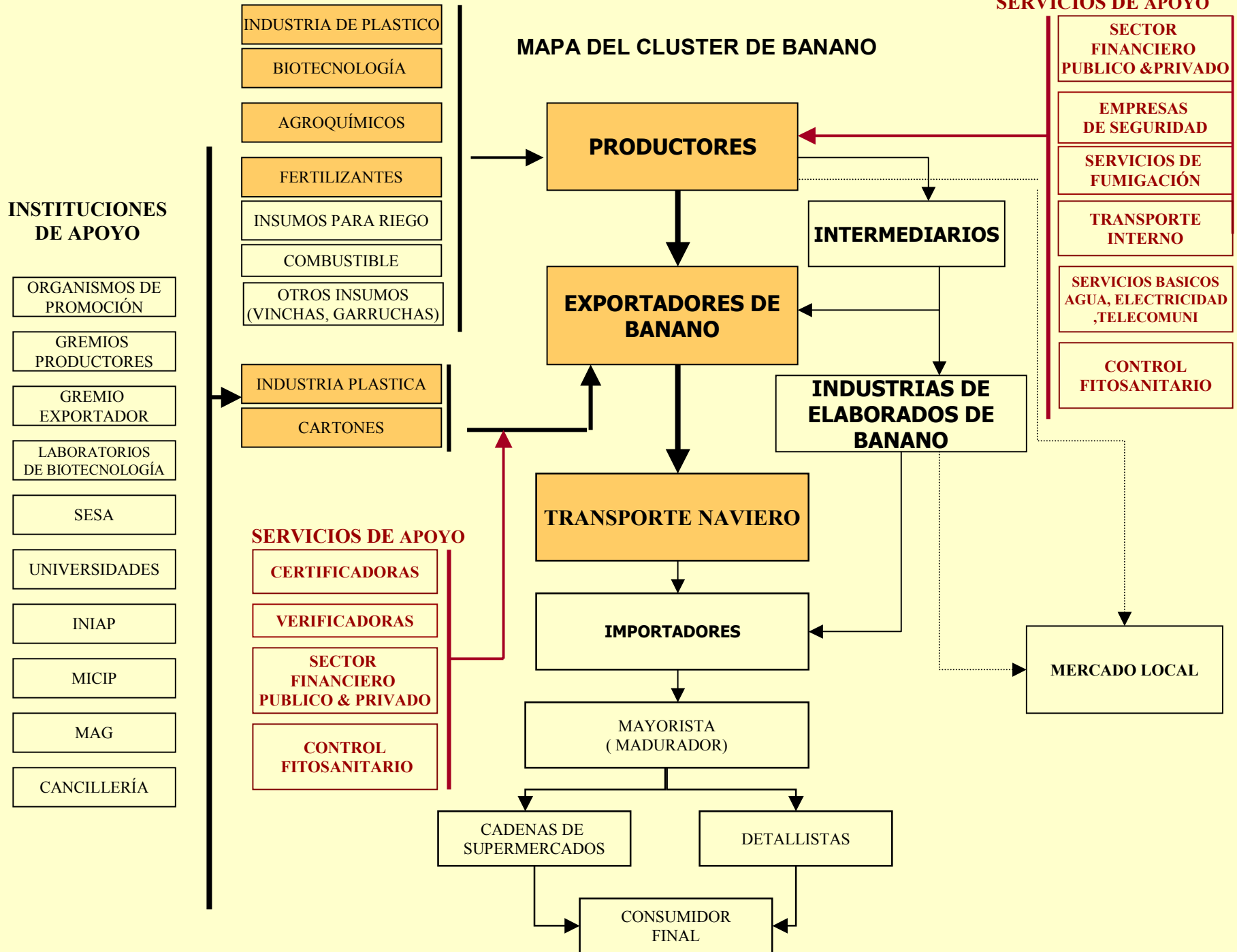


# ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

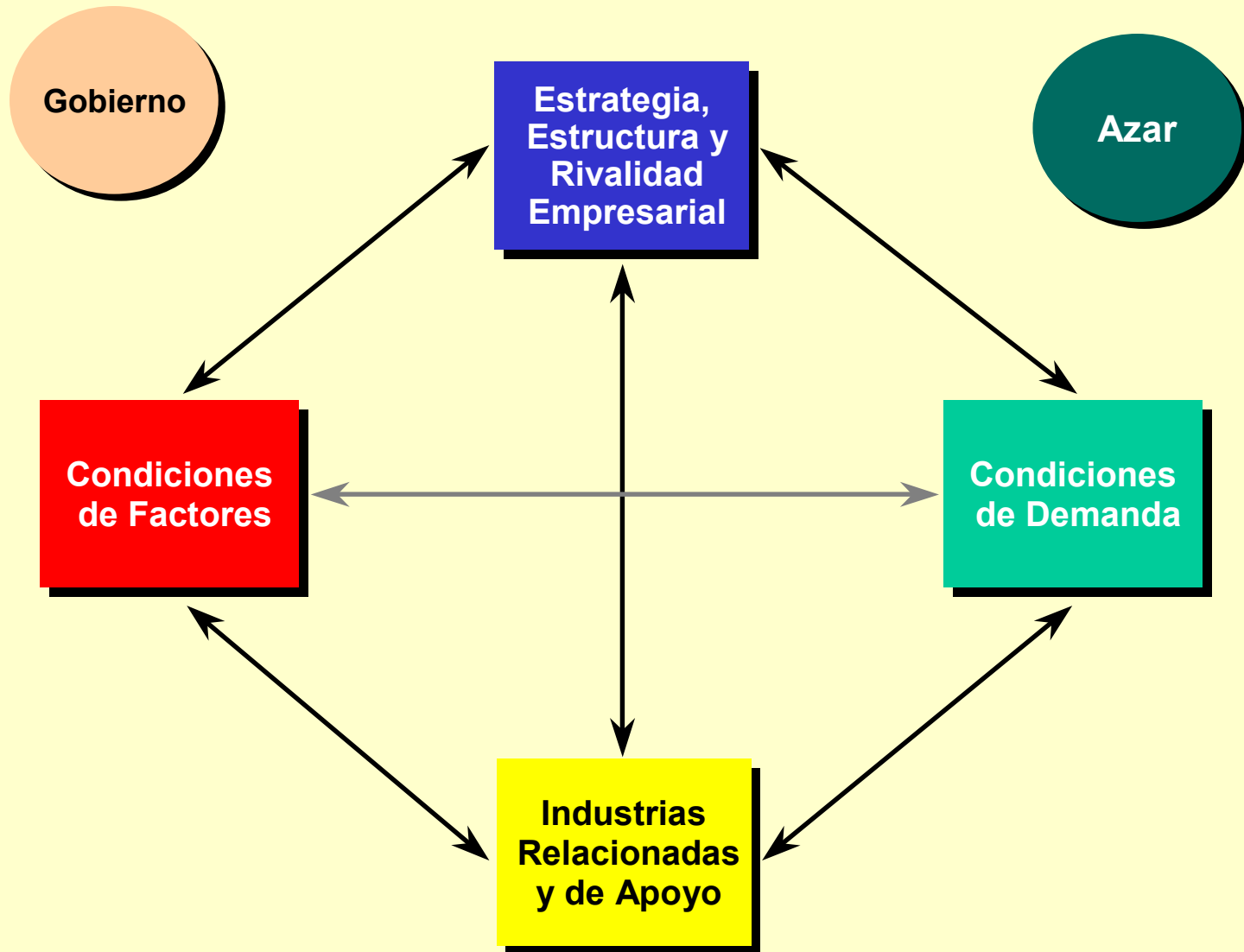


## CLUSTER DE BANANO

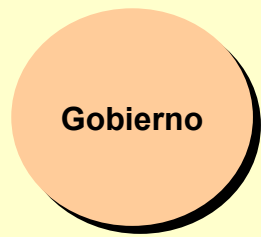
# MAPA DEL CLUSTER DE BANANO



# ANÁLISIS DEL DIAMANTE

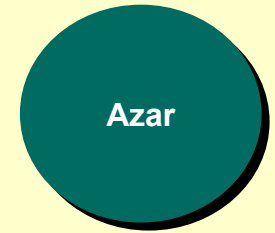


# ANÁLISIS DEL DIAMANTE



Gobierno

- Infraestructura
- Poca promoción país
- Marco jurídico complejo



Azar

- Inestabilidad política países vecinos
- Tendencias ambientales a nivel global

Estrategia,  
Estructura y  
Rivalidad  
Empresarial

- Algunos productores menos tecnificados
- Ineficiencia en la regulación
- Integración vertical
- Diferencias sustanciales entre productores & exportadores, principalmente por regulación de precios.

Condiciones  
de Factores

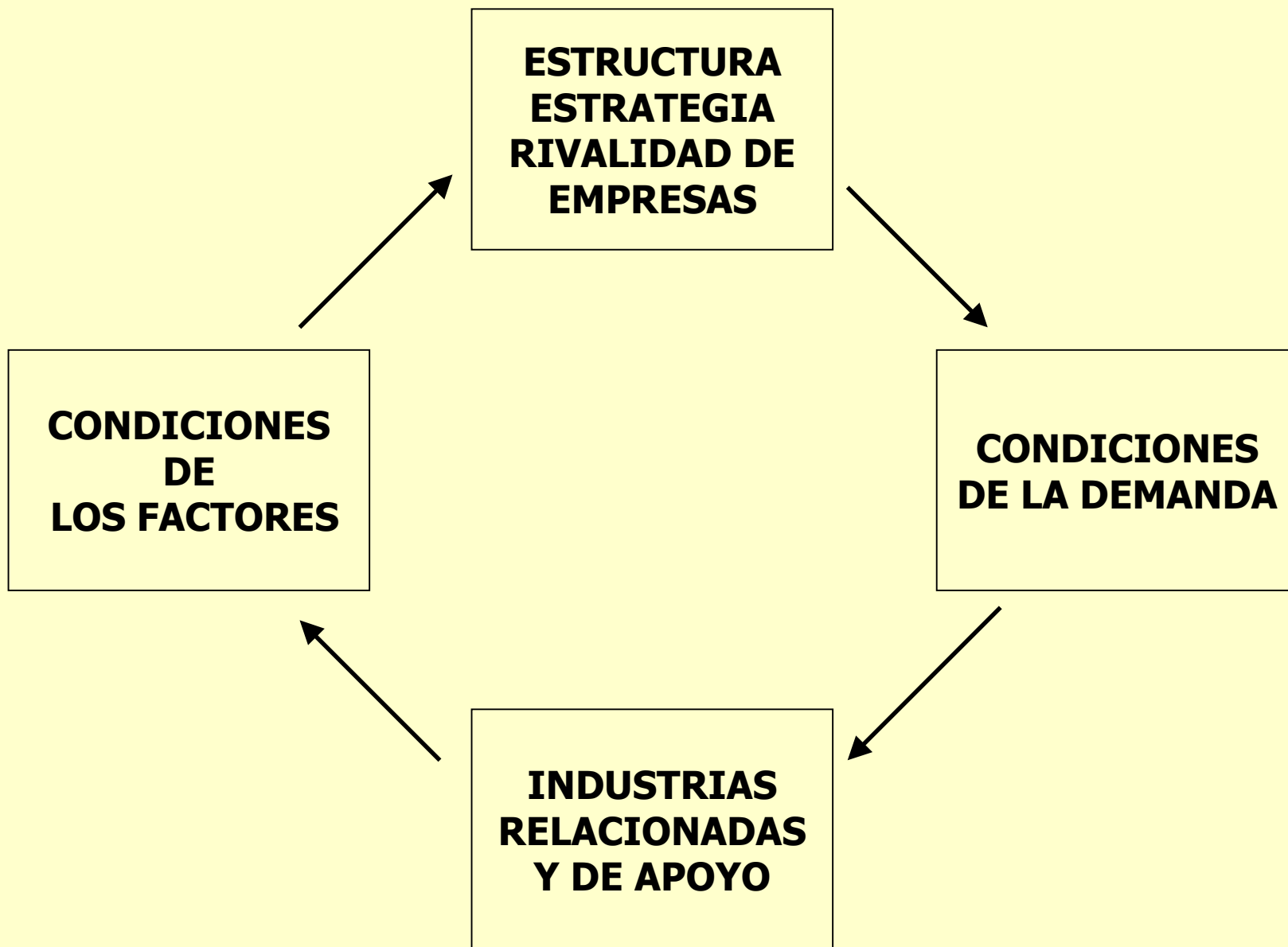
- Mano de obra no es calificada
- Mala Infraestructura básica:
- Sistema financiero
- Situación geográfica desfavorable por el cruce del canal de Panamá
- Incertidumbre e inestabilidad jurídica
- No hay conocimiento real del impacto ambiental
- Información

Condiciones  
de Demanda

- Banano sigue siendo un commodity sin mayor diferenciación.
- Barreras comerciales y fitosanitarias en ciertos mercados, ej: Régimen de importación de banano de la UE
- Grupos ambientalistas & derechos al trabajador afectan la imagen del banano ecuatoriano.

Industrias  
Relacionadas  
y de Apoyo

- Dependencia de insumos importados
- Poca desarrollo de industrias complementarias
- Muchos gremios formados con débil representación
- Programas con orientación agrícola pero no especiales para banano
- No hay investigación
- Ministerio de Agricultura, MICIPC y del ambiente con acciones limitadas.
- No están al alcance de todos por costos altos



# AREAS DE ACCIÓN

## FORTALECIMIENTO DEL CLUSTER

Marco Regulatorio  
Fortalecimiento de instituciones  
Tecnificación de productores

## INVESTIGACIÓN & DESARROLLO

Fortalecimiento de Centros de Investigación  
Orientación carreras universitarias

## PROMOCIÓN

Mejorar posicionamiento/imagen exterior (social y ambiental)  
Promoción de industrias complementarias  
Certificaciones Ambientales  
Programas de reciclaje  
Reforestación

## COMERCIALIZACIÓN EXTERNA

Información sobre procesos, mercados y estadísticas  
Ingreso a nuevos mercados  
Logística  
Transporte  
Comunicaciones  
Puertos

## FINANCIAMIENTO

Financiamiento especializado .  
Reestructuración de deudas  
Búsqueda de Fondos Internacionales  
Fomentar alianzas estratégicas

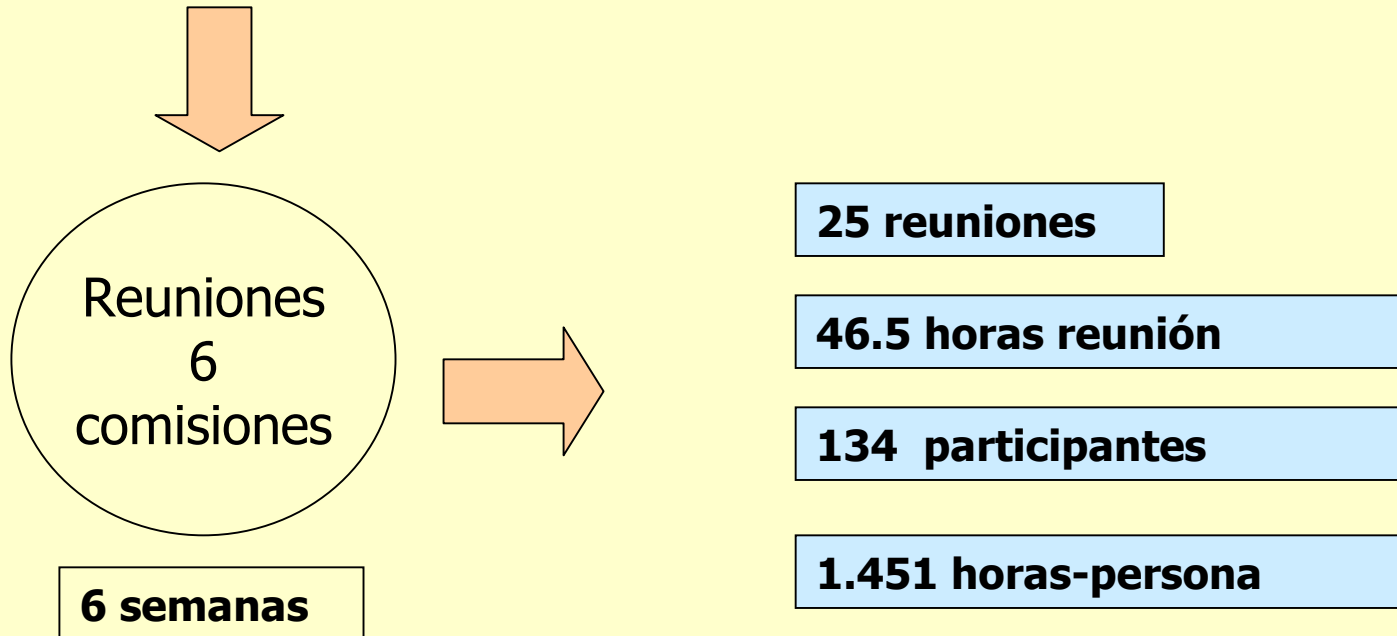
## RECURSOS HUMANOS

Mano de obra no calificada  
Estándares sociales y promoción

# PROCESO Y METODOLOGÍA

**PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO Y  
CONFORMACIÓN DE COMISIONES**

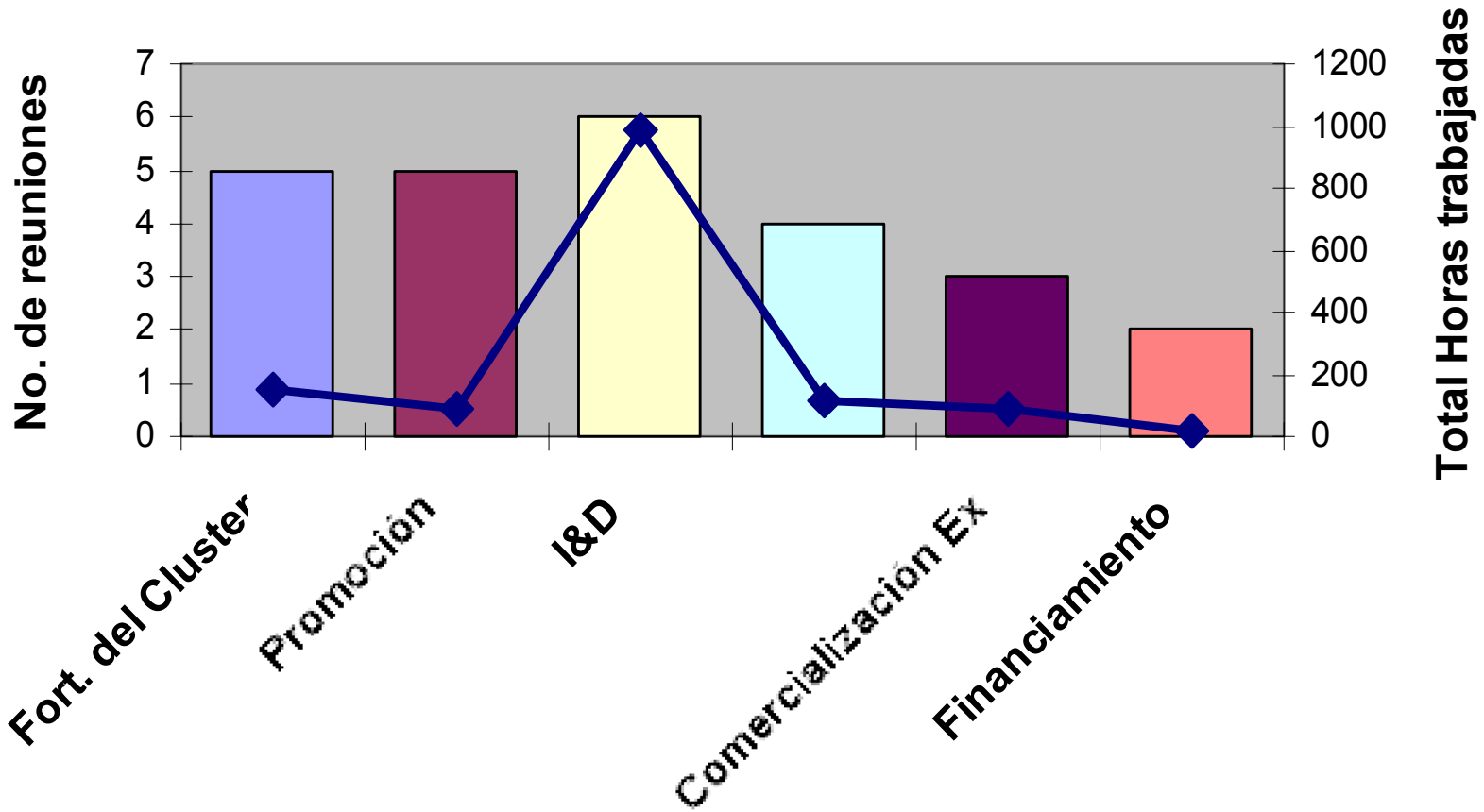
**19 DE FEBRERO**



- 1) IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS - CAUSAS Y EFECTOS**
- 2) PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS**
- 3) PLANTEAMIENTO DE POSIBLES SOLUCIONES**
- 4) BÚSQUEDA DE MECANISMOS DE OPERACIÓN**

# PROCESO Y METODOLOGÍA

## Distribución de Trabajo por comisión



**PRESENTACIÓN  
DE LAS  
RECOMENDACIONES  
DE LOS  
GRUPOS DE TRABAJO**

# **FORTALECIMIENTO DEL CLUSTER**

## **INTEGRANTES:**

**Manuel Lozano  
Galo Cevallos  
Edwin Vásquez**

## **COLABORACIÓN:**

**Rumaldo Blacio  
José Cabrera**

# **FORTALECIMIENTO DEL CLUSTER**

## **PROBLEMAS:**

- **Débil representatividad de los gremios en general**
- **Mala relación entre integrantes de la cadena**
- **Incertidumbre e Inestabilidad jurídica**

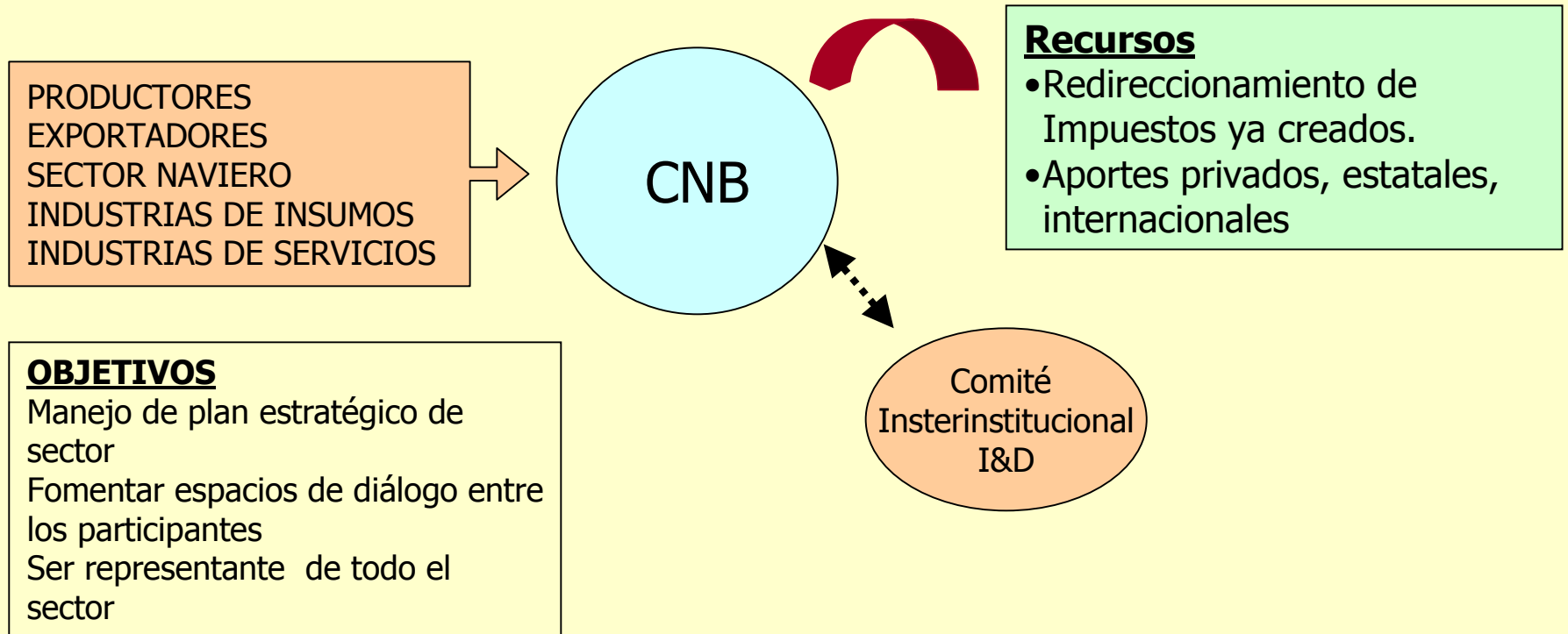
## **CAUSAS:**

- **Estructura de la industria**
- **Falta de visión a largo plazo**
- **Falta de espacios de diálogo entre participantes**
- **Legislación desactualizada e inestable**

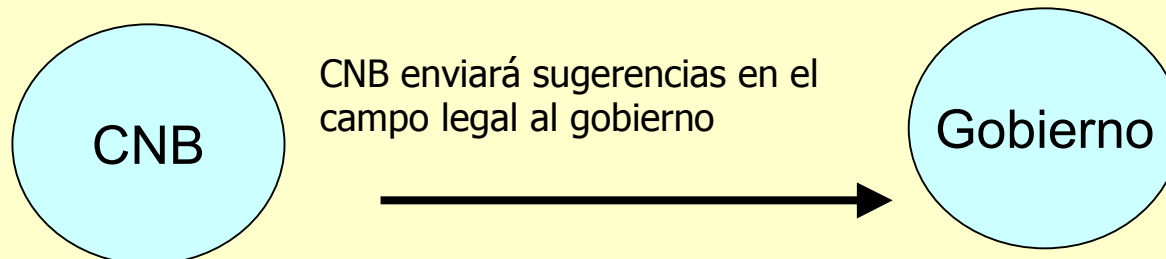
# FORTALECIMIENTO DEL CLUSTER

## PROPUESTA DE LA COMISIÓN:

### A) CREACIÓN DE ORGANISMO PRIVADO-OFICIAL

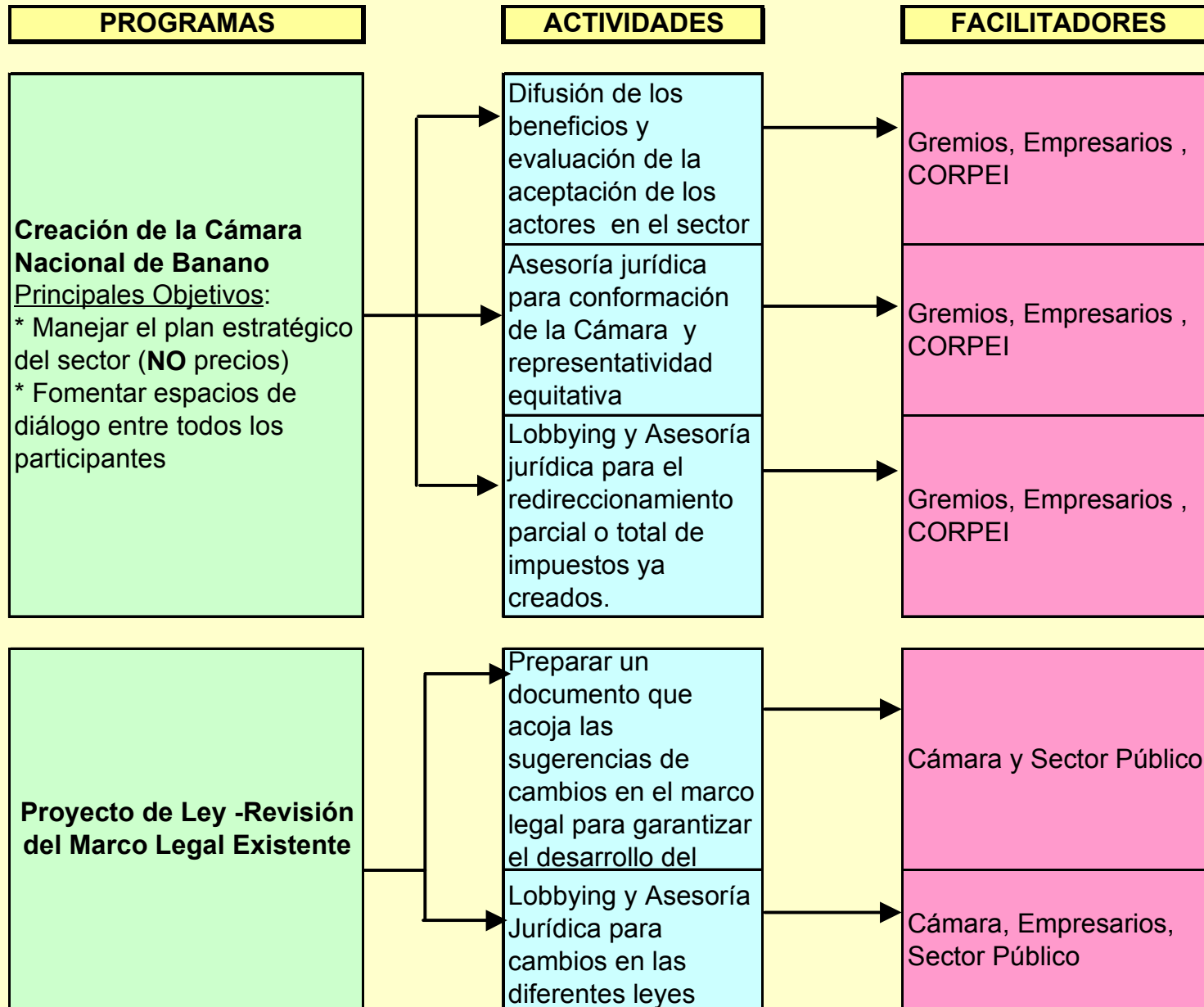


### B) PLAN DE REFORMA LEGAL



# FORTALECIMIENTO DEL CLUSTER

## PROPUESTA DE LA COMISIÓN:



# **INVESTIGACIÓN & DESARROLLO**

## **INTEGRANTES:**

**Simón Cañarte  
Antonio Sotomayor  
Rodolfo Maribona  
Erick Mialhe  
Geraldine Hamon  
Ivan Villacreses  
Luis Tazán  
John Franco  
Luis Ramos  
Abel Viteri**

## **COLABORACIÓN:**

**Emilio Calle  
Pedro Nuques  
Ma. Isabel Jimenez**

# **INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

## **PROBLEMAS:**

- **Falta de desarrollo de tecnología propia**
- **No existe una política estatal de I&D y formación de cuadros científico - técnicos**
- **Carencia de programas educacionales actualizados y propios.**
- **Presencia limitada de la participación de la mujer en el desarrollo científico- técnico del país. (Efecto educativo y multiplicador y estimulador de competencia)**

## **CAUSAS:**

- **Adopción de tecnologías foráneas de alto costo (Baja autoestima en recursos locales)**
- **Esfuerzos aislados de Centros de Investigación y Universidades sin la participación del sector productivo.**
- **Falta de visión a largo plazo**
- **Falta de participación del sector productivo en los programas educacionales.**
- **Discriminación del rol de la mujer en el desarrollo científico-técnico.**

# INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

COMITÉ INTERINSTITUCIONAL  
I&D Y CAPACITACIÓN

Conformado por:

- Centros de Investigación
- Universidades
- Sector Productor- Exportador

## OBJETIVOS

CONTROL DINÁMICO DEL MODELO.

DEFINIR PRIORIDADES DE LOS PROBLEMAS.

CONCURSO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y RESULTADOS.

BÚSQUEDA DE FINANCIAMIENTO:

- FONDO DOTAL: GARANTIZAR LA PERMANENCIA DE LA I&D (INFRAESTRUCTURA CIENTÍFICA)

- FONDO CONCURSABLE (PROYECTOS)

CALIFICACIÓN DE ASESORES NACIONALES E INTERNACIONALES.

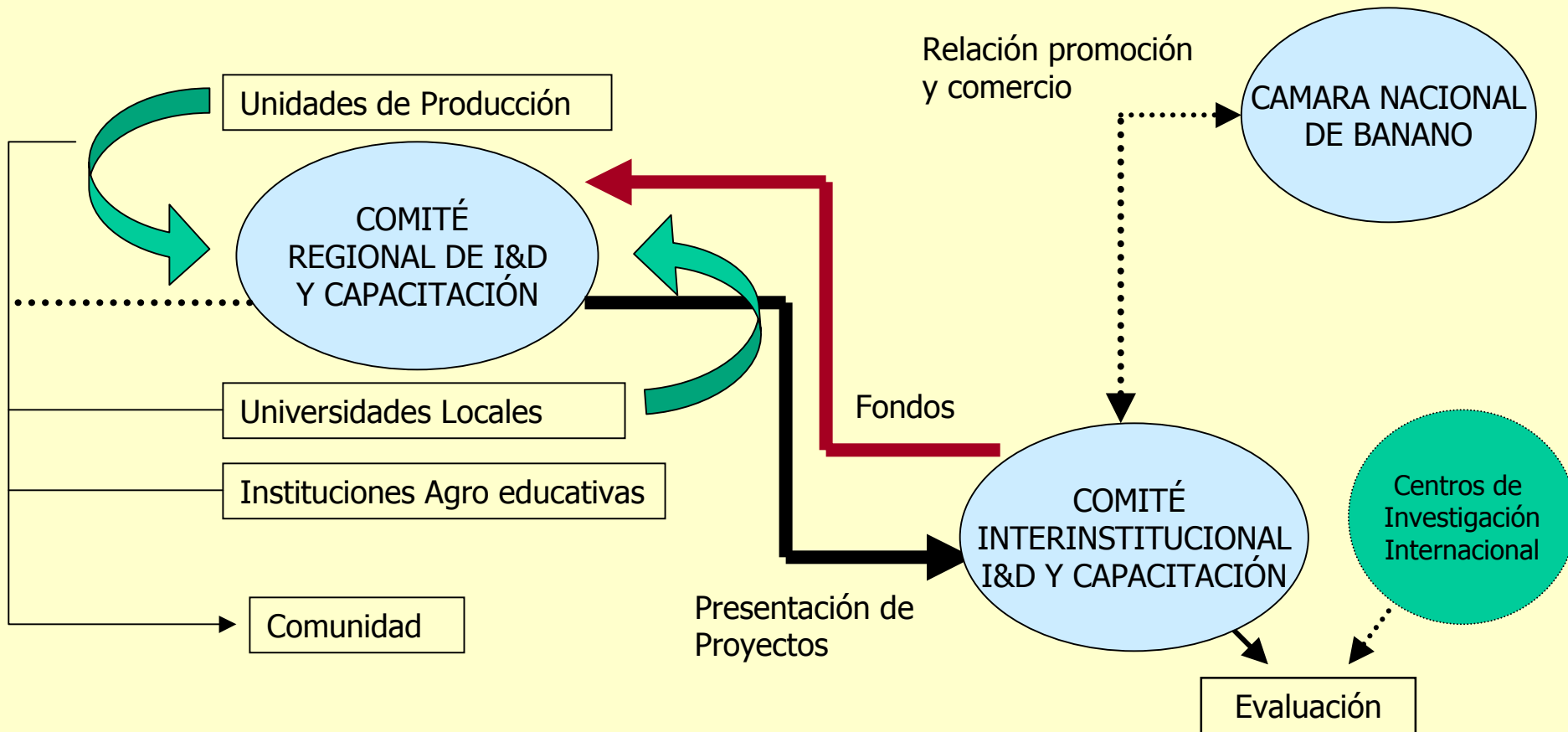
REVISIÓN DE PENSUMAE ACÁDEMICOS

CREAR UN DISPOSITIVO DE INTERCAMBIO MUNDIAL DE INFORMACIÓN TÉCNICO CIENTÍFICO DE BANANO

Buscar mecanismos de trabajo de bajo costo

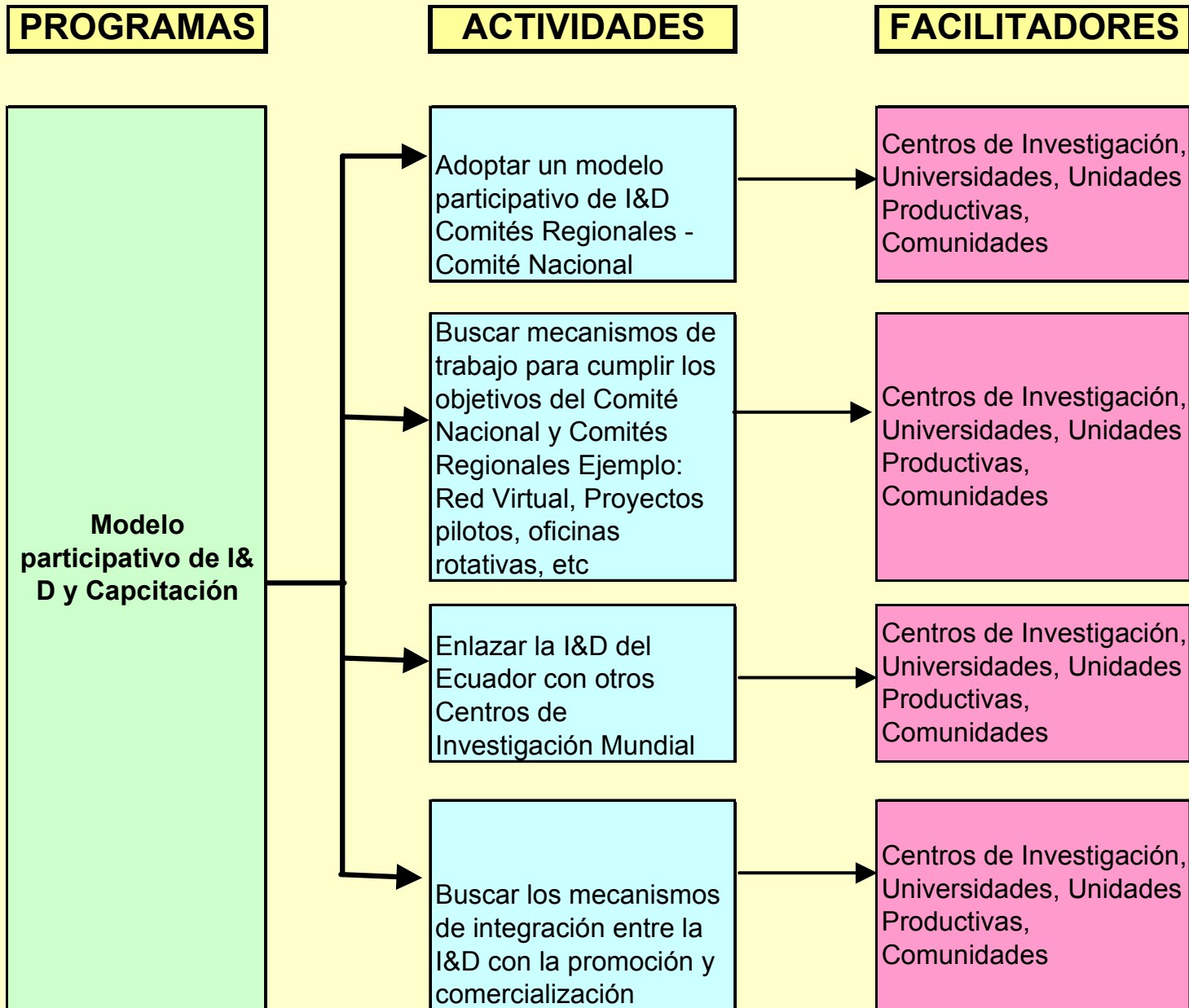
- Red Virtual
- Oficinas Rotativas
- Proyectos pilotos demostrativos, otros

# MODELO PARTICIPATIVO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO



# INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

## PROPUESTA DE LA COMISIÓN:



# **FINANCIAMIENTO**

## **INTEGRANTES:**

**Daniel Morla**

## **COLABORACIÓN:**

**Enrique Camposano, CFN**  
**Oscar Coello, BNF**

# FINANCIAMIENTO

## PROBLEMAS:

- No existen líneas de crédito especializadas
- Condiciones de crédito en general no son aplicables para la realidad de la actividad
- No existe reestructuración de pasivos
- No existen líneas de crédito para infraestructura.

## CAUSAS:

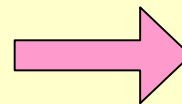
- Tradicionalmente, el sector financiero no ha ofrecido especialización de créditos.
- Las características del producto lo hacen vulnerable ante cualquier fenómeno natural.
- No existen seguros agrícolas que respalden las garantías para reestructurar pasivos
- Altos impuestos encarecen los créditos- Ejemplo

**Superintendencia de Bancos**

0.94 /000 --> Activos de la banca

**AGD**

0.65/000 -> Depósitos que se encajan



**+**

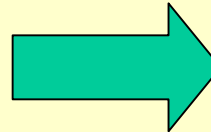
2 - 3 pts.

# FINANCIAMIENTO

## PROPUESTA DE LA COMISIÓN:

### A) Definición de parámetros

Identificar cuáles son las variables adecuadas para definir qué es una unidad productiva económicamente viable.  
Ejemplos: Según nivel de infraestructura, zonas, etc



- Identificar niveles de endeudamiento y capacidad de recuperación
- Generar servicios para la actividad  
Ejemplo: Seguros Agrícolas
- Incentivar la apertura de créditos para la actividad

### B) Buscar mecanismos de incentivo para que la banca privada invierta más en el sector agrícola.

#### Ejemplos:

Disminución del encaje bancario.

Reducción de impuestos.

# FINANCIAMIENTO

## PROPUESTA DE LA COMISIÓN:

### C) Búsqueda de planes de financiamiento

- Difusión de los ya existentes
- Creación de nuevos mecanismos para su ejecución.
- Lobbying directo con Instituciones financieras



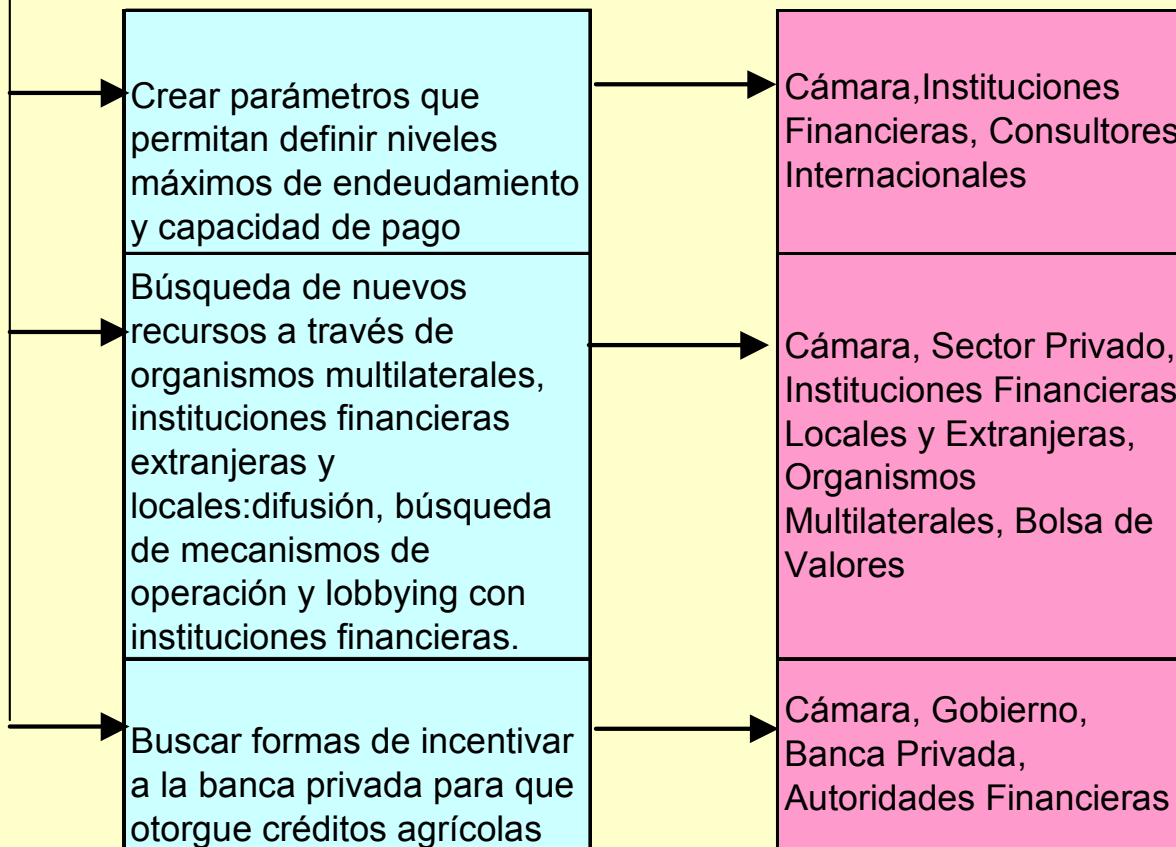
# FINANCIAMIENTO

## PROGRAMAS

## ACTIVIDADES

## FACILITADORES

Nuevos créditos y reestructuración de pasivos



# **RECURSOS HUMANOS**

## **INTEGRANTES:**

**Salomón Larrea  
Ernesto Arroba  
Francisco Coello**

## **COLABORACIÓN::**

**Jimmy Arias  
Miguel Riofrío**

# **RECURSOS HUMANOS**

## **PROBLEMAS:**

- **Baja productividad trabajador/hectárea -> efectos económicos en la unidad productiva.**
- **Población flotante en trabajos básicos**
- **Condiciones de vida del trabajador básico afectan la imagen de la actividad bananera internacionalmente**

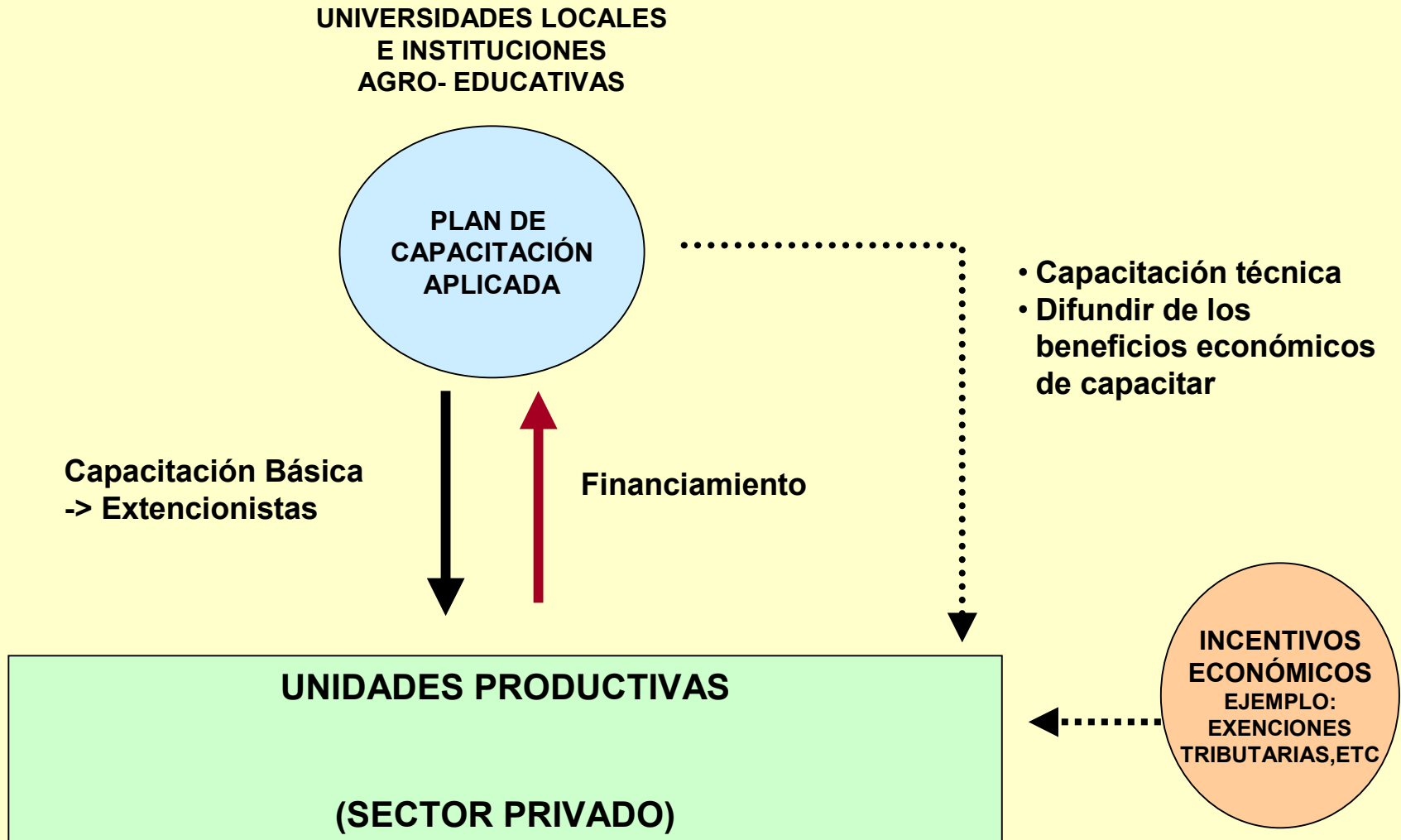
## **CAUSAS:**

- **Falta de incentivos para tener una masa laboral estable.**
- **Falta de planes de capacitación orientados al trabajador básico.**
- **Déficit de iniciativas estatales y privadas para crear condiciones sociales adecuadas.**
- **Falta de infraestructura básica: vías, telecomunicaciones, etc. dificulta la implementación de iniciativas privadas.**

# RECURSOS HUMANOS

## PROPUESTA DE LA COMISIÓN:

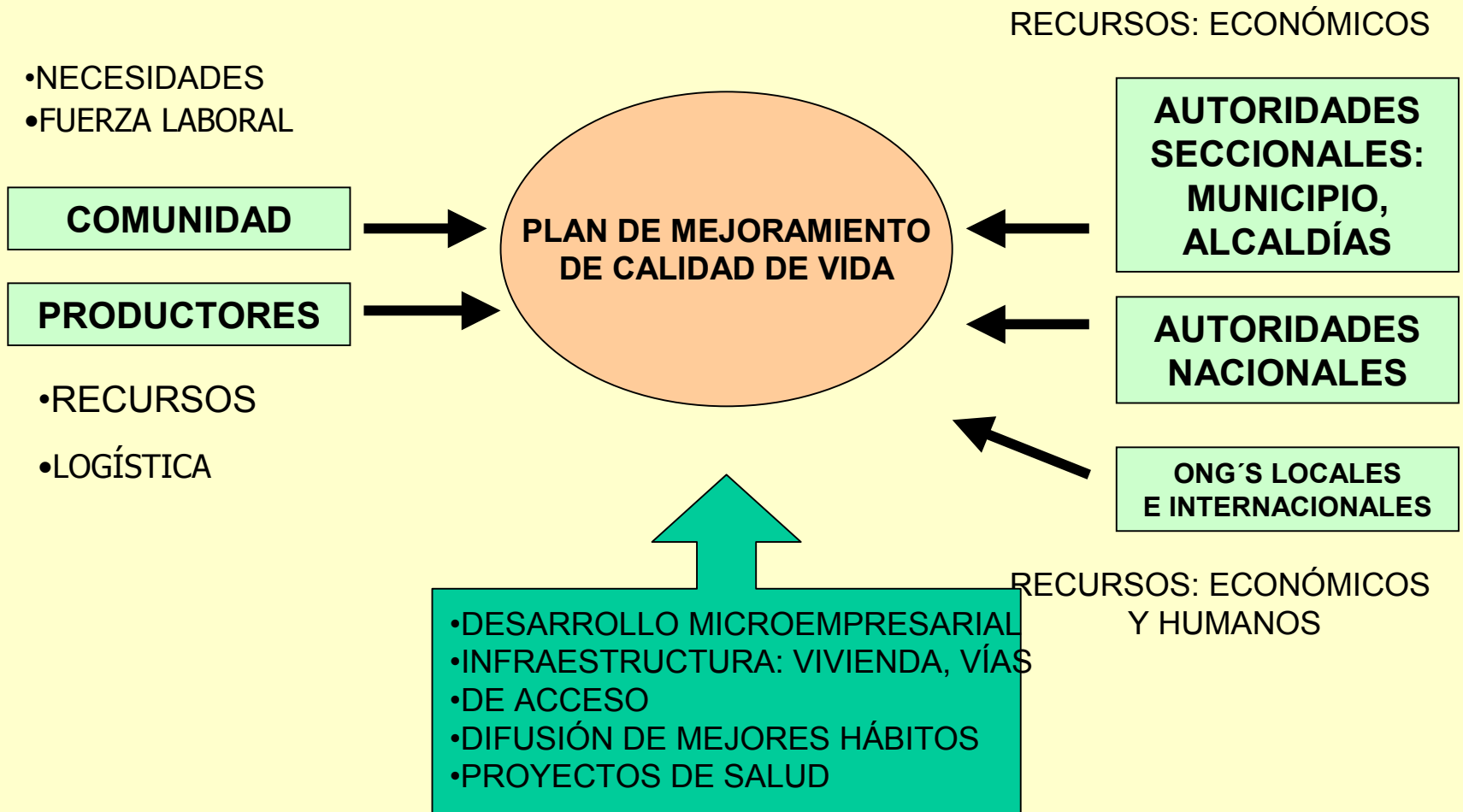
### A) Plan de Capacitación



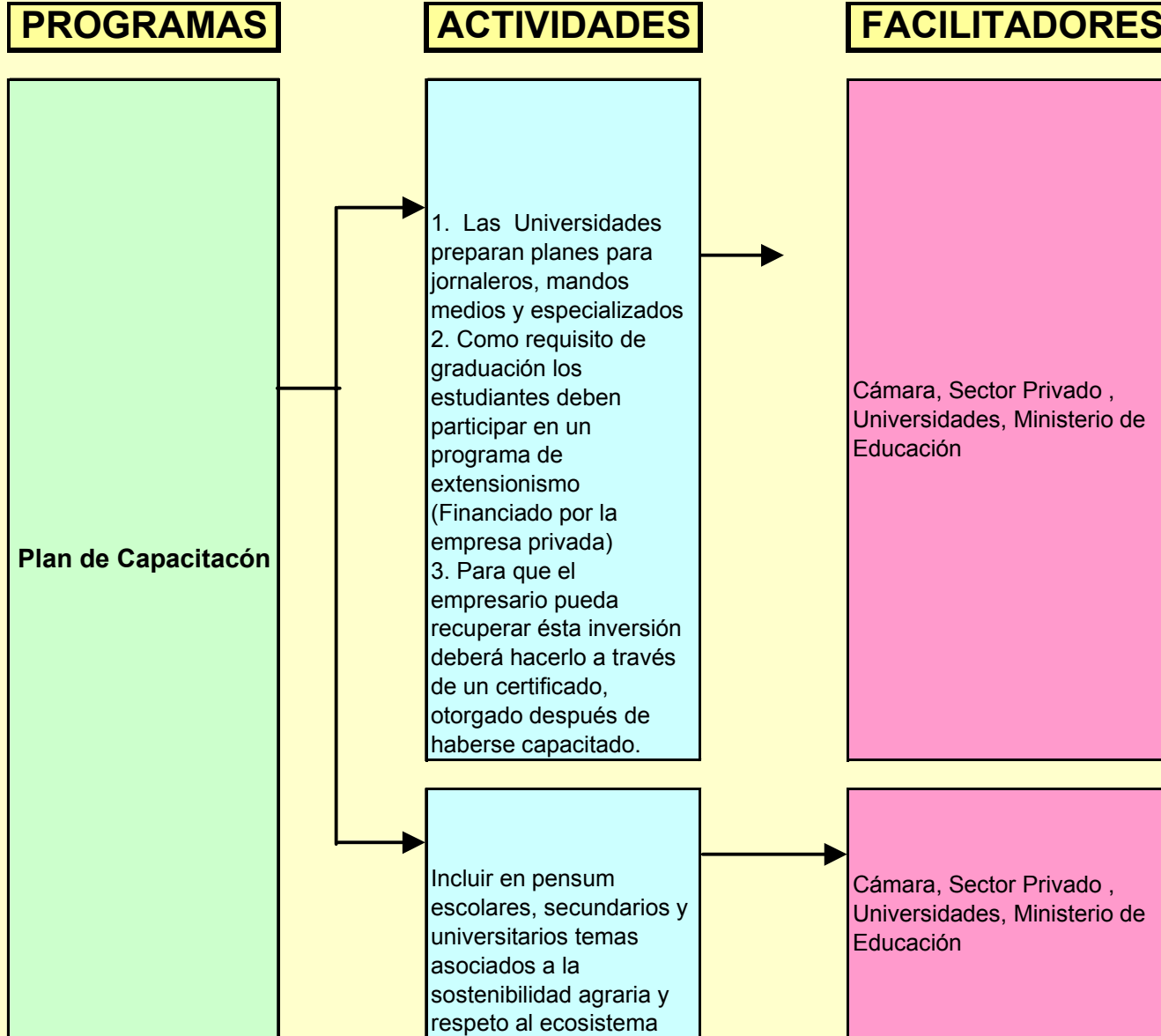
# RECURSOS HUMANOS

## PROPUESTA DE LA COMISIÓN:

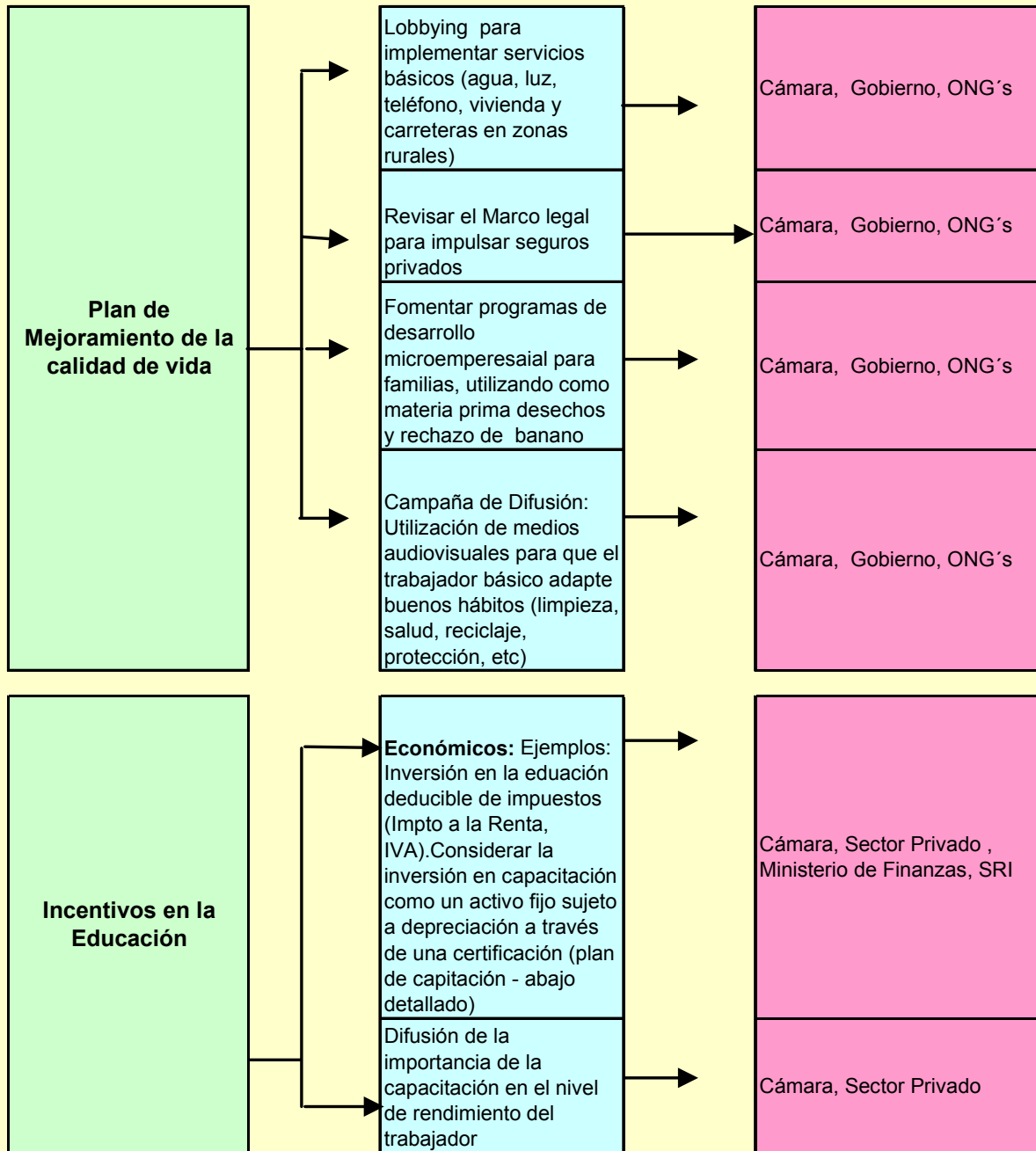
### A) Plan de Mejora de la calidad de vida



# RECURSOS HUMANOS



# RECURSOS HUMANOS



# **COMERCIALIZACIÓN EXTERNA**

## **INTEGRANTES:**

**Sergio Seminario  
Raúl Villacreses  
Vicente Wong  
Omar Santana**

## **COLABORACIÓN:**

**Xavier Monge  
Fernando Torres  
Ana Lema  
Pablo Noboa**

# **COMERCIALIZACIÓN EXTERNA**

## **PROPUESTA DE LA COMISIÓN:**

### **Problemas**

- Débil infraestructura de puertos y vías de acceso
- Dificultad en consolidación e ingreso a mercados

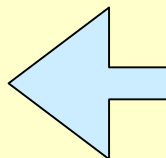
### **Causas**

- Vulnerabilidad ante problemas fitosanitarios y falta de representatividad del sector privado en negociaciones internacionales
- Falta de Inversión Estatal o Extranjera en puertos
- Marco Regulatorio

# COMERCIALIZACIÓN EXTERNA

## PROPUESTA DE LA COMISIÓN:

1) Búsqueda de mecanismos para mejorar infraestructura y servicios



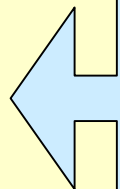
### Puertos:

- Especialización como puerto bananero con infraestructura y servicios necesarios a través de concesiones
- Lobbying con Autoridades para armonizar medidas con las actividades de exportación de banano
- Revisión de marco legal para que puertos puedan competir

### Vías de acceso:

- Priorizar mejoramiento de vías: por distancia y por efectos en la calidad de la fruta
- Lobbying con autoridades

2) Credibilidad de certificaciones fitosanitarias en mercados internacionales



- Fortalecimiento de Organismo de Inspección a través de una certificación internacional

# COMERCIALIZACIÓN EXTERNA

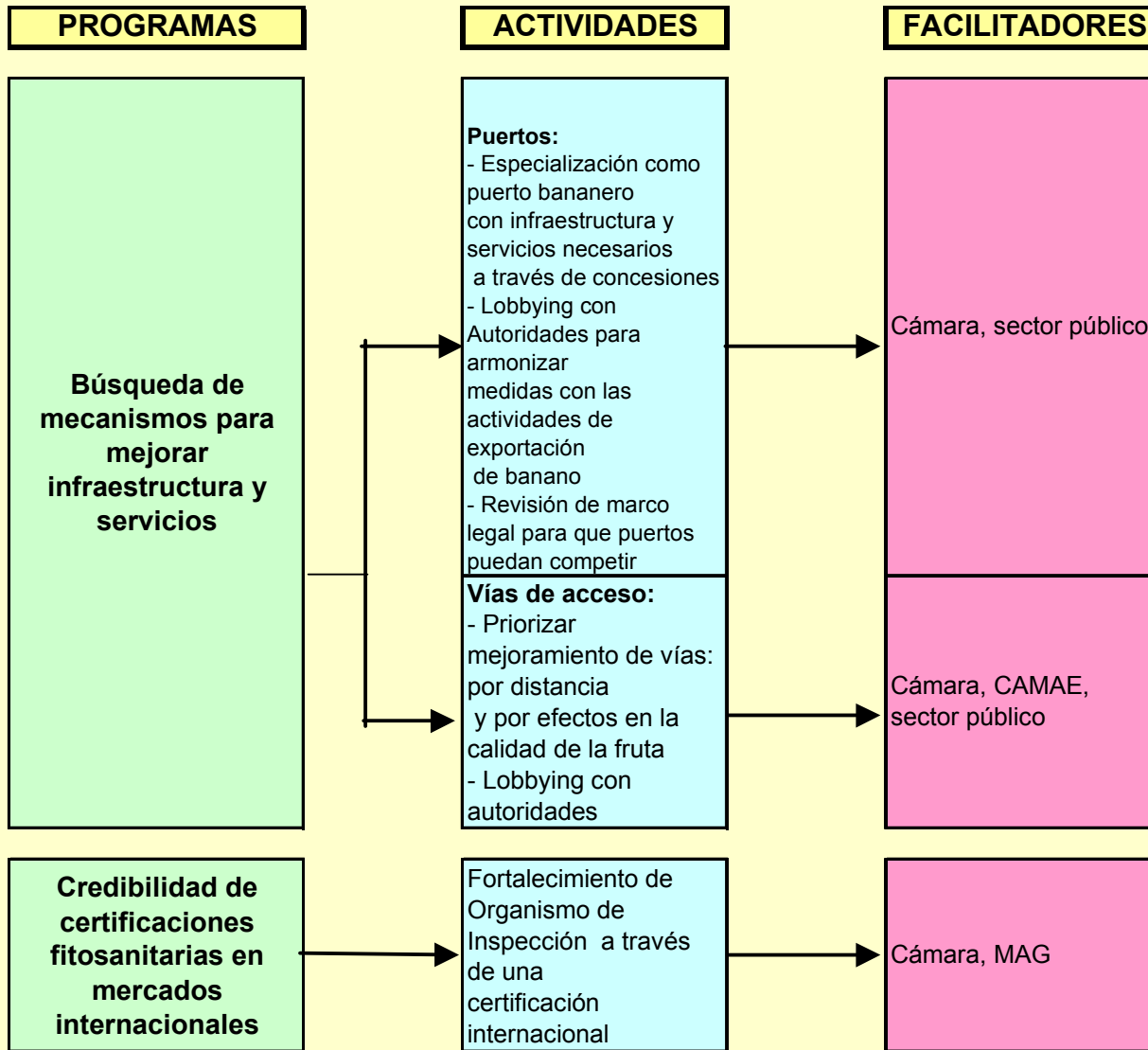
## PROPUESTA DE LA COMISIÓN:

### 3) Fomentar Representatividad del Sector Bananero a nivel nacional e internacional

- Crear servicios de representación que ofrezcan monitoreo y servicios en mercados de destino
- Especializar al personal de Cancillería en temas comerciales
- Mantener grupos permanentes de negociación que brinden apoyo al sector público en temas: ambientales, laborales, fitosanitarios, comercialización y Negociación (Canal de Panamá , Suez, UE)

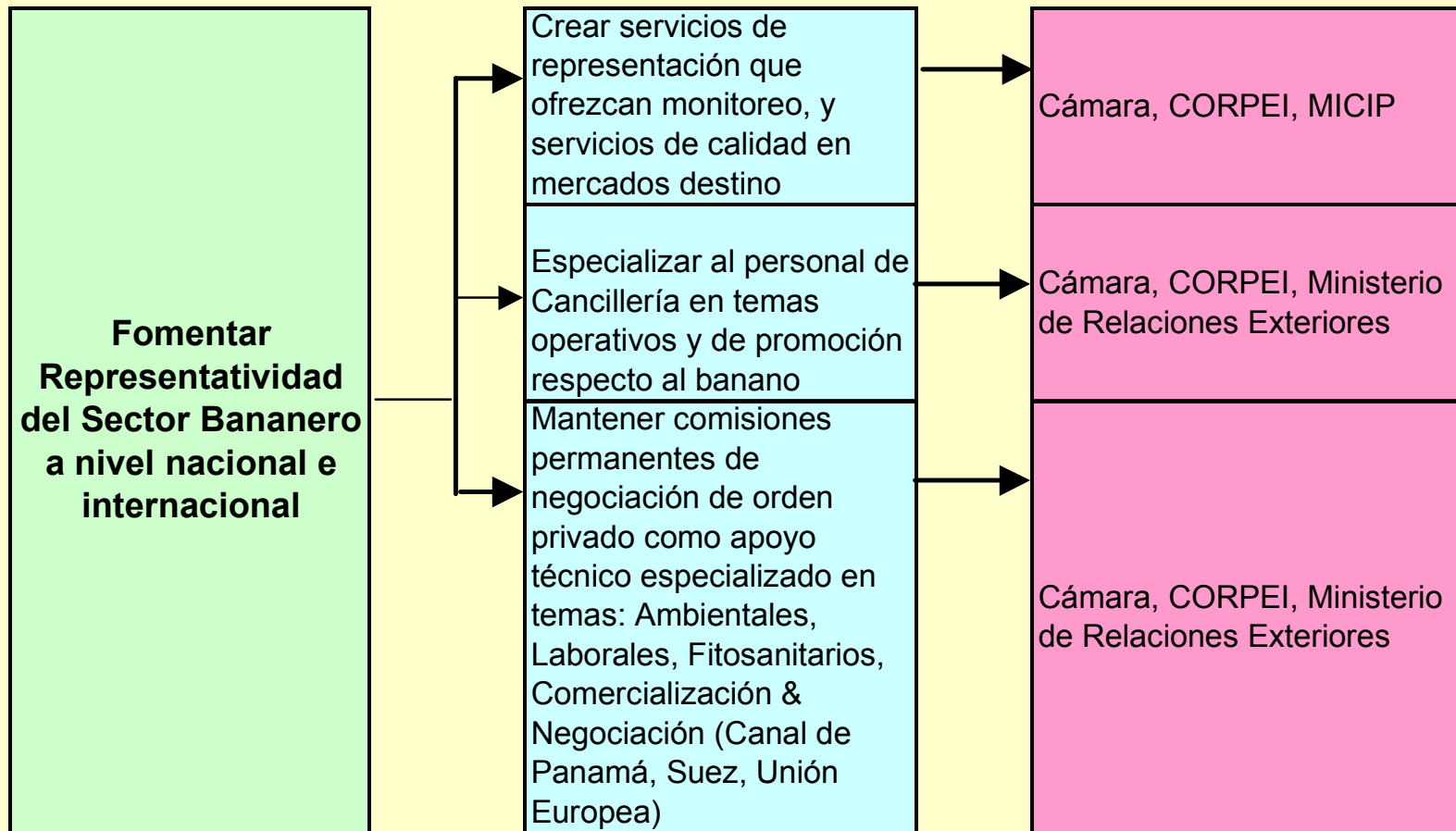
# COMERCIALIZACIÓN EXTERNA

## PROPUESTA DE LA COMISIÓN:



# COMERCIALIZACIÓN EXTERNA

## PROPUESTA DE LA COMISIÓN:



# **PROMOCIÓN**

## **INTEGRANTES:**

**Héctor Romero  
Ana Lema  
Kleber Exkart**

## **COLABORACIÓN:**

**Ricardo Vasconez  
Salomón Larrea  
Agencia de Publicidad**

# **PROMOCIÓN**

## **PROBLEMAS:**

- **No existe identificación de origen en los mercados**
- **Mala imagen de Ecuador en temas laborales:  
“Ecuadorización”**
- **No estamos preparados para cambios en regulaciones internacionales con exigencias ambientales y laborales**

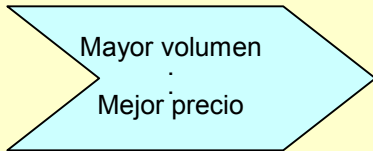
## **CAUSAS:**

- **Características del producto: Sigue siendo un genérico sin ninguna diferenciación.**
- **Falta de acciones integradas de cuidado al medio ambiente y al trabajador.**
- **Falta de difusión de las buenas prácticas laborales.**

# PROMOCIÓN

## PROPUESTA DE LA COMISIÓN:

### CAMPAÑA DE IDENTIFICACIÓN DE ORIGEN

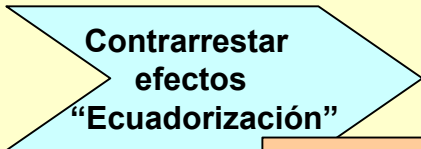


- Buscar mecanismos de financiamiento para campaña
- Definición de la campaña
- Búsqueda de un marco legal que apoye ésta gestión
- Crear página web informativa sobre la actividad bananera en el Ecuador

Fondos Nacionales e Internacionales  
Convenios con Universidades Internac.  
para definir campaña  
Canje de productos por promoción  
(Hoteles, Aerolíneas, etc)  
Asociar la buena imagen del deportista  
ecuatoriano con el banano  
Escoger agencias internacionales de  
publicidad

Obligatoriedad de la identificación del  
origen en el sticker  
Obligatoriedad de incluir un sticker en  
c/dedo.

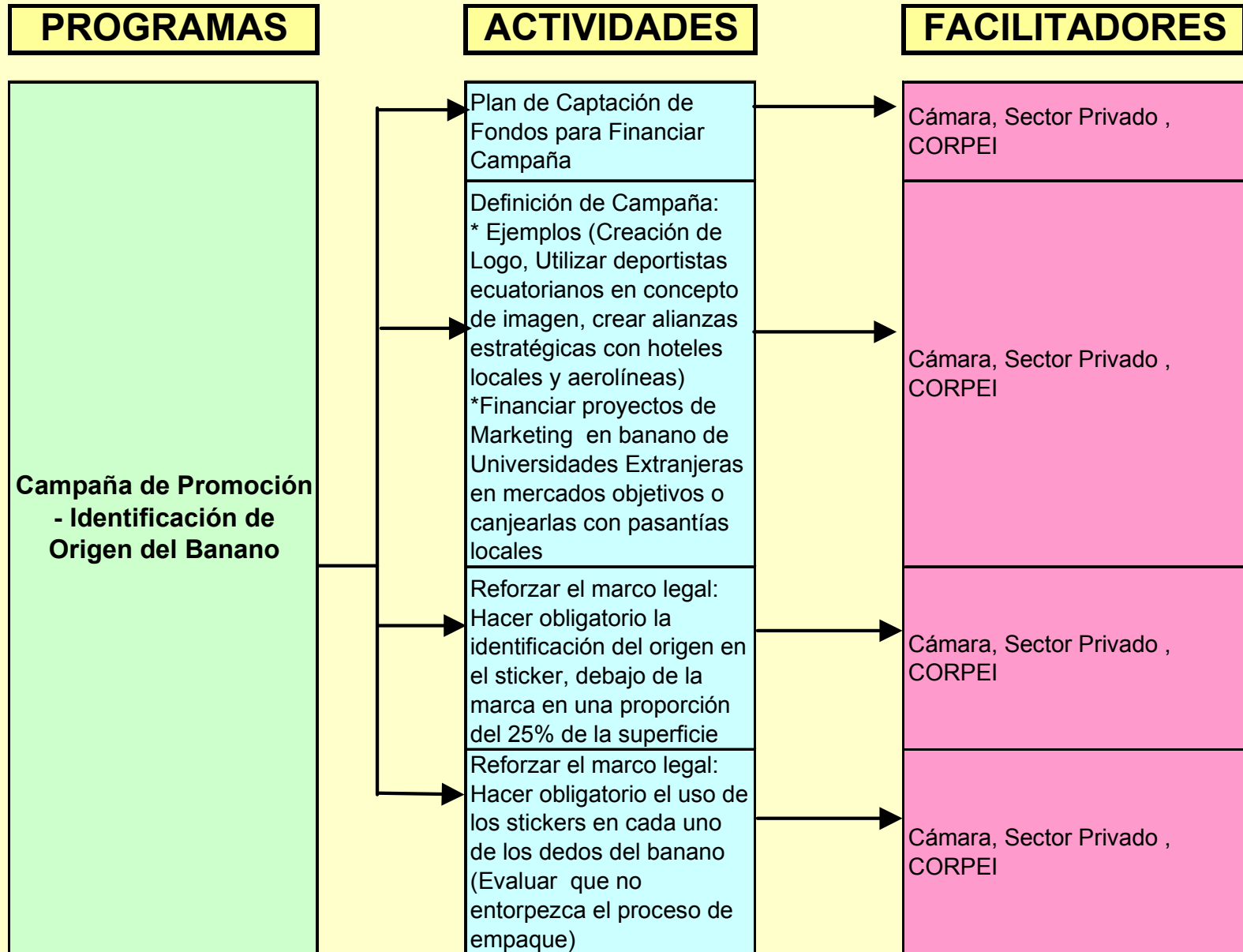
### MEJORAR IMAGEN AMBIENTAL & LABORAL



- Programa de recepción a ONG´s
- Identificar proyectos con potencial de promoción
- Difusión de buenas prácticas
- Mejora de la calidad de vida - Difusión en coordinación con RRHH

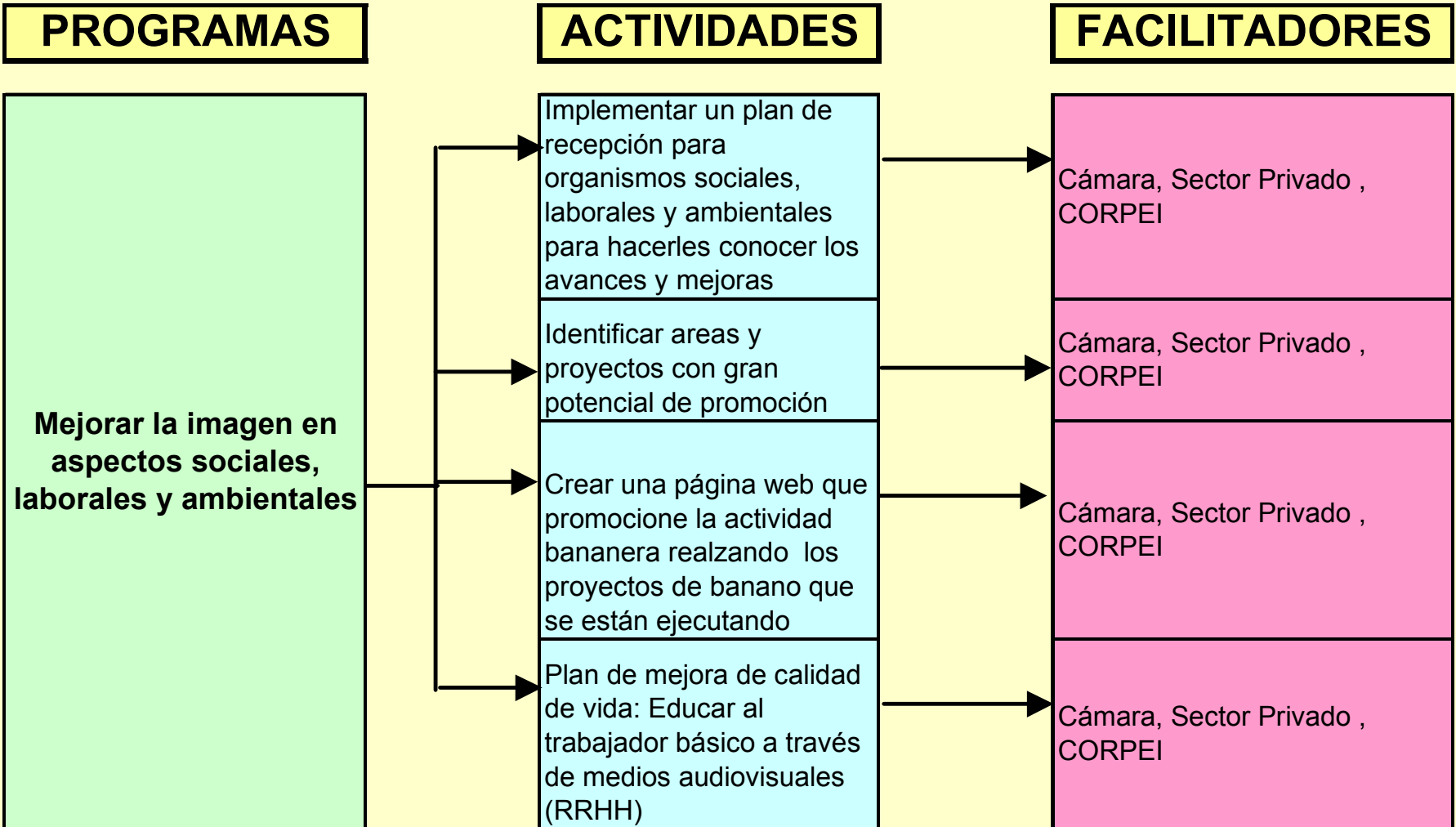
# PROMOCIÓN

## PROPUESTA DE LA COMISIÓN:



# PROMOCIÓN

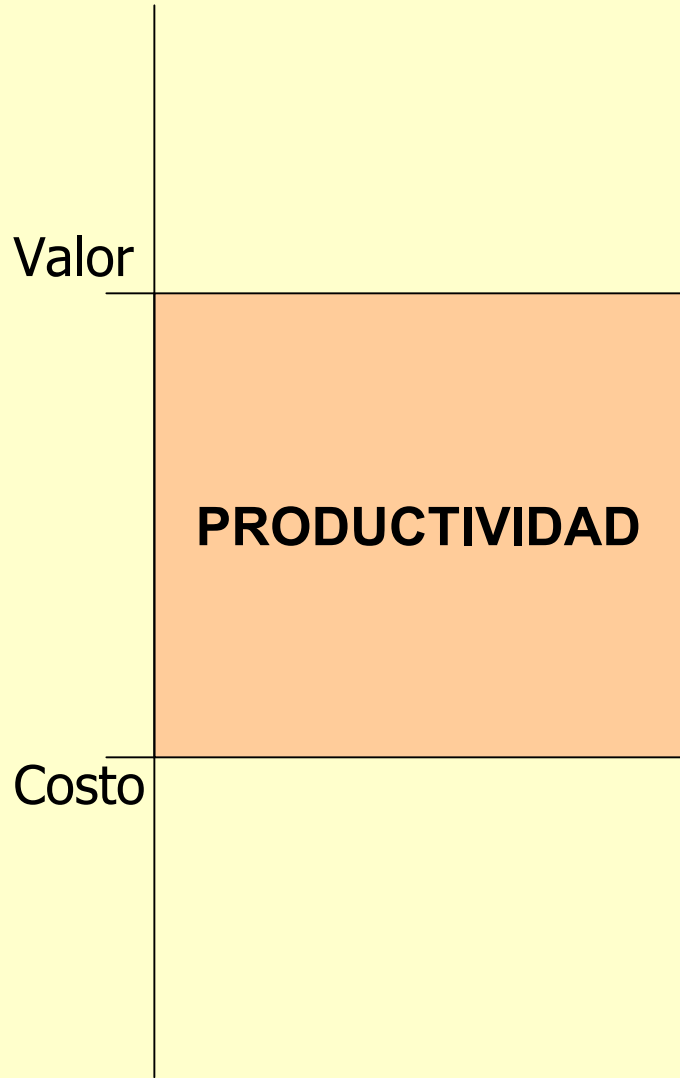
## PROPUESTA DE LA COMISIÓN:



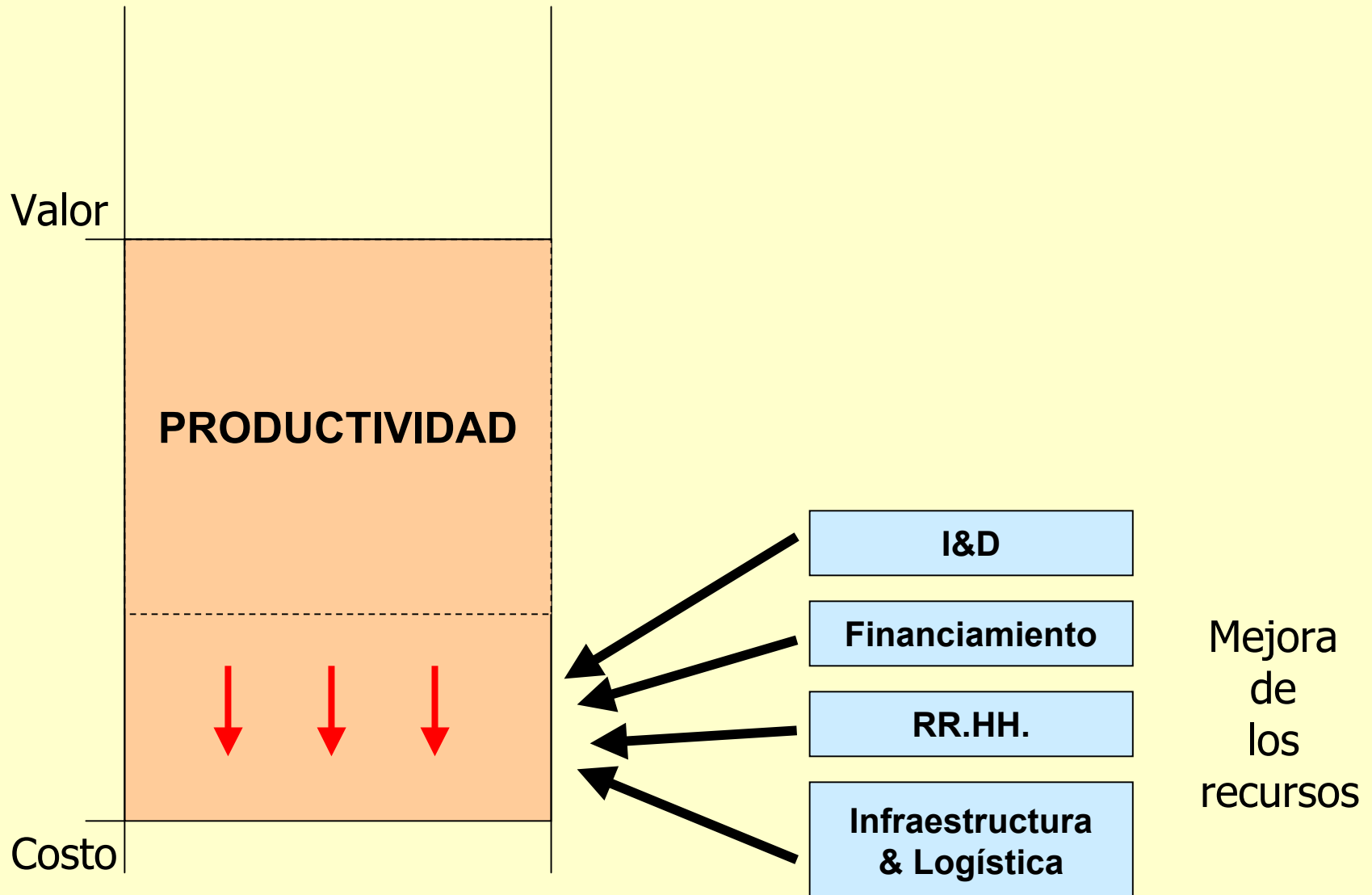
**ESTRATEGIA**

**INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD**

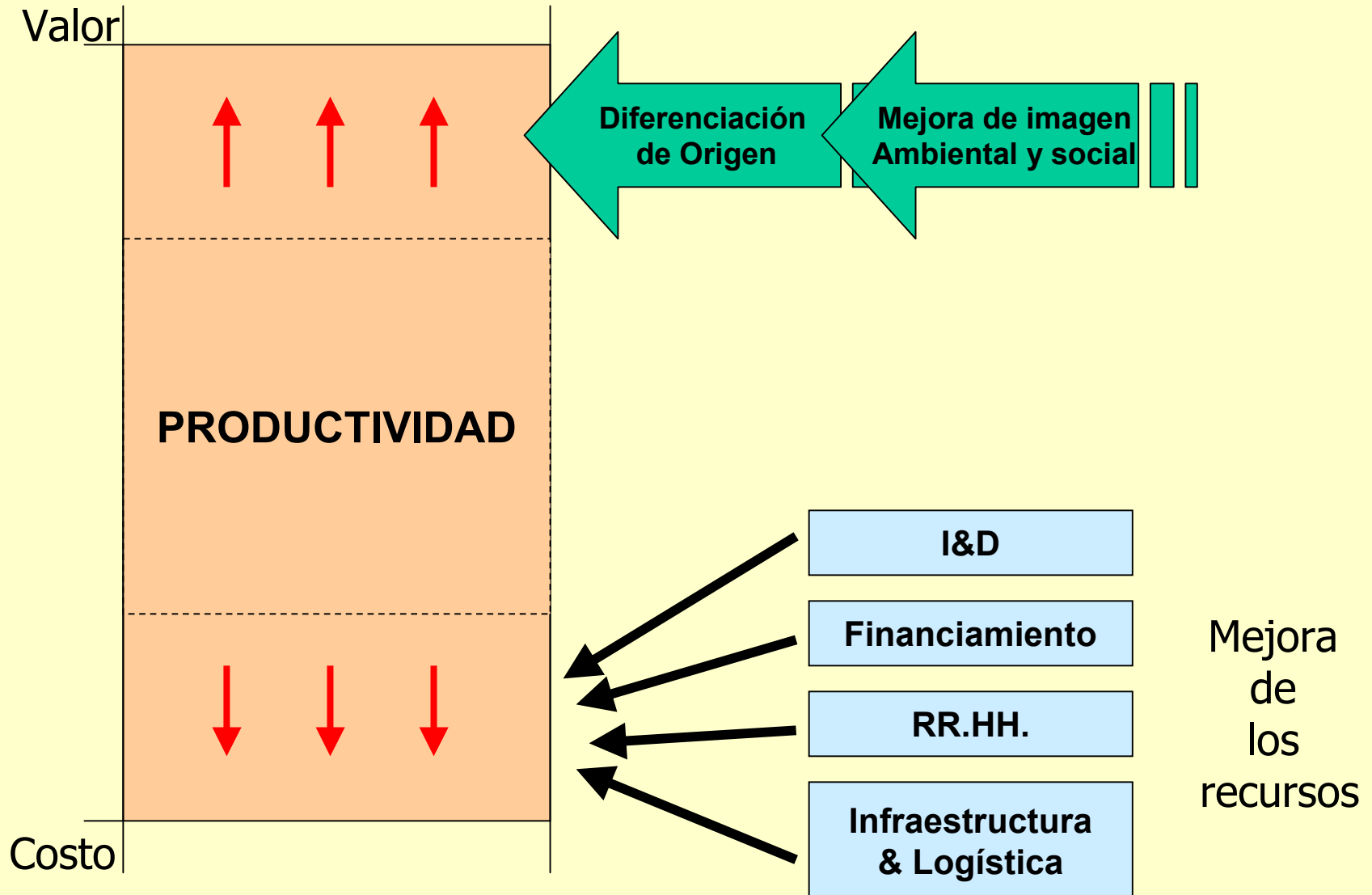
# ESTRATEGIA INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD



# ESTRATEGIA INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD



# ESTRATEGIA INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD



# IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

## El desafío de la acción

- Ninguna empresa o industria puede sostenerse por si sola
- Sin apoyo no podrán implementar sus decisiones
- Para ser competitiva necesita contar con el apoyo de actores clave
- El apoyo tiene un costo
- Si no consiguen el apoyo, carecen de fuerza para surgir
- Se puede conseguir apoyo de parte de otros actores

# IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

## Importancia del entorno

Oposición.....Apoyo

El análisis se concentra en responder: ¿Quién tiene qué? ¿Con qué propósitos? ¿Cómo?

Entre los principales recursos se encuentran: bienes, servicios, status, apoyo, lealtad, información, amenazas, violencia



Diferentes grupos que fomentan diversos intereses

Los grupos son diferentes en grado de organización, volumen de recursos y composición

# IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

## Modelos de decisión

### Gobierno Unitario

Escogencia entre alternativas que maximizan los objetivos

#### Modelo I

Proceso Racional

**Acción Gobierno**

#### Modelo III

Proceso Político

### Gobierno: Múltiples grupos

Resultado de la negociación entre actores con distintos intereses, poder y propósitos

### Gobierno: Múltiples organizaciones

Producto derivado de muchas organizaciones, cada una de las cuales con sus propias rutinas y agendas

#### Modelo II

Proceso Organiz.

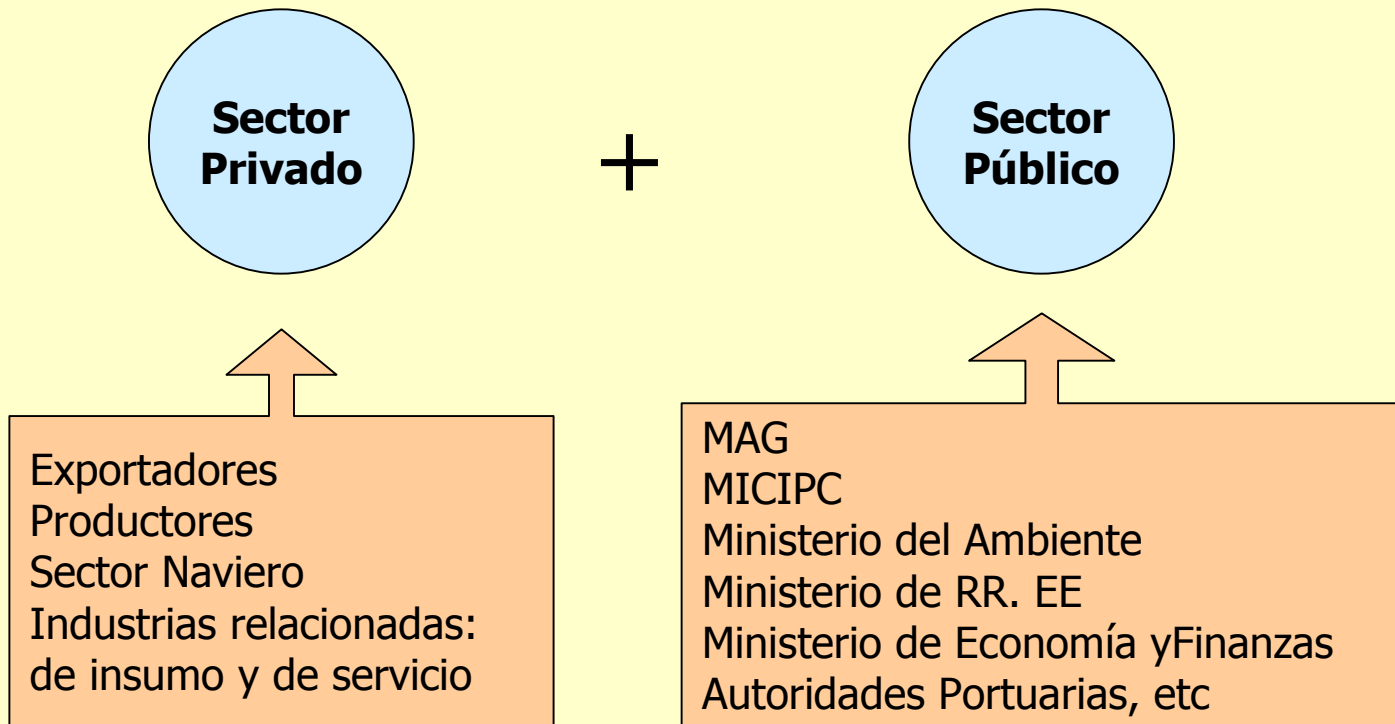
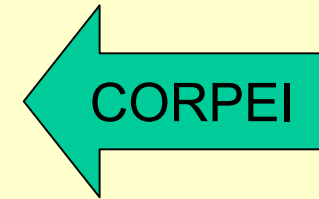
# IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

## Mapa Político

	ANTISIS- TEMA	POSICION LEGAL	APOYO IDEOLOG.	PROYECTO	OPOSIC. IDEOLOG.	OPOSICION LEGAL	ANTISIS- TEMA
SECTORES EXTERNOS							
GRUPOS DE PRESION							
PARTIDOS POLITICOS							
SECTORES SOCIALES							

# PRÓXIMOS PASOS

- A) Continuar el esfuerzo
- B) Grupos - Seguimiento
- C) Implementar Cambios



# ESTRATEGIA INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

