promueve y orienta hacia el desarrollo, crea capitalización, mejora la calidad de empleados y trabajadores.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir con otras similares es mejorar su administración.

El papel del administrador

La profesión de administrador es muy variada dependiendo del nivel en que se sitúe el administrador, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la planeación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir. Cuanto más se preocupe el administrador para saber o aprender cómo se ejecutan las tareas, más preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa. Cuanto más se preocupe por desarrollar conceptos más preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa. Un administrador debe conocer cómo se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama o flujo grama, como se interpreta un balance, como se elabora la planeación y el control de producción, etc., ya que estos conocimientos son valiosos para la administración, sin embargo lo más importante y fundamental es saber cómo utilizarlos y en qué circunstancias aplicarlos de manera adecuada.

Funciones de los administradores

Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos. La clasificación es: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

- **Planeación**

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas por emprender, como el pedido de un tornillo especial de acero inoxidable para una herramienta o la contratación y capacitación de trabajadores para una línea de ensamble. Ningún plan real puede existir si no se toma una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales o del prestigio. Antes de tomada una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis una propuesta; en ese momento no puede hablarse aún de un plan real.

- **Organización**

Las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta deben disponer de papeles que desempeñar; a la manera de actores de una obra de teatro, ya sea que les correspondan en particular, sean accidentales o casuales o hayan sido definidos y estructurados por otra persona, interesada en cerciorarse de que los

individuos contribuyan en formas específicas al esfuerzo grupal. El concepto de “papel” implica que lo que los individuos hacen persigue un propósito u objetivo definido, ellos deben conocer la relación de su objetivo laboral con el esfuerzo grupal y deben poseer la autoridad, instrumentos e información necesarios para cumplir su tarea.

Esto puede percibirse en un esfuerzo grupal tan sencillo como la instalación de un campamento en una excursión de pesca. Todos los miembros del grupo podrían hacer lo que prefirieran, pero sin duda sus actividades serán más eficaces y será menos probable que dejen de realizarse ciertas indispensables tareas si a una o dos personas se les asigna la labor de recoger leña, a otras la de conseguir agua, a otras más las de encender una fogata, a otras la de cocinar, etcétera.

Así pues, organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas. El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata, entonces, de un instrumento administrativo, no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

El diseño de una estructura organizacional eficaz no es una tarea administrativa sencilla. Lograr que las estructuras sean acordes con las situaciones prevalecientes, lo que supone al mismo tiempo la definición del tipo de labores por ejecutar y el hallazgo de las personas indicadas para realizarlas, genera numerosos problemas.

- Integración

La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, acenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación (o alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

- Dirección

La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Todos los administradores coincidirían en que sus problemas más importantes son los que resultan de los Individuos (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y en grupos) y en que los administradores eficaces deben ser al mismo tiempo líderes eficaces. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas

tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

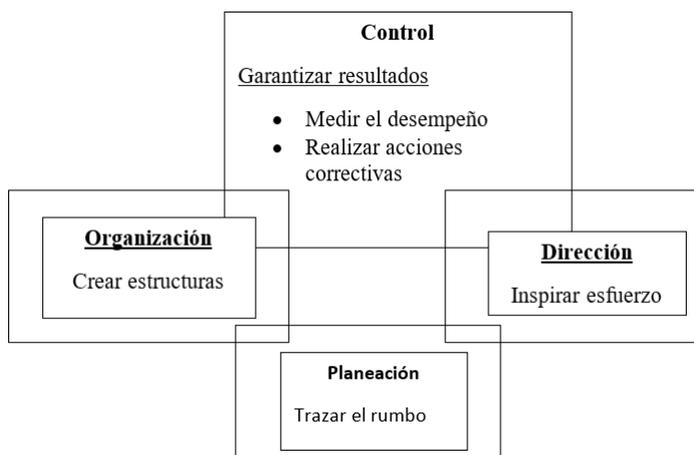
- Control

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviación respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos. Los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado.

Las actividades de control suelen relacionarse con la medición de los logros. Algunos medios de control, como el presupuesto de egresos, los expedientes de inspección y los expedientes de horas-hombre perdidas, son muy conocidos. Cada uno de ellos sirve para efectos de medición, y muestra si los planes funcionan. En caso de que persistan desviaciones, es necesario proceder a su corrección. Pero, ¿qué corregir? Las actividades, a través de las personas. No puede hacerse nada para reducir desperdicios, por ejemplo, garantizar compras acordes con las respectivas especificaciones o controlar los ingresos por concepto de ventas si se ignora qué persona o personas son las

responsables tales funciones. Impelir el cumplimiento de los planes en los hechos significa identificar a las personas responsables de los resultados que difieren de las acciones planeadas para dar después los pasos necesarios para la elevación de su desempeño.

“El control es el proceso de medición del desempeño y de realización de las acciones que garanticen los resultados deseados”



- Coordinación, esencia de la administración

Algunas autoridades consideran que la coordinación es en sí misma una función específica de los administradores. Sin embargo, es mejor concebir como la esencia de la administración, para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales. Cada una de las funciones administrativas es un ejercicio en pro de la coordinación.

Responsabilidad social de los microempresarios

Actualmente las microempresas forman parte del total de una sociedad y tienen la obligación de ayudar a solucionar los problemas sociales de importancia, aun cuando ello signifique menores utilidades.

Debido a ello, los dueños de empresas deben tomar medidas para solucionar los males sociales, o se les obligará a hacerlo. Los problemas sociales son tan grandes que si no se solucionan, derribarán la estructura de todas las empresas y de la misma sociedad.

Detener la contaminación ambiental y el despilfarro de recursos naturales, procurar el mejoramiento de la cultura y las relaciones sociales, son factores que encabezan la lista de las grandes necesidades sociales.

La población recurre a los empresarios para solucionar estos males sociales, porque ellos cuentan con los conocimientos técnicos y el poder para hacerlo.

La administración del futuro encontrará la forma de resolver dichos males. Las expectativas de responsabilidad social del público serán enfrentadas e integradas, sin conflicto y con plena responsabilidad, por los propietarios de las empresas lucrativas. El empresario desempeñará sus esfuerzos con respeto a las normas sociales que prevalecen y a los intereses de los propietarios.

Metas de los administradores

A cualquier administrador se le exige alcanzar las siguientes metas:

- Obtener excedentes (beneficios).
- Aumentar la productividad.
- Incrementar la efectividad y la eficiencia de las instalaciones y de los elementos constitutivos de las inmobilizaciones de la empresa.

Los ejecutivos de organizaciones no comerciales afirman en ocasiones que el propósito de los administradores comerciales es muy simple: generara utilidades. Pero en realidad las utilidades no pasan de ser una medida del superávit de lo dólares (o cualquier otra moneda) obtenidos por conceptos de ventas sobre los gastados. Una de las metas más importantes de muchas empresas comerciales es el incremento a largo plazo del valor de sus acciones ordinarias. En estricto sentido, el objetivo lógico y públicamente aceptable de la totalidad de los administradores de todo tipo de organizaciones, lo mismo comerciales que no comerciales, debería ser el de obtener un superávit. Así, los administradores deben establecer un entorno en el que los individuos puedan cumplir metas grupales con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacciones personales o en el que puedan alcanzar en la mayor medida posible una meta deseada con los recursos disponibles.

Productividad, eficacia y eficiencia

Otra manera de concebir el objetivo de todos los administradores es la de afirmar que deben ser productivos. Después de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos se convirtió en líder mundial en

productividad. Sin embargo, el crecimiento de la productividad estadounidense comenzó a frenarse a fines de la década de los sesenta. Hoy día, gobiernos, industrias privadas y universidades del mundo entero reconocen la urgente necesidad de mejorar la productividad. Es común que se vuelva la mirada a Japón en busca de soluciones a problemas de productividad, pero a menudo se tiende a pasar por alto la importancia del eficaz desempeño de las actividades administrativas y no administrativas básicas.

Definición de productividad.- las compañías de éxito generan un superávit a través de sus operaciones productivas. Aunque aún no se obtienen consenso sobre el significado preciso del término productividad, definámoslo como la relación productos – insumos en un período específico con la debida consideración de la calidad.

La productividad puede elevarse 1) incrementando los productos con los mismos insumos, 2) reduciendo los insumos pero manteniendo los mismos productos o 3) incrementando los productos y reduciendo los insumos para obtener un cambio favorable en la relación entre ellos. “Las compañías hacen uso de varios tipos de insumos, como fuerza de trabajo, materiales y capital. La productividad de factor total combina varios insumos para obtener un insumo compuesto. Antes, los programas de elevación de la productividad se dirigían fundamentalmente a los trabajadores”

Sin embargo, tal como observó Peter F. Drucker, uno de los autores más prolíficos en el campo de la administración: “la mayor oportunidad para el incremento de la productividad reside sin duda en el trabajo intelectual, especialmente en el caso de la administración”

Definiciones de eficacia y eficiencia.- la productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. La eficacia es el cumplimiento de objetivos. La eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Atención a los clientes

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Importancia

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Relaciones Humanas en la empresa

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y

los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. La investigación de Hoxie fue uno de los primeros avisos a la autocracia del sistema de Taylor, pues comprobó que la administración se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida estadounidense.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Planeación Estratégica

Necesidades y beneficios de la Planificación Estratégica:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica:

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema

específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

Proceso para establecer objetivos

Existen cuatro enfoques fundamentalmente diferentes para plantear el enfoque ascendiente, el descendiente, una combinación de estos dos, y el enfoque en equipo. En compañías muy pequeñas, el proceso para establecer un objetivo generalmente es descendiente, pero en la mayoría de las empresas grandes se emplea una combinación entre el ascendiente y descendiente o el enfoque en equipo. En compañías pequeñas y en unidades comerciales estratégicas de grandes corporaciones este proceso se realiza frecuentemente mediante un esfuerzo en equipo.

En empresas más grandes y diversificadas, un modelo únicamente descendiente para establecer un objetivo sería inadecuadamente por dos razones: primero, la alta dirección no tiene los conocimientos suficientes acerca de todos los negocios con los que trata la compañía para establecer metas reales; segundo, el típico gerente de división

resentiría si se le diera un objetivo sin que él tuviera la oportunidad de discutir su factibilidad (una razón práctica que explica su actitud es que el establecer objetivos es un proceso muy complejo que involucra todo tipo de intercambios simbólicos). Por el otro lado, existen pocos directores, si del todo, dispuestos a aceptar que se establezcan objetivos divisionales sin su revisión y su aprobación. Por estas razones, el procedimiento para establecer el objetivo en empresa más grande generalmente involucra la cooperación entre la alta dirección y los gerentes de divisiones.

La Planificación a largo plazo

La planificación a largo plazo, obliga a pensar en el futuro, hay que tener una idea de qué es lo que estará haciendo entonces la empresa, a dónde se habrá dirigido el sector, y cuáles serán las posiciones relativas de los competidores y realizar un serio análisis estratégico.

La fuerte turbulencia económica de los últimos años ha llevado a algunos directivos a abandonar la planificación a largo plazo, pensando que es sencillamente imposible.

Desarrollar objetivos de planeación a largo plazo

El significado de objetivos de planeación a largo plazo

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de

uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

Criterios para los objetivos

Conveniente

Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe ser planeada si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.

Mensurable a través del tiempo

Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.

Factible

Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe

establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurran dentro del lapso especificado.

Acceptable

Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente. Trátese de hacer responsable a un directivo pro digamos desarrollar un nuevo producto que al director no le agrada. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la empresa ésta de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

Flexible

Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

Motivador

En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible.

Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

Comprensible

Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando cómo están dos, los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros. Este punto puede aparentar no tener fundamento, pero es uno muy importante; un estudio sobre peligros latentes en la planeación concluyó que los objetivos malentendidos fueron la principal causa de quejas entre los directivos.

Obligación

Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.

Participación de las personas

Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos.

Este punto se refiere más bien a empresas grandes, descentralizadas que a compañías pequeñas.

Las personas que participan en la determinación de objetivos que deben lograr se sentirán más motivadas para hacerlo que aquellas que tienen poca ingerencia en esta área. Además, el involucramiento en el proceso de establecimiento ayuda a satisfacer las necesidades de las personas ya que éstas tienen que usar sus capacidades para promover los intereses, tanto los propios como los detallados, íntimos y sustanciales de los ejecutivos y del personal acerca de sus propias operaciones son muy superiores en general a aquellos de los altos directivos. En tales casos, la colaboración entre la alta dirección y los gerentes de divisiones al fijar los objetivos representa una gran ventaja.

Relación

Existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

Perspectiva del Usuario.

- Mejorar la Atención al Usuario.
- Mejorar los Procesos de Información.
- Mejorar la Disponibilidad de Herramientas Informáticas.
- Perspectiva de Procesos.
- Desarrollar programas de capacitación continua para los usuarios.

- Dar respuesta preventiva y reparativa a través de canales múltiples (in situ, remota, laboratorio), ofreciendo un catálogo de opciones normalizadas y costo-efectivas.
- Analizar en forma permanente los requerimientos funcionales para incorporarlos a las cadenas de valor, midiendo (monitorizando) el avance hacia los objetivos.
- Consolidar la Base de Datos Institucionales (incluyendo la base de conocimiento y la biblioteca digital) única, normalizada.
- Integrar rápidamente los desarrollos y procesos dentro de Gobierno y Administración.
- Desarrollar aplicaciones en forma modular, produciendo componentes de servicio re-usables, ligeros en alto nivel.
- Extender la cobertura de atención a la planta externa de la red y las estaciones periféricas, ampliando la disponibilidad de servicios.
- Integrar la adquisición de recursos informáticos (software, hardware y servicios) de manera planificada y dinámica, asegurando su compatibilidad con el sistema informático, y aprovechando la economía de escala e integrando la cadena de valor de los proveedores.
- Reducir progresivamente la vulnerabilidad de la red y aumentar la seguridad de la información, monitoreando el rendimiento e incrementando el grado de automatización en el mantenimiento de los servidores y la red.

Perspectiva de desarrollo

- Disponer de personal de sistemas con nivel competitivo y asegurar que dicho nivel se mantiene.
- Desarrollar sistemas de información.
- Desarrollar la infraestructura tecnológica.

Perspectiva Financiera

- Compartir los costos variables entre todas las Unidades de Gestión de acuerdo al nivel de consumo.
- Racionalizar la distribución del presupuesto para que la inversión en recursos humanos guarde relación con la infraestructura tecnológica.
- Mejorar la relación de inversión por usuario.

Costos de producción

El costo de producción y su planificación

El objetivo fundamental de la planificación del costo de producción, consiste en la determinación previa de los gastos indispensables para obtener un volumen dado de producción y entrega de cada tipo y de toda la producción de la empresa, con la calidad establecida. Asimismo, la magnitud del costo planificado se utiliza en:

- La confección de los planes de las empresas, expresando la eficiencia de su actividad económico-productiva. La valoración de la efectividad económica de las diferentes medidas técnico-organizativas y de la producción en su conjunto. La valoración de la eficiencia económica obtenida en cada una de las áreas de

la empresa (talleres, establecimientos, brigadas). Los análisis de eficiencia a tomar en cuenta al formar los precios de cualquier tipo de producción.

Métodos de planificación

Teniendo en cuenta las condiciones existentes actualmente en las empresas y la necesidad de vincular directamente a los obreros y trabajadores en la elaboración del plan de costo y fundamentalmente en los compromisos de su reducción para alcanzar una mayor eficiencia productiva, el énfasis mayor debe concentrarse en la utilización del método que más responda a esta exigencia. En tal sentido, de los métodos existentes, el más adecuado es el normativo, a través de los presupuestos de gastos por área de responsabilidad.

En el caso de empresas con muchos surtidos o al efectuarse cálculos para la confección de planes prospectivos, puede también utilizarse el método de cálculo analítico aunque resulta más complejo, requiriéndose un nivel de aseguramiento técnico superior.

1. Método Normativo.

El método normativo consiste en la aplicación de normas y normativas fundamentadas en la utilización de los equipos, materiales, combustibles, de fuerza de trabajo, etc.

Este método posibilita la compatibilización del Plan de Costo con el resto de los Planes Técnico-Productivos y con el costo planificado por cada área estructural de la empresa.

El método presenta dos vías de cálculo que se complementan. Estas son:

- Presupuestos de gastos
- Costo unitario

1.1. Presupuestos de gastos

Los presupuestos de gastos permiten resumir y reflejar en términos monetarios los recursos a emplear, preferiblemente sobre la base de las normas y normativas, o de no existir éstas, sobre índices establecidos a partir del comportamiento histórico y la inclusión de las medidas de reducción de gastos.

La utilización de estos presupuestos permite controlar y analizar más racionalmente el uso de los recursos materiales, laborales y financieros existentes en las condiciones previstas en el plan.

La elaboración y apertura del presupuesto de la empresa por áreas de responsabilidad (establecimiento, taller, brigada, etc.) permite el control de los gastos en el proceso productivo y en cada una de las dependencias participantes. Esto contribuye al logro de un plan más objetivo, facilitando el análisis y discusión con los trabajadores, los cuales jugarán un papel activo en su control, en la búsqueda de mayor eficiencia y en su medición.

1.2. Costo unitario

Con vistas a asegurar el correcto análisis del comportamiento de la eficiencia productiva en cada unidad de producto elaborado o en proceso,

es necesario el cálculo del costo unitario, mediante las normativas de consumo, fuerza de trabajo y otros gastos, de los productos o grupos de productos homogéneos producidos por la empresa.

Para los artículos más importantes que componen el surtido de producción o grupos homogéneos de productos, se confecciona la ficha de costo, utilizando para su cálculo, las normas y normativas de consumo y de fuerza de trabajo, así como las cuotas para la aplicación de gastos indirectos previamente establecidas.

Es decir, que la información necesaria para la elaboración de las fichas de costo se basa en la utilización de las normas de las partidas directas, las cuales tienen su reflejo en los presupuestos de gastos de las actividades principales y la utilización de cuotas de gastos de las partidas indirectas, determinadas a partir de los presupuestos de gastos de las actividades de servicios, dirección, etc.

La hoja de costo planificado muestra de forma sintética, el costo unitario por partidas del período que se planifica y su dinámica con respecto a costos unitarios de períodos anteriores.

Las fichas de costo se elaboran por partidas y reflejan el costo unitario de cada producto o grupo de ellos y pueden elaborarse tanto para los productos finales, como para los intermedios o semielaborados.

2. Método de Cálculo Analítico

Este método resulta más complejo que el normativo, pudiendo utilizarse fundamentalmente para la planificación anual en empresas

con muchos surtidos de producción. Se basa en la reducción del costo para un período determinado, teniendo en cuenta la influencia de factores técnico-económicos y variaciones de las condiciones de trabajo en el período que se planifica.

Para la aplicación de este método se toman en consideración los ahorros o economía resultantes de la aplicación de medidas técnico organizativas. Sobre esta base se hace necesario tener en las empresas una correcta planificación y registro de los gastos de períodos anteriores, ya que el mismo establece un nexo de continuidad entre el período base y el planificado, reconociéndose también el carácter ininterrumpido del proceso productivo.

No obstante la posibilidad de una mayor rapidez en el cálculo, este método presupone la existencia de series históricas confiables, así como normas y normativas técnicamente argumentadas, además de tener confeccionados los presupuestos de gastos y fichas de costo del año base.

El cálculo del costo se efectúa utilizando las agrupaciones de gastos conceptuados dentro de las partidas establecidas que requiera la empresa y viabilicen la determinación de los costos unitarios y de los indicadores fundamentales del costo, a nivel de cada área de responsabilidad.

3. Determinación del Costo Real de Producción

Todo proceso productivo, consta de varias etapas, a través de las cuales, los componentes que intervienen en el mismo sufren sucesivas transformaciones y adiciones o incorporaciones provenientes de otros departamentos productivos.

A los efectos de mantener un control económico de estos procesos, es necesario que los productos o servicios que pasan de un departamento a otro, lo hagan con sus costos unitarios directos correctamente calculados.

Deben cumplirse los siguientes requisitos:

- Cálculo y utilización de la producción equivalente en la asignación de costos a los distintos productos, cuando proceda.
- Determinación de los costos unitarios por partidas de costo.

El cálculo del costo unitario debe hacerse por cada uno de los surtidos elaborados. En aquellas empresas con una amplia nomenclatura de surtidos o cuando las diferencias existentes entre éstos no originen variaciones substanciales en los costos, pueden constituirse niveles agregados y calcularlos a este nivel, o calcular sistemáticamente los correspondientes a los surtidos de mayor peso y los de los restantes, cada cierto tiempo, lo cual se precisará en los Lineamientos Ramales.

La agrupación con vistas al cálculo del costo unitario puede hacerse por genéricos, subgenéricos, familias de productos, u otra agrupación similar, en dependencia de las características de cada proceso

productivo y de los productos que se elaboren o servicios que se presten.

Siempre deberá utilizarse el mismo criterio de agregación, tanto para la planificación como para el registro y cálculo del costo real.

Técnicas de valoración de los costos de producción

Teniendo en cuenta las condiciones organizativas y posibilidades objetivas de las empresas, las técnicas de valoración de los costos de producción que pueda aplicarse se dividen en:

- Técnicas basadas en la utilización de los Costos Reales.
- Técnicas basadas en el uso de costos predeterminados.

a. Costos reales.

Estas técnicas presuponen el registro de los gastos y cálculo de los costos en la cuantía en que realmente tuvieron lugar, limitando las posibilidades de un análisis comparativo al no contar con una base normativa adecuada. Se aplican sólo en los casos que no sea posible predeterminar el costo mediante estimado o estándar.

b. Costos predeterminados

Los costos predeterminados, como puede apreciarse en las definiciones conceptuales, son aquéllos que se calculan antes de comenzar el proceso de producción de un artículo o de prestación de un servicio; y según sean las bases que se utilicen para su cálculo, se dividen en Costos estimados y Costos estándar. Cualquiera de estos tipos de costos predeterminados puede operarse en base a órdenes de producción, de procesos continuos, o de cualquiera de sus derivaciones.

c. Costos estimados

El costo estimado indica lo que podría costar un artículo o grupo de artículos con un grado de aproximación relativo, ante la inexistencia de normas que permitan calcularlo con absoluto rigor. El costo real debe compararse con el estimado y ajustarse contra el primero.

El objeto de los costos estimados es conocer de forma aproximada cual puede ser el costo de producción, sirviendo de base para la valoración de las existencias en proceso y la producción terminada, entregada y realizada.

Las comparaciones se efectúan como sigue:

- Por totales, o sea costo total real contra costo total estimado, referidos al mismo período.
- Por partidas de costo, es decir comparando el costo real de cada partida, de un período determinado, con los costos estimados respectivos.
- La comparación de los costos reales de departamentos, fábricas, establecimientos, brigadas, etc., con sus costos estimados, referidos al mismo período, puede hacerse por cualquiera de las formas mencionadas en los dos incisos anteriores, o combinándolas.

En general el análisis debe ser lo más profundo posible, ya que tiene por objeto determinar las variaciones entre lo real y lo estimado, y estudiar el porqué de las diferencias, a fin de hacer las correcciones y ajustes, que incluso pueden dar lugar a modificar las bases que

servieron para la determinación del costo estimado. En otros casos, dichas variaciones y su estudio obligan a efectuar ciertos ajustes al control interno, de localizarse fallas en el mismo.

d. Costo estándar.

El costo estándar constituye la técnica más avanzada de los costos predeterminados. Para su establecimiento se requiere una rigurosa base normativa en los aspectos metodológicos y organizativos, así como una confiabilidad y exactitud en los datos que se utilicen para su cálculo.

El costo estándar presupone la utilización de parámetros de medición que permitan determinar si las desviaciones con respecto al costo planificado son debidas, fundamentalmente, a problemas tecnológicos, de organización o auténticos despilfarros de recursos.

Representa el “costo objetivo” de la empresa, es decir lo que debe costar un producto o grupo homogéneo de productos, por lo que permite el análisis preciso de la eficiencia alcanzada en la actividad productiva.

Cuando aún las condiciones organizativas y la calidad de las normas que exige el costo estándar no han sido logradas, se utiliza el costo normado, el cual permite una determinada precisión, al contar con una base normativa menos rigurosa y condiciones organizativas aceptables.

Al tener el costo normado una menor precisión de las normas aplicadas y del rigor en el cálculo de éstas, surge la necesidad de distribuir a los centros de costo productivos o de aplicar a los productos finales, las diferencias o desviaciones del costo real, producto de su peso o significación; mientras que en el costo estándar estas desviaciones son muy pequeñas y no se distribuyen a los centros de costo productivos ni a los productos finales, afectándose directamente el resultado del período.

Es decir, que el costo normado es una etapa intermedia o escalón anterior al costo estándar, debiendo ser este último el objetivo, en materia de costo a alcanzar por todas las empresas del país.

El análisis debe ser lo más profundo posible, ya que tiene por finalidad conocer las desviaciones entre lo real y lo previsto, con el objetivo de estudiarlas y precisarlas y consecuentemente tomar las decisiones que resulten pertinentes.

Teniendo en cuenta las características actuales de las empresas y sus condiciones organizativas y bases normativas, el tránsito del costo planificado basado en cálculos estimados hacia una planificación con el uso del estándar.

Análisis del costo

a. Análisis por áreas de responsabilidad.

El análisis del costo se basa fundamentalmente en la evaluación del comportamiento de los gastos y sus desviaciones; teniendo en cuenta

el lugar donde se producen y el concepto de cada gasto, a fin de que la investigación de las causas que las motivan permita su conocimiento y la toma de medidas que erradiquen o al menos minoren las que provoquen efectos negativos en los resultados.

Por tal razón, el análisis debe enfocarse fundamentalmente hacia el área de responsabilidad y básicamente hacia aquéllas que deciden el proceso productivo, poniendo énfasis en la evaluación de la eficiencia alcanzada.

En el análisis por área de responsabilidad, el enfoque debe estar orientado a determinar las causas de las desviaciones entre el presupuesto de gastos y su ejecución real del período que corresponda, teniendo en cuenta que en el conocimiento de las causales de desviaciones negativas radica la posibilidad de su eliminación.

El análisis debe dirigirse hacia los gastos controlables a fin de concentrar el esfuerzo básico en los gastos cuya variación depende del área analizada, estableciéndose como resultado las medidas necesarias para alcanzar la eficiencia prevista.

Al efectuarse el análisis se deben resaltar las desviaciones más representativas, por ejemplo: en el caso de materiales utilizados en exceso de la norma, identificar aquéllos que más inciden en la desviación y las causas del exceso de consumo, así como a cuál producto o agrupación de éstos corresponden; en el salario se debe evaluar el comportamiento de la correlación salario medio/productividad y en

general, cualquier variación que indique exceso de mano de obra o una insuficiente respuesta productiva.

b. Análisis de las variaciones o desviaciones del costo unitario.

Además del análisis de las desviaciones por áreas de responsabilidad, debe tenerse presente el correspondiente a las variaciones o desviaciones del costo de los productos o agrupaciones de éstos que se definan en la empresa.

El análisis del costo por producto o agrupación de éstos, se efectúa por todas las partidas tanto directas como indirectas, con independencia de que dicha producción se elabore en una sola área o en varias. Este análisis, permite evaluar la consistencia del costo unitario predeterminado previsto en el Plan de Costo.

En la medida que la calidad de la información primaria y su registro sea mayor, el análisis del costo podrá ser más efectivo en la detección de las situaciones que incidan negativamente en la producción de uno o varios productos o grupos de éstos.

c. Análisis de las variaciones o desviaciones por partidas

La presentación de las desviaciones por partidas permite conocer a simple vista cómo se han comportado o cómo han sido utilizados los recursos a ese nivel de desglose, lo que constituye una desagregación del costo unitario.

En la ascendencia de cada partida intervienen, por lo general, dos factores: uno expresado en unidades físicas y otro expresado en

términos monetarios, cualquiera de los cuales puede incidir en el costo de producción.

Por ejemplo:

Materias primas y materiales: factor físico (cantidad), factor monetario (precio).

En consecuencia puede profundizarse más en el análisis, determinando la influencia que cada uno de esos factores tiene en la desviación total de la partida.

Las partidas formadas por los gastos controlables son las que se relacionan con el nivel de actividad y sobre cuyo monto puede influenciar la gestión de los diferentes responsables de la utilización racional de los recursos.

No siempre el análisis tiene que estar referido a sucesos ocurridos, sino que es utilizable en el estudio de alternativas de decisión.

Frecuentemente ante un determinado problema que requiere de una adecuada respuesta, el análisis de los gastos controlables constituye un valioso instrumento en el campo de la toma de decisiones.

La rentabilidad

Beneficios de la empresa

La palabra “rentabilidad” es un término general que mide la ganancia que puede obtenerse en una situación particular. Es el denominador común de todas las actividades productivas. Se hace necesario

introducir algunos parámetros a fin de definir la rentabilidad. En general, el producto de las entradas de dinero por ventas totales (V) menos los costos totales de producción sin depreciación (C) dan como resultado el beneficio bruto (BB) de la compañía.

$$BB = V - C \dots\dots\dots$$

Cuando se consideran los costos de depreciación, el beneficio neto antes de impuestos (BNAI) resulta:

$$BNAI = BB - e \times IF = V - C - e \times IF \dots\dots\dots$$

Siendo e = factor de depreciación interno.

Estas ganancias brutas están gravadas impositivamente, de modo tal que el inversor no recibe dicha cantidad de dinero. Estos impuestos constituyen un factor importante para evaluar la economía de cursos alternativos de acción.

Diagramas de flujo de caja

El estudio de las características financieras de un proyecto, requiere el análisis de: el valor temporal del dinero, el riesgo financiero, las futuras variaciones del precio de venta, los costos de producción, el volumen de ventas, la tasa impositiva y el tiempo necesario para implementar el proyecto o instalar los equipos antes de comenzar la producción normal y la vida económica del proyecto. Tales factores son los siguientes:

IF = Inversión original fija depreciable

IW = Capital de trabajo

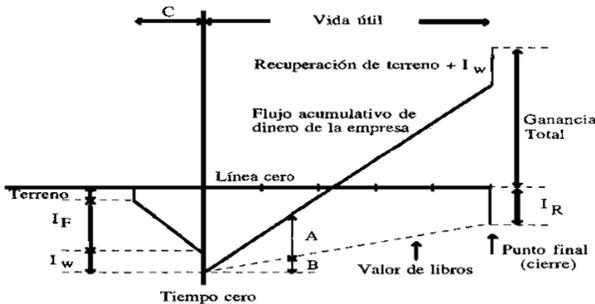
IR = Inversión residual = Terreno + IW

A = Ganancia anual

B = Generación anual de dinero por depreciación

C = Período de construcción

Una forma de visualizar muchos de estos factores, es usar el diagrama de ubicación de caja como el que se muestra en la Figura



El dinero es representado en ordenadas y el tiempo en abscisas.

Tiempo igual a cero significa que la planta comienza a producir. A tiempos negativos, el único flujo de caja es negativo, siendo éste el dinero pagado por la tierra y la inversión fija, IF. Cuando el proceso está listo como para comenzar, existe una cantidad de dinero adicional a considerar para el capital de trabajo, IW. Cuando el proceso comienza la producción, el dinero entra al proyecto como producto de las ventas, V. El flujo de caja se acumula entonces, pasando de negativo a positivo y cuando el proyecto termina, el capital invertido en activo de trabajo y terreno es recuperado dando un flujo de caja final positivo.

Este diagrama tiene la ventaja de mostrar todas las características financieras exceptuando: el riesgo, la tasa a la cual es generado el dinero por el proyecto, y las ganancias por re-inversión.

Métodos de estimación de la rentabilidad

Los métodos más comunes de evaluación de rentabilidad son los siguientes:

- Tasa de retorno sobre la inversión original (iROI).
- Tasa de retorno sobre la inversión promedio (iRIP)
- Valor presente (VP)
- Tasa interna de retorno $\text{\textcircled{R}}$.
- Tiempo de repago (nR)

Tasa de retorno

En estudios de ingeniería económica, la tasa de retorno sobre la inversión es expresada normalmente como un porcentaje. El beneficio neto anual dividido por la inversión total inicial representa la fracción que, multiplicada por 100, es conocida como retorno porcentual sobre la inversión. El procedimiento usual es encontrar el retorno sobre la inversión total original siendo

Valor presente (VP)

Este método compara los valores presentes (VP) de todos los flujos de caja con la inversión original. Supone igualdad de oportunidades para la re-inversión de los flujos de caja a una tasa de interés pre-asignada. Esta tasa puede tomarse como el valor promedio de la tasa de retorno que obtiene la compañía con su capital o se lo puede designar como

el retorno mínimo aceptable para el proyecto. El valor presente del proyecto es igual a la diferencia entre el valor presente de los flujos anuales de fondos y la inversión inicial. El valor presente neto es una única cantidad referida al tiempo cero y representa un premio si es positiva, o un fracaso si es negativa, para una tasa de interés elegida.

Tasa interna de retorno (TIR)

Este método tiene en cuenta la valorización del dinero invertido con el tiempo y está basado en la parte de la inversión que no ha sido recuperada al final de cada año durante la vida útil del proyecto.

Se utiliza un procedimiento de prueba y error para establecer la tasa de interés que debería aplicarse anualmente al flujo de caja de tal manera que la inversión original sea reducida a cero (o al valor de venta más terreno más capital de trabajo) durante la vida útil del proyecto.

Por lo tanto, la tasa de retorno que se obtiene es equivalente a la máxima tasa de interés que podría pagarse para obtener el dinero necesario para financiar la inversión y tenerla totalmente paga al final de la vida útil del proyecto.

En consecuencia, en este método se especifica el valor presente de todos los flujos de caja igual a cero y la tasa interna de retorno, r , se calcula por prueba y error.

Tiempo de repago (nR)

Se define como el mínimo período de tiempo teóricamente necesario para recuperar la inversión original en forma de los flujos de caja

del proyecto. Generalmente, la inversión original significa sólo la inversión fija inicial depreciable.

Consideración del riesgo

Las inversiones de capital se realizan con la expectativa de obtener una sustancial rentabilidad anual, pero siempre existe la posibilidad que se produzcan pérdidas. Este hecho es lo que se denomina el “riesgo” que acompaña a toda inversión. En general, cuanto mayor es el riesgo, mayor es la tasa de retorno esperada y menor el tiempo previsto para la recuperación de la inversión.

Ventajas y desventajas de los diferentes métodos de estimación de la rentabilidad

Los métodos de retorno sobre la inversión fija o sobre la inversión promedio dan valores estáticos que pueden arrojar resultados ilusorios. Estos “valores puntuales” son tanto aplicables para un año en particular como para un año “promedio”. No obstante, son los más sencillos para una estimación rápida. El tiempo de repago no considera apropiadamente los últimos años de la vida útil del proyecto. Por otra parte, el método de la tasa interna de retorno tiene en cuenta la modificación del valor del dinero con el tiempo y brinda resultados más reales que los otros métodos. Si se tienen inversiones posteriores, el valor presente es el método a utilizar, ya que el método de la tasa interna de retorno da soluciones múltiples.

Análisis del punto de equilibrio

El análisis del Punto de Equilibrio es un método para organizar y presentar algunas de las relaciones estáticas de una empresa en el corto plazo. Las cartas económicas de producción muestran cómo los costos, ventas y ganancias variarán cuando cambia el nivel de producción, mientras otros factores permanecen constantes. Estas evaluaciones no tienen en cuenta el valor temporal del dinero y se acepta que los datos utilizados para las decisiones son confiables.

El modelo más conocido de punto de equilibrio relaciona los costos fijos y variables con los ingresos por ventas con el fin de planificar los beneficios. En la mayoría de los casos, la eficiencia de las operaciones de producción depende de la utilización de la planta. Cuando el beneficio puede ser definido como una función del nivel de producción del sistema, es posible seleccionar el nivel de producción para el cual el beneficio será máximo. Matemáticamente, los cálculos son:

- Ventas totales = Precio de venta (US\$/unidad) \times Nivel de producción (unidades/tiempo) = $P \times Q$
- Costos totales = Costo variable (US\$/unidad) \times Nivel de producción (unidades/tiempo) + Costo fijo total (US\$/tiempo) = $V \times Q + CFT$
- Beneficio neto antes de impuestos = BNAI = Ventas totales - Costos totales = $P \times Q - (V \times Q + CFT)$

En el punto de equilibrio, los beneficios se igualan a cero y la producción para el punto de equilibrio se puede calcular como:

$$Q = CFT / (P - V) \dots\dots\dots (7.24)$$

El valor de Q indica el volumen al cual las ventas y los costos de producción se igualan exactamente. En este punto, una unidad adicional producida y vendida produciría una ganancia. Hasta que el punto de equilibrio es alcanzado, el productor opera a pérdida. Debe resaltarse el efecto del nivel de producción y del tiempo de operación sobre los costos. Considerando la demanda de ventas junto con la capacidad y las características de operación de los equipos, el evaluador puede recomendar el nivel de producción y los esquemas de producción que brinden los mejores resultados económicos.

Usualmente es aceptado que las empresas buscan obtener la mayor utilidad posible. La mayoría de las teorías microeconómicas se basan en el criterio de considerar a la empresa como un ente maximizador de ganancias. En el corto plazo, durante el cual el nivel de producción puede variar pero no el tamaño de la planta, la empresa se enfrenta con diferentes alternativas de niveles de producción, cada una con diferentes beneficios, tal que puede seleccionar la alternativa con los mayores ingresos esperables.

El tratamiento teórico depende de las características del mercado. En un mercado de competencia perfecta se sabe que el precio de equilibrio de mercado de un producto es alcanzado a un nivel de producción del

sector industrial QT y a un precio P^* . Esto significa que cada empresa tiene una curva de demanda horizontal, que intercepta al eje vertical al precio de equilibrio (P^*) establecido por las curvas de oferta y de demanda del mercado.

Análisis de la rentabilidad en mercadeo

¿Cómo se calcula o se estima la rentabilidad de un producto?

Por lo general, quienes compran productos costosos comparan las características de rendimiento de las diferentes marcas y pagan más por un mejor funcionamiento, siempre que el aumento de precio no exceda el valor percibido más alto, en pocas palabras, el cliente siempre estará buscando la mejor relación precio-valor. Al principio, casi todos los productos se ubican en uno de los cuatro niveles de rendimiento: bajo, promedio alto y superior. La pregunta es: ¿Un rendimiento más alto lo hace más rentable?

El Instituto de Planeación Estratégica estudia el impacto de una mayor calidad relativa del producto, lo cual equivale al rendimiento y a otros factores que aumentan el valor y descubrió (Kotler, “Dirección de Mercadotecnia”, 1996 pág. 298) una relación positiva e importante entre la calidad relativa del producto y la recuperación de la inversión. Por ejemplo, en una muestra de 525 negocios de tamaño mediano, los que tenían productos de baja calidad ganaban el 17%; los de calidad media 20%, y los de alta calidad, el 27%. Así los negocios de alta calidad ganaban el 60% más que los negocios de calidad más baja, ya que la mejor calidad les permitía cobrar un precio más alto,

o bien lograr mayor renovación de compras, así como la constancia y recomendación de los propios clientes, por lo que el costo de esta mejora en la calidad no era mucho mayor que el de las empresas que producían una calidad más baja. Al mismo tiempo esto no significa que la empresa deba proponerse lograr la más alta calidad posible, pero si debe elegir el nivel más apropiado de rendimiento para el mercado y el posicionamiento de la competencia, es decir el mejor equilibrio entre la calidad y la rentabilidad que se desea obtener.

Asimismo las empresas deben mejorar el producto de una manera continua, lo cual suele generar una recuperación y participación más alta en el mercado. Un ejemplo de lo anteriormente dicho es el caso de Procter & Gamble, empresa que se destaca por la práctica de mejorar sus productos, lo que aunado al alto rendimiento inicial de los mismos, ayuda a explicar él porque se encuentra a la cabeza en muchos mercados. Otro aspecto importante dentro del rendimiento del producto consiste en conservar la calidad del producto.

Muchas empresas no cambian la calidad inicial a menos que encuentren defectos muy visibles o se presenten oportunidades excepcionales, y otros la reducen en forma deliberada para aumentar sus ganancias, aunque a la larga esto suele afectar la rentabilidad.

La empresa debe utilizar por lo menos una (o todas) las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad:

1. Cumplimiento de las especificaciones. El grado en que el diseño y las características de la operación se acercan a la norma deseada. Sobre este punto se han desarrollado muchas fórmulas de control: Sello Norven de calidad, normas ISO 9.000, ISO 14.000, etc.
2. Durabilidad. Es la medida de la vida operativa del producto. Por ejemplo, la empresa Volvo garantiza que los vehículos que ellos fabrican tienen el promedio de vida útil más alto y por eso su alto precio.
3. Seguridad de Uso. La garantía del fabricante de que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado. Chrysler en Venezuela, da la garantía más amplia a sus vehículos: 2 años o 50.000 kilómetros, demostrando su confianza en la calidad de manufactura.

Existen 9 factores primordiales que influyen en la rentabilidad y los cuales iremos analizando a lo largo del trabajo:

- Intensidad de la inversión
- Productividad
- Participación de Mercado
- Tasa de crecimiento del mercado
- Calidad de producto/servicio
- Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.
- Integración vertical

- Costos operativos
- Esfuerzo sobre dichos factores

La rentabilidad de una empresa resulta tan importante que en algunas áreas comerciales como la banca y los seguros, el gobierno central tiene un control constante: si un banco o una empresa aseguradora no da rentabilidad, inmediatamente es intervenida a fin de preservar los posibles daños a sus clientes, así como la corrupción. En el caso de los seguros, cuando se lanza un nuevo producto, este debe ser sometido primero a través de un actuario a la división del Ministerio de Hacienda encargada, la Superintendencia de Seguros, a fin de que ellos determinen si la tasa (precio) aplicada representa la rentabilidad que el producto debe tener. Esto evita una guerra de precios que vaya tanto en contra de la rentabilidad de las empresas como del mercado. Siempre existe un margen de competencia, pero este debe ser aprobado por este organismo, si el producto no resulta rentable, su tasa debe ser aumentada o debe ser discontinuado.

Finalmente debemos decir que, en el área de mercadeo, los gerentes y las empresas deben ser lo suficientemente flexibles para modificar y mejorar sus productos cuando el mercado así lo requiera.

¿Cómo se calcula la rentabilidad de un mercado?

Lo primero que debe cuestionar una empresa es si un segmento del mercado potencial tiene el tamaño y las características de crecimiento adecuado. Las grandes compañías prefieren segmentos con gran volumen de ventas y suelen subestimar o evitar los segmentos

pequeños. Las empresas pequeñas, a su vez, evitan los segmentos grandes, ya que estos requieren demasiados recursos. El crecimiento del segmento es, por lo regular una característica deseable, ya que, las empresas desean que sus ventas y utilidades aumenten; pero al mismo tiempo, la competencia entrará rápidamente en los segmentos en crecimiento y, en consecuencia, disminuirá la rentabilidad de éstos. Un segmento podría tener un tamaño y un crecimiento deseables y no ser atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad potencial. Hay cinco fuerzas que se identifica para determinar el atractivo intrínseco a largo plazo de todo un mercado o de algún segmento de éste. Las compañías tienen que evaluar la repercusión sobre la rentabilidad a largo plazo de cinco grupos o riesgos que son los siguientes:

- a. Competencia Industrial:** un segmento no es atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos. El cuadro es aún peor si el segmento es estable o está en decadencia (dentro del ciclo de vida del producto), si los aumentos de capacidad se hacen con grandes incrementos, si los costos fijos son altos, si las barreras de salida son elevadas o si los competidores están bien firmes en el segmento. Estas condiciones llevarán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias e introducciones de nuevos productos, y a la empresa le costará más poder competir.
- b. Participantes Potenciales:** Un segmento no es atractivo si puede atraer a nuevos competidores que llegarán con nueva

capacidad, recursos sustanciales e impulso para el aumento de la participación. El atractivo de un segmento del mercado, varía en función de la dificultad que implican las barreras contra la entrada o la salida. El segmento más atractivo es aquel cuyas barreras contra la entrada son altas y las barreras contra la salida son escasas. Cuando tanto las barreras contra la entrada como las de salida son altas, el potencial para generar utilidades es elevado, pero en general conlleva a más riesgos porque las compañías cuyo rendimiento es pobre permanecen dentro y luchan por salir. Cuando ambas barreras son mínimas, las compañías pueden entrar o salir con facilidad de la industria y los rendimientos son estables y bajos. Un caso interesante lo representa el mercado venezolano de telefonía fija. Resulta atractivo y rentable a pesar de las restricciones que ha puesto el gobierno y a pesar de que existe un competidor quien tiene todo el mercado actual (CANTV) pero con la limitación que representa una tecnología obsoleta.

- c. Sustitutos: Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y utilidades potenciales que se pueden obtener en un segmento. La empresa tiene que observar muy de cerca las tendencias de los precios en los sustitutos. Si la tecnología avanza o la competencia aumenta en estas industrias sustitutas, es probable que los precios y utilidades disminuyan en el mercado.

- d. Compradores y Proveedores: Un segmento no es atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación. Los compradores tratarán de hacer que los precios bajen, demandarán mejor calidad o servicios y pondrán a los competidores unos en contra de otros; todo esto a expensas de la rentabilidad del vendedor. Aun si el mercado muestra un tamaño y crecimiento positivo y es atractivo estructuralmente la empresa debe tomar en cuenta sus propios objetivos y recursos con relación a dicho mercado o segmento seleccionado. Algunos son atractivos y podrían desecharse porque no concuerdan con los objetivos de la empresa, ésta debe considerar si posee las habilidades y recursos que se requieren para tener éxito en dicho mercado.

¿Cómo se calcula la rentabilidad sobre la base de las zonas de venta y canales de distribución?

Las medidas de rentabilidad en el territorio de ventas adoptan varias formas. Los gerentes pueden comparar los territorios para identificar cualquier variación en los márgenes y en los costos de ventas fijos asignables como un porcentaje de ventas. Además, los márgenes y los costos fijos de venta pueden estar relacionados con los objetivos de distribución y de ventas. Y es posible administrar ciertos activos en el territorio de ventas. Por consiguiente, también logra calcularse la rentabilidad del territorio en función del retorno producido por esos activos.

Si se busca mejorar los procedimientos de asignación en cuanto a los activos y gastos directos, o si se quieren modificar los presupuestos de los territorios, pueden compararse los coeficientes de rendimiento sobre los activos administrados en los diferentes territorios. Para estimar estos activos administrados generalmente se emplean cuentas por cobrar, los inventarios y los activos en depósitos. En la medida en que el territorio de ventas determine la política de crédito y tenga su propio almacén para mantener inventario, los activos administrados pueden ser suficientes para garantizar el uso de esta medida.

El análisis de ventas y de los costos identifica los resultados logrados y los costos que significa obtener estos resultados. Sin embargo, también es importante considerar los activos necesarios para alcanzar dichos resultados. Al comparar los resultados de rentabilidad y los niveles de logro de los objetivos del programa en diferentes territorios, los gerentes pueden obtener varios indicios sobre el desempeño del territorio. Y el uso combinado de desempeño y rentabilidad con el logro de los objetivos del programa permitirá evaluar con mayor facilidad los territorios de ventas y diagnosticar los problemas y oportunidades de cada territorio.

En el caso de nuestro país, generalmente y para la mayoría de los productos de consumo masivo, el occidente del mismo representa un mercado mejor y más rentable que el occidente, pues el nivel de vida es más alto, sin embargo, el oriente es importante para ciertas industrias como las relativas al petróleo y la pesca. Por lo tanto, es importante

determinar la rentabilidad de una zona según el producto o segmento que se desee trabajar.

Los mismos principios se pueden aplicar a los canales de distribución a fin de determinar si uno resulta más rentable o efectivo. Por ejemplo, en el caso de American International, el canal de ventas representado por Dipromulca recibe y margen de utilidad de un 43% lo cual representa casi el doble que un canal regular, sin embargo, este canal asume todos los costos operativos, descargando a la empresa de los mismos (y que son mucho más que el 20% adicional que recibe este por su operación).

¿Cómo se determina si las actividades de mercadeo son rentables o no?

El propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. En el caso de las empresas privadas, la meta principal son las utilidades; en el caso de las organizaciones públicas y no lucrativas, es sobrevivir y captar los fondos suficientes para desempeñar bien sus funciones. Ahora bien, la clave no es lograr utilidades como primer fin, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo. Como dijimos anteriormente: “Una empresa hace dinero satisfaciendo las necesidades de sus clientes mejor que la competencia”.

Los mercadólogos deben participar en el análisis de generar utilidades potenciales de diferentes maneras mercadotécnicas, es por esta razón que se dice que no solo el director de mercadotécnica se pone

el sombrero de la mercadotecnia, sino que también el sombrero financiero, ya que está en el negocio de generar clientes redituables. Pero ¿Cuántas empresas han practicado en efecto el concepto mercadotecnia? La respuesta es que muy pocas: En realidad, solo un puñado de compañías se mantienen firmes como líderes practicantes del concepto de mercadotecnia como son Procter & Gamble, Apple, McDonald's, etc. Es evidente que estas empresas se enfocan hacia el cliente y están organizadas para responder de una manera efectiva a los cambios en las necesidades del cliente.

La mercadotecnia es el arte de atraer y conservar clientes rentables. Aun así las compañías suelen descubrir que entre el 20 y 40% de sus consumidores resultarán poco rentables y que en el 20% de sus mejores clientes está el 80% de su utilidad. Además, muchas empresas reportan que sus consumidores más rentables no son los más grandes sino los de tamaño medio. Los clientes más grandes demandan una cantidad considerable de servicio y reciben los mayores descuentos, reduciéndose, en consecuencia, el nivel de utilidades de la empresa. Los clientes más pequeños pagan el precio total y reciben un mínimo servicio, pero el costo de realizar transacciones con consumidores pequeños reduce su rentabilidad. Los consumidores de tamaño medio reciben un buen servicio, pagan casi el precio total y son los más rentables. Esto ayuda a explicar porque muchas empresas grandes que en un principio tenían como meta sólo clientes grandes ahora están invadiendo el mercado a nivel medio. En el mercado asegurador

venezolano, las grandes empresas se están dirigiendo hacia la Pequeña y Mediana Industria, pues es un mercado no solo rentable sino mucho más estable que los grandes clientes del ayer.

¿Que convierte en rentable a un consumidor? Un cliente rentable se define en los términos siguientes: Un cliente rentable es el que genera un flujo de ingresos a lo largo del tiempo, excediendo por una cantidad aceptable el flujo de costos en que incurre la empresa al atraer, servir y venderle a ese consumidor. Casi todas las compañías omiten la rentabilidad de un consumidor en lo individual ya que afirman que un consumidor puede utilizar diversos servicios como es el caso de los bancos o diversos productos en el caso una empresa que maneje diversidad de productos. Una aspecto importante que debe tomar las empresas en cuanto la rentabilidad es en primer lugar incrementar el precio de sus productos menos rentables, o bien eliminarlos, o vender en forma cruzada sus productos que generen utilidades a estos consumidores no rentables, para así tratar de lograr la rentabilidad deseada del mercado.

En tiempos recientes la teoría del Mercadeo Uno a Uno, está teniendo auge. Dicha teoría se sustenta en la rentabilidad de los clientes basada en el valor de por vida de los mismos que no es otra cosa que la cantidad de productos que este cliente podrá adquirir de nuestra empresa a lo largo de su vida útil. En tal sentido resulta más importante la participación “Por Cliente” que la participación de mercados. En otras palabras, cuántos de los productos del área de mi empresa está

adquiriendo un determinado consumidor a la misma y cuantos a la competencia. En tal sentido las empresas están buscando venderle la mayor cantidad de sus productos a cada cliente y a través del valor agregado que representa el servicio, su fidelidad.

Una empresa orientada de esta manera, maximizando sus operaciones de Mercadeo, podrá tener una operación rentable en tal sentido.

¿Cómo y cuándo debe una empresa evaluar la posibilidad de modificar sus estrategias de negocio?

Las estrategias deben ser evaluadas en todo momento. El éxito de hoy de una empresa no garantiza el éxito del mañana. Los mercados cambian y las circunstancias también, lo que resultó sumamente positivo una vez de acuerdo con ciertas características del mercado puede cambiar en poco tiempo y por consiguiente los requerimientos de los consumidores, esto es parte del proceso de evaluación y retroalimentación constante de cada empresa.

Según Tracy Emerick, experto en mercadeo, mientras el uso o implementación de una estrategia de mercadeo arroje resultados positivos para la empresa esta no debe ser cambiada ni modificada.

¿Cómo afectan las utilidades de las empresas las decisiones tomadas a corto, mediano y largo plazo?

Malcolm Forbes escribió: “Cualquiera que diga que los hombres de negocios tratan con hechos, no con ficción, nunca han leído a posteriori proyecciones a cinco años”.

Sobre todo en una economía como la venezolana los planes a largo plazo, no funcionan. Creo que como máximo, se puede hablar de planes para un año. Aunque la empresa pueda hacer proyecciones para más tiempo, estas deben ser revisadas con frecuencia, con respecto a lo que hace la competencia y otros factores: económicos, políticos, sociales, culturales, etc. que puedan afectar el negocio.

En tal sentido Jack Trout (1999) reseñó en su último libro: “El poder de lo simple” lo siguiente:

“Lo sensato en la planificación es incorporar algo de sensatez en el proceso (. . .)

1. Informar a los empleados que predecir el futuro es un ejercicio de ilusión, y que el agudo análisis “de escenarios estratégicos” demasiado detallados es más bien una pérdida de tiempo.
2. Informar a todo el mundo que el valor real de la planificación estratégica, está en fijar la dirección coherente del negocio y estructurar los medios para ganar a la competencia.
3. Sentar al personal de planificación con los ejecutivos de operaciones, en cada línea de negocio, y que discutan las referencias de esa dirección coherente bajo distintas suposiciones económicas.
4. Enfatizar que lo que se está buscando es un “plan de vuelo” que sirva de guía a la empresa algo que sea más sencillo y menos esotérico que los planes al viejo estilo”.

Aunque el señor Trout resulta un tanto “ácido” en su enfoque coincidimos en que los planes deben ser planteados en plazos cortos y aunque existan proyecciones a mayores plazos, estos deben ser revisados con frecuencia. De no ser así, los presupuestos de las empresas y sus utilidades darán como resultado, números en rojo llevándolas incluso a posiblemente perder mercado como en el caso de general Motors.

Importancia del pronóstico de ventas y su utilidad

Pronosticar es proyectar las experiencias del pasado hacia el futuro. Cómo dijera William Shakespeare de manera muy elocuente: “el pasado es el prólogo”. Proyectar es: organizar las mejores conjeturas acerca del futuro. Pronosticar o proyectar, no significa saber lo que pasará en el futuro sino estimar los que sucederá si las cosas van de tal o cual manera.

La demanda de una empresa describe las ventas estimadas de está a niveles alternativos de su esfuerzo en mercadotecnia. A la administración le corresponde seleccionar uno de los niveles. El nivel seleccionado respecto al esfuerzo en mercadotecnia generará un nivel esperado de ventas, que se denomina pronóstico de ventas de la empresa. Este pronóstico de ventas es el nivel esperado de la empresa, con base en un plan de mercadotecnia seleccionado y un supuesto ambiente de mercadotecnia. En otras palabras podemos decir que el pronóstico de ventas tiene que ver con cuantas ventas debo realizar para sostener mi operación y obtener rentabilidad y que

estrategias debo seguir para lograr dichas ventas. Según el experto asesor de mercadeo, Peter Drucker, las empresas pueden sobrevivir por mucho tiempo sin utilidad, pero no puedes sobrevivir ni un día sin efectivo (flujo de caja). La importancia de las ventas consiste entonces en generar ese flujo de caja constante para mantener a la empresa viva.

La relación secuencial entre el pronóstico de la empresa y el plan de mercadotecnia de está suele ser confusa. Con frecuencia se escucha que la compañía debe desarrollar su plan de mercadotecnia con base en su pronóstico o proyección de ventas. La secuencia pronosticada para la planificación es válida donde la demanda del mercado es susceptible a la expansión. Sin embargo, la secuencia no es válida si el pronóstico significa una estimación de la actividad económica nacional, o si la demanda de la empresa no es susceptible a la expansión, o donde él pronostico se refiere a una estimación de las ventas de la empresa.

El pronóstico de ventas de la empresa no sienta las bases para decidir cuánto gastar en mercadotecnia. Por el contrario, él pronóstico de ventas es el resultado de un plan de gasto en mercadeo determinado con anticipación. Otro término que vale la pena mencionar con relación al pronóstico de la empresa es la cuota de ventas la cual la administración establece basándose en él pronóstico general de la empresa y en el estímulo psicológico para lograrlo. Por lo general, se fijan cuotas de ventas un poco más altas que las ventas estimadas, con objeto de obligar a la fuerza de ventas a hacer un esfuerzo mayor.

Una labor importante es estimar la demanda, para estimación la empresa puede utilizar varios métodos importantes para elaborar pronósticos de ventas como estudios de las intenciones del comprador, combinación de la opinión de la fuerza de ventas, opinión de expertos, pruebas de mercado, etc. El uso adecuado de estos métodos varía de acuerdo con el propósito del pronóstico, el tipo de producto y la disponibilidad y confiabilidad de la información.

Como punto final, debemos mencionar que parte de la utilidad del pronóstico de ventas, sobre todo en las empresas manufactureras, es que sirven para determinar la producción que deben planificar con anticipación, compra de materia prima, empleados y turnos de producción etc.

Producción

¿Función productiva?

La productividad es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.

Esta definición puede aplicarse a una empresa o a una industria. Aunque la productividad no es más que la relación aritmética entre la cantidad producida y la cuantía de alquiler de los recursos empleados en la producción, forma solo parte del medio ambiente total de la función productiva.

El objetivo del sistema productivo tiene una función tridimensional:
Función física: La característica de la función física de producción es la generación de cosas (bienes) y de servicios.

Función económica: La función económica de producción plantea al administrador de empresas preguntas tales como; ¿puede el producto ser fabricado o vendido de manera cooperativa? ¿Disminuirá nuestro costo? ¿En cuánto podría estimarse la rentabilidad del producto? Estas preguntas y muchas otras están en función de generar utilidades a la empresa, la cual tiene que escoger entre las diversas alternativas ofrecidas por el mercado para planificar sus operaciones y controlarlas convenientemente.

Función social: La tecnología es indiscutiblemente, una fuerza importante que promueve, al igual que otras, la función social de la producción. Los efectos sociales de la producción no consisten solamente en los productos que una empresa lanza al mercado, sino también en las repercusiones sobre el nivel de la superación técnica de la población y de las modificaciones importantes en la estructura social que se deriven de la urbanización.

¿Sistemas de producción?

Un sistema es un conjunto de objetos y/o seres vivientes relacionados de antemano, para procesar algo y convertirlo en el producto final.

Clasificación.

La primera clasificación de sistemas consisten en abiertos y cerrados. Otras clasificaciones pueden ser las siguientes:

Los físicos y los abstractos: Los físicos son aquellos sistemas que existen físicamente, los abstractos son los que existen en forma

conceptual, en la mente de alguien, por ejemplo, un proyecto en la mente de un investigador.

Los naturales y los elaborados: Los naturales son aquellos creados por la naturaleza y los elaborados, por el hombre. El clima es un ejemplo de sistema natural mientras que una maquina lo es de uno elaborado.

Los sistemas de hombres y maquinas: Estos son los más importantes porque son aquellos integrados por hombres y maquinas cuya combinación tiene por objeto transformar algo, producir algún producto o servicio para satisfacer una necesidad. La función de cada humano como de cada máquina está claramente determinada.

Los sistemas y subsistemas: En realidad un subsistema es un sistema en sí. Solo que el concepto de sistema lo referimos al sistema total y los sistemas que lo componen son los subsistemas.

Sistemas de producción: Desde el punto de vista de producción se pueden clasificar los sistemas en dos grandes clases: en procesos y en órdenes. En el primero, por medio de un proceso común se elaboran todos los productos y en el segundo, cada lote de productos diferentes sigue un proceso especial.

¿Tipos de sistemas de producción?

Sistemas modelo

Sistema de producción continua: En este sistema las instalaciones se adaptan a ciertos itinerarios y flujos de adaptación que siguen una escala no afectada por interrupciones. En este tipo de sistema, todas

las operaciones se organizan para lograr una situación ideal, en la que las operaciones se combinan con el transporte de tal manera que los materiales son procesados mientras se mueven.

Se utiliza este sistema cuando la economía de la fábrica favorece a la producción continua. Es decir, cuando la demanda de un producto determinado es elevada, la empresa se ve obligada a trabajar continuamente.

Sistema de producción intermitente: La producción intermitente se caracteriza por el sistema productivo en lotes de fabricación. En estos casos se trabaja con un lote determinado de productos que se limita a un nivel de producción, seguido por otro lote de un producto diferente. Este proceso sirve para fabricar un producto así como también, para manufacturar otros productos.

Sistema de producción modular: Esta producción se puede definir como el intento de fabricar estructuras permanentes de conjunto, a costa de hacer menos permanentes las subestructuras. En concreto el concepto de modularidad consiste en diseñar, desarrollar y producir aquellas partes que pueden ser consideradas en un número máximo de formas.

Sistema de producción por proyecto: Este sistema corre, por decirlo así, a través de una serie de fases. Generalmente, una fase a seguir dentro de un proyecto, no se lleva a cabo hasta que la fase anterior a esta queda resuelta. Particularmente cuando un proyecto es largo, gran

parte del personal que trabaja en su desarrollo, lo hace asesorando determinada fase así como la otra parte, permanece supervisando todas las fases que cubre el proyecto.

Sistemas primarios de producción

Sistema agrícola: Para desarrollar un producto agrícola se necesita una temperatura y precipitación pluvial adecuadas, una cierta cantidad de tierra cultivable, semillas, fertilizantes, insecticidas, tractores, el trabajo Humano entre los factores más importantes.

Sistema de extracción: Estos sistemas pueden operar como sistemas continuos o sistemas intermitentes dependiendo de la demanda del mercado. Con este tipo de sistema nos referimos a la industria minera. Sistemas secundarios de producción.

Sistema de transformación: Los cambios tecnológicos han hecho que la estructura industrial contemporánea este integrada de tal modo que las materias primas y aun los materiales usados un proceso de muchas industrias, son productos acabados por otras. Estos sistemas funcionan como continuos o intermitentes dependiendo de las necesidades y demanda del mercado. La característica de las industrias modernas de transformación es una gran división del trabajo aplicado particularmente a las industrias de producción en masa.

Sistemas de artesanías: Esta puede considerarse como una actividad que nace paralelamente con el hombre, misma que ha evolucionado para dejar pasó a la pequeña, mediana y grande industria.

Sistema terciario

Producción de servicios: cuando se refiere a una producción de este tipo se puede decir que tiene una relación muy directa con la mercadotecnia. En este sistema el producto terminado viene a ser un servicio, ejemplo; como preparar un café.

¿Control de la producción?

La planeación de producción es el conjunto de planes sistemáticos y acciones encaminadas a dirigir la producción, considerando los factores, cuanto, cuando, donde, y a que costo. La plantación de la producción es la labor que establece límites o niveles para las operaciones de fabricación en el futuro.

Control de calidad

Es la función administrativa cuyo objetivo es mantener la calidad de los productos que elabora una empresa, de acuerdo a una línea de normas y estándares establecidos.

Es la coordinación de esfuerzos en la organización de manufactura para que la producción se lleve a cabo en los niveles más económicos que permiten obtener completa satisfacción del consumidor.

Son todas las actividades que en una empresa manufacturera tienden a mejorar el comportamiento de las partes, de acuerdo a ciertas especificaciones, revisando las ya existentes, hasta alcanzar un nivel de calidad real.

Sistema de calidad

La fabricación o elaboración de productos con una calidad determinada implica ejercitar un minucioso control sobre la misma a lo largo del proceso de producción y de sus funciones asociadas.

Calidad dentro de la organización

En la mayoría de las empresas manufactureras el control del nivel de calidad es, por lo común asignado a un departamento especial que informa sobre el particular a la dirección general. Organizacionalmente es denominado departamento de control de calidad.

El papel decisivo que el cliente desempeña en el control de calidad lo evidencian tanto el diseño que busca satisfacer sus exigencias, como la ejecución de una realimentación tendiente a verificar si ha quedado o no con el producto.

Glosario de Términos

Costo de producción: El costo de producción expresa la magnitud de los recursos materiales, laborales y monetarios necesarios para alcanzar un cierto volumen de producción con una determinada calidad.

Costos fijos: Son los que permanecen inalterables independientemente de los aumentos o disminuciones de la producción, dentro de ciertos límites. Ejemplo: salario del personal administrativo y medidas de protección.

Costos variables: Varían proporcionalmente a los cambios experimentados en el volumen de la producción. Ejemplo: materias

primas y materiales directos, combustible y energía con fines tecnológicos.

Costo directo: Comprende los gastos que son identificables directamente con una producción o servicio. Ejemplo: materias primas, salarios de los obreros directos a la producción, etc.

Costo indirecto: Está constituido por los gastos que no son identificables con una producción o servicio dado, relacionándose con éstos en forma indirecta. Ejemplo: reparación y mantenimiento.

Costo real: Está constituido por el conjunto de gastos efectivamente incurridos por la empresa o unidad organizativa en determinado período de tiempo, asociados a la producción.

Gastos: Los gastos expresan el monto total, en términos monetarios, de los recursos materiales, laborales y financieros utilizados durante un período cualquiera, en el conjunto de la actividad empresarial. El concepto de gastos tiene un contenido amplio, incluyendo además de los recursos gastados durante un período en la producción mercantil, los gastos relacionados con el incremento de la producción en proceso, los gastos que se aplican al costo en períodos futuros (gastos diferidos), los gastos vinculados a la producción resarcidos por fuentes especiales de financiamiento y los gastos de las actividades ajenas a la producción. Tal como más adelante se apreciará al examinarse el contenido del costo, el concepto de gasto es más amplio y refleja el consumo de cualquier recurso durante un período de tiempo, con independencia

de su destino dentro de la empresa, por ello comúnmente se afirma que “el costo antes de ser costo fue gasto”.

Centro de costo: Es una unidad o subdivisión mínima en el proceso de registro contable en la cual se acumulan los gastos en la actividad productiva de la empresa a los fines de facilitar la medición de los recursos utilizados y los resultados económicos obtenidos.

La determinación de los centros de costo debe hacerse centrando la atención en los objetivos a lograr con la información que ellos proporcionan, como base para la toma de decisiones, por lo cual debe tratarse siempre que sea posible que se correspondan con un área de responsabilidad claramente delimitada.

Gastos controlables: Son aquellos que se identifican directamente con un nivel dado de autoridad administrativa - Área de Responsabilidad - y que son susceptibles de control y actuación por el responsable y el colectivo de trabajadores del área donde éstos se originan. Todos los gastos son en definitiva controlables y aunque a corto plazo algunos pueden no serlo, en un período determinado de tiempo siempre es posible establecer o asignar responsabilidad en el funcionario que pueda ejercer esta acción.

Presupuesto de gastos: Un presupuesto de gastos es un estado que muestra una información estimada de los resultados de un programa o un plan de operación y representa una proyección de condiciones y sucesos futuros, expresados desde un punto de vista monetario y

constituye el pronóstico, objetivos y metas a alcanzar por los jefes y trabajadores de un colectivo laboral (área de responsabilidad).

Elementos del Gasto: Es un concepto económico asociado al gasto que permite la cuantificación de los recursos materiales, laborales y monetarios en los cuales se expresan los gastos de trabajo vivo y pretérito para un período en el conjunto de la actividad empresarial. Los elementos indican los conceptos de los gastos según su naturaleza.

Costos Planificados: Son costos asociados a la necesidad de la planificación, que permiten prever la utilización racional de los recursos materiales, laborales y financieros, a fin de lograr los volúmenes previstos de producción con el mínimo de gastos. El costo planificado permite además un nivel de coherencia con otras categorías del plan técnico económico.

Rentabilidad.- Es un término general que mide la ganancia que puede obtenerse en una situación particular.



SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Capítulo 2

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

De acuerdo a la información Tercer Censo Nacional Agropecuario la superficie de banano es de 180.331 has, de las cuales 138.417 corresponden a las provincias de El Oro, Guayas y Los Ríos que representan el 77% de toda la superficie de banano a nivel nacional.

Las principales provincias productoras de banano a nivel de superficie se distribuyen unas 50,419 has en Los Ríos, 44,646 has en el Guayas y 43,353 has en El Oro.

Esta estructura marca una diferencia a nivel de productividad en estas tres provincias, así tenemos que en Los Ríos la productividad promedio es de 2.070 cajas por has, en el Guayas de 1.600 cajas por ha y en el Oro de 1,500 cajas por ha. La productividad a nivel nacional incorporando el resto de provincias es de 1.400 cajas por ha.

Los bajos niveles de productividad a nivel nacional y el crecimiento en el hectareaje refleja que la actividad bananera en el Ecuador en los últimos años se ha mantenido sobre la base de un crecimiento de la superficie más que a un crecimiento de los niveles de productividad o rendimiento.

Cabe destacar los cambios en la comercialización de la fruta y la mayor competitividad exigida en los mercados mundiales, han influido en el manejo del cultivo de banano, al cual se le han asociado una serie de prácticas culturales encaminadas a obtener racimos de mejor calidad, buscando siempre un mayor aprovechamiento de la superficie sembrada y por ende una mayor rentabilidad.

En lo que se refiere a la comercialización de la fruta históricamente existe una temporada de mayor demanda la cual se presenta entre las semanas 1 a la 20 de cada año; esto es entre Enero y las primeras semanas de Mayo; donde los precios son sumamente altos en comparación con las demás semanas del año; a su vez se presenta una temporada de baja demanda entre las semanas 30 a la 45; esto es entre las últimas semanas de Julio hasta mediados de Noviembre; donde los precios son muy bajos e incluso se eliminan racimos.

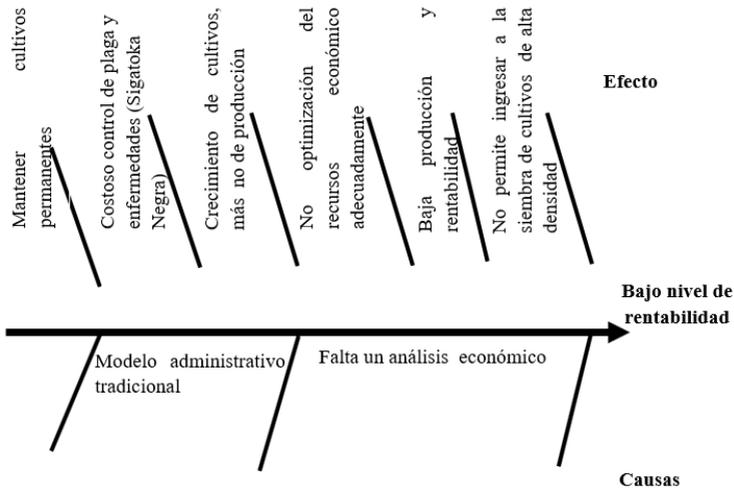
Las condiciones climáticas como la época lluviosa en la costa ecuatoriana donde se presentan temperatura y humedad idóneas para el desarrollo y producción del banano, coinciden con la época de mayor demanda de la fruta, así mismo las bajas temperaturas y falta de humedad se dan en la época de menor demanda; por lo cual se deben emplear mayores recursos económicos para la mantención del cultivo. Las utilidades por venta de la fruta son mucho mayores en la época lluviosa debido a que hay más producción a un mejor precio; en cambio en la época seca la producción es menor y el precio es bajo.

Tradicionalmente las plantaciones tienen entre 1350 y 1500 plantas por hectárea y se cosechan alrededor de 50 a 80 cajas por hectárea y por semana teniendo una producción de 2600 a 4000 cajas/ha/año; dependiendo de la calidad de la tierra y el grado de inversión económica en las prácticas agrícolas; alrededor del sesenta por ciento de esta producción se da en las primeras 20 semanas y el cuarenta por ciento en las 32 semanas restantes del año; debido a esto es lógico pensar que nos conviene cosechar en la época de mayor demanda.

Para tal efecto debemos sembrar en una determinada época del año de tal forma que la cosecha coincida con las fechas que necesitamos. Debido a las características del desarrollo vegetativo de una plantación nueva podemos incrementar el número de plantas por hectárea y así obtener mayor cantidad de racimos a la cosecha realizando una sola cosecha de tipo anual.

En la época lluviosa se deben emplear gran cantidad de recursos económicos para mantener la plantación en buen estado para el resto del año principalmente en el control de plagas y enfermedades siendo la principal y más costosa el control de la Sigatoka Negra; se realiza aplicaciones de fertilizante tanto al suelo como por vía foliar mediante el uso de avioneta; además de las prácticas agrícolas recomendadas en toda plantación.

Diagrama causa – efecto (ishikawa)



The top portion of the page features a decorative background with a repeating geometric pattern of interlocking triangles and squares in various shades of green. This pattern fades into a white background as it moves down the page.

MÉTODOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Capítulo 3

MÉTODOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Se trata de una investigación cuali – cuantitativa, descriptivo y bibliográfico.

Métodos y técnicas.

Inductivo, porque se analizaron otros factores como por ejemplo considerar el estudio o la aplicación de modelo de organización administrativa.

Deductivo, porque se detalló toda la estructura para la implementación de un nuevo modelo de organización administrativa para su futura aplicación.

Analítico – Sintético, porque este método hace posible la comprensión de todo hecho, fenómeno, idea, caso, etc. Fue aplicado para conocer la percepción que tienen los diferentes sectores que conforman los posible clientes potenciales, para luego realizar la operatividad de diseñar un taller de ebanistería y brindar así un servicio de calidad y aparatando más los precios.

Histórico – Lógico, porque se analizaron científicamente los hechos, ideas del pasado comparándolo con hechos actuales.

Descriptivo – Sistémico, porque es una observación actual de los fenómenos y casos, procurando la interpretación racional.

Científico, se utilizó el método científico porque emplea un conjunto

de procedimientos lógicamente sistematizado para descubrir hechos, datos y problemas reales, los mismos que permitieron llegar a una conclusión general.

Técnicas

Fichaje.- Se utilizaron para incluir datos escuchados, leídos o combinados.

Observación Directa.- Fue utilizada con mayor importancia porque se realizó un trabajo de campo continuo para determinar las influencias que intervienen en este fenómeno.

Encuesta.- Se las realizó a los clientes internos y externos para conocer cuáles son las expectativas en el trabajo y su nivel de aceptación en el mismo.

Entrevistas.- Se las realizó al nivel gerencial de la empresa.

Instrumentos de la Investigación.- Los instrumentos que se utilizaron para esta investigación son:

- Fichas nemotécnicas.
- Guía de Observación.
- Cuestionarios.
- Guía de entrevista.

Población

La realización de esta investigación se llevó a cabo en la empresa bananera “La Mina” ubicada en la Parroquia Pimocha del Cantón Babahoyo, Provincia de Los Ríos.

Los estratos que se seleccionaron fueron los siguientes:

<i>Composición</i>	<i>Población</i>
Nivel Administrativo	2
Ingenieros agrónomos.	4
TOTAL:	6

Muestra

No se aplicó muestra ya que el universo es reducido.



RESULTADOS OBTENIDOS

Capítulo 3

RESULTADOS OBTENIDOS

Encuesta dirigida a los ingenieros agrónomos de la hacienda la mina

Pregunta n° 1

¿Usted ha administrado un cultivo de banano sembrado en alta densidad?

Cuadro n° 1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	4	100%
NO		
TOTAL	4	100%

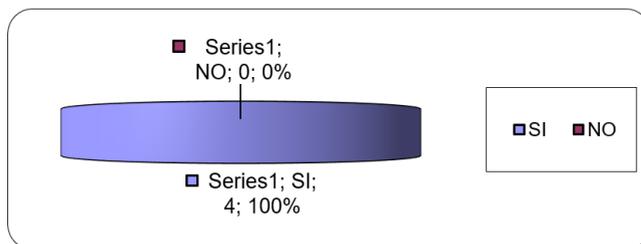


Gráfico # 1

Análisis e interpretación de datos

Del recurso humano encuestado el 100% respondió que sí han administrado cultivo de banano sembrados en alta densidad, de lo que se deduce que el grupo de ingenieros agrónomos cuentan con la experiencia necesaria para responder a una cosecha exitosa y por ende mejorar la rentabilidad de la empresa.

Pregunta n° 2

¿Usted considera que el cultivo de banano sembrado en alta densidad es más rentable que el cultivo tradicional?

Cuadro n° 2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

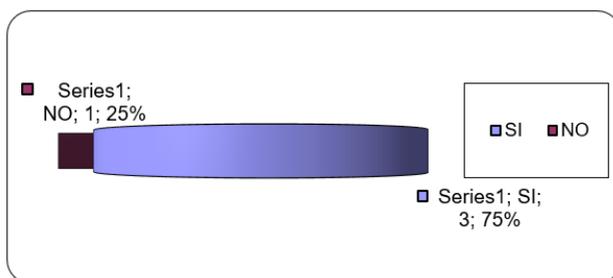


Gráfico # 2

Análisis e interpretación de datos

Del recurso humano encuestado el 75% respondió que si consideran que el cultivo de banano sembrado en alta densidad es más rentable que el cultivo tradicional mientras que el 25% que no, de lo que se deduce que las empresas bananeras deben de incursionar con las innovaciones tecnológicas ya que estas permiten ofrecer un mejor producto a los clientes y por consecuencia aumentar su demanda.

Pregunta n° 3

¿Usted considera que el cultivo de banano sembrado en alta densidad es más propenso a la plaga?

Cuadro n° 3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

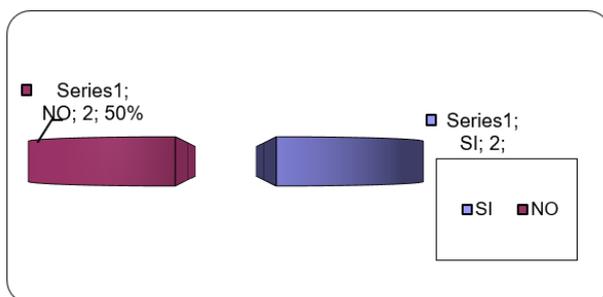


Gráfico # 3

Análisis e interpretación de datos

Del recurso humano encuestado el 50% respondió que si consideran que el cultivo de banano sembrado en alta densidad es más propenso a la plaga mientras que el otro 50% que no, de lo que deduce que el banano sembrado en alta densidad tiene una desventaja que debe ser controlada a tiempo para que la demanda del producto no perjudique la estabilidad financiera de la empresa.

Pregunta n° 4

¿En qué tipo de cultivo de banano considera que los costos de producción son más elevados?

Cuadro n° 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cultivo tradicional		
Cultivo de alta densidad		
Casi iguales	4	100%
TOTAL	4	100%

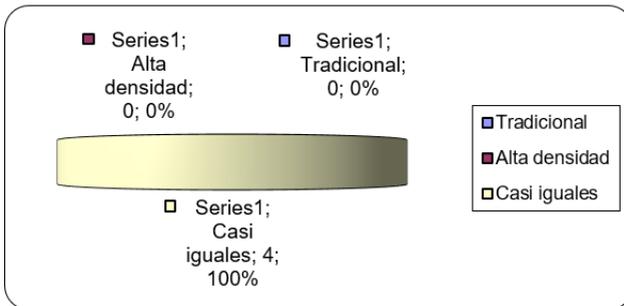


Gráfico # 4

Análisis e interpretación de datos

Del recurso humano encuestado el 100% respondieron que consideran que los costos de producción en el cultivo tradicional y el cultivo de alta densidad son iguales. De lo que se deduce que los ingenieros agrónomos consideran que los costos son casi iguales, ya que se necesita de la misma cantidad de personal de campo, la diferencia se da en los gastos de enfunde por la alta densidad.

Pregunta n° 5

¿Cuántas cajas promedio se cosecha por hectárea en el cultivo tradicional?

Cuadro n° 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1800	4	100%
2000		
2200		
2400		
TOTAL	4	100%

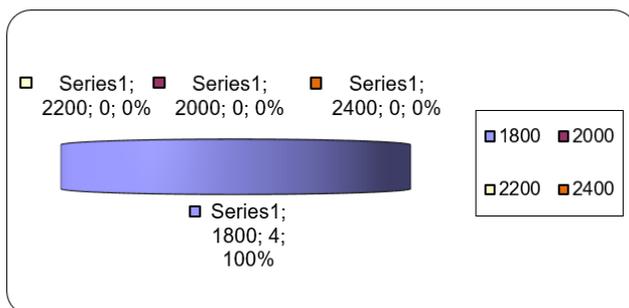


Gráfico # 5

Análisis e interpretación de datos

Del recurso humano encuestado el 100% respondieron que el promedio de caja por hectárea en el año en el cultivo tradicional es 1800. De lo que se deduce que los ingenieros agrónomos consideran que el promedio de producción de caja por hectárea es estándar durante todo el año, sea esta en temporada de alta demanda o de baja demanda.

Pregunta n° 6

¿Cuántas cajas promedio se cosecha por hectárea en el cultivo de alta densidad?

Cuadro n° 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1800		
2000		
2200	1	25%
2400	3	75%
TOTAL	4	100%

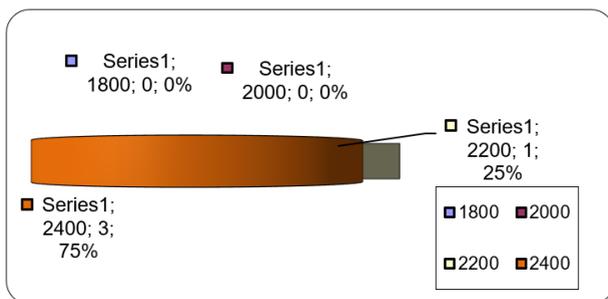


Gráfico # 6

Análisis e interpretación de datos

Del recurso humano encuestado el 75% respondieron que el promedio de caja por hectárea en el año en el cultivo de alta densidad es 24000 y el 25% indicó que es de 2200 cajas. De lo que se deduce que los ingenieros agrónomos consideran que el promedio de producción de caja por hectárea en el cultivo de alta densidad es de 2400 cajas en la época de mayor demanda que corresponde al primer semestre de cada año, ya que este cultivo es programado.

Pregunta n° 7

¿Considera usted que los administradores se encuentran muy preparados para solucionar los conflictos que presenta la hacienda en la entrega del producto al mercado mayorista?

Cuadro n° 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No		
TOTAL	4	100%

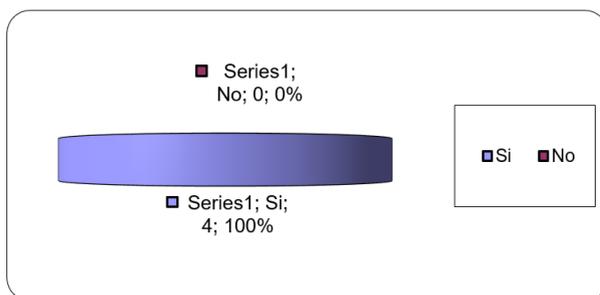


Gráfico # 7

Análisis e interpretación de datos

Del recurso humano encuestado el 100% respondieron que los administradores se encuentran muy preparados para solucionar los conflictos que presenta la hacienda en la entrega del producto al mercado mayorista. De lo que se deduce que los ingenieros agrónomos consideran que los administradores son personas muy eficientes y eficaces en el cumplimiento de sus obligaciones.

Pregunta n° 8

¿Cree usted que la negociación que aplica la empresa con el mercado mayorista favorece el crecimiento económico de la hacienda?

Cuadro n° 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	23%
No	1	77%
TOTAL	4	100%

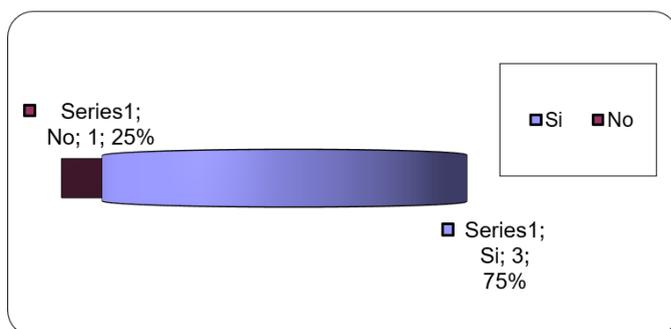


Gráfico # 8

Análisis e interpretación de datos

Del recurso humano encuestado el 75% respondieron que las negociaciones que aplica la empresa con el mercado mayorista si favorece los índices de rentabilidad económica de la hacienda, mientras el 25% indica que no. De lo que se deduce que los ingenieros agrónomos consideran que las negociaciones mejora la rentabilidad.

Pregunta n° 9

¿Cree usted que la producción de banano de la Hacienda permite mantener la demanda del producto en el mercado consumidor mayorista?

Cuadro n° 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	4	100%
No		
TOTAL	4	100%

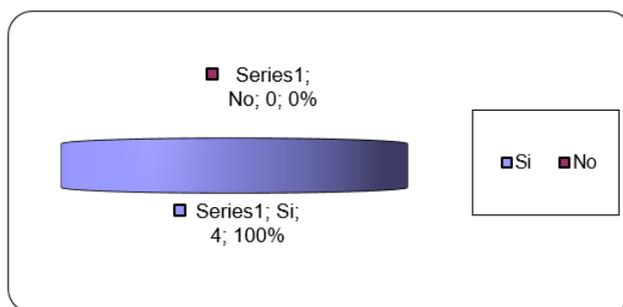


Gráfico # 9

Análisis e interpretación de datos

Del recurso humano encuestado el 100% respondió que la producción de banano de la Hacienda si permite mantener la demanda del producto en el mercado consumidor mayorista. De lo que se deduce que la producción que mantiene la hacienda la Mina es ubicada comprada dentro del mercado mayorista.

Pregunta n° 9

¿Cree usted que la producción de banano de la Hacienda permite mantener la demanda del producto en el mercado consumidor mayorista?

Cuadro n° 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	4	100%
No		
TOTAL	4	100%

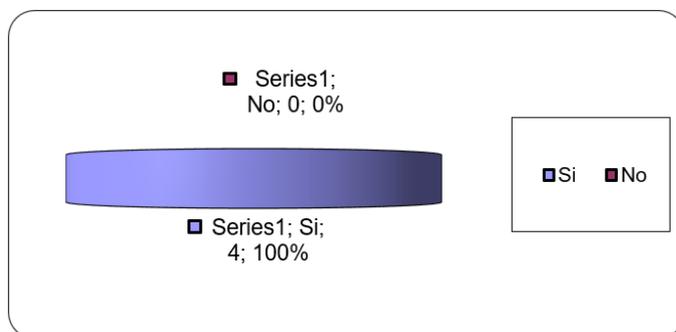


Gráfico # 9

Análisis e interpretación de datos

Del recurso humano encuestado el 100% respondió que la producción de banano de la Hacienda si permite mantener la demanda del producto en el mercado consumidor mayorista. De lo que se deduce que la producción que mantiene la hacienda la Mina es ubicada comprada dentro del mercado mayorista.

Pregunta n° 10

¿Conoce usted si el porcentaje de pérdida del producto cosechado está dentro de los límites permitidos dentro del presupuesto de la hacienda?

Cuadro n° 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí conoce	2	50%
No conoce	2	50%
TOTAL	4	100%

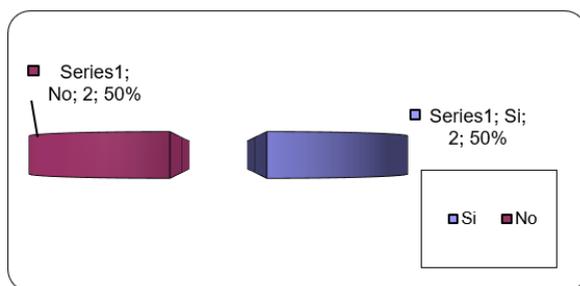


Gráfico # 10

Análisis e interpretación de datos

Del recurso humano encuestado el 50% respondieron que el porcentaje de pérdida del producto cosechado si está dentro de los límites permitidos dentro del presupuesto de la hacienda, mientras que el otro 50% que no conoce. De lo que se deduce que la merma que mantiene la hacienda la Mina no influye en los niveles de rentabilidad.

Entrevista dirigida al nivel administrativo de la hacienda la mina

Pregunta n° 1

¿Considera usted que la tecnología aplicada en la hacienda favorece el cultivo del banano de alta densidad?

Análisis:

Sí, la hacienda cuenta con la tecnología adecuada, para enfrentar situaciones que pueden limitar la producción del banano, y de esta manera ofertar en el mercado un producto de calidad.

Pregunta n°2

¿Cree usted que la producción de banano de la Hacienda permite mantener la demanda del producto en el mercado consumidor mayorista?

Análisis:

Si, la hacienda cuenta con una extensión bananera que permite una producción acorde a la demanda.

Pregunta n°3

¿Considera usted, que el personal encargado de supervisar la producción del banano de alta densidad cuenta con la experiencia científica y tecnológica actual?

Análisis:

Si, la gerencia de la hacienda se preocupa en la selección del personal, además se encarga del entrenamiento y la capacitación en relación al cargo que ejercen.

Pregunta n°4

¿Cuál es el porcentaje de pérdida del producto cosechado?

Análisis:

Un 10%, pero está considerado dentro del margen de error en el presupuesto de la hacienda.

Pregunta n°5

¿La Hacienda le da utilidad al producto rechazado del banano?

Análisis:

Si, volvemos a clasificar y a elaborar cajas pequeñas para ubicarlas en los mercados chilenos

Pregunta n°6

¿Considera usted que el cultivo de banano sembrado en alta densidad es más propenso a la plaga?

Análisis:

No, la plaga es un factor que pone en desventaja cualquier producción, pero la hacienda cuenta con tecnología apropiada para su control, y de esta manera la demanda del producto no pone en riesgo la estabilidad financiera de la empresa.

Pregunta n°7

¿Cuál de los dos tipos de cultivos considera usted que es más rentable: el cultivo de banano sembrado en alta densidad o el cultivo tradicional?

Análisis:

El cultivo de alta densidad, es muchos más rentable, ya que ganamos volumen y precio en los meses de mayor demanda, por tal razón tratamos de sembrar más nuestros cultivos de alta densidad

Pregunta n°8

¿Cuál es el promedio de producción por hectárea en el cultivo tradicional y de alta densidad del producto entregado?

Análisis:

El promedio de producción tradicional es de 1800 cajas por hectáreas al año y de 2400 cajas por hectáreas, a lo cual cabe destacar que existe menor merma en los meses de mayor de manda por lo cual es muy rentable.

Pregunta n°9

¿Qué dificultades presenta la hacienda en la entrega del producto al mercado mayorista?

Análisis:

En los meses de menor demanda los niveles de merma aumenta, y nuestra rentabilidad es menor

Pregunta n°10

¿Conoce por que existe una época de mayor demanda y menor demanda?

Análisis:

Si conoce, se debe destacar que estos meses de mayor demanda existen porque los países de Centroamérica (Costa Rica) se ven afectados año a año por los desastres naturales, lo que permite que la fruta se encarezca y la menor demanda por que el desastre naturales ya ha sido superado.

Verificación de idea a defender

Con el análisis e interpretación de las encuestas realizadas a los ingenieros agrónomos y la entrevista a los administrativos de la misma, se evidencia que el problema fundamental es el nivel de rentabilidad que genera el cultivo de banano de alta densidad versus el cultivo tradicional, el mismo que por la falta de análisis estratégico situacional no se ha podido determinar; para ello como posible solución propongo diseñar un análisis estratégico situacional comparativo sobre la producción de banano el mismo que permita determinar cuál de los dos cultivos generan una mejor rentabilidad.

CONCLUSIONES

La experiencia laboral que refieren los ingenieros agrónomos contribuye favorablemente a mantener la hacienda con una producción exitosa en relación al cultivo del banano.

La producción que genera el cultivo de alta densidad es de 2400 cajas por hectáreas de banano al año frente a las 1800 cajas por hectáreas que representa el cultivo tradicional, por tal razón indican que el margen de rentabilidad es mejor en los cultivos de alta densidad.

Que existe dos épocas, la una que representa el primer semestre conocida como alta demanda y la otra correspondiente al segundo semestre de baja demanda.

Que la época de mayor demanda depende mucho de los desastres naturales que se presenta en Centro América (Costa Rica).

Que la hacienda no cuenta con un plan estratégico respectivo en donde se pueda apreciar sus debilidades y amenazas.

ACERCA DEL AUTOR

DAVID MAYORGA ARIAS



Ingeniero Agrónomo, Magíster en Ingeniería Agrícola, Magíster en Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia Estratégica, Especialista en Gerencia de Proyectos, Diplomado Superior en Gerencia de Marketing. Docente Universidad Técnica de Babahoyo, Jefe de Operaciones FELVENZA S.A, Supervisor agricultura división DOLE – UBESA, Supervisor Corporación Noboa zona 1.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AÑEZ, B. 1991. Efecto de la distancia entre hileras sobre la producción de plátano. In Añez, B; Nava, C; Sosa, L; Jaramillo, R. Eds. Memorias, IX Reunión, ACORBAT. Mérida, Venezuela, 24-29, Septiembre 1989. ACORBAT, Maracaibo.
- AUSTIN, Nancy. (1987). PASIÓN POR LA EXCELENCIA. Características Diferenciales de las Empresas Líderes. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
- BELALCÁZAR, CS; Cayón, G. 1994. Cultivo en altas densidades, una nueva opción (en línea). Consultado el 7 ago. 2003. Disponible en <http://www.inibap.catie.co.cr>.
- BELALCÁZAR C., S. (2002). Altas densidades de siembra en plátano, una alternativa rentable y sostenible de producción. Acorbat. Memorias XV reunión. Realizada en Cartagena de Indias, Colombia. Medellín (COL). Asociación de Bananeros de Colombia AUGURA. Disponible on line http://www.inibap.org/pdf/IN030067_es.pdf.
- BELALCÁZAR, C. S., Baena, A. A., Valencia, J. A., Martínez, G. A. 1990. Estudios sobre densidades de población p 63-76. Belalcázar C.S. et al. Generación de tecnología para el cultivo y producción rentable de plátano en la zona cafetera central colombiana. Creced Quindío, ICA Armenia, Regional Nueve. (Informe técnico).
- BELALCÁZAR, C. S., Merchán, V. V. M., Baena, A. M., Valencia, M. J. A. 1990. Efectos de la época y el grado de defoliación sobre la producción. p 77-85. in: Belalcázar, C. S.

et al. Generación de tecnología para el cultivo y producción rentable de plátano en la zona cafetera central colombiana. Creded Quindío, ICA Armenia, Regional Nueve. (Informe técnico).

- BARZELAY, M. (1993): Administrative Reform: Concept, Visions and Recent Experience. Draft Paper. John F. Kennedy School of Government (Harvard University).
- CARDONA, A. J. H., Franco, G., Belalcázar, C. S., Giraldo, C. A. 1991. Validación y ajuste de tecnología sobre prácticas de siembra y manejo de plantaciones. Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, Creded Quindío, Regional Nueve. 28 p (Mimeografiado)
- DESSLER, Gary (1996) “administración de personal” 6TA EDICION
- DRUKER, Peter (1985) “La gerencia, tareas y responsabilidades y prácticas”, 6TA Edición
- GÓMEZ. C, J. G. Surga, R. Rumbos, V. Trujillo, H. Rosales y J. Vera. (2004). Evaluación de cuatro densidades de siembra en doble hilera para plátano (Musa AAB cv. Hartón) en la zona sur del lago de Maracaibo, durante el primer ciclo de cosecha. Rev. Fac. Agron. (LUZ). 21 Supl. 1: 262-269. Disponible on line http://www.revfacagronluz.org.ve/PDF/suplemento_2004/Gomez%20et%20al.pdf
- HAMMER, Michael; Champy, James. (1992). REINGENIERÍA. Grupo Editorial Norma, Barcelona.
- HERRERA, M. A., Belalcázar, C. S., Valencia, M. J. A., Baena,

A. M. 1990. Evaluación de tamaños de semilla. p 39-52. in: Belalcázar, C. S. et al. Generación de tecnología para el cultivo y producción rentable de plátano en la zona cafetera central colombiana. Creced Quindío, ICA Armenia, Regional Nueve. (Informe técnico).

- IDIAF (Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales). Resultados de investigación en musáceas. Santo Domingo, KOONTZ, Harold, WEIRICH, Heinz. (2004). ADMINISTRACIÓN. Una perspectiva global. 12ª. Edición. Mc Graw Hill, México.
- KOONTZ, Harold, WEIRICH, Heinz (1990) “Administración”, novena edición, editorial McGraw Hill, México
- KOTTER, John P. (2000). ¿Qué hacen los líderes? Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- M DE BEAS Antonio (1996) “Organización y Administración de Empresas” Primera edición McGraw Hill – Interamericana de España S.A.
- MORALES, Enrique (1990) “La gerencia del futuro y los estilos de plantación estratégica”, 2da. Edición.
- PETERSON Y FLOWMAN (1980) “Organización y dirección de empresas” editorial Unión tipográfica edición
- SOTO, M. 1985. Bananos, cultivo y comercialización. Ministerio de Agricultura y Ganadería, CR. San José.
- VÁSQUEZ, L. 2006. Comportamiento productivo del clon de banano SH-3436L-9 plantado en cuatro densidades de plantación, Villa Clara, Cuba. Disponible on line <http://www>.

monografias.com/trabajos52/clon-banano.shtml

- VENTURA, G.; Jiménez, J. (2005). Evaluación de sistemas de siembra y distancias entre plantas en la producción orgánica de banano (Musa AAA). En: Musáceas: Resultados de Investigación. IDIAF (Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales). Santo Domingo, Rep. Dom., 2005. pp. 49- 62. Disponible on line. http://idiaf.org.do/proyectos/a_organica/PDF/PAS00238.pdf
- WILLIAM, J. STANTON, M. ETZEL, B. (1992) Fundamentos del Marketing. Editorial Interamericana de México

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO



EDITORIAL
UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE BABAHOYO



ISBN: 978-9942-8866-9-9



9 789942 886699

