



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA PRODUCTIVIDAD  
DE LAS EMPRESAS BANANERAS ORO BANANA Y BANAPLAST

ESPINOSA CORONEL SHELLY ALEJANDRA  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA  
2018



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA  
PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS BANANERAS ORO  
BANANA Y BANAPLAST

ESPINOSA CORONEL SHELLY ALEJANDRA  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

MACHALA  
2018



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA PRODUCTIVIDAD DE LAS  
EMPRESAS BANANERAS ORO BANANA Y BANAPLAST

ESPINOSA CORONEL SHELLY ALEJANDRA  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PALOMEQUE CÓRDOVA INÉS DEL TRÁNSITO

MACHALA, 04 DE JULIO DE 2018

MACHALA  
04 de julio de 2018

**Nota de aceptación:**

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS BANANERAS ORO BANANA y BANAPLAST, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



---

PALOMEQUE CÓRDOVA INÉS DEL TRÁNSITO  
0700832603  
TUTOR - ESPECIALISTA 1



---

MORA SANCHEZ NORMAN VINICIO  
0702857913  
ESPECIALISTA 2



---

GRANDA BOHORQUEZ JAIME PORFIRIO  
0701048662  
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: martes 03 de julio de 2018 - 16:23

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** ESPINOSA CORONEL SHELLY ALEJANDRA\_PT-010518.pdf  
(D40218232)  
**Submitted:** 6/16/2018 10:22:00 PM  
**Submitted By:** titulacion\_sv1@utmachala.edu.ec  
**Significance:** 2 %

### Sources included in the report:

TESIS DE EVELIN KARINA BUSTAMANTE.docx (D14820912)  
<https://upcommons.upc.edu/handle/2099/16108>  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2077-28742015000400014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2077-28742015000400014)  
<http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/handle/10819/4655?mode=full>

### Instances where selected sources appear:

4

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, ESPINOSA CORONEL SHELLY ALEJANDRA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS BANANERAS ORO BANANA y BANAPLAST, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 04 de julio de 2018

  
ESPINOSA CORONEL SHELLY ALEJANDRA  
0705366037

## **RESUMEN**

La presente investigación se enfoca en la elaboración de un plan de mejoramiento continuo para la competitividad y productividad de las empresas del sector bananero, Oro Banana y Banaplast. El propósito del estudio es identificar las áreas funcionales de las empresas bananeras que presentan problemas, por medio de la revisión bibliográfica y análisis de casos, para el desarrollo de estrategias potenciadoras que influyan en la eficiencia de los procesos productivos y calidad del producto. Para un avance adecuado, se implementa una metodología de carácter cualitativo y alcance descriptivo, fundamentada en la recopilación de información proveniente a fuentes secundarias y al análisis de casos similares realizados en empresas bananeras de la región costa del país. Entre los hallazgos que ejerce mayor relevancia es la influencia de la mejora continua en la calidad del producto, factor determinante en el proceso de decisión de compra, siendo necesario el enfoque principal en la producción de la fruta, cuyo proceso implica la selección de la semilla hasta la entrega del producto final, con la finalidad de poner a disposición del cliente un producto altamente competitivo y elaborado bajo normas de calidad. Las actividades del plan de mejora continua se sintetizan en un matriz con sus respectivas actividades, indicador, tiempo y otros.

**Palabras claves:** Calidad, Mejora continua, Productividad.

## **ABSTRACT**

The present investigation focuses on the elaboration of a continuous improvement plan for the competitiveness and productivity of the companies of the banana sector, Oro Banana and Banaplast. The purpose of the study is to identify the functional areas of banana companies that present problems, through bibliographic review and case analysis, for the development of empowering strategies that influence the efficiency of production processes and product quality. For an adequate advance, a methodology of qualitative character and descriptive scope is implemented, based on the collection of information from secondary sources and the analysis of similar cases carried out in banana companies in the coastal region of the country. Among the most relevant findings is the influence of continuous improvement in the quality of the product, a determining factor in the purchase decision process, with the main focus on the production of the fruit, whose process involves the selection of the seed, until the delivery of the final product, in order to make available to the customer a highly competitive product and developed under quality standards. The activities of the continuous improvement plan are synthesized in a matrix with their respective activities, indicator, time and others.

**Keywords:** Quality, Continuous improvement, Productivity.



## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN .....	1
ABSTRACT.....	2
CONTENIDO .....	3
ÍNDICE DE CUADROS .....	4
INTRODUCCIÓN .....	5
1. DESARROLLO.....	7
1.1 Marco teórico .....	7
1.1.1 La productividad y competitividad a nivel internacional. ....	7
1.1.2 La mejora continua en América Latina .....	7
1.1.3 Beneficios de la mejora continua. ....	8
1.1.4 Planes de mejoramiento continuo.....	8
1.1.5 Pasos para elaborar un plan de mejora continua. ....	9
1.1.6 La producción de banano en Ecuador. ....	10
1.1.7 La producción bananera en la provincia de El Oro. ....	10
2. METODOLOGÍA.....	11
2.1 Análisis de casos de las haciendas bananeras – región costa.....	12
2.1 Plan de Mejora Continua.....	13
3. CONCLUSIONES.....	17
BIBLIOGRAFÍA .....	18

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Pasos para elaborar un plan de mejora continua .....	9
Cuadro 2. Problemas detectados .....	12
Cuadro 3. Plan de mejora área de producción .....	13
Cuadro 4. Plan de mejora para el talento humano .....	15
Cuadro 5. Plan de mejora área de ventas .....	16

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las exigencias del mercado, la competencia y las normas internacionales de estandarización, han dado lugar a la búsqueda constante de las empresas por la excelencia en la calidad de sus procesos productivos. El concepto de calidad ha ido evolucionando a través del tiempo, convirtiéndose en una parte necesaria para la diferenciación y sostenibilidad de cualquier organización (Hernández Palma , Cardona Arbeláez , & Pineda Carreño, 2017). A pesar de los cambios en el entorno, muchas empresas se resisten al cambio y a la mejora continua, viéndose acorraladas por problemas y fallos en los procesos de sus áreas funcionales, a causa de las condiciones del ambiente de trabajo.

Todo sistema y proceso debe contar con una línea abierta para un ciclo de mejora, con el fin de establecer procedimientos óptimos, que resuelvan los conflictos internos para el alcance de los objetivos organizacionales y la productividad de las empresas. El grado de compromiso de la alta dirección y el trabajo sinérgico son los factores esenciales en un plan de mejora continua, en donde la creatividad y agilidad para resolver conflictos resultan ser elementos potenciadores (Alvarado Ramírez & Pumisacho Álvaro , 2017).

Las empresas deben reconocer los problemas existentes en sus distintas áreas, con el afán de buscar soluciones factibles y brindar un producto de calidad en comparación a la competencia, por ello, es necesaria la implantación de los planes de mejoramiento, ya que permiten resolver los problemas que inciden en la productividad y rentabilidad. La excelencia de una empresa no está ligada únicamente a su tamaño, depende en gran parte del análisis estratégico de la organización y de los cambios que deben efectuarse a los procesos de producción para el crecimiento y desarrollo de la misma

El Ecuador a lo largo del tiempo, se ha destacado por ser uno de los mayores exportadores de banano a nivel mundial, convirtiéndose en una de las principales actividades que aportan a la economía del país. La producción de banano ha tenido una notoria concentración en la provincia de El Oro, según cifras del Ministerio de Agricultura en la actualidad cuenta con aproximadamente 2375 haciendas de un total de 5737, pertenecientes a pequeños y medianos productores. Pese a contar con un alto

número de propiedades, no es la provincia que mayor producción tiene a escala nacional.

Oro Banana y Banaplast son empresas bananeras constituidas en la ciudad de Machala, en los últimos años han presentado anomalías a causa del bajo rendimiento productivo, el cual ha generado grandes pérdidas para ambas. Partiendo de esta problemática se ha considerado necesario realizar un plan de mejoramiento continuo para las dos empresas bananeras, por ello, el objetivo principal del estudio es identificar las áreas funcionales que generalmente presentan problemas en actividades del sector agrícola, mediante la investigación de documentos científicos, para la elaboración de estrategias del plan de mejora continua.

# 1. DESARROLLO

## 1.1 Marco teórico

*1.1.1 La productividad y competitividad a nivel internacional.* Según Pol Miró (2014) “Las empresas con mayor productividad tienden a internacionalizarse, ya sea mediante exportación y/o inversión extranjera directa –la cuales no son situaciones excluyentes. En cambio, aquellas compañías con una productividad menor venden exclusivamente en el mercado nacional” (p.74). Los resultados de un mejor desempeño de la productividad pueden ser producto de la innovación, compromiso del talento humano, rediseño organizacional, incorporación de tecnología de punta. Lograr un posición dominante en el mercado meta depende de un factor influyente como es la estrategia empresarial (Mora Riapira, Vera Colina, & Melgarejo Molin, 2015).

El concepto de competitividad tiene una tendencia de mejoramiento y de cambios estructurales. Se consigue a través del “Mejoramiento del negocio hacia una productividad maximizada; trabajándose en conjunto desde el nivel gerencial hasta los niveles más bajos, siendo responsables y comprometidos con las transformaciones que deban darse en cada rol” (León Valbuena, 2013, p.386). Generalmente el incremento de la productividad está asociado con la mejora de la calidad de los bienes producidos por una empresa.

*1.1.2 La mejora continua en América Latina.* En América latina las empresas han adoptado procesos de mejora continua con la intención de competir a nivel internacional. Dicho término “Comprende tanto una filosofía como un sistema destinado a mejorar día a día el quehacer en materia: de niveles de calidad, productividad, costos, niveles de satisfacción, niveles de seguridad, tiempos totales de los diversos ciclos, tiempos de respuesta” (Esquivel Valverde, León Robaina, & Castellanos Pallerols, 2017, p.59).

El fundamento que sostiene el modelo de mejora continua es la autoevaluación. En este proceso se detectan aspectos relevantes que se deben mantener y áreas en las cuáles se necesita implementar un plan de mejora (López Abreu, García Muñoz, Batte Monter, & Cobas Vilches, 2015). La mejora continua es un proceso que requiere de la innovación

constante de las empresas, debido a la evolución de las tendencias y exigencias del mercado.

*1.1.3 Beneficios de la mejora continua.* Una cultura de mejora continua contribuye a las empresas a mejorar significativamente la satisfacción de su grupo de interés, conllevando a un incremento en la cuota de mercado mediante el óptimo uso de sus recursos propios. Este proceso involucra a todo individuo dentro de la empresa, teniendo un alcance total en ella, según el autor citado uno de sus principales beneficios son:

- Maximizar la productividad, siguiendo un enfoque más competitivo
- Lograr mejores resultados en el corto plazo
- Optimización de los recursos, con ello se obtendrá la reducción de costos y productos defectuosos (García Canales & Gisbert Soler, 2015).

Sin un trabajo planificado no se podría crear una ventaja competitiva, peor aún la diferenciación, por ello es importante crear y mantener una cultura organizacional de mejora. Realizar prácticas diferentes a la de los competidores es un aspecto favorable para ganar posicionamiento. Hacer referencia a la generación de valor es hablar del buen desempeño de las prácticas diferentes para la maximización de riquezas de la organización (Fontalvo Herrera, 2016). La mejora continua debe ser una práctica diaria para cualquier empresa.

*1.1.4 Planes de mejoramiento continuo.* El plan de mejora se define como un proceso planificado y estructurado, que cuenta detalladamente con los cambios que deben efectuarse a los procesos productivos o sistemas que padecen de errores, permitiendo corregir y mejorar algún indicador de rendimiento en determinada empresa (Marin Garcia , Bautista Poveda , & Garcia Sabater , 2014). Estos instrumentos además se usan para el control y seguimiento de las actividades que se desarrollarán en el proceso de mejora, al igual que la toma de decisiones estratégica ante cualquier eventualidad.

Los planes de mejoramiento continuo parten de un diagnóstico general de la situación presente de una empresa, en donde los resultados de la evaluación sirven de base para la detección de mejoras. El éxito de un plan de mejora, depende de la participación

conjunta de los miembros de la empresa y del establecimiento de indicadores, ya que sirven para medir el progreso de las acciones correctivas al igual que los resultados finales, un plan de mejoramiento requiere de la evaluación constante.

*1.1.5 Pasos para elaborar un plan de mejora continua.* Los pasos para el desarrollo de un plan de mejora continua parten del análisis e identificación de problemas en las áreas funcionales y en base a estos elaborar un plan de acción. Dicho plan debe contar con objetivos, actividades, encargados e indicadores de medición que faciliten la evaluación continua, una de sus particularidades es que debe ser alcanzable en un periodo de tiempo (Proaño Villavicencio, Gisbert Soler, & Pérez Bernabeu, 2017). El plan de mejora continua se detalla en los siguientes pasos:

**Cuadro 1. Pasos para elaborar un plan de mejora continua**

<b>Paso 1. Análisis de causas que provocan el problema</b>					
Identificar el área y procesos a ser mejorados		Analizar el impacto del proceso en el área		Detallar causa-efecto del problema, usando herramientas como: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Espina de Pescado</li> <li>▪ Foda</li> <li>▪ Árbol del problema, etc.</li> </ul>	
<b>Paso 2. Propuesta y planificación del plan</b>					
Fijar objetivos y resultados del análisis	Evaluar posibles soluciones usando herramientas como: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lluvia de ideas</li> <li>▪ Flujograma</li> <li>▪ Matriz de relación, etc.</li> </ul>	Establecer medidas de solución, a través de: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis y rediseño de procesos</li> <li>▪ Cuadro de mando integral</li> <li>▪ Benchmarking</li> </ul>	Verificar acciones en el proceso	Definir indicadores	Documentar plan de mejora
<b>Paso 3. Implementación y seguimiento (involucra al personal)</b>					
Dar información sobre el plan	Ejecutar acciones	Dar seguimiento en función a indicadores	Verificar el cumplimiento del plan	Valorar cumplimiento	
<b>Paso 4. Evaluación</b>					
Diseñar plan de evaluación en base a indicadores		Ejecutar Plan		Redactar informe mencionando pro y contras del plan de mejora continua	
<b>Fuente:</b> (Proaño Villavicencio, Gisbert Soler, & Pérez Bernabeu, 2017)					

*1.1.6 La producción de banano en Ecuador.* Ecuador se ha caracterizado por ser uno de los principales productores y exportadores de banano a nivel mundial, sin embargo existen otros países que han ganado participación en los últimos años. Según Camino Mogro, Andrade Díaz, & Pesántez Villacís (2016) Ecuador ha presentado una “pérdida de eficiencia en el mercado mundial ya que ha cedido participación de mercado desde el año 2012, además el posicionamiento de este mismo producto ha crecido muy poco cuando se lo compara con otros países específicamente con Filipinas” (p.53). Esta situación ha representado grandes pérdidas económicas para el país.

Fuentes internacionales señalan que el banano del Ecuador es uno de los más exportados, ubicándolo en el puesto 5 de los países exportadores de esta fruta. De los sectores agrícolas del país, la actividad bananera es una de las más estables (Camino Mogro, Andrade Díaz, & Pesántez Villacís, 2016). Esta actividad es considerada una de las principales fuentes de ingresos para la economía nacional, debido a los altos niveles de exportación del banano.

*1.1.7 La producción bananera en la provincia de El Oro.* El Oro se ha venido destacando como la provincia que mayor número de productores de banano tiene. Según García Saltos, Juca Maldonado, & Juca Maldonado (2016) “Cerca de 4 000 con una representación total de 43,30% toneladas métricas al año, los cuales en su mayoría son pequeños productores que no pasan de las 30 hectáreas” (p.54). Esta actividad del sector agrícola a más de aportar en PIB (producto interno bruto) del país, es una fuente de empleo para miles de personas.

Los pequeños productores de banano se ven afectados al momento de vender la fruta, ya que gran parte del dinero se lo llevan los intermediarios. Según García Saltos, Juca Maldonado, & Juca Maldonado (2016) “El gobierno provincial debe ser un apoyo para los pequeños y medianos productores al dar asistencia técnica, tanto en los procesos de cosecha como de pos cosecha, al organizar a los pequeños productores, formar asociaciones o grupos de bananeros” (p. 56). Al asociarse serán productores y comerciantes directos de la fruta, obteniendo una mejor rentabilidad.



## 2. METODOLOGÍA

El método aplicado para la presente investigación es de carácter cualitativo, con alcance descriptivo, el cual consiste en especificar propiedades, características y otros aspectos de un tema específico. En este caso se describen los problemas que regularmente padecen las áreas funcionales del sector agrícola. Por efecto del estudio se consideró acceder a fuentes de datos secundarios. Según Pulido Polo (2015): “La validez de los datos derivados de fuentes secundarias radica en su capacidad para resolver las cuestiones que tratan de resolverse a través del proceso de la investigación” (p.1152).

El análisis de datos será a partir de la selección de artículos como es el estudio de casos. Los estudios de casos se usan con fines comparativos, para ello se debe realizar una investigación a profundidad (Cadena Iñiguez, y otros, 2017). La validez de los datos secundarios determina la importancia del estudio. En función al pensamiento de los autores antes citados, se tomará como referencia planes de mejora continua elaborados para diferentes empresas, ya que este estudio se fundamenta en el análisis de la información recolectada, para posteriormente adaptarla al objeto de estudio.

Para la elaboración del plan de mejora continua se tomó como referencia dos casos de estudios realizados a empresas del sector bananero de la región Costa, la primera fue efectuada en el Cantón La Troncal y la segunda investigación en una hacienda bananera del Cantón Naranjal. El nombre de las empresas no fue mencionada en esta investigación con el propósito de proteger la identidad de las mismas, en caso de ser necesario su conocimiento, el nombre se encuentra en la referencia bibliográfica.

Una vez seleccionada y analizada la información, se determinarán cuáles son las áreas que con frecuencia presentan problemas en empresas de producción agrícola, en base a esto, se procederá a la elaboración de estrategias y plan de mejora de cada área funcional para el progreso de las empresas bananeras Oro Banana y Banaplast de la Ciudad de Machala, según las falencias y necesidades que fueron indicadas en un inicio, tales como: bajo nivel de producción y de ventas, lo que ocasionó problemas en el rendimiento productivo y competitivo de las mismas, a más de desatarse campañas sucias en contra de su competencia.

## 2.1 Análisis de casos de las haciendas bananeras – región costa

En el estudio realizado en empresa XY del Cantón La Troncal, dedicada a la siembra y comercialización de banano, se determinó problemas como: alto costo de producción y rechazo del banano, a causa de la falta de direccionamiento estratégico, selección inadecuada del personal, planificación ineficiente, entre otros factores (Flores Quiguiri, Gallardo Peña, Villamar Martillo, & Aguirre Mosquera, 2017). Las anomalías antes mencionadas han afectado la productividad y desempeño de la hacienda bananera.

Un segundo caso de estudio ejecutado en la empresa XYZ del Cantón Naranjal, dedicada a la misma actividad del sector agrícola, detectó algunas causas que inciden el rendimiento productivo, tales como: personal poco capacitado, inexistencia de planificación estratégica, equipos poco adecuado para el desarrollo del trabajo y otros aspectos (Bustamante Alejandro, 2016). Con la información recabada, se elaboró un cuadro de los problemas que regularmente surgen en las haciendas bananeras.

**Cuadro 2. Problemas detectados**

Área	Falencias
Producción	Maquinaria y equipo deteriorado Ausencia de sistemas de gestión de calidad Elevado costo de producción Rechazo del producto por sus condiciones Personal poco capacitado Ausencia del compromiso
Ventas	Falta de planes estratégicos
<b>Fuente:</b> Casos en haciendas bananeras de la región costa	

El Cuadro 2 referente a los problemas detectados en las haciendas bananeras Región Costa, servirá de guía para el desarrollo del plan de mejora continua para las empresas Oro Banana y Banaplast, enfocado en las dos áreas funcionales tales como: producción, y ventas. A más de enfocarse en el personal del área de producción, debido al bajo compromiso que tienen con la empresa. A continuación se detallan los planes de mejora para las áreas funcionales antes indicadas.

## 2.1 Plan de Mejora Continua

**Cuadro 3. Plan de mejora área de producción**

ÁREA DE PRODUCCIÓN					
<b>OBJETIVO:</b>	Mejorar la calidad del producto para el incremento de ventas Optimizar los recursos de la empresa, mediante la reducción de desperdicios para abaratar los costos de la producción de banano.				
<b>POLÍTICA:</b>	Inspección periódica del estado de la fruta Operar bajo una línea del 0% de desperdicios en el área de producción				
<b>ESTRATEGIA:</b>	Implementar un sistema PHVA			<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Producción
Proyecto	Actividades	Indicador	Tiempo estimado para su implantación	Evaluación	Persona Involucrada
Desarrollo e implementación de Sistema de Gestión de Calidad (PHVA)	<u>PLANIFICAR LAS ACCIONES A DESARROLLAR</u>	Los indicadores que evaluarán el progreso de la etapa de planificación serán: Cronogramas de actividades y hora (planes), documentos como: fichas técnicas de la calidad de la semilla, balances para conocer la capacidad de endeudamiento de la empresa.	3 meses	-Analizar si ha existido un incremento de ventas, nuevos compradores antes de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad	-Jefe de Producción -Supervisor -Obreros
	-Búsqueda de proveedores -Plan de capacitación para el personal de producción -Inversión en tecnología de punta -Fijar medidas para el control de insumos				
	<u>DESARROLLO DE ACCIONES</u>	-Abastecimiento y cumplimiento del proveedor -Crecimiento de la planta	Tiempo no estimado		
	-Ejecutar programas de capacitación al personal de producción Temas: Corte de Futa, Tratamiento de Coronas	-Se evaluará el rendimiento del trabajador a través de evaluaciones prácticas y teóricas			
-Adquirir maquinaria actual	-Comparar cantidad y calidad actual de productos vs producción anterior				
<b>Fuente:</b> Casos en haciendas bananeras de la región costa					

Cuadro 3. (Continuación)

Proyecto	Actividades	Indicador	Tiempo estimado para su implantación	Evaluación	Persona Involucrada
Desarrollo e implementación de Sistema de Gestión de Calidad (PHVA)	-Establecer tablas promedio de insumos por hectárea, esto sirve para conocer la cantidad de insumos que deberá gastarse por hectárea, de esta manera se evitará el desperdicio del material	-Control de Inventario: deberá haber un control diario del stock de insumos para verificar si ha habido una mejora	Tiempo no estimado	-Hacer un comparación de los gastos en insumos año actual vs año pasado	-Jefe de Producción -Supervisor -Obreros
	Control de calidad de la fruta, se escogerá al azar varias cajas para ver su textura, color, olor	Pruebas de calidad: Si el 95% de la muestra elegida pasa el control significa que ha mejorado la calidad del producto			
	<u>VERIFICACIÓN DE ACCIONES IMPLEMENTADAS</u>	-Estado de Resultados -Número de fallas que se han presentado a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad	Mensual o Anual		
	El responsable del proyecto deberá encargarse de que la ejecución del sistema marche bien y evaluar constantemente los indicadores para saber si hay una mejora				
	<u>ACTUAR</u>				
Implementar medidas correctivas en caso de que sea necesario	-Monitorear indicadores	Diario, Mensual, Anual			

**Fuente:** Casos en haciendas bananeras de la región costa

**Cuadro 4. Plan de mejora para el talento humano**

<b>PLAN DE MEJORA CONTINUA PARA EL TALENTO HUMANO</b>					
<b>OBJETIVO:</b>	-Generar un ambiente de compromiso dentro de la empresa				
<b>POLÍTICA:</b>	-La empresa tiene el deber de proporcionar el equipo de seguridad y herramientas para el desempeño de funciones				
<b>ESTRATEGIA:</b>	-Desarrollo de programas de capacitación.			<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Talento Humano
<b>Proyecto</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo estimado para su implantación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Persona Involucrada</b>
Implementación de programas de capacitación, con enfoque a seguridad y salud ocupacional	-Identificación del área que necesita capacitación	-Área con alto índice de accidentes laborales	1 hora	Se deberá analizar el índice de accidentes, después de la implantación de los programas de capacitación	-Jefe de T-H. -Talento Humano
	-Búsqueda del expositor -Selección del expositor -Definir espacio físico, fecha y hora -Ejecución de las capacitaciones	-Resultados de la Evaluación: después de haberse desarrollado las capacitaciones se hará una evaluación para conocer lo que aprendieron. Luego de un tiempo estimado se procederá a evaluar	1 a 2 semanas		
	-Evaluación al personal capacitado		1 a 2 horas		
	-Analizarla la incidencia de los accidentes laborales	-Verificación de ficha médica: para tener conocimiento del número de empleados que han sido atendidos por accidentes en su puesto de trabajo	No definido		
	-Medir el nivel de satisfacción laboral	-Resultado de la Encuesta	1 día		
<b>Fuente:</b> Casos en haciendas bananeras de la región costa					

**Cuadro 5. Plan de mejora área de ventas**

<b>ÁREA DE VENTAS</b>						
<b>OBJETIVO:</b>	-Ganar reconocimiento de la marca, al vender un producto de calidad en relación a su precio					
<b>POLÍTICA:</b>	-Cumplir con el requerimiento del cliente					
<b>ESTRATEGIA:</b>	-Penetrar y desarrollar del mercado			<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Ventas	
<b>Proyecto</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo estimado para su implantación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Persona Involucrada</b>	
Expansión hacia mercados internacionales como: países de Medio Oriente	-Buscar mercados y clientes insatisfechos; o mercados a los cuáles la empresa no exporta la fruta, a través de un estudio de mercado -Evaluación de los Resultados -Selección de clientes	-Resultados del estudio de mercado	4 a 5 meses	Conocer el grado de satisfacción del cliente	-Jefe de Ventas del exterior -Verificador del Gerente General	
	-Contacto con posibles clientes, en donde se deberá hacer propuesta	-Respuesta de la propuesta	1 a 4 semanas			
	-Elaborar propuestas de negociación para la firma de contratos, se debe tomar en cuenta aspectos como: -precio -volumen -tiempo de duración del contrato	-Aceptación o rechazo del contrato	1 a 2 meses			
	-Firma de contrato					
	-Conocer la satisfacción del cliente	-Encuesta de satisfacción	1 a 7 días			
	Búsqueda de nuevos clientes	-No definido	No definido			
<b>Fuente:</b> Casos en haciendas bananeras de la región costa						

### 3. CONCLUSIONES

- La mejora continua es un factor determinante para la productividad y competitividad de las empresas bananeras, basada en el principio de desarrollo y perfeccionamiento de los procesos productivos que implican crear un producto de calidad. De tal manera, las empresas bananeras deben enfocarse en el proceso de producción de la fruta, desde la selección de la semilla hasta el empaque del banano, con el objetivo de brindar un producto altamente competitivo y basado en el cumplimiento de las normas internacionales de calidad.
- Las causas que intervienen en la baja productividad y competitividad de las empresas bananeras, se suscitan en las áreas de producción y ventas, tales como: inadecuada selección de materia prima e insumos, maquinaria y equipo deteriorado, malas condiciones del producto final, elevado costo de producción y ausencia de sistemas de gestión de calidad. El talento humano es uno de los recursos que influyen en los resultados negativos de las empresas bananeras, en específico el personal del área de producción (obreros), debido a su ausencia de compromiso y falta de capacitación para el óptimo tratamiento de la fruta dentro del proceso productivo.
- La aplicación de estrategias viables permitirán contrarrestar los problemas que asechan las empresas bananeras tales como: planes de capacitación para el adecuado tratamiento de la fruta, al igual que capacitaciones para la seguridad laboral permitirán mejorar el compromiso organizacional, implementación de sistemas de gestión de calidad para el desarrollo de los procesos productivos e incremento de la participación de la empresa, a través de la inserción del producto hacia nuevos mercados.
- Toda empresa bananera que busca la expansión de sus productos en mercados nacionales como internacionales, debe considerar la implementación de un plan de mejora continua en sus procesos productivos para dar solución a los problemas que afectan la productividad y competitividad de la misma, a más de cumplir con las exigencias del mercado y la satisfacción plena de sus clientes al poner de su disposición un producto de calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado Ramírez, K., & Pumisacho Álvaro, V. (Febrero de 2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, XIII(2), 479-497.
- Bustamante Alejandro, E. K. (2016). *La Planificación Estratégica y su Impacto en la Producción Bananera de la Empresa Tocalit S.A. Ubicada en la Ciudad de Naranjal*. Universidad Técnica de Machala. Machala: Repositorio Digital de la Utmach.
- Cadena Iñiguez, P., Rendón Medel, R., Aguilar Ávila, J., Salinas Cruz, E., de la Cruz Morales, F. d., & Sangerman Jarquín, D. M. (2017). Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas. *Mexicana de Ciencias Agrícolas*, VIII(7), 1603-1617.
- Camino Mogro, S., Andrade Díaz, V., & Pesántez Villacís, D. (2016). Posicionamiento y eficiencia del banano, cacao y flores del Ecuador en el mercado mundial. *Ciencia UNEMI*, 9(19), 48-53.
- Esquivel Valverde, Á. F., León Robaina, R., & Castellanos Pallerols, G. M. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la Dirección*, XI(2), 56-72.
- Flores Quiguiri, J., Gallardo Peña, K., Villamar Martillo, G., & Aguirre Mosquera, J. (2017). *Diseño de una Sistema de Gestión por Proceso Aplicada a una Hacienda Dedicada a la Producción y Comercialización de Banano Ubicada en el Sector Costa Azul de la Vía Puerta Inca, La Troncal*. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil: Repositorio de Espol.
- Fontalvo Herrera, T. J. (2016). Análisis de la productividad para las empresas certificadas y no certificadas en la Coalición Empresarial Anti-Contrabando (CEAC) en la ciudad de Cartagena, Colombia. *Ingeniare*, XXIV(1), 113-123.
- García Canales, Á., & Gisbert Soler, V. (2015). Estudio de la Implantación de la Mejora Continua en Pymes. *3C Tecnología*, 4(4), 189 – 198.



- García Saltos, M. B., Juca Maldonado, F., & Juca Maldonado, O. M. (Septiembre de 2016). Estudio de los Eslabones de la Cadena de Valor del Banano en la Provincia de el El Oro. *Universidad y Sociedad*, VIII(2), 51-57.
- Hernández Palma , H. G., Cardona Arbeláez , D. A., & Pineda Carreño, M. (2017). Proyeccion estratégica de la calidad como facilitadora para la innovacion en el sector salud de la ciudad de Barranquilla. *Lasallista de Investigación*, XIV(1), 170-178.
- León Valbuena, N. I. (Abril-Junio de 2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Ciencias Sociales (Ve)*, XIX(2), 379-389.
- López Abreu, O. L., García Muñoz, J. J., Batte Monter, I., & Cobas Vilches, M. E. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *Edumecentro*, VII(4), 196-215.
- Marin Garcia , J. A., Bautista Poveda , Y., & Garcia Sabater , J. J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. *Intangible Capital*, 584-618.
- Mora Riapira, E. H., Vera Colina, M. A., & Melgarejo Molin, Z. A. (Enero-Marzo de 2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, XXXI(31), 79-87.
- Pol Miró, A. (2014). Diferenciales de productividad empresarial según su posición internacional. El caso del sector químico español. *Dimensión Empresarial*(XII), 73-83.
- Proaño Villlavencio, D. X., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (22 de Diciembre de 2017). Metodología para Elaborar un Plan de Mejora Continua. *3C Empresa*, 50–56.
- Pulido Polo , M. (2015). Ceremonial y Protocolo: Métodos y Técnicas de Investigación Científica. *Opción*, XXXI(1), 1137-1156.