



**UNIVERSIDAD DEL CARIBE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SITUACIÓN ACTUAL Y PROSPECTIVA DEL PROCESO DE  
PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE  
PRODUCTORES BANANEROS DE EXPORTACIÓN DE  
MONTECRISTI INC. (ASEXBAM)**

**PRESENTADO POR:**

**JULIO DE LA ROSA CARRASCO**

**ASESOR:**

**RADHAMES VEGA DOMÍNGUEZ, MA.**

**SANTO DOMINGO, D.N., REPÚBLICA DOMINICANA  
OCTUBRE 2012**



**UNIVERSIDAD DEL CARIBE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SITUACIÓN ACTUAL Y PROSPECTIVA DEL PROCESO DE  
PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE  
PRODUCTORES BANANEROS DE EXPORTACIÓN DE  
MONTECRISTI INC. (ASEXBAM)**

**PRESENTADO POR:**

**JULIO DE LA ROSA CARRASCO  
2005-3894**

**ASESOR:**

**RADHAMES VEGA DOMÍNGUEZ, MA.**

**SANTO DOMINGO, D.N., REPÚBLICA DOMINICANA  
OCTUBRE 2012**

**SITUACIÓN ACTUAL Y PROSPECTIVA DEL PROCESO DE  
PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE  
PRODUCTORES BANANEROS DE EXPORTACIÓN DE  
MONTECRISTI INC (ASEXBAM)**

## DEDICATORIAS

Para todos los productores y exportadores bananeros de la Línea Noroeste del país, específicamente para los miembros de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM), esperando en nuestro señor Todopoderoso que le sea de mucha utilidad en la solución de sus problemas.

Para mi fenecida madre, Ana Victoria Carrasco Sánchez, porque sé el valor que ella le hubiese dado en vida.

Para mi padre, Julio de la Rosa De Jesús porque siempre me dio todo lo que necesitaba.

Para mi esposa Jacqueline Pérez de De la Rosa y mis hijos, Julio, Fernando Javier y Ana Gabriela, porque ellos son la razón de mi existir.

Para la Dra. Esmedalys Romero Pérez, por haberme dado una esperanza de vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios que todo lo puede, El es principio y fin en todas mis acciones.

A mi hermano, Ingeniero Agrónomo Rodys Nicolás de la Rosa Carrasco, por toda la ayuda técnica brindada para la terminación de este trabajo.

Al presidente de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM) por haberme permitido realizar este trabajo en la Asociación que preside y por la fuente bibliográfica que me prestó.

Al Ingeniero Agrónomo Hipólito Genao Gutiérrez, por su gran contribución para que este trabajo se le pudiera dar inicio.

Al profesor Radhamés Vega Domínguez, por haberme guiado por el camino correcto en la elaboración de esta monografía.

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIAS</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>ANTECEDENTES</b> .....	3
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	9
<b>OBJETIVOS</b> .....	12
<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	13

## **CAPÍTULO I FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE UNA EMPRESA BANANERA**

1.1. Tipos de diseño de procesos de producción.....	15
1.2. Clasificación y medición de los procesos de producción.....	17
1.3. Factores que afectan los diseños de procesos de producción .....	20
1.3.1. Naturaleza de la demanda del producto .....	20
1.3.2. Grado de integración vertical .....	21
1.3.3. Flexibilidad de la producción.....	21
1.3.4. Grado de automatización .....	22
1.3.5. Calidad del producto y/o servicio .....	22
1.4. Importancia del análisis de proceso en la producción y exportación.....	23
1.5. Proceso de producción de una empresa bananera.....	24
1.6. Elementos esenciales para la exportación en República Dominicana .....	38
1.7. Proceso de exportación de una empresa bananera .....	40

## **CAPÍTULO II CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES BANANEROS DE EXPORTACION DE MONTECRISTI INC (ASEXBAM)**

2.1. Estructura filosófica .....	44
2.1.1. Visión.....	44
2.1.2. Misión.....	44
2.1.3. Valores.....	44
2.2. Marco legal.....	45
2.3. Estructura organizacional .....	46
2.4. Análisis FODA .....	53
2.4.1. Fortalezas: .....	53
2.4.2. Oportunidades: .....	53
2.4.3. Debilidades: .....	54
2.4.4. Amenazas: .....	54
2.5. Determinación de la situación actual competitiva de ASEXBAM.....	54
2.5.1. Evaluación de Amenazas.....	56

2.5.2. Evaluación de Fortalezas.....	57
2.5.3. Evaluación de oportunidades.....	57
2.5.4. Evaluación de debilidades.....	58
2.5.5. Elección de la estrategia.....	58

**CAPÍTULO III**  
**COMPONENTES DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE LA**  
**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES BANANEROS DE EXPORTACION DE**  
**MONTECRISTI INC (ASEXBAM)**

3.1. Siembra.....	62
3.2. Control de malas hiervas.....	63
3.3. Control de densidad de población.....	64
3.4. Nutrición del banano.....	64
3.5. Control de plagas y enfermedades.....	65
3.6. Protección de la fruta.....	66
3.7. Corte de la fruta.....	67
3.8. Operación de empaque.....	67
3.9. Estándar de calidad exigido por Savid International, comprador de bananos...	68
3.10. Transporte de la fruta al puerto de embarque.....	70

**CAPÍTULO IV**  
**LOGROS, RETOS Y LIMITACIONES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES**  
**BANANEROS DE EXPORTACIÓN DE MONTECRISTI INC. (ASEXBAM) EN LA**  
**PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE BANANO**

4.1. Logros alcanzados en la producción y exportación de banano, año 2012. ....	71
4.2. Análisis porcentual.....	74
4.3. Retos en la producción y exportación de banano, para el año 2013.....	75
4.4. Limitaciones en la producción y exportación de banano durante 2012 y 2013. 75	
4.4.1. Aplicación del Código de Trabajo de la República Dominicana. ....	75
4.4.2. Aplicación de la ley General de Migración (285-04).....	77
4.4.3. Alto costo de los insumos para la producción y exportación.....	78
4.4.4. Caminos vecinales deteriorados.....	80

<b>CONCLUSIONES</b> .....	81
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	84
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	86
<b>ANEXOS:</b> Anexo 1, Anexo 2, Anexo 3, Anexo 4, Anexo 5...	

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la República Dominicana compite con los mayores productores y exportadores de banano de América Latina y el Caribe, estos países (Ecuador, Costa Rica, Colombia y Honduras) unidos, producen más banano por año que África, Asia, Europa y Oceanía, pero para llegar hasta ahí, los gobiernos, la sociedad civil y los productores de banano de cada una de esas naciones le han dado carácter a ese regalo de la naturaleza.

Cuando se habla de regalo de la naturaleza, es porque se deben tener ciertas cualidades para que un país sea un exportador de bananos y Santo Domingo la tiene. Solamente hace falta la voluntad del gobierno, la sociedad civil y la motivación de los productores bananeros.

Mediante este trabajo se pretende despertar la voluntad del gobierno y elevar la motivación de los productores. Para lograr esto se tocarán los siguientes puntos:

En el primer capítulo se definieron los fundamentos teóricos del proceso de producción y exportación de una empresa bananera, se conoció la importancia de la clasificación y medición de los procesos de producción. De igual modo fue descrito todo el proceso de producción y exportación de una empresa bananera, el cual será visto por separado, o sea, primero el proceso de producción, que inicia con la siembra y termina con la protección de la fruta y luego el proceso de exportación, que inicia con el corte de la fruta y termina con el transporte de la misma al puerto de embarque, luego se conocieron algunos elementos considerados esenciales para las exportaciones, tales como la estrategia de venta y el análisis FODA.

En el capítulo II se describieron las características generales de la Asociación, tales como los estatutos, estructura filosófica y organizacional, valores, visión, misión, en esta parte se conoció el análisis FODA de ASEXBAM y la matriz FODA, para la elaboración de estrategias.

En el capítulo III se describieron los componentes del proceso de producción y exportación de la Asociación y se hizo una comparación con lo descrito en el contenido del capítulo I.

En el capítulo IV fue identificado el ingreso promedio de veinte nuevos socios por año con plantaciones en etapa productiva, es probablemente el más interesante logro de toda la región, pero también puede ser la causa de muchas fallas y errores, las cuales están relacionadas con la falta de un tipo de diseño de proceso de producción.

Actualmente una de las limitaciones más tormentosas para la Asociación es la Ley General de Migración (285-04), pero al parecer los productores bananeros han encontrado una luz al final del túnel, y esa luz no es nada más y nada menos que otra ley, se trata del Código de Trabajo de la República Dominicana (Ley No.16-92).

En vista de la crisis que actualmente están pasando los productores bananeros y por la cual, según el análisis porcentual realizado en el capítulo IV de este trabajo, han dejado de percibir más de US \$ 800,000 dólares en las primeras 29 semanas del 2012, se propusieron un doble reto para el 2013, el cual consiste en reducir el índice de rechazos, aumentar la producción y exportación y así superar su situación actual.

El propósito fundamental de esta investigación es determinar mediante un análisis concreto, si el proceso de producción y exportación empleados por la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM) posee las herramientas necesarias para implementar y mantener una producción sostenida y garantizar la calidad del producto terminado.

## ANTECEDENTES

Antecedentes históricos de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM)

Es bueno recordar que la industria bananera en República Dominicana se inició en 1937-1938, con los estudios de terreno realizados por la United Fruit Company a todo lo largo de la cuenca del Río Yaque del Norte, hasta “Quebró”, su desembocadura en Montecristi. Los análisis estuvieron a cargo del norteamericano, doctor Vining C Dunlap con un PhD en agronomía. Estos estudios favorecieron el cultivo de banano en esa zona<sup>1</sup>.

La Grenada Company se instaló en Montecristi en 1939 e hizo su primer corte de banano el 30 de mayo de 1946, luego de ese corte, la producción se puede considerar como fructífera durante todo el periodo de su existencia (1939-1966), exceptuando el inicio de la década del 50, ya que durante ese periodo toda la plantación de banano fue atacada por la sigatoka. La Grenada Company abandonó el país en 1966 debido a huelgas, inestabilidad política, cosechas pobres entre otras causas.

En 1969, pasan los antiguos terrenos de la Grenada Company a manos del Banco Agrícola de la República Dominicana, luego, en 1972 surge el Proyecto La Cruz de Manzanillo, se reinicia la producción y se abren nuevamente las puertas del mercado internacional del guineo, con exportaciones hacia Europa y Estados Unidos.

En 1979, debido a una litis comercial entre la Comercializadora Multinacional de Banano (COMUNBANA), y el Instituto Agrario Dominicano cesan las exportaciones de banano. Después de un periodo de once años de la preparación e instalación de un sistema de riego por goteo, el 21 de octubre de 1990 se retoman las

---

<sup>1</sup> Fernando de Lara Viñas (2010). **Reminiscencias de un Bananero**. (2da. República Dominicana Ed.) Amigo del Hogar Santo Domingo, págs. 21, 41, 44, 51, 110, 111.

exportaciones con la compañía Fyffes. En el 1991 y 1992 la compañía multinacional United Brands Company se instaló en Mao, se unió con productores independientes y comenzó a despachar frutas en furgones a Europa. Estas dos compañías multinacionales (Fyffes y United Brands Company), emprendieron campañas para incentivar las siembras nuevas; ofrecieron asesoría técnica a las asociaciones y cosecheros independientes.

La Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM), nace por medio de un conflicto interno entre el Presidente de los Productores de la Unidad Productiva Juliana Jaramillo y Bananos Ecológicos de La Línea Noroeste (BANELINO), y el señor Ramón Antonio Faña, quien para ese entonces, era socio de esa asociación. Dicho conflicto es el producto de un proceso electoral interno llevado a cabo en el 2006 para elegir el nuevo presidente de la asociación<sup>2</sup>.

Después de casi un año de eventuales desacuerdos entre las partes antes mencionadas, el 18 de octubre del 2007 el presidente y el secretario de (BANELINO) Leonel Darío Herrera y Víctor Mercado Matías, respectivamente, enviaron varias comunicaciones informando de la expulsión de 30 socios de la Unidad de Juliana Jaramillo. En esta comunicación no se explican las violaciones a los estatutos por las cuales los productores eran expulsados.

La expulsión no explicada por parte de la Directiva de BANELINO, llevó a los socios expulsados a realizar acuerdos con otras empresas de comercialización para no desaparecer como productores de Banano. En octubre del 2007, el grupo de productores que fue expulsado de BANELINO, decide formar una asociación de bananeros, que representara los intereses de los productores y de la comunidad. Es así que el 02 de noviembre del 2007 fue legalmente constituida la Asociación de

---

<sup>2</sup> Oficina Administrativa de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM). Historia de la referida Asociación (folleto) págs. 1- 4.

Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM) con un total de 32 miembros.

#### Antecedentes de la investigación

En la búsqueda realizada con el fin de encontrar trabajos de grado (tesis y/o monográficos) relacionados con el tema de investigación: Situación Actual y Prospectiva del Proceso de Producción y Exportación de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM), no se encontraron temas idénticos, pero sí con un alto nivel de similitud, como el que se describe a continuación: Negocios que realiza la República Dominicana con la Comunidad Europea, Caso: Exportación de Bananos<sup>3</sup>.

Los autores de la tesis mencionada en el párrafo anterior señalan que el propósito de la misma es dar respuesta a las inquietudes sobre la competitividad que tiene el mercado del banano y las relaciones de las distintas actividades y actores que lo constituyen.

De igual modo señalan que dicha tesis provee de información y ayuda a quienes tomen decisiones empresariales y políticas con respecto a la modernización y transformación productiva de la actividad económica y que servirá en el análisis de capacidades para enfrentar las nuevas condiciones del mercado internacional, a la vez que puede ser utilizada para promover el establecimiento de medidas políticas internas que permitan aprovechar de manera eficiente las oportunidades que presenta un nuevo entorno.

La República Dominicana exporta hacia la Unión Europea cuatro variedades de banano, que son: bananos frescos, bananos frescos biodinámicas, bananos frescos orgánicos, bananos deshidratados.

---

<sup>3</sup> Brs. Jocelyn Marmolejos Díaz, Salvador B. Agramonte F. y Rainer B. Sierra R. (2001). Tesis sobre Negocios que realiza la República Dominicana con la Comunidad Europea, Caso: Exportación de Banano.

Los bananos frescos biodinámicas y los bananos deshidratados son los que menos exporta nuestro país hacia la Unión Europea. Para el año 1998 el país no registró ninguna salida hacia tierra europea del banano biodinámico, y del banano deshidratado apenas 60,558 kilogramos. En cuanto a los dos años siguientes sólo el banano biodinámica se exportó más de 1.2 millones de kilogramos, siendo nulas las exportaciones de banano deshidratado.

Los bananos frescos representan un renglón importante en las importaciones hacia la Unión Europea. Para el año 1998 se exportaron 56.8 millones de kilogramos, aunque en el año de 1999 las exportaciones de este producto disminuyeron en más de un 50%. Reflejándose esta disminución, en un aumento de igual magnitud en las exportaciones de Banano Orgánico desde el 1999, no solo a nivel nacional, sino a nivel mundial. En el año 1999 se exportaron hacia la Unión Europea 24 millones de kilogramos e inmediatamente en el año 2000 la cifra fue de 38 millones de kilogramos.

El principal proveedor de la Unión Europea es República Dominicana, a la cual correspondió más del 80% del abastecimiento antes que el huracán George dañara las plantaciones. Uno de los productos que mejor puede exportar la República Dominicana es el banano. Con éste se obtienen ventajas competitivas frente a otros países del área y del mundo y, además, cuenta con grandes cantidades de terreno sembradas de este rubro en todo el territorio nacional.

Con las exportaciones hacia la UE la República Dominicana cuenta con las ventajas de ser un país ACP, por tal motivo, recibe ayuda y, mediante acuerdos comerciales puede vender el banano de manera profesional.<sup>4</sup>

Estas ventajas comerciales y de ayuda vienen dadas desde 1975, cuando el país firmó un acuerdo en la convención de Lomé Togo (Lomé I) que tenía como finalidad

---

<sup>4</sup> Ibid., pág.5

un marco para la cooperación entre la entonces Comunidad Económica Europea (CCE) y los países subdesarrollados del área ACP. El cual posibilitaba que la mayoría de las exportaciones agrícolas y minerales de los países ACP pudieran entrar libres de impuestos a la CCE. Después de este acuerdo se firmaron los acuerdos de Lomé II, Lomé III, Lomé IV y finalmente el acuerdo de Cotonou.

La República Dominicana debe seguir fomentando este tipo de acuerdo, porque consolida la economía, generando empleos y divisas.

Finalmente, es imperativo reconocer los aportes que arroja este trabajo a la investigación que se desarrollará más adelante, los cuales son los siguientes:

Primero; pone en conocimiento el hecho de que la República Dominicana dispone de las condiciones naturales apropiadas para la producción y exportación de banano, ya que frente a otras naciones de la región el país tiene ventajas comparativas, tales como, ubicación a menor distancia de los principales mercados; posibilidad de reducir los costos de producción; menor costo de transporte y facilidad de acceso a los principales mercados.

Segundo, que el acuerdo de Cotonou fue firmado por 15 países de la Unión Europea y 71 Estado ACP (África, Caribe, Pacífico), el 23 de junio del 2000, en Cotonou, Benin, dicho acuerdo fue sentado bajo las bases del compromiso del respeto a los principios democráticos de los derechos del hombre, y el objetivo fundamental es suprimir la pobreza a través del desarrollo del sector privado, mediante el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa.

Tercero; que el principal proveedor de la Unión Europea es República Dominicana, con más del 80% del abastecimiento antes que el huracán George dañara las plantaciones.

Cuarto; que el Banano Orgánico experimenta un comportamiento ascendente desde el 1999, no solo a nivel nacional, sino a nivel mundial, donde se registró un aumento de 50%.

Quinto; que el consumo mundial del banano ha estado aumentando durante los últimos años, siendo la región europea la principal, con aproximadamente el 38%.

Sexto; que nuestro país firmó un acuerdo en la convención de Lomé, Togo (Lomé I) 1975, que tenía como finalidad la cooperación entre la entonces Comunidad Económica Europea (CCE) y los países subdesarrollados de área ACP, el cual posibilitaba que la mayoría de las exportaciones agrícolas y minerales de los países ACP pudieran entrar libres de impuestos. Después de este acuerdo se firmaron los acuerdos de Lomé II, Lomé III, Lomé IV y finalmente el acuerdo de Cotonou.

## JUSTIFICACIÓN

De la producción y exportación de banano en la provincia de Montecristi, se puede decir lo siguiente, la producción es de manera directa una de las principales fuentes de trabajo de cientos de familias en esa ciudad costera, así como también indirectamente de otras familias en diferentes partes del país.

En cuanto la exportación, este es el elemento catalizador de todo el proceso de producción de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM), dicho elemento trae consigo, armonía en toda la fuerza laboral; tranquilidad para la gerencia de la Asociación; beneficios para la sociedad en obras comunitarias, y por supuesto, contribuye en la dinamización de la economía del país con la entrada de divisas (dólares) y, el hecho de participar con otros países de América Latina, El Caribe y El Pacífico, abre una puerta hacia la competitividad en los mercados internacionales.

Los resultados que arroje esta investigación serán de mucha utilidad para los miembros de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM), ya que podrán implementar nuevas estrategias de producción y exportación y/o, simplemente fortalecer las que tienen; este trabajo también será útil a las demás asociaciones de La Línea Noroeste, en virtud de que lo podrán utilizar como referencia en la producción y exportación de banano.

Los estudiantes del Colegio Loyola de la provincia Dajabón que regularmente le son asignados trabajos de investigación y pasantía en dicha Asociación lo utilizarán como antecedente de investigación o como fuente secundaria, y finalmente cualquier estudiante o profesor del país que quiera saber acerca del tema.

La investigación se considera viable, ya que se dispone de las fuentes bibliográficas para llevar a cabo la misma, tales como libros de textos, leyes, datos estadísticos e históricos.

Dentro de los aspectos a ser abordados se pueden citar: las normas estatutarias, la estructura organizacional, logros, limitaciones y retos, así como el proceso de producción y exportación de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM).

Según el presidente y fundador de dicha organización Ramón Antonio Faña, en la actualidad no se ha llevado a cabo ningún tipo de investigación relacionada con este tema.

## DESCRIPCIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

La Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM), tiene un equipo de asesores que tiene como tarea principal, asesorar y supervisar en el área agrícola y medio ambiental a todos los socios que la integran. Este equipo está conformado por ingenieros agrónomos y agrónomos, no existe un método definido, ni las herramientas reales para el asesoramiento y supervisión de dichos socios en el proceso de producción de banano. Existen debilidades administrativas en la estructura organizacional y en el proceso de producción y exportación de la Asociación, en esta última parte (exportación) también hay debilidades técnicas.

El factor incidente en todo lo expuesto precedentemente, es producto del poco tiempo en operatividad de la Asociación y a la razón (conflicto eleccionario) que motivó la creación de dicha Asociación, lo cual contribuye en gran medida a la existencia de debilidades en el área de administración de la producción.

Sistematización del problema

Por las razones antes expuestas se le dio respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los fundamentos teóricos del proceso de producción y exportación de una empresa bananera?; ¿cuáles son las características generales de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM)? ¿Cuáles son los componentes del proceso de producción y exportación de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM)? ¿Cuáles son los logros, limitaciones y retos de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM) en la producción y exportación de banano?

## OBJETIVOS

### Objetivo general:

Analizar la situación actual y prospectiva del proceso de producción y exportación de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM)

### Objetivos específicos:

- Definir los fundamentos teóricos del proceso de producción y exportación de una empresa bananera.
- Describir las características generales de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM)
- Describir los componentes del proceso de producción y exportación de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM)
- Identificar los logros, limitaciones y retos de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM) en la producción y exportación de banano.

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Métodos de investigación:

Se utilizó el método deductivo-inductivo, ya que a partir de la definición de los fundamentos del marco teórico relacionados con el proceso de producción y exportación de una empresa bananera, se pudo determinar los pasos que la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM) tiene que dar para llevar a cabo dicho proceso.

También se aplicó el método analítico en razón de que se separó en sus elementos constitutivos, el proceso de producción y exportación de banano de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM)

Tipos de investigación:

Fue utilizada la investigación descriptiva, ya que fueron definidos los fundamentos del marco teórico relacionados con el proceso de producción y exportación de una empresa bananera; se describieron las características generales de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM); se describieron los componentes del proceso de producción y exportación de dicha Asociación; se identificaron sus logros, limitaciones y retos en la producción y exportación de banano.

También fue empleada la investigación explicativa, en vista de que se determinaron las razones por las cuales la organización no ha llevado a cabo la aplicación de un tipo de proceso específico para la producción y exportación de bananos y se confirmó por medio del análisis de datos estadísticos, el decreciente desarrollo que ha tenido la producción y exportación de banano durante el periodo que va de la

semana uno hasta la veinte y nueve del 2012, tomando como referencia el año 2011, y se determinaron los factores que incidieron en ello.

Fue empleada la investigación documental en virtud de que se utilizaron datos bibliográficos, tesis, datos estadísticos e históricos.

También se usó la investigación de campo, porque se observó la realidad del caso y fueron extraídos datos del mismo.

Técnica de investigación:

La técnica empleada fue la entrevista, la cual se le aplicó al encargado del equipo de asesores de la Asociación.

Instrumentos de investigación:

Los instrumentos utilizados fueron preguntas previas a la investigación vía telefónica, el cuestionario de preguntas abiertas y cerradas durante la investigación y preguntas posterior a la investigación vía telefónica.

# **CAPÍTULO I**

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE UNA EMPRESA BANANERA.**

### **1.1. Tipos de diseño de procesos de producción.**

La decisión de elegir el tipo básico de la organización de procesamiento de la producción que una empresa utilizará, se toma en las primeras etapas de la planeación de los procesos, la empresa selecciona el que más se ajuste a sus necesidades. Los más comunes son el enfocado al producto, el enfocado al proceso y la tecnología de grupo y manufactura celular.<sup>5</sup>

#### **1. Enfocado al producto**

Este modelo de producción también es conocido como línea de producción o producción continua. Esta manera de producción se caracteriza porque los productos y/o servicios se mueven a través de toda la línea de producción sin detenerse, sin movimientos laterales y sin retroceder.

Cuando se adopta el diseño de proceso enfocado al producto se describe automáticamente la forma de organizar el procesamiento de la producción, la cual se hará por departamentos de producción, conforme al producto y/o servicio que se esté elaborando.

Esto significa que todas las ejecutorias de producción necesarias para crear un producto o servicio estarán bajo las directrices del mismo departamento de producción.

---

<sup>5</sup> Gaither, Norman y Frazier, Greg (2000). **Administración de Producción y Operaciones.** (8va. Ed.) México: International Thomson Editores. págs. 120-123

Generalmente este sistema (enfocado al producto), requiere una inversión inicial mayor que los demás sistemas, pero necesita menos mano de obra especializada, menor capacitación de los empleados, menos supervisión y brinda mayor facilidad para planear y controlar la producción.

Este sistema es utilizado por las grandes empresas manufactureras, principalmente las productoras de vehículos y productos alimenticios de consumo masivo. A pesar de que el banano es un producto alimenticio de consumo masivo, no es recomendable el uso de esta modalidad, en vista de que para la producción de banano se necesita capacitación de los empleados y que sean especialistas.

## 2. Enfocado al proceso

A diferencia del tipo de diseño de proceso anterior (enfocado al producto), en este modelo las operaciones se juntan según el tipo de proceso, es decir, que todas las actividades de producción que poseen procesos tecnológicos semejantes se reúnen, para de este modo formar el Departamento de Producción.<sup>6</sup>

Otra diferencia clara entre ambos sistemas, es que en el enfocado al proceso, los productos y/o servicios se mueven a través de toda la línea de producción con movimientos laterales, a veces retroceden y hasta se detienen y en el enfocado al producto no.

Este sistema (enfocado al proceso) también se conoce como producción intermitente y talleres de tareas. Este sistema es capaz de producir lotes de una gran variedad de productos distintos, requiere de una inversión inicial mucho más baja, pero demanda un capital humano más capacitado técnicamente, mayor supervisión y una planeación y control de la producción más compleja.

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*, págs. 15

Es probable que este sistema sea el más adecuado para una empresa bananera.  
Tecnología de grupo y/o manufactura celular

Esta forma de producción fue utilizada por primera vez en la Unión Soviética a finales de los años 40, luego de esto, al término de la Segunda Guerra Mundial fue estudiada y aplicada en gran parte de Europa Oriental y Occidental, al igual que en la India, Hong Kong, Japón y Estados Unidos, pero solo este último la adoptó como un sistema de producción regular.

En la industria metalmecánica es donde mayormente se aplica esta forma de producción, la cual se fundamenta en el desarrollo de un sistema de codificación para los componentes que se fabriquen en una planta.

Después de la descripción de los tres tipos de diseño de proceso de producción, es obvio que el tipo de diseño de proceso de producción adecuado para ser utilizado en una empresa bananera es el enfocado al proceso, debido a las cualidades que exige del capital humano, y el grado de planificación, lo cual da garantía de calidad en un producto terminado.

## **1.2. Clasificación y medición de los procesos de producción**

Existen cuatro tipos de procesos de producción que pueden ser utilizadas, dependiendo de la naturaleza de la empresa y la estrategia de flujo que se aplicará.<sup>7</sup>

### **a. Preparar sobre pedido**

Regularmente esta forma de proceso responde a un pedido que se realiza en tiempo real. En algunos casos, en los cuales se tiene un estricto control del proceso de

---

<sup>7</sup> Chase, Richard B., Jacobs, F. Robert (2005). **Administración de la Producción y Operaciones para una Ventaja Competitiva.** (10a. Ed.). México: Mac Graw-Hill., págs. 119-124

producción se puede mantener en inventario un mínimo del producto terminado y no terminado.

Los productores y exportadores de banano tienen la ventaja de manejar un pedido anticipado de su comprador internacional donde especifica, cantidad de cajas y frecuencia de exportación. Esto le da facilidad a la empresa bananera para llevar un inventario aproximado y de corto tiempo, de la probable cantidad de cajas que estarán disponibles para la exportación en la fecha indicada.

Es bueno señalar que el inventario se lleva a cabo con la fruta en la planta de banano.

Preparar sobre pedido es utilizado en aquellos casos donde existe una clientela pequeña muy selecta, el producto es muy complejo y/o perecedero.

#### b. Preparar para tener en existencia

Lógicamente, preparar para tener en existencia es una situación totalmente opuesta a la anterior, aquí, el proceso puede responder a un estudio de mercado en el cual se demuestre el gran nicho de consumidores, la existencia de una clientela grande y que el producto terminado no sea perecedero, todo esto conduce a que los productos terminados pasen a inventario.<sup>8</sup>

#### c. Híbrido

Este caso es común en las empresas que brindan más de un producto terminado a sus clientes, y la forma de hacerlo es colocando el producto genérico o principal en inventario o en existencia en algún punto del proceso, luego, los productos genéricos son utilizados para la fabricación de otros productos que responden a pedidos en tiempo real.

---

<sup>8</sup> *Ibíd.*, pág. 17

Los productos genéricos o principales que se le haya cumplido el tiempo de almacenamiento son empleados como materia prima para la elaboración de otros productos. Algunos ejemplos que se puede mencionar son los siguientes:

Las pizzerías, que elaboran y guardan para tener en existencia cierta cantidad de masa de harina, para luego ser utilizadas en una gran variedad de pizza y otros productos terminados.

Muchas panaderías utilizan el pan viejo para fabricar pudín y algunas fábricas de leche elaboran la Choco con la leche de más baja calidad.

Las empresas bananeras que exportan la fruta, aprovechan el mercado local para vender los guineos calificados como no apto para la exportación o de baja calidad. Aunque visto de manera rápido no parezca un proceso híbrido en realidad se puede calificar como tal, por la siguiente razón:

Se puede decir que el producto genérico o principal es el guineo que se exporta, si existen razones que lo descalifican para ello, entonces se convierte en otro producto.

#### d. Ritmo

Regularmente este sistema es utilizado por las grandes empresas automovilísticas, donde existe un alto grado de automatización mecanizada, sin embargo, todas las organizaciones empresariales, sin importar su naturaleza, tienen un ritmo a lo largo de cada actividad o etapa que desarrollen. Esto quiere decir, que de manera involuntaria están sujetas a él.

Por la naturaleza de sus productos, las empresas bananeras solo pueden clasificar su proceso de producción con la modalidad preparar sobre pedido y/o híbrido. Esto es debido al gran número de mano de obra que utiliza a lo largo del proceso y al alto nivel perecedero del banano, lo cual impide su almacenamiento.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> *Ibíd.*, pág. 17

#### e. Medición del desempeño del proceso

Si se ha tomado la decisión de aplicar un tipo de proceso en la empresa, es bueno saber cómo se está desempeñando dicho proceso. La mejor forma de averiguarlo es a través de la medición.

Dependiendo de su naturaleza, las empresas pueden tomar como referencia ocho formula (ver anexo 1) utilizadas para medir el desempeño de los procesos, tomando en consideración la manera en que se relacionan entre ellas.

Para una empresa bananera la herramienta más idónea para medir el rendimiento de la producción y los procesos, es la productividad y la utilización.

### **1.3. Factores que afectan los diseños de procesos de producción**

#### **1.3.1. Naturaleza de la demanda del producto**

El diseño del proceso de producción se sincroniza con el volumen de producción requerido, con la finalidad de brindar un producto terminado de mejor calidad, realizar la entrega en el tiempo establecido y minimizar los costos de terminación y entrega.

La sincronización responde a la idea de la ingeniería simultánea o concurrente, la cual quiere decir que el diseño de los productos y servicios avanzan de forma paralela al del diseño de los procesos, con una interacción continua.<sup>10</sup>

En el caso del banano, que vendría siendo el producto terminado, la mano del hombre no interviene de manera directa en su diseño, sino, a través de los nutrientes necesarios, los cuales le dan el único diseño requerido, el de la buena calidad en la

---

<sup>10</sup> *Ibíd.*, págs. 15, 117-119

fruta. Más adelante se tratará el tema relacionado con el uso de los nutrientes en las plantaciones de banano.

### **1.3.2. Grado de integración vertical**

La recesión económica internacional de la década de los 80 obligó a la mayoría de las empresas de esa época a buscar alternativas que le ayudarán a reducir el costo de producción y que al mismo tiempo le permitiera ser competitiva, es pues, en esa década (80) que surge el abastecimiento estratégico del exterior o tercerización (outsourcing), luego de esto, dicha herramienta ha experimentado un gran crecimiento debido a su utilidad.

Un factor determinante en el crecimiento de esta herramienta ha sido la globalización, debido a que las empresas para poder competir en ese mercado (globalizado), han tenido que ampliar y fortalecer su accionar en las áreas de tecnología y mercadotecnia. En virtud de estos acontecimientos, antes de llevar a cabo el diseño de proceso de producción es prudente que las empresas determinen, que parte de la producción de sus productos deben tener bajo su control operacional.

Debe primar la prudencia para las organizaciones que tomen esta decisión, específicamente en aquellas donde la calidad de su producto terminado representa el principio y el fin de su existencia, como es el caso de las empresas bananeras que se dedican a la exportación, las cuales deben ser muy celosas en el fiel cumplimiento de cada una de las actividades del proceso de producción y exportación de la fruta.

### **1.3.3. Flexibilidad de la producción**

Las empresas con una estrategia de negocio que requiera muchos productos y/o servicios diseñados según pedido, con volúmenes relativamente pequeños o en el

caso de que nuevos productos deban introducirse con rapidez en el mercado, normalmente diseñan procesos de producción en los cuales se puedan incluir equipos de uso general, y empleados que puedan ser rotados de un producto y/o servicio a otro.<sup>11</sup>

Otra situación relacionada con la flexibilidad de la producción, y que debe ser controlada por las empresas, son los casos donde la demanda está sujeta a altas y bajas o cuando no se requiere el inventario, para estos casos, dichas organizaciones diseñan procesos de producción que se puedan ampliar o reducir de manera rápida y económica.

Las empresas que producen y exportan guineo regularmente se ven afectada por ambas variables, en el sentido de que por ser una empresa que depende de un mercado internacional tiene que enfrentar tanto las altas y bajas internacionales como nacionales, también, por la naturaleza de su producto no maneja inventarios.

#### **1.3.4. Grado de automatización**

El grado de automatización apropiado para el sistema de producción de una empresa queda determinado por la calidad y flexibilidad requerida del producto. Esto quiere decir, que a mayor calidad y flexibilidad requerida en el producto, mayor será el grado de automatización. El nivel de automatización correspondiente para la producción de un producto y/o servicio debe venir de las estrategias de operaciones de la empresa.

#### **1.3.5. Calidad del producto y/o servicio**

Aceptando el hecho de que hemos pasado del sistema artesanal o rústico al sistema de fábrica, se puede decir que existe una relación directa entre el nivel de calidad del producto requerido y el grado de automatización integrado en los procesos de

---

<sup>11</sup> Ibíd., pág. 15, 119,120

producción. Esta relación proporciona una gran cantidad de productos en un corto tiempo, con un alto nivel de calidad.

#### **1.4. Importancia del análisis de proceso en la producción y exportación**

El buen funcionamiento de un proceso ahorra tiempo, dinero, empleomanía y garantiza la competitividad de la empresa.<sup>12</sup>

Resulta ser de suma importancia la correcta implementación y monitoreo de los procesos, con la finalidad de que los mismos se ajusten a las necesidades de la empresa, y así poder recibir los beneficios que ofrecen, y al mismo tiempo evitar los grandes daños que podría ocasionar si sucede todo lo contrario.

La correcta implementación y monitoreo de los procesos se puede lograr a través del análisis de los mismos. Una de las mejores formas de hacerlo es mediante el uso de un organigrama, (ver anexo 2) en el cual se puede contemplar sus elementos básicos, que son: tareas, flujos y áreas de almacenamiento, que el caso de una empresa bananera este último no se tomaría en cuenta o se usaría otro, en virtud de que el banano no se almacena. Mediante estos elementos se identifican las actividades asociadas al proceso y cómo se afectan entre sí, esto trae como resultante el desempeño simultáneo de dichas actividades. A través del análisis se puede determinar la manera de medir el desempeño del proceso de cualquier organización. Esta parte es muy interesante, ya que la forma de medición de desempeño de una empresa puede ser diferente en otra.

El análisis de proceso es la herramienta por excelencia, para la identificación de demoras, el desarrollo innecesario de ciertas fases del fenómeno en estudio y la necesidad o no, de reemplazarlas.

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*, pág. 17,114

## 1.5. Proceso de producción de una empresa bananera

Después que una futura empresa bananera realiza los estudios preliminares y definitivos correspondientes, y estos arrojen resultados favorables para la producción y exportación de bananos, se procede a la correcta preparación del terreno. La buena preparación del terreno garantiza elevados niveles de productividad y bajo costo durante largo tiempo. Luego que se ha cumplido con estos pasos, se inicia el proceso de producción y exportación de bananos, el cual se describe a continuación:<sup>13</sup>

### a) Siembra

En vista de que los bananos utilizados para fines comerciales no se reproducen sexualmente, o sea, que son estériles, dicha reproducción se lleva a cabo de manera vegetativa o clónico, esto se hace a través de la separación de brotes o retoño de la planta madre, este proceso hace que la especie perdure por siempre.

Para la selección y plantación del clon se deben tomar en cuenta lo siguiente: la relación existente entre éste (el clon), y las condiciones ecológicas del área; el mercado actual y la existencia de semillas. Esto responde al hecho de que una empresa bananera debe considerar las exigencias del mercado con relación a la fruta, y también que al momento de realizar la siembra, esta se haga con un tipo de semilla que exista en abundancia. Se pueden mencionar algunas características de ciertos clones utilizados con mayor frecuencia por las empresas bananeras.

El clon “Gran Enano” que se encuentra dentro del subgrupo “Cavendish” posee una gran adaptabilidad a condiciones de alta humedad y soporta fuertes vientos; otro clon que se puede mencionar es “Valery”, el cual es poco resistente al viento, pero tiene una mejor adaptación a suelo con deficiencia de humedad, y por último está el

---

<sup>13</sup> Soto Ballesteros, Moisés (1991). **Bananos: cultivo y comercialización**. (3ra.Ed.) Costa Rica: Litografía e Imprenta LIL, S.A. págs. 199,224,226,228,230.

clon “Dwarf Cavendish” que exige poco de los suelos, se adapta bien a condiciones subtropicales, pero las unidades del racimo son muy corta, por ende no satisface las necesidades de la mayoría de los mercados.

### **b) Semilleros**

Tal y como su nombre lo indica, los semilleros son áreas seleccionadas única y exclusivamente para la producción de semillas, sin tomar en cuenta la cosecha. La ubicación de dichas áreas debe ser lo más cercano posible a la futura plantación y estar dotados de carreteras, cablecarril y cualquier otro sistema de transporte que facilite el traslado de las semillas. Antes de iniciar la siembra de embriones se debe determinar la cantidad que se utilizará en la plantación futura de banano, la cual para los sistemas convencionales tiene una relación de diez embriones al año por cada semilla plantada. Las semillas que se utilizarán en el campo previo a la plantación, antes de la siembra son sometidas a un riguroso proceso de selección en el que se toma en cuenta que las mismas sean del mismo tipo y libres de enfermedades.

### **c) Control de las malas hierbas**

Las malas hierbas contribuyen enormemente a que las plantaciones de banano disminuyan la adquisición de agua, luz, espacio y nutrimentos, esto se debe a que las plantas de banano crecen y se multiplica más lentamente y son menos resistentes que ellas; todo esto las coloca en una situación desventajosa en cuanto a la adaptación.<sup>14</sup>

Otra ventaja de las malas hierbas, es que estas liberan sustancias tóxicas al medio ambiente, las cuales dificultan el crecimiento normal del banano, estas sustancias retardan el crecimiento, produciendo enanismo, coloración amarilla del follaje de la planta, disminución de la cosecha, detención de la germinación de la semilla, o la muerte de las matitas pequeñas.

---

<sup>14</sup> Ibíd., págs. 24, 239-242

La atracción de plagas y enfermedades es otra de las cualidades de las malas hierbas, que a su vez dificultan los trabajos agrícolas, disminuyendo así la eficiencia laboral y aumentando los costos de producción.

A pesar de todas las cualidades de las malas hierbas, las cuales son perjudiciales para el cultivo de banano no se puede negar el hecho de que las mismas permiten una mejor cobertura del suelo, evitando así la erosión; en los canales de drenaje y/o de riego juegan un papel importante, ya que ayudan significativamente a preservar los taludes (inclinación o pendiente); las malas hierbas también adicionan materia orgánica al suelo.

Por todo lo antes expuesto es que las malas hierbas se controlan, no se eliminan, y este control debe hacerse de manera sistemática. Para el control de las malas hierbas se pueden utilizar tres métodos que son: control cultural, control mecánico y control químico.

#### **d) Control cultural**

Este sistema consiste en la creación de sombras, mediante el manejo del follaje de ciertas plantaciones de banano, en poblaciones normales el sistema de sombreo puede controlar las malezas en más de un 60%, otra forma de control es la utilización de residuos de cosecha para cubrir la superficie del suelo, y así, de este modo se limita la germinación y desarrollo de las malas hierbas.<sup>15</sup>

Este método resulta ser uno de los más eficientes, fácil y económico para el productor bananero, sin embargo, muy pocas plantaciones dedicadas al comercio lo aplican, esto puede ser debido a que se debe determinar el tipo de maleza que crece en esa plantación, ya que existen malas hierbas resistentes al sombreo.

---

<sup>15</sup> *Ibíd.*, págs. 24, 242-244

### **e) Control mecánico**

Las herramientas y maquinarias especializadas son las partes que justifican el sistema de control mecánico, y mediante las cuales dicho sistema controla las malas hierbas. El más destacado de este sistema, es la deshierba (chapeo) mediante el empleo de machete, azadas etc.

Las ventajas de este método radican en que emplea mano de obra ordinaria, utiliza equipos de bajo costo, conserva el sistema ecológico, no erosiona los suelos y, aunque por poco tiempo, combate todo tipo de maleza.

A pesar de todas estas ventajas que sin lugar a dudas arrojan grandes beneficios económicos a los productores bananeros, este sistema de control ha sido eliminado en algunas plantaciones de banano, por ser muy lento, requiere de mucha mano de obra y principalmente porque ocasiona grandes daños a los brotes nuevos, lo cual permite la introducción de enfermedades bacteriales y plagas.

El sistema de doble surco facilita el uso de maquinarias agrícolas para el control de maleza, pero este sistema solo se utiliza en la etapa inicial de la plantación, la cual no deberá exceder los cuatro meses de edad.

### **f) Control químico**

Este sistema combate las malas hierbas mediante el uso de sustancias químicas llamadas herbicidas, las cuales eliminan la maleza sin dañar el cultivo.

El sistema de control químico se desarrolló y se extendió en los primeros años de la década de los 70, y debido a su eficiencia, rapidez, bajo costo y por actuar en periodos más prolongados, sustituyó al sistema de control cultural y mecánico, sin embargo, es bueno aclarar que en la actualidad ya no es así, debido a que los mercados internacionales exigen, sea de manera directa o indirecta (a través de

organismos gubernamentales y no gubernamentales), calidad de la fruta y protección del medio ambiente. Por tal razón, el uso de herbicidas ha quedado reducido en gran parte de las plantaciones de banano que tienen intenciones exportadoras.

Se puede decir que en la actualidad el sistema de control mecánico es el de mayor uso en los cultivos de banano, debido a la facilidad brindada por el sistema de siembra de doble surco, el cual, en la etapa de desarrollo inicial de la plantación o plantía, permite el uso de maquinarias especializadas, luego, después que el cultivo supera los cuatro meses de edad se utiliza la deshierba manual mediante el uso del machete.

Es impresionante ver como el sistema de control químico que en sus inicios (1970) por ser más eficiente, más rápido y por actuar por periodos más prolongados, desplazó a los demás sistema de control (cultural y mecánico) y se puso a la vanguardia, sin embargo, hoy día prácticamente está obsoleto.

El método de deshierba manual mediante el uso del machete, el cual fue dejado de utilizar por muchos productores bananeros, debido a que es muy lento, requiere de mucha mano de obra, actúa por corto período y principalmente por ser una fuente de enfermedades bacterianas y plagas, hoy día es una pieza clave en el control de la maleza dentro del sistema de control mecánico.

#### **g) Control de densidad de población**

Después que se haya decidido el clon (tipo de planta) que se utilizará en las condiciones ecológicas dadas, y luego de haber determinado los mercados existentes, así como la situación financiera de la empresa, se puede proceder con la identificación de la cantidad de unidades de producción deseada.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> *Ibíd.*, pág. 24, 255-258

Estas unidades de producción se conforman de la siguiente manera: una madre con un hijo, representa una unidad de producción; una madre con dos hijos, dos unidades de producción; dos madres con un hijo cada una, dos unidades de producción; una madre con tres hijos, tres unidades de producción; tres madres con un hijo cada una, tres unidades de producción, y por último, una madre sin hijos, cero unidades de producción.

Los hijos garantizan la población futura de banano, por ello se toma en cuenta al hijo y no a la madre en la calificación de las unidades de producción, por tal razón, la resiembra también es considerada una unidad de producción.

Con la finalidad de mantener una población uniforme, en periodos que no excedan los tres meses se realizarán conteos de las unidades de producción. El método para dicho conteo depende del sistema de siembra establecido, en el caso de los cultivos a cuadro, rectangulares, triangulares y hexagonales, en los cuales el tiempo se ha encargado de borrar las líneas que definen la figura geométrica, el más recomendado es el de círculo cruzado, mientras que en el sistema de doble surco, debido a su organización basta con un conteo de unidades de producción por longitud y cantidad de surcos dobles.

Es bueno saber que existe un material de sucesión de la población, mejor conocido como hijos de agua e hijos de espada. En la aplicación de los diferentes sistemas de control de la población para la selección de la unidad o unidades de producción, solamente se evaluarán las condiciones que presenten los hijos de espada, ya que los hijos de agua se eliminarán desde su nacimiento.<sup>17</sup>

Los sistemas empleados para el control de la población son: deshija o poda, ralea y resiembra.

---

<sup>17</sup> *Ibíd.*, págs. 24, 260-265

## **h) Deshija o poda**

Este sistema de control garantiza la población futura de las plantaciones de banano, pero su manejo es muy complejo. En vista de esto los productores bananeros deben asignar este trabajo a personas con una vasta experiencia en el oficio, y con ciertos criterios de determinación.

Este individuo, mejor conocido como deshijador, antes de eliminar un hijo de espada debe determinar lo siguiente: que no haya entrada de luz solar; que el espacio sea insuficiente; que no interfiera con caminos, cablecarriles y canales.

La deshija o poda periódica total, al parecer resulta ser más eficiente que las que se llevan a cabo durante algún mes específico del año, esto es debido a que las cosechas programadas, como comúnmente se le conoce, permite que el productor de banano elija la fecha de la cosecha.

La cosecha programada economiza recursos económicos, garantiza calidad en la fruta y una entrega exacta y a tiempo.

## **i) Ralea**

Este sistema de control corrige las fallas en la plantación, producto de una deshijas realizada de manera incorrecta. Con la aplicación de este método se busca la eliminación de todas aquellas plantas adultas con un desarrollo desincronizado o que estén impidiendo el crecimiento normal de unidades vecinas.

La necesidad de realizar una ralea debe ser detectada antes de los tres meses y así evitar el exceso de población, una forma sencilla de determinarlo es, ejecutando un conteo de la población en ese lapso de tiempo.

## **j) Resiembra**

Para aquellas plantaciones nuevas, que excedan las cuatro semanas después del nacimiento de las yemas, la resiembra se puede considerar indispensable, no siendo así en el caso de las plantaciones establecidas, en virtud de que la sombra de las matas cercanas evitan el crecimiento de las nuevas plantas, ocasionando grandes pérdidas económicas, por esa razón se recomienda el trasplante de hijos de espada que tengan una altura de hasta dos metros, de esta forma, se logra mitigar la ausencia de luz y minimizar las pérdidas económicas.

Esta última forma de trasplante, no obstante lograr la recuperación de una gran parte de la población sin ocasionar grandes pérdidas al productor, necesita más de dos meses para reiniciar su crecimiento y su racimo es pequeño. Después que hayan transcurrido cuatro semanas del nacimiento de las yemas, en caso de ser necesario, los productores bananeros deben hacer el esfuerzo que lo conduzca a la aplicación de la resiembra, de este modo se evitará el trasplante de unidades de uno y dos metros, y a su vez un ahorro de tiempo y dinero.

## **k) Nutrición del banano**

Debido al acelerado crecimiento de la planta de banano, estas exigen una gran cantidad de nutrientes, los cuales se encuentran disponibles en el suelo, para el logro de su crecimiento y desarrollo normal. En el caso de las plantaciones dedicadas a la obtención de cosechas económicamente rentables, resulta indispensable la utilización de fertilizantes que les proporcione los elementos nutricionales requeridos y las cantidades necesarias.<sup>18</sup>

En los cultivos dedicados al comercio nacional o internacional, los productores sustentan las necesidades nutricionales de sus plantaciones basados en cuatro principios fundamentales que son:

---

<sup>18</sup> *Ibíd.*, págs. 24, 265-282.

Primero: la producción debe responder satisfactoriamente a la demanda del mercado nacional e internacional, tanto en término de cantidad y calidad de la fruta.

Segundo: es necesario conocer el tipo de planta, ya que dependiendo de la variedad será la cantidad de nutrientes aplicados. Debido a que la variedad “gran enano” posee una mayor potencialidad de producción que los semienanos “Valery” y los gigantes “Iacatán”, la aplicación de nutrimentos debe ser directamente proporcional a su potencialidad de producción.

Tercero: existen dos aspectos importantes que deben tomarse en consideración, que es la densidad de población y su estado fitosanitario (cuidado de la planta). Resulta lógico, el hecho de que una plantación altamente poblada necesite una mayor cantidad de nutrientes.

En el caso de cultivos con el suelo infectado de hongos, nematodos, bacterias e insectos, la capacidad de la planta para la correcta absorción de los nutrimentos necesarios es alterada. Por tal razón se hace necesario mantener el suelo con los elementos nutricionales requeridos.

Cuarto: de acuerdo al tipo de terreno y el problema que se está manejando se debe elaborar un plan de fertilización.

Mediante un análisis de suelo-planta se puede identificar la situación de la producción actual y futura de un cultivo determinado. Para obtener estos resultados es indispensable determinar los niveles nutricionales del suelo y la planta a través de los siguientes elementos esenciales: nitrógeno (N), fósforo (P), potasio (K), calcio (Ca), magnesio (Mg), azufre (S), zinc (Zn), hierro (Fe), cobre (Cu), boro (B) y manganeso (Mn)

Mantener el equilibrio nutricional en la planta garantiza una producción estable, libre de enfermedades y una fruta de buena calidad. Cuando no se logra dicho equilibrio

se corre el riesgo de padecer muchas enfermedades, baja producción, mala calidad de la fruta y hasta la desaparición total de la plantación.

Con la siguiente descripción de los elementos esenciales, donde se conocerá la función de cada uno de ellos, las causas de su aplicación o no aplicación, queda totalmente evidenciada su importancia en la producción y exportación de bananos.

### Nitrógeno (N)

Este elemento contribuye grandemente al crecimiento de la mata y a la producción de materia vegetal, por tal razón, en un periodo que inicia a partir de los dos primeros meses de existencia del cultivo y termina antes de la floración, la planta acelera su capacidad de absorción, aumentando de manera automática el consumo de nitrógeno. Después de este espacio de tiempo (dos primeros meses del cultivo y antes de la floración) la planta continua el consumo de nitrógeno, pero en menor cantidad.

La disminución de crecimiento de la planta, la reducción en el tamaño de las raíces y el poco ahijamiento, son deficiencias causadas por la ausencia de nitrógeno en la planta o su aplicación desequilibrada. Estas deficiencias causan una baja marcada en producción de la fruta debido a que la cantidad de manos es menor, la cantidad de unidades de producción se aminora, poniendo en riesgo la producción futura.

### Fósforo (P)

En este elemento, el procedimiento empleado por las plantaciones, en lo relativo a la absorción, es muy similar al utilizado en el caso del nitrógeno, con la diferencia de que, después del periodo de floración la planta continua absorbiendo P en proporciones considerables y que para el logro de este propósito el nutrimento viene directamente del suelo, porque el pseudotallo aumentó su contenido en casi un 50%.

En aquellas plantas cultivadas en soluciones nutritivas se puede notar el poco crecimiento de la misma ocasionado por la reducción del número de hojas producidas, lo cual es una clara deficiencia de fósforo.

### Potasio (K)

En los primeros dos meses de la plantación, la absorción de K es muy reducida, luego de este tiempo, aproximadamente por el quinto mes las necesidades aumentan en gran proporción, llegando a embeber cantidades 20 veces mayores que las de los primeros meses.

Una de la particularidad del K, es su importancia en las funciones metabólicas y osmóticas de las plantas, ya que es responsable del crecimiento de los tejidos y de mantener la presión osmótica de las células mediante el incremento de su volumen, por mitosis y expansión.

La otra trata de la influencia cerrada en el crecimiento de la planta, mediante la cual controlan su absorción (K) a través de las raíces.

La deficiencia de K disminuye fuertemente el crecimiento de la planta, reduce el tamaño del racimo y afecta la longitud y diámetro de la fruta, que a causa de esto crecen deformes y de menor peso. Las manos por racimos son menores y también deformes.

Mantener el equilibrio de K en las plantaciones bananeras significa la garantía de la permanencia de la fruta en el mercado. En el caso de que suceda lo contrario prácticamente significa la desaparición de la fruta y por ende la empresa.

### Calcio (Ca)

La absorción de este elemento es de muy baja proporción, en relación a las cantidades disponibles en el suelo, esto es debido al juego antagónico entre el Ca, K y Mg. a pesar de la rivalidad recíproca entre estos elementos, durante el desarrollo de la fruta y antes del estado de precosecha el Ca entra a formar parte de la fruta. Una plantación con deficiencia de Ca presenta raíces cortas y muy divididas. Esta carencia la hace más vulnerable a nematodos (gusanos) y ataques fungosos (esponjosos).

#### Magnesio (Mg)

La falta de Mg en la planta solamente provoca una reducción en su crecimiento.

#### Azufre (S)

La presencia equilibrada de S en la planta contribuye a un crecimiento más veloz, mayor desarrollo y un espacio de tiempo entre la floración y la cosecha más corto.

En cuanto a las deficiencias y los efectos causados por de este elemento, aun no se han podido determinar, es bueno aclarar que en actualidad se conoce con lujos de detalles esas deficiencias y efectos causados por dicho elemento, esta aseveración se puede comprobar a través de las informaciones resultantes de la entrevista realizada al encargado del equipo de asesores de ASEXBAM, contenida en capítulo III de este informe.

#### Zinc (Zn)

La deficiencia de Z provoca deformaciones de la planta y el racimo en su etapa de crecimiento, dejando como resultado, frutas pequeñas y de corto tamaño, torcidas, con deficiencia de clorofila y malformadas.

#### Hierro (Fe)

En el intervalo de tiempo que va desde la primera etapa de vida de la planta hasta su adultez, la absorción de Fe se hace con prontitud, luego, disminuye su concentración hasta la floración.

Cobre (Cu)

Debido a las pocas necesidades de Cu por parte de la planta, este elemento es extraído en cantidades muy pequeñas, sin embargo, el excedente o falta de este elemento puede ocasionar que con frecuencia los racimos aparezcan sin fruta y crear una vulnerabilidad en la planta frente a ataques de virus y hongos.

Boro (B)

El B es el único nutrimento que es absorbido constantemente por la planta, desde el nacimiento hasta la cosecha. La ausencia severa de B impide la formación de nuevos vástagos y acontece la muerte a destiempo de la planta.

Manganeso (Mn)

La absorción del Mn en planta es invariable del retoño hasta la floración, luego de esto se incrementa en casi un 50%.

Según el autor, los daños causados a la planta por la falta o exceso de este elemento son prácticamente impredecibles, reflejando solamente decoloración en las hojas más nuevas y la masa de la fruta amarillenta.

### **I) Protección de la fruta**

En vista de las exigencias de los mercados internacionales, relacionados con la calidad de la fruta, los productores bananeros han considerado el hecho de aplicar

algunas de las principales operaciones de protección de la misma. Estas operaciones son: embolse, eliminación de los residuos florales, poda de mano.<sup>19</sup>

### **m) Embolse**

Aunque se desconocen sus inicios, esta forma de protección ha trascendido a través del tiempo, y es que no es para menos, ya que el embolse protege el banano de las bajas temperaturas, controla los ataques de plagas y la fricción de las hojas, estos resultados, sin lugar a dudas han arrojado grandes beneficios a los productores, pero los mayores beneficios se han recibido de: la reducción del intervalo floración-cosecha, aumento del largo y diámetro de los dedos y el peso del racimo.

Todos estos beneficios se traducen al productor de la siguiente manera: una fruta con un peso mayor, que a su vez genera un mayor número de cajas y por ende las ganancias monetarias serán mayores y una fruta con un alto grado de calidad, lo cual le da prestigio a la empresa y garantiza el mejor de los mercados nacionales e internacionales.

### **n) Eliminación de residuos florales**

El propósito principal de la “desflora en el campo”, como comúnmente se le conoce, es la erradicación o disminución de la pudrición de la punta de la fruta, pero para obtener el resultado deseado esta operación debe llevarse a cabo inmediatamente después de la floración, de lo contrario no surtiría efecto alguno.

En razón de que el embolse se lleva a cabo cuando el racimo haya votado la última bráctea (hoja floral), la eliminación de residuos florales se ejecuta inmediatamente después de la floración, se hace posible la aplicación sistemática de ambas operaciones, así se reducirían al mínimo las enfermedades por infección.

---

<sup>19</sup> *Ibíd.*, págs. 27, 304-307,312-315

### **o) Poda de mano**

Las exigencias de calidad en la fruta por parte de los mercados de exportación, obligaron a que los productores y técnicos bananeros crearan la poda de mano, la cual, luego de que la fruta tiene dos semanas de edad, consiste en la eliminación de las manos inferiores del racimo cuyos dedos no alcanzarán ciertas medidas de longitud y diámetro mínimo requerido por ellos.

Dependiendo de la variedad de la planta y el número de manos que tenga el racimo, será la cantidad podada, siendo la mayor la realizada en la variedad “gran enano”, la cual cuenta con una poda de más de dos manos inferiores por cada racimo que sobrepase las nueve manos. Si bien es cierto que cuando se lleva a cabo este tipo de operación se logran las exigencias de los mercados de exportación, en cuanto las medidas de longitud y diámetro que deben exhibir las frutas al momento de su exportación, no es menos cierto que la misma disminuye significativamente el peso del racimo, lo cual la convierte en una operación exclusiva para los productores exportadores.

### **1.6. Elementos esenciales para la exportación en República Dominicana**

La exportación se caracteriza por dos elementos esenciales, que al tiempo que la hace atractiva la convierte en uno de los más grandes desafíos para quienes han decidido incursionar ese sector. Esta forma de comercio externo (exportación), a diferencia del comercio interno (nacional), posee la ventaja de ser un mercado potencial que crece de manera exponencial, pero, que de este mismo modo, también crecen los competidores y las exigencias de calidad. Es por ello que las personas físicas o jurídicas con intenciones exportadoras, deben prepararse para enfrentar este desafío (exportación).<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana CEI-RD. **Manual del Exportador Dominicano**. págs. 10-13

La elaboración de un análisis FODA, es uno de los principales compromisos para el ejercicio del comercio exterior (exportación); la aplicación de esta herramienta, tanto en el sector comercial internacional como nacional, le permitirá a la persona natural, jurídica o extranjera conocer sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que enfrentará en ambos sectores. En vista de que los elementos externos (oportunidades y amenazas) del análisis FODA experimentan un elevado crecimiento en el sector comercial internacional, los potenciales organismos exportadores tomarán medidas precisas para aumentar su fortaleza y así poder enfrentar amenazas, tales como: el crecimiento de la competencia y el surgimiento de nuevas regulaciones en la calidad del producto y/o servicio.

El fortalecimiento contribuye en gran medida al aprovechamiento de ciertas oportunidades, las cuales pueden ser: mejores mercados e incentivos otorgados por la calidad. Es bueno resaltar que éste último elemento, contribuye enormemente a disminuir las debilidades existentes, en el sentido de que ayuda a formular estrategias de desarrollo para superarlas. Luego, resulta imperante el hecho de que dichos organismos, determinen el mercado objetivo con mayor potencial para el desarrollo de sus negocios.

Debido a la existencia de las oportunidades y amenazas mencionadas en el párrafo anterior, el sector comercial internacional, se ha visto en la obligación de enmarcar la posibilidad de darle un valor agregado al producto, con la finalidad de aumentar sus fortalezas, disminuir sus debilidades las cuales pueden ser la no existencia o incorrecta aplicación del plan de exportación, luego de ser superada esta última condición se puede considerar un producto y/o servicio consolidado en el mercado internacional.

El sector comercial internacional posee una serie de normas arancelarias y no arancelarias, así como exigencias en la calidad de los productos y servicios destinados para la exportación, las cuales se llevan a cabo a través de las normas ISO (Organización Internacional para la Estandarización, en sus siglas en inglés).

Todo esto deberá ser conocido con lujo de detalles por los potenciales exportadores, a fin de garantizar la aceptación de su producto y/o servicio, en el mercado a que fue destinado.

Es bueno aclarar, que el cumplimiento de estos compromisos constituye en gran parte la base para el éxito de la exportación, pero, nada se podrá realizar con eficacia sino se hace una planificación cuidadosa y se sigue una estrategia clara de venta. Lo ideal para alcanzar el éxito es la elaboración y ejecución de un plan de exportación.

### **1.7. Proceso de exportación de una empresa bananera**

Con el inicio del proceso de exportación de la fruta, la responsabilidad de exhibir un producto de alta calidad por parte del personal que labora en la empresa (finca), se incrementa de manera exponencial, cayendo directamente en los hombros de los involucrados en el corte y transporte del banano, y los que laboran en la planta de empaque. El corte de la fruta es el punto de inflexión entre el proceso de producción y el proceso de exportación, en virtud de que con esta acción se termina con el primero e inmediatamente se apertura el segundo.<sup>21</sup>

#### a) Corte de la fruta

Con esta compleja operación se inicia el proceso de exportación de banano. Para la ejecución exitosa de esta labor, es oportuno precisar que dependiendo del tamaño de la finca y la variedad de la planta cultivada, se empleará la cantidad de personas y herramientas necesarias que ayuden al logro de dicha operación (corte de la fruta).

Con relación a la cantidad de personas y herramientas necesarias se dispondrá de tres o cuatro hombres, organizados de la siguiente manera: un cortador, un cargador, un cablero y un tractorista o jalador. En los casos de fincas grandes se

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*, págs. 24, 356, 358-361

utilizan los cuatro, pero cuando se trata de fincas pequeñas solo se emplean tres, que son: el cortador, el cargador y el cablero, que a su vez hace la función de jalador.

En cuanto al uso de las herramientas, el mismo varía dependiendo del tipo de plantación, y esta variación solo se refleja en el cortador.

En los cultivos de la variedad “Valery” el equipo utilizado por el cortador está conformado por un machete grande con buen filo y una “chuza” o “pica” unido a una vara de madera fuerte que en su extremo posee un máximo de tres calibradores. En cambio, con los cultivos de la variedad “gran enano”, el cortador no usa la “chuza” o “pica”, debido a la baja estatura de dicha planta.

#### b) Transporte del banano a la planta de empaque o lavadero

Después de haber obtenido el racimo exitosamente, se procede con la delicada operación de transportar la fruta desde el campo cultivado hasta la planta de empaque. De no utilizarse el personal adecuado y el método requerido para dicha operación, el transporte de la fruta puede convertirse en un dolor de cabeza para los productores bananeros, por tal razón la generosidad es el primer valor a ser tomado en cuenta al momento de seleccionar el personal responsable de transportar los racimos hasta la planta de empaque.<sup>22</sup>

Para transportar la fruta desde la mata hasta el cablecarril, el cargador con ayuda del cortador se coloca el racimo en el hombro sobre una colcha o un neumático inflado, luego, con mucha cautela se desplaza hasta el cablecarril y con ayuda del jalador lo engancha en el mismo.

El acarreo del racimo desde el cablecarril hasta la planta de empaque se puede llevar a cabo por tracción humana y mecánica, siendo la humana la más eficiente,

---

<sup>22</sup> Ibíd., págs. 24, 361-363

pero en plantaciones donde la distancia máxima de transporte no exceda los dos kilómetros.

#### c) Operación de empaque de la fruta

En esta parte del proceso de exportación es donde se ponen en práctica todas las normas de calidad exigidas por los mercados internacionales. En este proceso se evalúan todos los esfuerzos agotados por el personal que labora en la finca, incluyendo a los que trabajan en la planta empacadora.

Al momento de recibir y procesar la fruta en la planta de empaque los racimos serán clasificados de acuerdo a las normas de calidad vigente, exigidas por los mercados extranjeros. En caso de que el total de la fruta rechazada exceda el 3% del total de la cosecha se debe gestionar una investigación para determinar las posibles causas de esa baja en la calidad del producto, para su futura corrección y prevención.

Finalmente, la fruta debe ser colocada en cajas de cartón, para evitar que sufra deterioro durante el manejo de la misma. La forma de colocar las manos de guineo dentro de la caja, obedece a un patrón de empaque determinado por calidad y mercado.

#### d) Transporte de la fruta al puerto de embarque

Las vías de transportes que van desde las plantaciones de banano hasta el puerto de embarque, es sin lugar a dudas uno de los componentes determinantes en la calidad de la fruta, en virtud de que dichas vías garantizan una reducción en el tiempo de transporte y un mínimo de deterioro del banano durante su transporte.<sup>23</sup>

Existen tres vías de transporte que son: transporte fluvial, ferroviario y por carretera. El transporte fluvial es utilizado solamente en aquellos países carentes de un muelle.

---

<sup>23</sup> *Ibíd.*, págs. 24, 422-429

Es evidente que esta vía es la menos adecuada, debido al elevado tiempo de demora en el transporte y la alta manipulación de la fruta, pues las embarcaciones se desplazan muy lentamente y es necesario cargar y descargar en más de dos veces.

El transporte ferroviario, a pesar de ser económico, eficiente y rápido su uso se ha minimizado casi hasta el punto de la desaparición, la causa de esto puede ser su alto costo de inversión y el poco apoyo de los Estados.

En cuanto al transporte por carreteras, al parecer es el más apropiado, en vista de que se ajusta mucho más fácilmente al crecimiento de la plantación que los demás. Para que esto se cumpla en su totalidad las vías de transporte a utilizar deben estar en óptimas condiciones.

#### e) Transporte a los mercados internacionales

La enorme distancia que separa a los países productores de banano de los mercados internacionales, deja como resultante, la necesidad imperante del uso del transporte marítimo como la única opción que puede satisfacer la relación existente de oferta-demanda en las exportaciones de banano, esto es debido a que, exceptuando a México, ningún país productor de banano puede exportar sus cosechas por otra vía que no sea la marítima.

## **CAPÍTULO II**

### **CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES BANANEROS DE EXPORTACION DE MONTECRISTI INC (ASEXBAM)**

#### **2.1. Estructura filosófica<sup>24</sup>**

##### **2.1.1. Visión.**

Fruta de primera calidad en el Mercado Internacional

##### **2.1.2. Misión**

Somos un organismo privado, no lucrativo, que Gestiona la aplicación de nuevas técnicas agrícolas y administrativas para elevar la productividad y la calidad de la fruta que se exporta.

##### **2.1.3. Valores**

- Compromiso  
Dar respuestas entusiastas a sus acciones
- Humildad  
Ser legítimo y sin orgullo ni soberbia
- Honradez  
Estar libre de artimañas
- Respeto  
Tratar a las personas con el más alto nivel de consideración
- Generosidad  
Ayudar a las personas con sus necesidades

---

<sup>24</sup> República Dominicana (2012). **Oficina administrativa de la Asociación de Exportadores de Banano de Montecristi INC. (ASEXBAM)**

## 2.2. Marco legal.

De conformidad con las disposiciones de la Ley No. 122-05 del 8 de Abril del 2005, que regula y fomenta las asociaciones sin fines de lucro en República Dominicana, fue constituida en el Distrito Municipal de Palo Verde, Provincia Montecristi, Rep. Dom., la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi (ASEXBAM) como una entidad sin fines lucrativos, la cual está integrada por los miembros fundadores que figuran en el Acta de la Asamblea General Constitutiva y por aquellos que ingresen previo cumplimiento de las disposiciones de la ley sobre la materia y los estatutos vigentes.<sup>25</sup>

La Asociación tiene su domicilio en la C/Principal No. 10, del Distrito Municipal en el que fue constituida; pudiendo establecer oficinas en cualquier otro lugar del territorio nacional, cuando la Junta Directiva lo crea conveniente. No se dedicará a ninguna actividad de proselitismo político, observando en consecuencia una conducta estrictamente neutral en ese sentido; respetando el credo político y religioso de sus miembros, así como no tener distinción de raza, sexo y edad.

Su creación tiene carácter permanente y por tiempo indefinido, y solamente podrá disolverse en la forma y por las causas establecidas por la ley sobre la materia y por lo establecido en sus estatutos.

De igual modo tiene facultad para realizar todo tipo de acto jurídico, a que una institución legalmente establecida pueda hacerlo, pudiendo:

- a) Comparecer como demandante o demandada, ante cualquier tribunal.
- b) Celebrar contratos, y en consecuencia arrendar, poseer y adquirir a título gratuito y oneroso toda clase de bienes muebles e inmuebles; y vender,

---

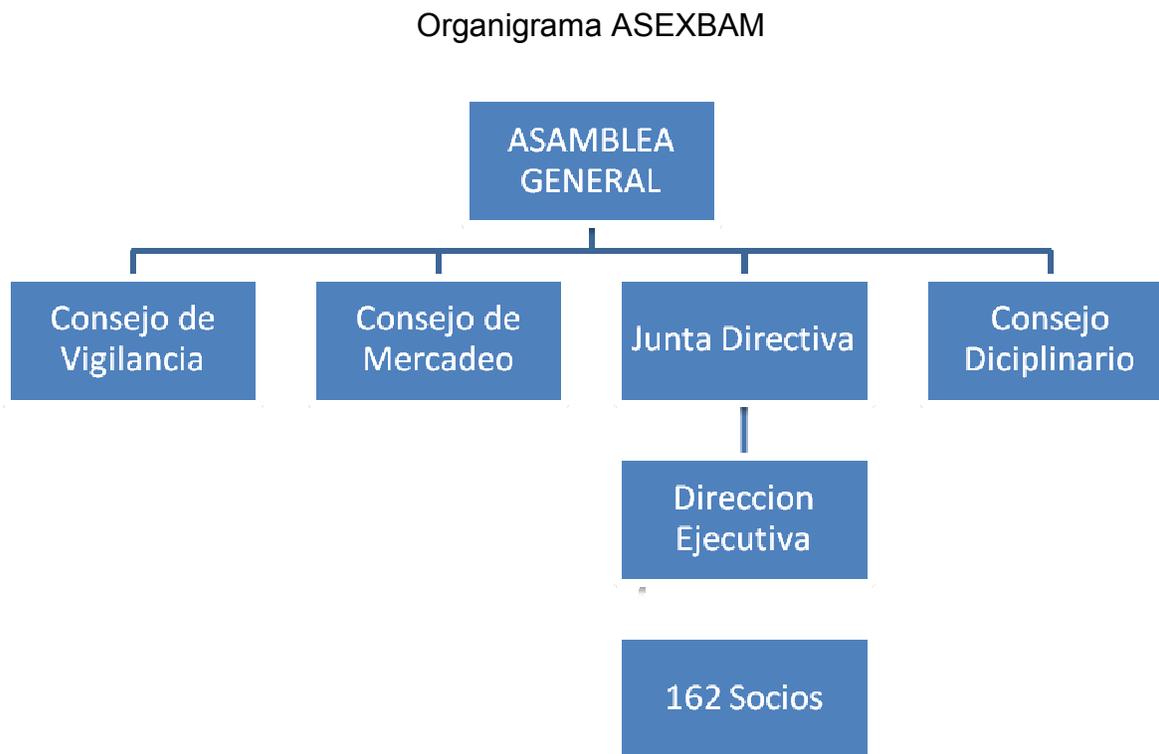
<sup>25</sup> República Dominicana (2012). **Estatutos de la Asociación de Exportadores de Banano de Montecristi INC. (ASEXBAM)** Págs. 1,2,4,5

traspasar y en cualquier forma enajenar o hipotecar, dar en prenda, constituir en anticresis, y en cualquier otra forma gravar sus bienes muebles e inmuebles.

- c) Tomar préstamos para los fines de la Asociación, emitir bonos a ese efecto y garantizar dichos bonos con hipotecas, prendas o de cualquier otro modo permitido por las leyes y emitir acciones y cupones de acciones garantizándolas en la misma forma.
- d) Ejercer como persona jurídica, cualquier facultad que fuere necesaria para realizar los actos enumerados.

### 2.3. Estructura organizacional<sup>26</sup>

Figura No. 1.



**Fuente:** Oficina administrativa de la Asociación de Exportadores de Banano de Montecristi INC. (ASEXBAM)

<sup>26</sup> *Ibíd.*, págs. 45, 6,8-11,13-18

## **De la Asamblea General**

Es la máxima autoridad de la Asociación, la cual está integrada por todos los miembros que la conforman. Dependiendo del tipo de evento, la Asamblea General puede ser ordinaria y extraordinaria. Será Ordinaria en aquellas decisiones que se refieran a hechos de gestión o de administración, o en los casos de cualquier aplicación o interpretación de los estatutos.

Funciones de la Asamblea General Ordinaria:

- a) Aprobar el informe que anualmente debe recibir del Presidente de la Asociación.
- b) Aprobar el presupuesto anual de la Institución.
- c) Aprobar el plan de trabajo que hará la Junta Directiva.
- d) Elegir los miembros de la Junta Directiva de la Asociación y de los Consejos de Vigilancia y Disciplina, todos por un periodo de dos (2) años, pero deberán permanecer en el ejercicio de sus funciones hasta la toma de posesión de sus sustitutos. Los miembros de la Junta Directiva, no podrán ser reelegidos en un mismo puesto, pero sí en la misma Directiva. Los miembros de los Consejos de Vigilancia y Disciplina podrán ser reelegidos indefinidamente. En este último caso, serán ratificados en sus cargos por la Asamblea General. También la Asamblea podrá elegir cualquier otro miembro que sea necesario.
- e) Autorizar a la Junta Directiva a deliberar sobre toda proposición que se refiera a la administración de la Asociación.
- f) Interpretar los estatutos en su aplicación cuando sea objeto de controversia.
- g) Conferir a la Junta Directiva las autorizaciones necesarias en caso de que sus poderes sean insuficientes.
- h) Conocer cualquier otro asunto que no sea de la competencia de la Asamblea General Extraordinaria.
- i) Conocer y decidir y/o estatuir sobre todos los asuntos que los estatutos no le confieren expresamente, pero estén relacionados con la dirección y administración de la Asociación.

- j) Conocer y aprobar las memorias y los estados financieros que deberán someter el Presidente y el Tesorero de la Institución.
- k) Establecer un sistema de recaudación, para la permanencia de la Institución.
- l) Será Extraordinaria en aquellas decisiones que traten todos los asuntos que no son de la competencia de la Asamblea Ordinaria.
- m) Funciones de la Asamblea General Extraordinaria:
- n) Modificar los estatutos y decidir sobre los directivos o cualquier otro funcionario, cuando fuere de lugar.
- o) Decidir sobre la disolución de la Asociación, y las personas liquidadoras de los bienes y activos de la misma Asociación, las cuales actuarán de conformidad con lo estimulado en la Ley No. 122-05, sobre Asociaciones sin fines de lucros.
- p) Imponer sanciones disciplinarias o expulsión de la institución a aquellos miembros que por su actuación merezcan estas medidas.
- q) Conocer de cualquier asunto que sea de la competencia exclusiva de la Asamblea General Ordinaria y que por su urgencia no pueda esperar la fecha de celebración de ésta.

### **De la Junta Directiva**

La Junta Directiva podrá conceder licencia a sus miembros por el tiempo que fuese necesario.

La misma está revestida de los poderes más extensos para actuar en nombre de la Asociación, realizar y autorizar todos los actos, operaciones de administración y de disposición relativa a su objeto, con exclusión solamente de los actos reservados expresamente a la Asamblea General.

Funciones de la Junta Directiva:

- a) Cumplir y hacer cumplir los estatutos y las resoluciones de la Asamblea General.

- b) Preparar el informe anual que deberá rendir el Presidente de todas las actividades, a la Asamblea General Ordinaria.
- c) Elaborar el plan de trabajo que deberá ser sometido a la aprobación de la Asamblea General Ordinaria y hacerlo ejecutar.
- d) Administrar los bienes y recursos económicos de la Asociación.
- e) Gestionar ayuda y asistencia que sean de beneficios para la Institución, siempre y cuando estén acordes con los objetivos de la misma.
- f) Designar el Director Ejecutivo, y demás personal asalariado requerido por la Institución, según los cargos necesarios para su funcionamiento y el ofrecimiento de un servicio de calidad diversificado a los diferentes miembros de la Asociación.
- g) Establecer normas disciplinarias, así como procedimientos y políticas que contribuyan al normal funcionamiento de la Institución.
- h) Abrir cuentas corrientes en los bancos establecidos en la República Dominicana o en el exterior y girar a su cargo, mediante cheques firmados por el Presidente y el Tesorero o las personas a quienes la Junta Directiva delegue poderes para esos fines.
- i) Nombrar comisiones de trabajo en caso de programación de actividades que beneficien la Institución.
- j) Establecer el salario correspondiente a cada empleado, dependiendo del trabajo a realizar.
- k) Elaborar, aprobar o modificar los reglamentos necesarios a los fines sociales.
- l) Resolver las cuestiones de orden administrativo que le sean planteadas y que estén fuera de las atribuciones del Director Ejecutivo.

### **Del Director Ejecutivo**

Independientemente de los poderes que por delegación le confiere la Junta Directiva, también deberá cumplir con otras actividades.

## Funciones del Director Ejecutivo:

- a) Analizar permanentemente la problemática económica social de la Asociación y formular planes que propicien el desarrollo y mejoramiento de la misma.
- b) Proponer a la Junta Directiva de la Asociación, las medidas correctivas necesarias, para el cumplimiento de lo establecido en el Art. 4 de los estatutos.
- c) Rendir mensualmente a la Junta Directiva un informe de los trabajos realizados por la institución.
- d) Elaborar un reglamento interno.
- e) Administrar los recursos humanos, técnicos, financieros y otros, que la Junta Directiva le delegue.
- f) Representar la institución ante cualquier organismo público, privado y demás instituciones afines.
- g) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de la Junta Directiva, de los estatutos y cualesquiera otras medidas dispuestas por la Asamblea General y la Ley sobre la materia.
- h) Preparar todos los años el presupuesto de la institución y presentarlo en el mes de julio a la consideración de la Junta Directiva, para luego someterse a la Asamblea General Ordinaria para su aprobación.
- i) Someter a la consideración de la Junta Directiva todos los asuntos que requieran la aprobación de dicho organismo.
- j) En general, ejecutar todo lo que esté específicamente señalado en otras disposiciones de estos estatutos, o que sea inherente a las funciones del Director Ejecutivo.
- k) Redactar la memoria anual de la institución.
- l) Firmar junto con el Presidente todos los documentos de la institución que sean necesarios.

### **Del Consejo de Vigilancia:**

Es el organismo que tendrá a su cargo, la alta vigilancia y supervisión de todas las actuaciones de la Junta Directiva y de todos los miembros de la Asociación.

El Consejo de Vigilancia, tiene la facultad de convocar a la Junta Directiva o a la Asamblea General a través del Presidente, o a cualquier otro organismo, para tratar de manera exclusiva los temas de su incumbencia, cuando lo crea prudente, pudiendo solicitar la interpelación e investigar a cualquier funcionario, cuando así lo decida por resolución a través de su representante, que será el Coordinador General, de dicho Consejo.

Funciones del Consejo de Vigilancia:

- a) Velar por el fiel cumplimiento de los estatutos.
- b) Examinar mensualmente los libros contables de la institución.
- c) Informar a la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria sobre la marcha de la Tesorería y el Estado de Cuentas, así como la conducta observada por cada miembro.
- d) Procurar que los miembros se mantengan al día con el pago de sus cuotas.
- e) Velar por el buen uso y manejo de los fondos de la Institución y de cualquier otro, que en adición le asignen a la Asociación.

### **Del Consejo de Disciplina:**

Los miembros del Consejo de Disciplina, son los encargados de recomendar a la Asamblea General las sanciones correspondientes a todos aquellos miembros que violen la disciplina, los estatutos y las leyes de la institución.

El Consejo de Disciplina, es el responsable de recomendar a la Asamblea General las sanciones correspondientes a todos aquellos miembros que violen la disciplina, los estatutos y las leyes vigentes.

El Consejo Disciplinario podrá imponer las sanciones siguientes:

- a) Amonestación verbal,
- b) Amonestación por escrito
- c) Suspensión con fecha determinada
- d) Expulsión temporal
- e) Expulsión definitiva

### **Del Consejo de Mercadeo**

Es el organismo responsable de mantener informado a todos los socios, sobre los precios del banano, en el mercado nacional e internacional; así como también, mantener contacto permanente con los principales mercados mundiales. Realizar otras actividades designadas por la Asamblea General y la Junta Directiva.

### **Objetivos institucionales**

- a) Propiciar la implementación de técnicas modernas en los cultivos del banano, para mantener la calidad y la productividad del mismo, para el mercado nacional e internacional.
- b) Promover el mejoramiento social, moral, intelectual y cultural de los miembros.
- c) Procurar el respaldo y la colaboración de los Organismos Nacionales e Internacionales correspondientes, para el desarrollo de las actividades de la Asociación.
- d) Procurar que las instituciones de crédito existentes en el país o en el exterior, ofrezcan sus servicios en las mejores condiciones posibles de financiamiento para los miembros de la Asociación.
- e) Constituirse en un canal apropiado para el aprovechamiento y ejecución de proyectos sociales o de otro tipo, auspiciados por organismos públicos o

privados; nacionales o extranjeros y que tiendan al mejoramiento y bienestar de la comunidad y de sus asociados.

- f) Estimular la siembra de bananos de exportación, como un aporte al fortalecimiento del mercadeo dominicano de esa fruta.
- g) Fomentar la ayuda mutua entre sus miembros.
- h) Defender los derechos de los asociados frente a cualquier violación de cualquiera de sus derechos.

Actualmente ASEXBAM posee un equipo técnico de asesores agrícolas, que no está contemplado en sus estatutos.

El capítulo III y IV de este trabajo están sustentados en una entrevista hecha al encargado de dicho equipo.

## **2.4. Análisis FODA<sup>27</sup>**

### **2.4.1. Fortalezas:**

- Buenos terrenos.
- Equipo técnico de asesores agrícola capacitados.
- Empleados y productores dispuestos a colaborar con la Asociación.

### **2.4.2. Oportunidades:**

- Mercado Fairtrade.
- Buen clima.
- Nuevos negocios locales.

---

<sup>27</sup> *Ibíd.*, pág. 45

### **2.4.3. Debilidades:**

- Falta de una estructura administrativa con vasto conocimiento en administración.
- Falta de un plan estratégico para la producción y exportación.
- Falta de un centro meteorológico para determinar las variaciones climáticas.
- Fruta de baja calidad.

### **2.4.4. Amenazas:**

- Fenómenos naturales (inundaciones, huracanes, tornados, terremotos)
- Calentamiento global.
- Crisis económica mundial.
- Competencia internacional.

## **2.5. Determinación de la situación actual competitiva de ASEXBAM**

Para el logro preciso de esta situación, se tomará toda la información del análisis FODA y se introducirá en una herramienta moderna llamada matriz FODA (ver anexo 3), la cual nos permitirá identificar las estrategias más apropiadas para cada caso.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Koontz, Harold; Wehrich, Heinz; Cannice, Mark (2008). **Administración Una perspectiva global y empresarial.** (10a. Ed.). México: Mac Graw-Hill. Págs. 138,139

(Tabla No.1)

Matriz FODA

<b>Factores internos</b>	<b>Fortalezas internas (F)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Buenos terrenos.</li><li>➤ Equipo técnico de asesores agrícola capacitados.</li><li>➤ Empleados y productores dispuestos a colaborar con la Asociación.</li></ul>	<b>Debilidades internas (D)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Falta de una estructura administrativa con vasto conocimiento en administración.</li><li>➤ Falta de un plan estratégico para la producción y exportación.</li><li>➤ Falta de un centro meteorológico para determinar las variaciones climáticas.</li><li>➤ Fruta de baja calidad</li></ul>
<b>Factores externos</b>		
<b>Oportunidades externas (O)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Mercado Fairtrade.</li><li>➤ Nuevos negocios locales.</li><li>➤ Buen clima.</li></ul>	<b>Estrategia FO: maxi-maxi</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Resulta muy difícil aprovechar estas oportunidades, debido a que las fortalezas necesitan ser materializadas.</li></ul>	<b>Estrategia DO: mini-maxi</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Contratar un equipo de profesionales de la administración, para que inicie un estudio de la estructura filosófica y organizacional de Asociación así como de la parte administrativa correspondiente al proceso de producción y exportación.</li><li>➤ Designar un equipo técnico de trabajo compuesto por profesionales agrícolas, para que inicie un estudio de la parte técnica correspondiente al proceso de producción y exportación de la Asociación, la cual abarca: análisis de terreno a través de laboratorio, el diseño de un programa nutricional conforme a las necesidades de cada terreno plantado y el diseño para la instalación de un sistema de información en tiempo real de todas las condiciones del tiempo.</li></ul>
<b>Amenazas externas (A)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Fenómenos naturales. ( huracanes, tormenta, tornados, terremotos)</li><li>➤ Calentamiento global.</li><li>➤ Competencia internacional.</li><li>➤ Crisis económica mundial.</li></ul>	<b>Estrategia FA: maxi-mini</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Igual que en el recuadro anterior: es casi imposible, enfrentar o evitar estas amenazas, sin antes haber logrado la materialización de las fortalezas.</li></ul>	<b>Estrategia DA: mini-mini</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ La Asociación disminuye la cantidad de rechazos, con la finalidad de aumentar la cantidad de fruta exportable.</li></ul>

**Fuente:** Matriz FODA para la formulación de estrategias, Koontz, Weihrich, Cannice, 2008, 139 (ver anexo3)

“El modelo FODA se inicia con la evaluación de amenazas porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica como resultado de una crisis, problema o amenaza percibida”. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2008, 139)

### **2.5.1. Evaluación de Amenazas**

Los fenómenos naturales, específicamente huracanes y tormentas pueden causar grandes daños a las plantaciones de banano en todas las fases de su etapa productiva, ocasionando volcamientos e inundaciones prolongadas que ponen en peligro todo el cultivo. En vista de su naturaleza y constante ocurrencia de estos eventos en el país, es obvio que la Asociación debe desarrollar estrategias que contribuyan a mitigar los efectos causados por estos sucesos.

El calentamiento global incide grandemente en el cambio climático, lo cual crea un desequilibrio en las operaciones agrícolas y esto a su vez ocasiona una baja en la producción y por ende en las exportaciones. Esta situación obliga a los productores bananeros a tomar todas las medidas preventivas, ante la ocurrencia de eventos naturales fuera del tiempo establecido. Estas medidas pueden estar contempladas dentro del plan que se vaya a implementar en respuesta a la estrategia planteada en el párrafo anterior.

Actualmente, la exportación de banano es la espina dorsal de ASEXBAM, en virtud de que esta actividad garantiza casi todas sus operaciones financieras y no financieras. La base de sustento de esta actividad radica en la calidad de la fruta exportada, es porque resulta ser imprescindible el desarrollo de una estrategia de exportación que optimice la calidad del guineo y así colocarse a la vanguardia de la competencia internacional.

“Durante una recesión, la economía funciona lejos de su curva de posibilidades de producción. Normalmente, el departamento de comercio de Estados Unidos considera que hay recesión si durante al menos dos trimestres consecutivos (seis meses) el PIB real disminuye”. (Tucker, Irvin B., 2001, 258)

La crisis económica mundial es un acontecimiento, que a pesar de que anticipa su aparición se mueve a paso lento, pero extenso, en el sentido de que la misma abarca un espacio de tiempo que puede ir de 8 meses hasta más 5 años, esto coloca a la

Asociación en un ambiente obligado de planificación a mediano plazo, para poder contrarrestar sus efectos y/o evitar ir a la quiebra.

También es necesario que se vigilen las fluctuaciones del ciclo económico de Europa y los Estados Unidos, para poder tomar decisiones anticipadas y precisas.

### **2.5.2. Evaluación de Fortalezas**

El poseer buenos terrenos es una garantía de que se obtendrán buenas cosechas, solamente se necesita una correcta preparación del terreno y un proceso de producción enfocado a las necesidades del cliente. Cuando se explota al máximo esta cualidad se puede obtener una producción constante, abundante y de calidad, lo cual contribuye grandemente al aprovechamiento de los Fondos Europeos y el Mercado Fairtrade, debido a que son asignados observando ciertas características de calidad del producto, las cuales se describirán en el capítulo IV.

La correcta preparación y posterior puesta en producción de los terrenos pueden enfrentar la competencia internacional y atenuar la crisis económica mundial.

Si la Asociación cuenta con un plan estratégico que guíe en el cumplimiento de sus acciones al equipo técnico de asesores agrícolas capacitados y a los empleados y productores dispuestos a colaborar, este puede ser uno de los factores más relevantes de dicha Asociación, debido a que todas las actividades relacionadas con ellos se dinamizan.

### **2.5.3. Evaluación de oportunidades**

El Mercado Fairtrade es aprovechado mediante las exportaciones de fruta de buena calidad, y en aquellos casos donde la calidad de dicha fruta supere a la competencia, se recibe como premio, que consiste en otorgar preferencia en los mercados internacionales.

En el caso de los nuevos negocios locales, esta puede ser una alternativa para aumentar los ingresos y al mismo tiempo aminorar el impacto de la crisis internacional, así como las situaciones de baja producción, producto de los fenómenos naturales y el ataque de una enfermedad o plaga. Si bien es cierto que el clima tropical existente en el país es favorable para el cultivo de banano, no es menos cierto que si no se toman las medidas preventivas y de mitigación necesarias, puede convertirse en una limitante para toda la plantación de banano.

#### **2.5.4. Evaluación de debilidades**

La falta de una estructura administrativa con vasto conocimiento en administración, puede afectar de manera indirecta tanto la producción como la exportación de banano, debido a que los esfuerzos de todos los integrantes no están focalizados en el alcance de objetivos, de igual modo, también se desconoce el uso de estrategias de producción y exportación, las cuales contribuyen al logro de los objetivos y a obtener una mayor producción y exportación cada año, y para que en esta última (exportación) se evidencie la buena calidad de la fruta.

La falta de un centro meteorológico para determinar las variaciones climáticas coloca las plantaciones de banano en una situación de alto riesgo, debido a que cualquier cambio climático abre las puertas a las enfermedades y plagas, afectando la producción, exportación y calidad de la fruta.

#### **2.5.5. Elección de la estrategia**

Luego del análisis de la Matriz FODA y haber evaluado cada uno de sus factores, se procede con la elección de la estrategia que más se ajuste a la situación competitiva actual de ASEXBAM.

- a. Estrategia FO: maxi-maxi

Con las fortalezas que actualmente dispone la Asociación le resulta imposible aprovechar las oportunidades presentadas en su análisis FODA, debido a que se necesita el apoyo de un capital humano enfocado al alcance de objetivos. Esta es la estrategia utilizada para potencializar las fortalezas. Los productores bananeros deben luchar incansablemente para convertir sus debilidades en fortalezas y así poder aprovechar esas oportunidades.

b. Estrategia FA: maxi-mini

Aunque existieran las condiciones para la elección de esta estrategia, no sería de mucha importancia, debido a que la única amenaza que podría enfrentar es la competencia internacional, ya que las demás corresponden a fenómenos de la naturaleza y medidas de políticas, en los cuales la Asociación se prepararía con antelación para mitigar sus efectos.

Esta estrategia debería ser considerada como una última opción en las planificaciones de ASEXBAM, debido a lo poco importante que resulta para su crecimiento.

c. Estrategia DO: mini-maxi

Es la más apropiada para enfrentar la situación actual de la Asociación, debido a que se enfoca en el desarrollo de las debilidades para hacerse fuerte y así aprovechar las oportunidades.

d. Estrategia DA: mini-mini

Al igual que la Estrategia FA maxi-mini, esta también debería ser una última opción, debido a lo mencionado anteriormente con relación a la amenaza, en el sentido de que gran parte de ellas son eventos de la naturaleza y medidas de políticas. En ambos casos se pueden tomar medidas preventivas fácilmente.

De conformidad al análisis acabado recientemente se puede decir que la Asociación prácticamente se mueve en un ambiente estratégico que pasa de la posición que se encuentra actualmente (Estrategia DO: mini-maxi) hasta donde toda organización quiere llegar (Estrategia FO: maxi-maxi) y viceversa.

### **CAPÍTULO III**

## **COMPONENTES DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES BANANEROS DE EXPORTACION DE MONTECRISTI INC (ASEXBAM)<sup>29</sup>**

Actualmente ASEXBAM no tiene identificado un proceso específico para la producción y exportación de bananos. Ellos simplemente agotan una serie de pasos en cada una de las partes correspondientes (producción y exportación), las cuales se explican a continuación:

Los estudios preliminares y definitivos que debió llevar a cabo la empresa, fueron exonerados, debido a que estos se llevaron a cabo en el pasado. Los detalles se explicaron en la parte correspondiente a los antecedentes históricos de este trabajo.

Con la finalidad de fragmentar la maleza y aflojar el suelo, la preparación del terreno se inicia con corte, arado y pase de rastra, luego se lleva a cavo la construcción del sistema de drenaje, a fin de bajar el nivel friático en la plantación, provocado mayormente por las aguas subterráneas. Todo esto contribuye grandemente a mantener un suelo con un nivel de saturación por debajo de los 125cm, beneficiando así en gran medida a la futura producción y calidad del banano, ya que garantiza un racimo más grande, frutas más resistentes y mayor presencia de oxígeno en el suelo.

En el caso de que algunos productores quieran aprovechar más terrenos para la plantación, se procede a realiza una nivelación del terreno.

Para la correcta organización de la futura siembra y el riego de esta, se lleva a cabo la construcción de surco (sistema de doble surco), el diseño y fabricación del cable vía (sistema de cable carril), este último facilita el transporte de la fruta, desde el

---

<sup>29</sup> República Dominicana (2012). **Entrevista realizada al encargado de la Asesoría Técnica de la Asociación de Exportadores de Banano de Montecristi INC. (ASEXBAM)**

campo hasta la planta de empaque, así como el traslado de insumos y materiales para uso de la plantación.

### **3.1. Siembra**

Actualmente, ASEXBAM utiliza dos modalidades de siembra que son: la directa y por semilleros. El material empleado para ambas modalidades puede ser el de origen in Vitro y la sepa.

En sus inicios, la Asociación tenía como herramienta principal de siembra los semilleros, utilizando la planta de origen in Vitro como elemento primordial.

El uso de esta planta tan novedosa responde al interés de todos los socios productores, de que sus futuras plantaciones sean uniformes y tengan un material genético más puro, por eso, la mayoría de sus tierras fueron plantadas con dicha planta. Según comenta el encargado de los asesores técnicos, algunos socios realizan el cultivo de manera directa, o sea, sin semilleros, con el fin de obtener una disminución en el costo de siembra, pero al mismo tiempo señala que esta forma de siembra puede mermar el rendimiento de la producción.

Debido a que recientemente se ha experimentado un alza en el costo de adquisición de la planta in Vitro, la mayoría de los productores de guineo se han visto forzados a prescindir del uso de este elemento de siembra y recurrir al uso de la cepa, la cual, a pesar de ser mucho más barata, pone a la futura plantación en riesgo de enfermedades y abre la posibilidad de que la primera producción sea deficiente. Otro riesgo que se asume con el uso de esta raíz es la pérdida de la uniformidad del cultivo.

Continuando con el encargado de los asesores técnicos, este nos dice que las enfermedades en estas plantaciones surgen porque la cepa utilizada ya nació y creció en otra plantación.

La primera producción en una plantación de este tipo puede ser deficiente, debido a que el material de siembra pudo haber sido extraído de una planta con un ciclo de vida incompleto, es decir, que tenga seis meses de nacida y no un año, esto ocasiona que al momento de su nuevo nacimiento la planta retoma su antiguo ciclo y aunque tenga un mes de nacida para ella tiene siete, lo cual ocasiona grandes inconvenientes en la producción.

La pérdida de la uniformidad en las plantaciones puede ser por tamaño y/o por tipo de planta. La diferencia de tamaño puede ser producto de lo explicado en el párrafo anterior. En cuanto al tipo de planta, es debido a que en una plantación que no es de origen in Vitro puede existir más de un gen.

### **3.2. Control de malas hiervas**

Para el control de la maleza, el método por excelencia empleado por la Asociación es el mecánico. Ellos están conscientes de que, a pesar de ser una de las formas de regulación más económica y eficaz en la eliminación temporal de todo tipo de malas hiervas, el sistema puede ocasionar grandes daños en los brotes nuevos de las plantas.

La disminución de daños en los brotes se logra dirigiendo el uso de las herramientas y empleando un personal capacitado en esta labor. Los instrumentos utilizados para el control de malas hierbas son: el machete, el cual es usado en plantaciones mayores de tres meses con grandes matorrales y la azada, empleada en plantaciones menores de tres meses con inicio de malezas.

Otra forma de control utilizado es el control cultural, el cual consiste en el empleo de los desperdicios de las cosechas y los cortes de las malas hierbas para evitar el crecimiento de esta última. El uso del sistema de control químico está totalmente prohibido para todos los productores bananeros de la Asociación, esto quiere decir que también están incluidas aquellas plantaciones consideradas no orgánicas.

### **3.3. Control de densidad de población**

El sistema de control de densidad más empleado por los productores de la Asociación es la deshija o poda, la cual según sus técnicos es aplicada en la plantación cada 45 días. El fin perseguido con la implementación de este sistema es la reducción del costo de la mano de obra, sin descuidar el aprovechamiento de nutrientes y la eliminación de la competencia.

En muy raras ocasiones se aplica ralea y la resiembra se lleva a cabo después de las primeras cuatro semanas de haber iniciado el sembradío. En el caso de las plantaciones establecidas, la resiembra se realiza colocando el tallo (cepa) con su pseudotallo de aproximadamente 1.5 metros de longitud de manera inclinada en un hoyo. Las pocas aplicaciones de ralea y resiembra en un cultivo de banano, denotan claramente la eficiente labor técnica realizada durante la siembra.

### **3.4. Nutrición del banano**

Los asesores técnicos de SEXBAM, afirman que esta parte del proceso de producción es trascendental, debido a que aumenta la producción, mejora la calidad de la fruta y protege la planta de futuras enfermedades y plagas. Para la obtención de estos resultados se le debe proporcionar a la planta los nutrimentos que ella requiera, previo un análisis de suelo que se realiza cada 45 o 60 días.

Según ellos, la crisis actual por la cual atraviesa la Asociación, es causada por una deficiencia de nutrientes en las plantaciones, lo cual ha dado como resultado una notable disminución de la producción y una fruta de mala calidad.

Mientras mayor sea el periodo de detección de la falta de nutriente mayores serán las consecuencias:

La falta de Agua (H<sub>2</sub>O) puede ser detectada de 8 a 10 días; la falta de Nitrógeno(N) de 1 a 2 meses; la falta de Calcio (Ca), Magnesio (Mg), Azufre (S), Cinc (Zn), Boro

(B) y Manganese (Mn) de 2 a 3 meses; la falta de Fósforo (P) en 4 meses y la falta de Potasio (K) en 5 meses.

Luego de escuchar las descripciones del párrafo anterior se procedió con el siguiente cuestionamiento: ¿Por qué existe deficiencia de nutrientes en una plantación que tiene un equipo de asesores técnicos tan capacitados en la materia?

Su respuesta fue la siguiente:

“Es que la asesoría técnica no es suficiente, se necesita algo más, se necesita un plan o un programa donde se describa el proceso de nutrición de la planta, así como su importancia y que dicho plan o programa se le entregue a cada uno de los productores. Después que se haga esto, designar a alguien para que supervise su cumplimiento”

A lo que pregunté lo siguiente: ¿Por que ustedes carecen de planes y programas, teniendo un Director Ejecutivo, el cual según el artículo 41 literal b) de sus estatutos, es una de sus atribuciones? Su respuesta fue la siguiente:

“En la Asociación nunca se ha designado un Director Ejecutivo”

Luego de esa respuesta se pudo determinar, que la ausencia de la figura del Director Ejecutivo puede ser razón por la cual no se ha llevado a cabo la aplicación de un tipo de proceso específico para la producción y exportación de bananos.

### **3.5. Control de plagas y enfermedades**

La sigatoka negra es la plaga más temida por los productores bananeros de ASEXBAM, debido a su rápida expansión y mortífero ataque, esta plaga es capaz de mermar la producción y la calidad del banano en pocos meses, llegando al punto del exterminio de la plantación si no se le presta atención a tiempo. La forma de eliminar esta plaga es mediante el uso de fungicida, aplicándolo 72 horas después de haberse detectado su aparición y antes de que se cumplan 10 días.

A pesar de su efectividad, esta manera de contrarrestar la sigatoka es considerada por los asesores como la menos adecuada, debido al riesgo de propagación de la plaga y al alto costo del producto, la mano obra y la compra de fungicida para su tratamiento. La acción más adecuada según ellos, es la prevención, llevada a cabo a través del monitoreo de la temperatura, la cual debe permanecer entre 18 y 33 grados centígrados y la humedad relativa del aire, que no exceda el 80%.

Ese monitoreo que se acaba de describir en el párrafo anterior se hace posible a través de una estación de monitoreo del clima, de la cual se carece actualmente.

El trips, es otra plaga que actualmente está controlada en las plantaciones, la forma de controlarlo es mediante la aplicación semanal de un insecticida orgánico convencional antes del embolse.

Según los asesores, actualmente las plantaciones no enfrentan enfermedades que pongan en riesgo la producción y calidad de la fruta.

### **3.6. Protección de la fruta**

Después de 24 horas de la eliminación de los residuos florales se lleva a cabo el embolse, se cede este espacio de tiempo con la finalidad de evitar que el lacte manche la fruta y la convierta de exportable a rechazo, pero a pesar de haber transcurrido el tiempo correspondiente para llevar a cabo la colocación de la funda, se debe ser muy cuidadoso, en el sentido de asegurarse de la no existencia de esta sustancia en la punta del guineo, a fin de evitar daños mayores provocados por la brisa.

La poda de mano se lleva a cabo con el fin de reducir el tiempo de llenado y aumentar el peso de la fruta y el racimo. En el caso de la variedad Gran Enano, la cual es la utilizada por todos los productores de ASEXBAM, para un buen desarrollo de la fruta se sugiere el corte de un mínimo de dos manos inferiores del racimo,

preferiblemente las dos últimas, pero en la Asociación se han visto casos de hasta siete manos podadas de un máximo aceptado de nueve.

### **3.7. Corte de la fruta**

El equipo élite encargado de esta delicada operación tiene la responsabilidad de proteger la calidad del banano hasta la planta empacadora. Este equipo está conformado por el cortador, quien a parte de hacer honor a su nombre y cortar el racimo, también tiene la función de calibrar cada una de las manos del racimo para determinar el grosor de la fruta antes de ser cosechada, luego del corte, ayuda al cargador a colocárselo en el hombro.

El cargador tiene la responsabilidad de transportar el racimo en su hombro, colocado sobre una esponja o un neumático hasta el cable vía, allí, con la ayuda del jalador cuelga el racimo del gancho.

El jalador, con un movimiento de traslación suave y constante o sea, sin detenerse, llega hasta el lavadero o planta de empaque.

### **3.8. Operación de empaque**

A su llegada al lavadero los racimos son recibidos por el encargado de quitarle las manos (demanador) y ponerlas en la tina, luego un equipo de personas con vasta experiencia procede a seleccionar aquellas manos que cumplen con los estándares de calidad exigidos por el mercado internacional. Hecha la elección de las frutas consideradas apta para la exportación el siguiente paso es el empaque, el cual también se realiza en cumplimiento a un estándar exigido por los compradores.

En el primer capítulo se habló de la importancia de este proceso, en virtud de que a través de él se evalúa el esfuerzo agotado por todo el personal que labora en la finca, incluyendo el de los que trabajan en la planta empacadora, pero no se dijo cómo evaluarlo.

El indicador que mide ese esfuerzo es el porcentaje de rechazos obtenidos al concluir el proceso de producción y parte del proceso de exportación. Actualmente la Asociación tiene un índice de rechazos (obtenidos a través de los lavaderos) de 15.25%, cuando debería ser de 5%, según sus asesores técnicos.

Es bueno aclarar que la especificación hecha en el párrafo anterior relativo al índice obtenido a través de los lavaderos, es debido a que también existe un índice de rechazos que se obtiene a través de los organismos internacionales reguladores de la calidad y los mismos compradores, pero el mismo no le fue suministrado al autor por parte de la Asociación, debido a que no lo tenía disponible en el momento de la investigación.

Es por eso que solo se puede obtener información de los resultados del proceso de producción, ya que los resultados del proceso de exportación estarían incompletos, debido a que el trabajo realizado por el equipo de selección de la fruta es evaluado por el o los organismos internacionales mencionados en el párrafo anterior.

### 3.9. Estándar de calidad exigido por Savid International, comprador de bananos

Tabla No. 2.  
Sistema de gestión de calidad, Savid International

<b>SAVID INTERNATIONAL</b>	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD QUINTA PASADENA, S.A.</b>	Emisión: <b>24/08/2012</b> Revisión: <b>24/08/2012</b>
	<b>ESPECIFICACIONES DE EMPAQUE DE PRODUCTO</b>	
<b>MATERIALES</b>	<b>EVERFRESH</b>	
	<b>18.14 KG ORG. FT BANANAS LG CB BAG BANANER ORG. FT EV-28</b>	
<b>TIPO DE FRUTA</b>	ORGÁNICA FT	
<b>TIPO DE CALIDAD</b>	PRIMERA FRUTA GRANDE	
<b>Detalle</b>	<b>PALETAS DE 48 CAJAS ( 8 PISO X 6 UND / PISO )</b>	
<b>FONDO</b>	FONDO ANGLAMARK DE 18.14 KG (F-0053)	
<b>TAPA</b>	<b>TAPA ANGLAMARK ORGANICA FT DE 18.14 KG (T-0077)</b>	

DIVISION	CARTULINA- DE 40 LB (E-0001)
ENGOME	BUEN ENGOMADO EN LOS 4 PUNTOS DE CADA COMPONENTE
PLÁSTICO	<b>BOLSA BANANER ORGANICA FAIR TRADE (BO-0050)</b>
LIGA	CIERRE B
ASPERSIÓN CORONAS CON BOMBA 20 lt BOQUILLAS: T.J. 8002	SOJALL VITANA / BIOZYTRON / RYZUP ALUMBRE (227 gr. o 1/2 LIB/BOMBA). AGUA POTABLE 19,76 LITROS o 1 BOMBA EN CASO DEL USO DE BOQUILLAS SE DEBE HACER DOBLE ASPERJADO
SELLOS	<b>KRAV (SAV-0233)</b>
SELLADO	<b>SELLADO ALTERNO</b>
GAJOS/CAJA	
DEDOS/CAJA	
DEDOS/GAJOS	<b>COLOCAR POR BOLSA UN GAJO DE 4 DEDOS ó UNO DE 5 ó UNO DE 6 ó UNO DE 7 ó 3+4.</b>
DEDOS POR BOLSAS	<b>COLOCAR POR BOLSA UN GAJO DE 4 DEDOS ó UNO DE 5 ó UNO DE 6 ó UNO DE 7 ó 3+4. NO LLEVA DEDO SUELTO.</b>
SANEO	NO SE USA
CALIBRE	MÍNIMO: 39° o 7" MÁXIMO: 47° o 15"
LARGO DEDO	<b>20 A 26 CM (7.87" a 10.24")</b>
TOLERANCIA EN FRUTA	BR - NI - LS - CT - NR - PR - MF - RR ( NO HAY TOLERANCIA ) UG - OG - R & T ( NO HAY TOLERANCIA ) CICATRICES SECAS ( 1 CM Y SOLAMENTE 2 POR CAJA )
PESO NETO PROMEDIO	18,.14 Kg. (40.0 + 2.0 Tara = <b>42 LIBRAS</b> )
CARTÓN	(3.17 LB)
BANANO+CARTÓN	PESO CAJA ( <b>45.17 Lbs.</b> )
PATRÓN DE EMPAQUE	<b>4 LÍNEAS</b>
TARIMA (101 X 121cm)	<b>PUNTO NEGRO (P-0001)</b>
FLEJES	105 PIES DE FLEJES APROXIMADAMENTE (P-0008)
GRAPAS	6 GRAPAS APROXIMADAMENTE (P-0009)
ESQUINEROS / CORTOS	NO USA
CONTENEDORES	LLENAR SOLO CONTENEDORES EN BUEN ESTADO, REVISARA QUE EL EQUIPO ESTE LIMPIO SIN SUCIEDADES DE PROCESOS ANTERIORES COMO SOBRANTE DE ETIQUETA, FLEJES, ESQUINERO, LODO, MADERA, CARTÓN, GRAPAS, POLVO.
PALETIZADO	ARMAR LA BASE COMPLETA, COLOCAR LOS ESQUINEROS AMARRAR EL FLEJE HACER LA MISMA OPERACIÓN EN LAS FILAS: <b>1-2-4-5-7 y 8</b>
ESQUINERO LARGO	4 PLÁSTICOS DE 201 CM (79") (P-0007) EN LAS 4 ESQUINAS DE LA PALETA (CUBRIR EL CARTÓN, TOCANDO LA PALETA)
TRANSPORTE	EN CAMINOS DE LASTRE O SIN ASFALTO CONDUCIR A VELOCIDADES SUPERREDUCIDA (5 a 10 KM/HORA)
ETIQUETA PALETA	<b>UNA ETIQUITA EN CADA CARA DE LA PALETA EN EL SEXTO PISO: EV-28 (SAV-0515)</b>
ETIQUETA CAJA	<b>FLO ID DE LA ASOCIACION O PRODUCTOR</b>
TRAZABILIDAD	CÓDIGO DE LA FINCA, SEMANA Y DIA DE EMBARQUE (000,000,0 000)
CERTIFICACIONES	<b>ORGÁNICA + FT</b>
FACTOR DE CONVERSIÓN	1.0000

**Fuente:** Oficina administrativa de la Asociación de Exportadores de Banano de Montecristi INC. (ASEXBAM)

### **3.10. Transporte de la fruta al puerto de embarque**

Después que la fruta es seleccionada y empacada, las cajas se introducen en un furgón tipo nevera para ser trasladada hasta el puerto de embarque.

Esta operación de transporte regularmente es financiada por la empresa mediadora entre el productor y el comprador, pero en los casos donde la venta se lleva a cabo de manera directa, el productor debe pagar a la Asociación \$12 pesos por cada caja transportada.

En virtud de que la Asociación ya no ofrece este servicio los productores se han visto obligado a contratar empresas de transporte que se dedican a este oficio y le acomodan la tarifa a la pagada anteriormente: \$12 pesos por cajas.

Al parecer este es el único paso del proceso de producción y exportación cedida a un tercero (outsourcing).

En relación al transporte de la fruta hacia los mercados internacionales, el equipo de asesores afirman que no tienen incidencia en esa operación de transporte, dejando entre dicho que su responsabilidad termina con la descarga en el muelle.

La Asociación cumple con todos los pasos descritos en primer capítulo, excepto los siguientes: la nutrición del banano, la elaboración de una estrategia de exportación y la selección de un tipo de proceso

## **CAPÍTULO IV**

### **LOGROS, RETOS Y LIMITACIONES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES BANANEROS DE EXPORTACIÓN DE MONTECRISTI INC. (ASEXBAM) EN LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE BANANO<sup>30</sup>**

#### **4.1. Logros alcanzados en la producción y exportación de banano, durante el año 2012.**

Sin tomar en consideración el gran aumento en la producción y exportación, provocado por el ingreso promedio de 26 socios por año, probablemente es el logro más impactante que cualquier asociación haya alcanzado. El mensaje enviado hacia afuera sobre la existencia de un crecimiento demográfico continuo a lo interior de la organización, puede estar relacionado con las facilidades y beneficios financieros recibidos allí, sin embargo, a pesar de esos beneficios, este logro se puede convertir en un arma de doble filo si no se maneja de manera adecuada.

Más adelante se explicará el otro filo de esta arma.

A continuación se analizará una tabla conteniendo una serie de datos donde se describe la producción y exportación de banano en el 2011 y 2012, con la finalidad de comparar los resultados obtenidos en un horizonte de 29 semanas.

---

<sup>30</sup> *Ibíd.*, pág. 61

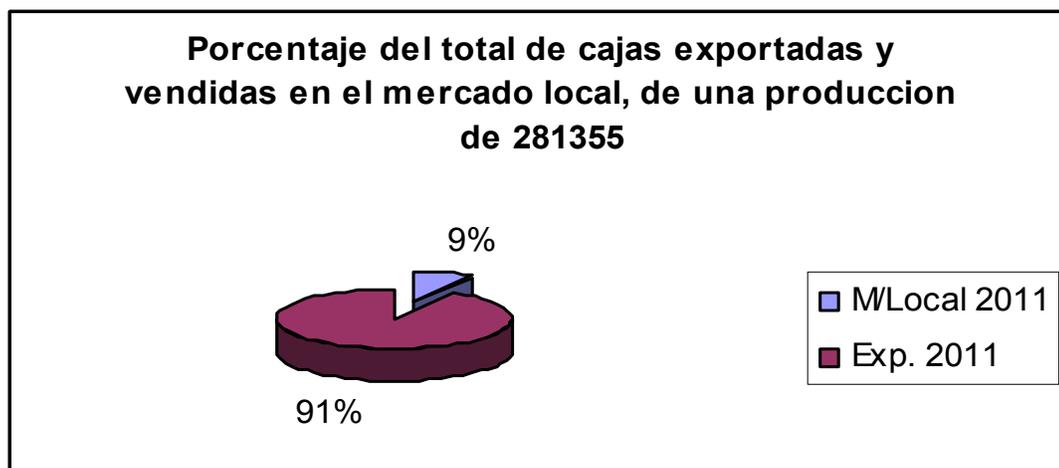
**Tabla No.3**

Total de cajas de bananos producidas y exportadas, 2011 y 2012

<b>PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN 2011</b>				<b>PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN 2012</b>		
<b>Semana</b>	<b>M/ Local</b>	<b>Exp.</b>	<b>T/Prod.</b>	<b>M/ Local</b>	<b>Exp.</b>	<b>T/Prod.</b>
1	850	7707	8557	1090	6057	7147
2	900	7865	8765	1080	5998	7078
3	850	7587	8437	1107	6148	7255
4	647	8456	9103	941	5228	6169
5	1096	9049	10145	1185	6582	7767
6	1216	8970	10186	1073	5960	7033
7	1249	9226	10475	1227	6818	8045
8	915	8241	9156	1095	6082	7177
9	907	7925	8832	1145	6361	7506
10	1151	9205	10356	1046	5809	6855
11	800	7102	7902	1156	6421	7577
12	789	7815	8604	964	5354	6318
13	1137	8586	9723	1056	5865	6921
14	1087	10185	11272	1096	6088	7184
15	1040	8915	9955	1263	7018	8281
16	1116	8950	10066	1115	6196	7311
17	1070	10008	11078	1146	6367	7513
18	1255	10173	11428	989	5496	6485
19	1090	10170	11260	1074	5969	7043
20	1160	10380	11540	1133	6296	7429
21	886	10275	11161	1025	5694	6719
22	366	9039	9405	1111	6173	7284
23	1234	9517	10751	969	5382	6351
24	671	8477	9148	952	5287	6239
25	114	9146	9260	575	3196	3771
26	124	6521	6645	752	4180	4932
27	332	8872	9204	700	3891	4591
28	362	8259	8621	479	2659	3138
29	19	10301	10320	466	2588	3054
<b>Total cajas</b>	<b>24433</b>	<b>256922</b>	<b>281355</b>	<b>29010</b>	<b>161163</b>	<b>190173</b>

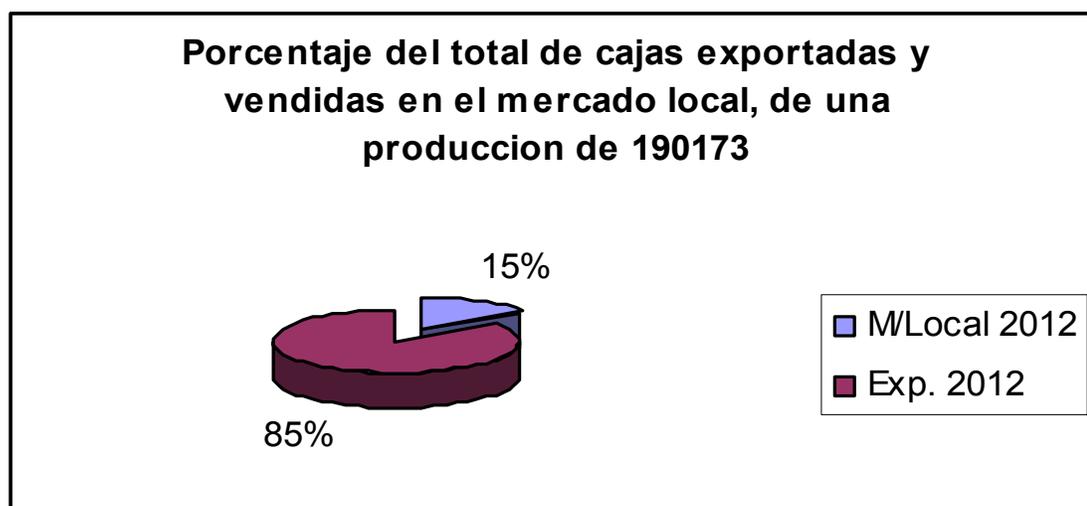
**Fuente:** Total de cajas de bananos producidas y exportadas, ASEXBAM 2011 y 2012 (ver anexos 4 y 5)

Figura No. 2



**Fuente:** Total de cajas de bananos producidas y exportadas, ASEXBAM 2011 y 2012 (ver anexos 4 y 5)

Figura No. 3



**Fuente:** Total de cajas de bananos producidas y exportadas, ASEXBAM 2011 y 2012 (ver anexos 4 y 5)

Si se comparan las columnas o los gráficos de ambos periodos productivos, se puede distinguir a simple vista la gran diferencia que existe entre la producción y exportación de un año y otro, pero para una mejor comprensión de la tabla de datos, a continuación se traducirán las siglas contenidas en ella, así como su significado, luego se hará un análisis en base al porcentaje aproximado obtenido.

**M/ Local:** Mercado local. Esta es la fruta que no califica para la exportación y es dejada en la finca para su posterior venta en el mercado local. También se le conoce como rechazo.

**Exp.:** Exportación. Es la fruta que cumple con todos los estándares de calidad exigidos para la exportación por los organismos reguladores.

**T/Prod:** Total de Producción: es la sumatoria de la producción del mercado local y la exportación.

#### 4.2. Análisis porcentual

Porcentaje correspondiente a las 29 semanas del 2012, tomando como referencia el 2011.

T/Prod. 2011: 100%	T/Prod. 2012: 67.592%	Dif. Neg. : 32.408%
M/Local 2011: 8.684%	M/Local 2012: 118.733%	Dif. Neg. : 18.733%
Exp. 2011: 91.316%	Exp. 2012: 62.728%	Dif. Neg. : 37.272%

Si en el 2012 existe una baja en el T/Prod. de un 32.408%, en relación al 2011 y en el M/Local 2012 un incremento del 18.733%, entonces se puede decir lo siguiente:

Para el 2012, hubo una disminución de 18.733% de las exportaciones por mala calidad del producto, y un 13.675% por bajo rendimiento de la producción. Tomando como referencia el análisis anterior, la tabla 3 y un precio promedio por cada caja exportada de US \$ 9.28, se puede decir que en las veinte y nueve semanas del 2012 los productores bananeros y el país dejaron de percibir la módica suma de US \$ 888,652.50

Al inicio de este capítulo se habló de lo impactante que es, el hecho de que cualquier Asociación acoja un promedio de 26 nuevos socios cada año. También se dijo que

esa situación refleja la existencia de grandes beneficios y facilidades, pero del mismo modo se comentó la posibilidad de que ese logro sea un arma de doble filo. Ya se conoce uno de ellos, ahora explicaremos el otro.

Regularmente la mayoría de los miembros de nuevo ingreso, lo hacen con una plantación de bananos en plena etapa productiva o en sus inicios, esto, lógicamente genera un aumento significativo en la producción semanal y por ende anual en la Asociación. Cuando esta variable positiva no se controla, en el sentido de llevar registros estadísticos de ellas, se pueden quedar ocultas pequeñas fallas que al no poder ser detectadas a tiempo se convierten en un gran problema, en el que su única solución sería dejar que la organización se vaya a la quiebra.

En lo que respecta a la producción y exportación de bananos per se, es obvia la ocurrencia de un desplome, tanto en la producción como en la exportación.

#### **4.3. Retos en la producción y exportación de banano, para el año 2013.**

La Asociación se ha propuesto reducir el índice de rechazos hasta un 8% y llevar la producción total por encima del 93%.

El autor se reservó la pregunta que manara obligada surge ante una propuesta como esta: ¿Cómo lo van a lograr?

#### **4.4. Limitaciones en la producción y exportación de banano, durante el año 2012 y para el 2013.**

##### **4.4.1. Aplicación del Código de Trabajo de la República Dominicana.**

“El ochenta por ciento, por lo menos, del número total de trabajadores de una empresa debe estar integrado por dominicanos”. (Art.135 del Código de Trabajo de la Rep. Dom. 1992, 41)

El empleo de mano de obra extranjera (haitiana) en las labores de producción y exportación de bananos, tuvo gran auge en los inicios de ASEXBAM, debido a que el empleador se ahorra una gran cantidad de dinero, producto de la inobservancia de casi todos los derechos de un trabajador, aparte de eso tenían un recurso humano más eficiente, más resistente en aquellas labores duras y más dócil.

Todas estas cualidades concentradas en una sola persona crearon una especie de moda en el empleo de este recurso humano, específicamente para los trabajos agrícolas.

Según el Encargado de Asesoría, en la actualidad esta situación ha ido cambiando, y algunas de las razones pueden ser las siguientes: la aceptación y posterior cumplimiento por parte de los empleadores de todos los derechos de sus trabajadores y que la situación económica interna ha obligado a los jóvenes del país a integrarse en labores agrícolas.

La integración de dominicanos en las labores de producción y exportación de banano ha venido ocurriendo desde el 2010, impactando de manera positiva este importantísimo sector de la producción agrícola. Este impacto es considerado positivo, por la sencilla razón de que el dinero pagado a esos criollos dinamiza la economía del país, y disminuye el número de jóvenes desempleados en las calles y por ende puede incidir en la reducción de la delincuencia juvenil.

Los dominicanos que laboran en las plantaciones de banano han ido superando rápidamente casi todas las cualidades excepcionales de sus colegas y vecinos (haitianos) que fueron descritas en el primer párrafo de este subcapítulo, solamente los trabajos que se tornan un poco pesados, tales como chapeo y carga, aun no han sido superados.

Con los datos descritos anteriormente es probable que el artículo 135 del Código de trabajo no sea una limitante para el proceso de producción y exportación de banano.

“Los salarios percibidos por los trabajadores dominicanos de una empresa deben ascender, en conjunto, al ochenta por ciento, por lo menos, del valor correspondiente al pago de todo el personal”. (Congreso Nacional de la República Dominicana Art.136 del Código de Trabajo 1992, 41)

Así mismo dicho artículo contempla que: “Están exceptuados de las disposiciones de este artículo los salarios percibidos por trabajadores que desempeñen labores técnicas, de dirección o gerencia”.

Un empleado se siente protegido, cuando recibe todos los beneficios que le otorga la ley, y se siente parte de la empresa cuando percibe justicia por parte de su empleador. Al igual que el artículo 135, el 136 es probable que no sea una limitante para la producción y exportación de banano.

#### **4.4.2. Aplicación de la ley General de Migración (285-04)**

El empleo y/o contratación de inmigrantes haitianos debe ser evaluado y considerado, debido a los inconvenientes a nivel operacional y financiero que podría causar la aplicación cabal de esta ley.

“A los efectos de asegurar el cumplimiento de las obligaciones puesta a cargo de los peledores contratantes, bajo la modalidad de contingentes, la Dirección General de Migración exigirá a los mismos el depósito de una fianza de garantía por cada trabajador a contratarse, cuyo monto no podrá ser menor al salario mensual que este devengará, o a la suma de los gastos estimados por la Dirección General de Migración para el retorno del trabajador a su país de procedencia, cual cantidad resultare mayor”. Congreso Nacional de la República Dominicana (Art.57 Ley General de Migración, (2004)

De igual modo señala que: “El otorgamiento del depósito que exige la fianza de garantía a que se refiere este artículo, no libera al empleador de las sanciones que le puedan ser aplicadas por violación a la presente ley y su reglamento”

Uno de los inconvenientes operacionales es que para dar inicio a una jornada laboral mediante la contratación de personal extranjero (haitiano) los trámites burocráticos

son muy extensos, lo cual ocasionaría una dilatación en el proceso de producción y exportación de banano. Otro inconveniente sería la ubicación física y social de esos trabajadores, considerada indispensable, ya que según el Asesor Agrícola de la Asociación, han estado recibiendo mucha presión por parte de Comercio Justo, Fairtrade Labelling Organizations International (FLO) por sus siglas en inglés. Según él, esta organización premia a los pequeños productores con un dólar por cada caja exportada, con la única condición de que un porcentaje de ese premio sea destinado en obras comunitarias de bien social.

En cuanto a lo financiero, la Asociación deberá pagar una fianza ascendente al monto que devengará cada trabajador contratado, así como todos los gastos de elaboración de carnet, alojamiento y regulación de su situación social, es bueno destacar que las demoras en las operaciones bananeras pueden representar grandes pérdidas financieras.

La supresión gradual de trabajadores extranjeros (haitiano) en las labores bananeras, puede ser una forma de evitar el impacto negativo, producto de la aplicación de esta ley.

Con la misma intensidad que se sustituyan trabajadores extranjeros (haitiano) se deben ir colocando trabajadores criollos, a fin de evitar demoras operacionales y poder alcanzar el cambio total del personal. Luego de esto la Asociación solo cumplirá las exigencias del código de trabajo de la República Dominicana y las hechas por Comercio Justo, (FLO).

#### **4.4.3. Alto costo de los insumos para la producción y exportación.**

Para este caso se reconocerá como insumo, los fertilizantes que son utilizados para la nutrición del terreno y las plantas, los fungicidas que controlan los hongos, como la sigatoka negra y, los insecticidas empleados para la eliminación de plagas. También serán considerados como insumos para la producción y exportación de bananos, el

combustible empleado en el riego de las plantaciones y en el transporte de la fruta hasta los puertos.

La fertilización de las plantaciones de banano es invaluable, debido a que la misma garantiza una alta producción y calidad de la fruta. Es bueno recordar lo comentado en el capítulo anterior, en el que se hace referencia a la crisis por la cual está pasando actualmente la Asociación, causada por la falta de nutrientes en las plantas. Partiendo de esto, se debe considerar como limitación de último orden, al momento de incidir como tal en la producción y exportación de banano.

Otro caso que debe ser acogido de la misma forma que el anterior, es el combustible utilizado en el regadío de las plantaciones, debido a que este contribuye grandemente con su nutrición. Con la finalidad de evitar una disminución en la producción del terreno plantado, no debe excederse de los 7 días entre una irrigación y otra.

La mayoría de los cultivos de ASEXBAM, son auxiliados mediante el riego por bombeo, situación que, lógicamente obliga a sus socios al uso de combustibles fósiles para mantener el índice de producción o mejorarlo y así no desaparecer como productores bananeros.

Si se analizan estas dos limitaciones mencionadas recientemente (altos costos de fertilizantes y combustible) se puede notar que en cierto modo existe una relación entre ambas, en vista de que el combustible es utilizado para distribuir una gran cantidad de nutrientes hasta las plantaciones por medio del regadío.

Es por ello que estas dos limitaciones deben ser extendidas hasta casi el infinito o innovar con medidas alternativas. Según los asesores técnicos, las enfermedades y plagas en ciertas ocasiones atacan las plantaciones causando daños que a veces pueden ser graves, esto es debido a que no existe una política clara por parte del gobierno para controlarlas.

El uso de fungicidas e insecticidas para contrarrestar el ataque de la sigatoka negra y los insectos respectivamente, es una medida de control muy eficaz, con la desventaja de que es correctiva, y por muy efectiva que sea conlleva un gasto sin tomar en cuenta los daños causados a la plantación antes de la aplicación de la medida y al medio ambiente, después.

#### **4.4.4. Caminos vecinales deteriorados.**

Savid International, ha establecido en su sistema de gestión de calidad, y así se puede ver en el recuadro contenido en el capítulo III, de este trabajo, que el transporte de la fruta debe hacerse por camino de lastre, no de asfalto y a una velocidad máxima de 10Km/h. Los productores bananeros entienden esta medida de control de calidad y a través de su asesor técnico agrícola explican lo siguiente: “El uso de camino de lastre o piedra es para evitar que el levantamiento de polvo le quite representatividad la fruta, la no utilización de asfalto es para impedir que el aumento de la temperatura del pavimento le ocasione daños .En cuanto a la velocidad, no debe exceder los 10Km/h, para disminuir el deterioro por vibración y casi a cero las volcaduras”.

Esta es una situación que preocupa grandemente a los productores, debido a que ninguno de los caminos vecinales que dan absceso a las plantaciones cumple con esas especificaciones.

La mayoría de estos caminos son simplemente de tierra y en muy malas condiciones, llenos de hoyo, desnivelado y hasta muy estrechos, en vista de esto al momento de transportar la fruta hacia la carretera principal lo hacen a una velocidad que a veces es menor de 4Km/h, de esta forma, aunque se pierde tiempo, se cumple en gran parte las exigencias de calidad.

## CONCLUSIONES

Se definieron los fundamentos teóricos del proceso de producción y exportación de una empresa bananera y se pudo determinar lo siguiente:

Que la información correspondiente al tipo de diseño, clasificación y medición de los procesos, factores que afectan los diseños de proceso de producción e importancia del análisis de proceso en la producción y exportación, son fundamentos que generalmente se aplican en empresas manufactureras y de servicios.

Se describieron las características generales de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM) y se pudo comprobar lo siguiente:

Que los estatutos de la Asociación no le atribuyen funciones específicas al Consejo de Mercadeo y Disciplinario. También se pudo comprobar que el director ejecutivo contemplado en el organigrama de la misma, nunca ha sido designado o nombrado. Es posible que esta última sea la causa por la cual nunca ha existido un plan estratégico de producción y exportación de banano.

Que el equipo de asesores agrícolas, no está contemplado en los estatutos de la Asociación. Esta situación demuestra una actitud tímida por parte de la junta directiva en la toma de decisiones, al tratar de cubrir debilidades técnicas y administrativas con una asesoría.

Que la visión planteada en su estructura filosófica es un hecho que se está llevando a cabo, por lo tanto ya no es una visión.

Que la Asociación no posee un método definido, ni las herramientas reales para el asesoramiento y supervisión de sus socios en el proceso de producción y exportación de banano.

Se describieron los componentes del proceso de producción y exportación de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM) y se pudo determinar lo siguiente:

Que la Asociación no ha identificado un tipo de proceso para la producción y exportación de bananos. Esto ocasiona dificultad al momento de planificar.

Que la Asociación no aplica de manera periódica la cantidad de nutrientes requerido por las plantas, lo cual ha provocado un incremento en la cantidad de rechazos y una baja en la producción y exportación de la fruta.

Que la Asociación no posee los medios y equipos para detectar la aparición de la sigatoka negra e informar con antelación a todos los productores. Esta situación pone en riesgo todas las plantaciones de banano frente a esta plaga.

Que la medición para determinar el desempeño del personal que labora en la selección de la fruta se puede tornar un poco difícil, debido a que es el último paso en donde el banano está al descubierto y porque los responsables de medir dicho desempeño es el comprador o los organismos internacionales de control de calidad.

Que con la comparación realizada a la producción de las veinte y nueve semanas del 2012 con las mismas cantidad del 2011, se pudo demostrar que la cantidad de bananos vendido en el mercado local (rechazos), ya venía en aumento, en vista de que para el 2011 era de 8.684%, cuando debió ser de 5%, que es lo establecido por la Asociación.

Se identificaron los logros, limitaciones y retos de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM) y se pudo comprobar lo siguiente:

Que el ingreso promedio de veinte y seis nuevo socios con plantaciones en su etapa productiva cada año, es un logro que se puede convertir en un elemento ocultador de fallas, demoras y de bajas en la producción y exportación de bananos.

Que la Asociación se ha propuesto para el año 2013, la reducción hasta un 8% del índice de rechazos y el aumentar la producción por encima del 93%.

Que en su artículo 57, la Ley General de Migración (285-04) obliga a los productores bananeros a depositar en sus oficinas, una fianza de garantía por cada trabajador extranjero contratado. La aplicación de esta Ley ha provocado el rechazo masivo por parte de todos ellos y que en cierto modo han insinuado hacer lo necesario, a fin de no ser afectado.

Que la crisis económica mundial puede causar grandes pérdidas financieras a los productores bananeros, debido su impacto negativo sobre nuestro país.

En vista de los resultados arrojados al finalizar esta investigación se puede afirmar que el proceso de producción y exportación empleado por la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM) carece de las herramientas necesarias para implementar y mantener una producción sostenida y garantizar la calidad del producto terminado, también necesita capital humano para el manejo y control de dichas herramientas.

## RECOMENDACIONES

La Junta Directiva debe contratar un equipo de profesionales de la administración, para que el 30 de noviembre del año en curso inicie un estudio de la estructura filosófica y organizacional de Asociación así como de la parte administrativa correspondiente al proceso de producción y exportación de la Asociación, utilizando para ello cuestionario de preguntas abiertas y cerrada, dirigido a todos los miembros de la Asociación y ejecutando ensayo de procesos administrativos.

La Junta Directiva debe designar un equipo técnico de trabajo compuesto por profesionales agrícolas, para que el 30 de noviembre del año en curso inicie un estudio de la parte técnica correspondiente al proceso de producción y exportación de la Asociación, utilizando para ello el análisis de terreno a través de laboratorio, el diseño de un programa nutricional conforme a las necesidades de cada terreno plantado y el diseño para la instalación de un sistema de información en tiempo real de todas las condiciones del tiempo.

El equipo de profesionales de la administración debe tomar los resultados del estudio realizado por el equipo técnico de trabajo, quince días después de haberlos concluidos, luego, analizará ambos resultados mediante un intercambio de ideas entre ambos equipos, para determinar cuál es el tipo de diseño, tipo de proceso y la medición más apropiados.

La junta Directiva debe prohibir mediante una resolución, hasta que concluyan los estudios administrativos y técnicos, todos los ingresos de nuevos socios con plantaciones en etapas productivas.

La junta Directiva debe reconsiderar el reto de reducir hasta un 8% los rechazos y el aumento por encima del 93% de la producción total para el año 2013, debido a que es muy poco tiempo para que una empresa que estuvo a punto de ir a la quiebra

alcance esas metas y más aun cuando tiene que esperar los resultados de dos estudio de investigación.

La Junta Directiva debe gestionar los contratos de trabajo que sean necesarios, para que el 2 de enero del 2013, se le de inicio al proceso de cambio total del empleo del talento laboral extranjero por el criollo, amparado en el Código de Trabajo de la República Dominicana (Ley No. 16-92).

La Junta Directiva debe planificar en un horizonte de mediano plazo (de 5 a10 años), tomando como referencia los resultados de los estudios administrativos y técnicos realizados.

## BIBLIOGRAFÍA

Brs. Jocelyn Marmolejos Díaz, Salvador B. Agramonte F. y Rainer B. Sierra R. (2001). **Tesis sobre Negocios que realiza la República Dominicana con la Comunidad Europea Caso: Exportación de Banano.**

Chase, Richard B., Jacobs, F. Robert (2005). **Administración de la Producción y Operaciones para una Ventaja Competitiva.** (10a. Ed.) México: Mac Graw-Hill.

Chase, Richard B., Jacobs, F. Robert, Aquilano, Nicholas j. (2009). **Administración de la Producción y Operaciones.**

**Producción y Cadena de Suministro.** (12a.Ed.). México: Mac Graw-Hill.

Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana CEI-RD. **Manual del Exportador Dominicano.**

Congreso Nacional de la República Dominicana (1992). **Ley No. 16-92, Código de la Trabajo de la República Dominicana.**

Congreso Nacional de la República Dominicana (2000). **Ley General de Medio Ambiente y Recursos Naturales No.64-00.**

Congreso Nacional de la República Dominicana (2004). **Ley General de Migración No.285-04.**

Congreso Nacional de la República Dominicana (2005). **Ley que regula y fomenta las Asociaciones sin fines de Lucro No.122-05.**

Congreso Nacional de la República Dominicana (1995). **Ley No.3489 Régimen Legal de Aduanas** (Ed. Revisada por Lic. Máximo A. Díaz)

Fernando De Lara Viñas (2010). **Reminiscencias de un Bananero.** (2da. Ed.) Amigo del Hogar Santo Domingo, República Dominicana.

Fernández Sánchez, Esteban, Avella Camarero, Lucia y Fernández Barcala, Martha (2003), **Estrategia de Producción.** México: Mac Graw-Hill.

Gaither, Norman y Frazier, Greg (2000). **Administración de Producción y Operaciones.** (8va. Ed.) México: International Thomson Editores.

Gutiérrez Pulido, Humberto (2005), **Calidad Total y Productividad.** (2da. Ed.) México: Mac Graw-Hill.

Heizer, Jay y Render, Barry (2004), **Principios de Administración de Operaciones**. (5ta. Ed.) México: Pearson Educación.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark (2008). **Administración Una perspectiva global y empresarial**. (10a. Ed.). México: Mac Graw-Hill.

República Dominicana (2011). **Oficina Administrativa de la Asociación de Exportadores de Banano de Montecristi INC. (ASEXBAM)**

Soto Ballester, Moisés (1991). **Bananos: cultivo y comercialización**. (3ra.Ed.) Costa Rica: Litografía e Imprenta LIL, S.A.

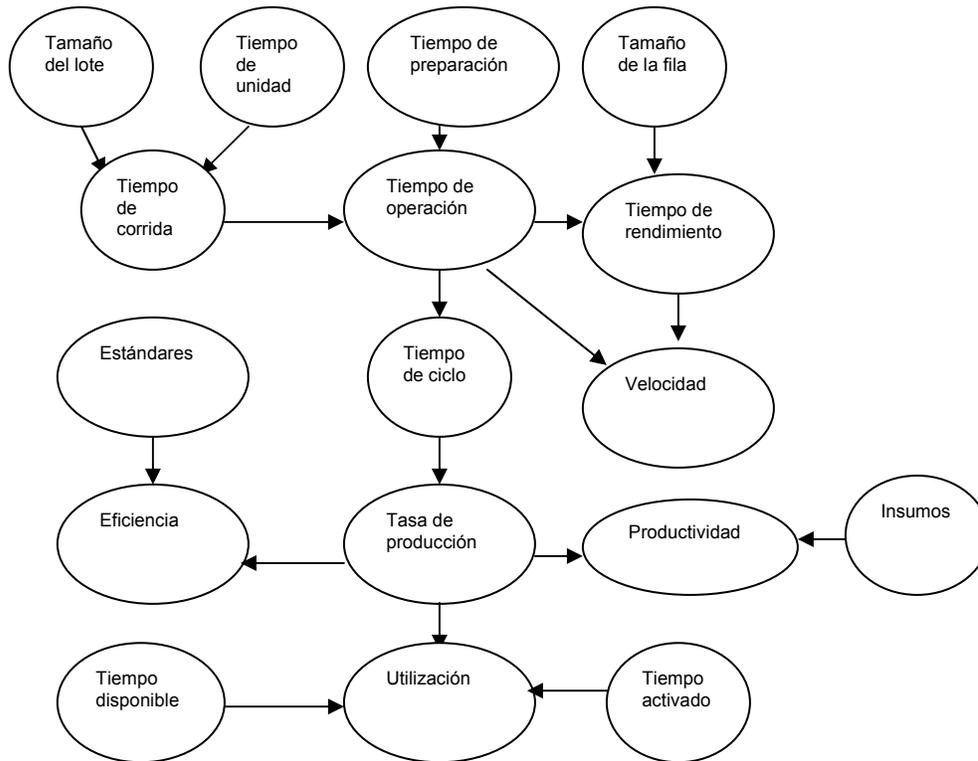
Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. (2004). **Fundamentos de Marketing**. (13ra.Ed.). México: Mac Graw-Hill.

Tucker, Irvin B. (2001), **Fundamentos de Economía**. (3ra. Ed.) EEUU: Cengage Learning.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### Las ocho formulas para la medición del desempeño del proceso



Tiempo de operación = Tiempo de preparación de máquinas + Tiempo de corrida

Tiempo de rendimiento = Tiempo promedio para que una unidad se mueva a lo largo del sistema

Velocidad =  $\frac{\text{Tiempo de rendimiento}}{\text{Tiempo de valor agregado}}$

Tiempo de valor agregado

Tiempo de ciclo = Tiempo promedio entre la terminación de las unidades

$$\text{Tiempo de rendimiento} = \frac{1}{\text{Tiempo de ciclo}} \qquad \text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumo}}$$

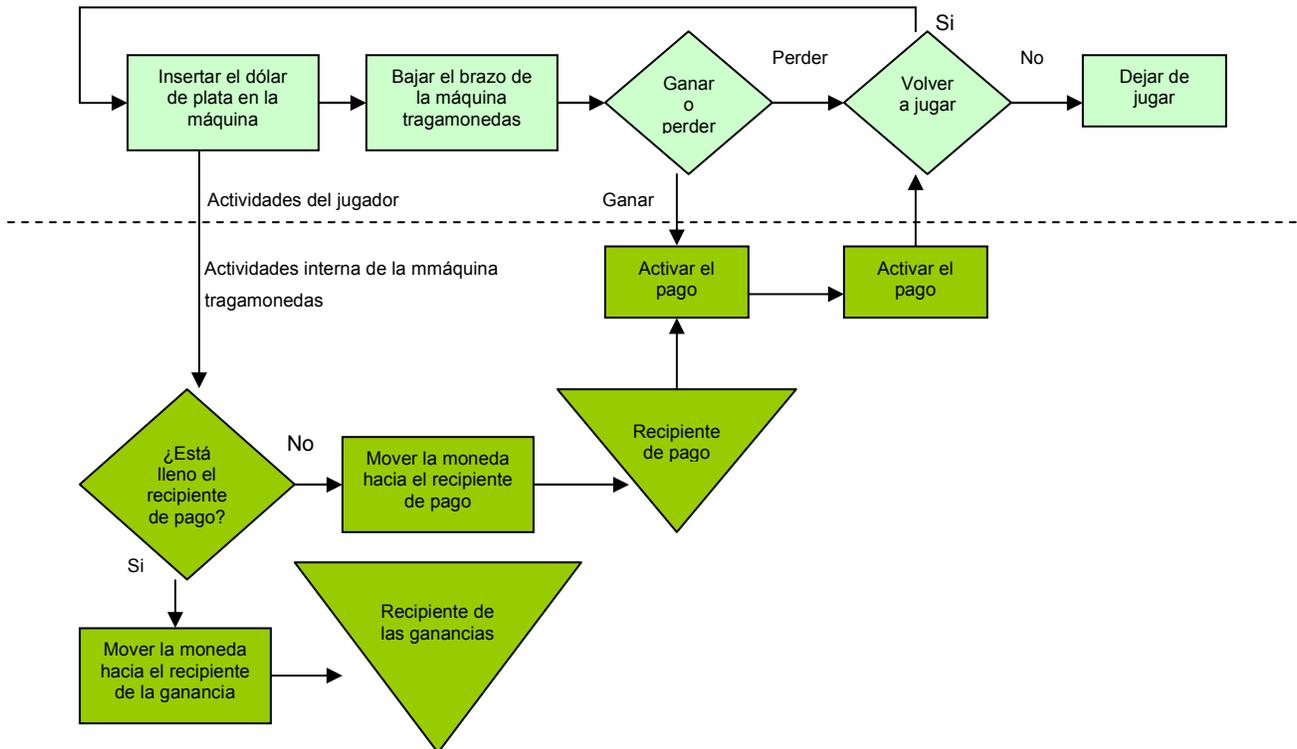
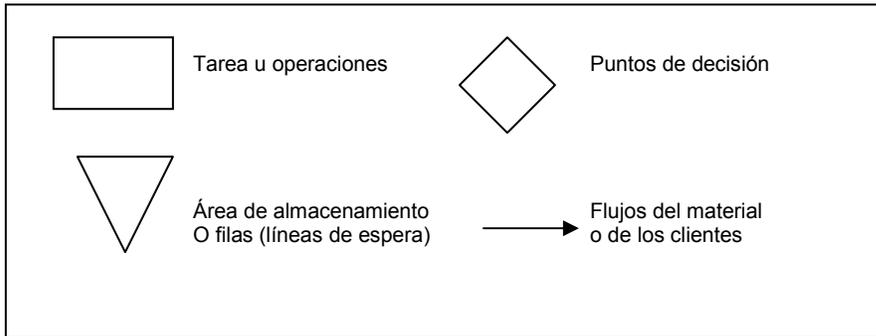
$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Producción real}}{\text{Producción estándar}} \qquad \text{Utilización} = \frac{\text{Tiempo activado}}{\text{Tiempo disponible}}$$

**Fuente:** Chase, Richard B., Jacobs, F. Robert (2005). **Administración de la Producción y Operaciones para una Ventaja Competitiva.** (10a. Ed.) México: Mac Graw-Hill. Pág. 123

## ANEXO 2

### Organigrama del proceso

#### Símbolos del organigrama



Fuente: Chase, Richard B., Jacobs, F. Robert (2005). **Administración de la Producción y Operaciones para una Ventaja Competitiva**. (10a. Ed.) México: Mac Graw-Hill. Pág. 117

## ANEXO 3

### Matriz FODA

<b>Factores internos</b>	<b>Fortalezas internas (F)</b> Como fortalezas en administración, operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería	<b>Debilidades internas (D)</b> Como debilidades en áreas mostradas en el recuadro de "fortalezas"
<b>Factores externos</b>		
<b>Oportunidades externas (O)</b> (considere también los riesgos) como condiciones económicas actuales y futuras; cambios políticos y sociales; nuevos productos, servicios y tecnología	<b>Estrategia FO: maxi-maxi</b> Potencialmente la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades	<b>Estrategia DO: mini-maxi</b> Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades
<b>Amenazas externas (A)</b> Como falta de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en el recuadro de "oportunidades" antes citado	<b>Estrategia FA: maxi-mini</b> Uso de fortalezas para hacer frente o evitar amenazas	<b>Estrategia DA: mini-mini</b> Como atrincheramiento, liquidación, o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas

**Fuente:** Koontz, Harold; Wehrich, Heinz; Cannice, Mark (2008). **Administración una perspectiva global y empresarial.** (10a. Ed.). México: Mac Graw-Hill. Pág. 139

## ANEXO 4

### Producción y Exportación, 2011



### TOTAL DE CAJAS DE BANANOS PRODUCIDAS Y EXPORTADAS EN EL AÑO 2011

Semana	Org. FT	Normal Org.	Conv. FT.	Normal Conv.	Mercado Local	Total
1	1.443	1.276	2.725	2.263	850	8.557
2	2.364	2.298	2.640	563	900	8.765
3	2.844	828	3.108	807	850	8.437
4	2.724	2.892	2.841		647	9.103
5	1.818	2.166	3.042	2.023	1.096	10.145
6	1.818	1.632	2.784	2.736	1.216	10.186
7	1.452	1.770	3.264	2.740	1.249	10.475
8	696	1.518	2.640	3.387	915	9.156
9	1.395	1.710	2.424	2.396	907	8.832
10	1.467	2.766	2.622	2.350	1.151	10.356
11	1.683	1.776	1.878	1.765	800	7.902
12	1.359	2.592	2.068	1.796	789	8.604
13	1.314	3.552	2.364	1.356	1.137	9.723
14	1.689	3.678	2.748	2.070	1.087	11.272
15	1.845	1.842	3.132	2.096	1.040	9.955
16	1.759	2.250	2.775	2.166	1.116	10.066
17	2.214	2.022	2.697	3.075	1.070	11.078

18	2.241	2.916	2.733	3.283	1.255	12.428
19	1.997	3.102	2.840	2.232	1.090	11.260
20	1.943	3.870	2.331	2.236	1.160	11.540
21	2.538	4.380	2.817	540	886	11.161
22	2.292	3.132	2.265	1.350	366	9.405
23	2.142	3.684	2.233	1.458	1.234	10.751
24	1.656	2.736	2.949	1.136	671	9.148
25	2.277	2.754	3.135	980	114	9.260
26	2.640	1.460	1.881	540	124	6.645
27	3.056	1.320	3.794	702	332	9.204
28	2.536	1.856	3.327	540	362	8.621
29	3.080	1.296	5.385	540	19	10.320
30	4.556	1.080	5.295	264	1.161	12.356
31	2.405	1.296	2.623	270	1.451	8.045
32	2.971	1.296	3.069	486	441	8.263
33	2.045	864	2.684	594	2.183	8.369
34	1.565	1.620	2.397	412	4.052	10.045
35	2.045	1.296	2.397	516	3.965	10.218
36	2.045	1.296	1.920	552	4.584	10.397
37	2.045	1.296	2.866	575	4.984	11.765
38	2.045	1.296	3.396	530	5.307	12.574
39	2.045	2.160	2.637	493	4.722	12.056
40	2.045	1.296	3.213	594	3.949	11.096
41	2.045	1.296	3.257	864	4.356	11.818
42	1.805	1.296	3.163	972	3.497	10.733
43	1.805	1.296	2.873		5.866	11.840
44	960	1.440	3.115		4.863	10.378
45		2.424	2.061		4.780	9.265
46	144	2.424	1.395		7.119	11.082
47	864	2.364	2.155		3.616	8.999
48	672	2.364	2.013		2.196	7.245
49	720	1.176	2.203		2.809	6.908

50	672	1.176	2.397		3.697	7.942
51	528	1.092	2.251		3.794	7.665
52	480	930	2.443		2.853	6.706
<b>TOTALES</b>	<b>94.791</b>	<b>103.148</b>	<b>143.258</b>	<b>56.248</b>	<b>110.674</b>	<b>508.120</b>

**Fuente:** Oficina administrativa de la Asociación de Exportadores de Banano de Montecristi INC.  
(ASEXBAM), producción y exportación, 2011.

## ANEXO 5

Producción y Exportación, 2012



### TOTAL DE CAJAS DE BANANOS PRODUCIDAS Y EXPORTADAS EN EL AÑO 2012

Semana	Org. FT	Normal Org.	Conv. FT.	Normal Conv.	Mercado Local	Total Exp.	Total Prod.
1	1.645	1.699	1.478	1.235	1.090	6.057	7.147
2	1.200	2.488	1.388	922	1.080	5.998	7.078
3	1.617	2.130	1.678	723	1.107	6.148	7.255
4	1.446	1.878	1.065	839	941	5.228	6.169
5	1.212	2.937	1.440	993	1.185	6.582	7.767
6	1.208	2.739	1.385	628	1.073	5.960	7.033
7	750	3.124	1.679	1.265	1.227	6.818	8.045
8	1.512	2.443	819	1.308	1.095	6.082	7.177
9	1.578	1.941	1.568	1.274	1.145	6.361	7.506
10	2.766	1.190	805	1.048	1.046	5.809	6.855
11	2.448	1.545	990	1.438	1.156	6.421	7.577
12	2.393	1.326	660	975	964	5.354	6.318
13	2.544	1.425	1.039	857	1.056	5.865	6.921
14	2.544	1.778	1.042	724	1.096	6.088	7.184
15	1.512	3.918	1.039	549	1.263	7.018	8.281
16	1.368	3.009	801	1.018	1.115	6.196	7.311
17	1.512	3.194	1.041	620	1.146	6.367	7.513
18	1.608	2.534	1.138	216	989	5.496	6.485
19	1.605	2.575	1.682	107	1.074	5.969	7.043
20	1.584	2.592	1.463	657	1.133	6.296	7.429
21	1.362	2.528	1.804	-	1.025	5.694	6.719

22	648	2.988	2.231	306	1.111	6.173	7.284
23	984	2.410	1.988	-	969	5.382	6.351
24	1.080	2.484	1.561	162	952	5.287	6.239
25	816	70	1.039	1.271	575	3.196	3.771
26	930	96	1.365	1.789	752	4.180	4.932
27	540	576	1.418	1.357	700	3.891	4.591
28	822	372	1.465	-	479	2.659	3.138
29	438	780	1.370	-	466	2.588	3.054
30						-	-
31						-	-
32						-	-
33						-	-
34						-	-
35						-	-
36						-	-
37						-	-
38						-	-
39						-	-
40						-	-
41						-	-
42						-	-
43						-	-
44						-	-
45						-	-
46						-	-
47						-	-
48						-	-
49						-	-
50						-	-
51						-	-
52						-	-
<b>TOTALES</b>	<b>41.672</b>	<b>58.769</b>	<b>38.441</b>	<b>22.281</b>	<b>29.009</b>	<b>161.163</b>	<b>190.172</b>

**Fuente:** Oficina administrativa de la Asociación de Exportadores de Banano de Montecristi INC. (ASEXBAM), producción y exportación semana 1 hasta 29 del 2012.

## ANEXO 6

### ENTREVISTA REALIZADA AL ENCARGADO DEL EQUIPO DE ASESORES TÉCNICOS EN EL ÁREA AGRÍCOLA Y MEDIO AMBIENTAL.

Nombre: Rodys Nicolás

Apellido: De la Rosa

Profesión: Ingeniero Agrónomo

1. ¿Qué tiempo tienen usted y sus colegas laborando como Asesores en el Área Agrícola y Medioambiental de la Asociación de Productores Bananeros de Exportación de Montecristi INC. (ASEXBAM)?
2. ¿Qué nivel académico tienen los asesores técnicos?
3. ¿Qué tipo de estudios del terreno se llevan a cabo antes de la selección y preparación para el cultivo de banano?
4. ¿Describa los pasos que se llevan a cabo en la preparación y cultivo del terreno seleccionado para la siembra de banano?
5. ¿Describa el proceso empleado en el mantenimiento de las plantaciones y buen estado de la fruta?
6. ¿Cuáles son los pasos para la exportación de banano?
7. ¿Describa los logros obtenidos en la producción de bananos?
8. ¿Por qué existe deficiencia de nutrientes en una plantación que tiene un equipo de asesores técnicos tan capacitados en la materia?
9. ¿Por que ustedes carecen de planes y programas, teniendo un Director Ejecutivo, el cual según el artículo 41 literal b) de sus estatutos, es una de sus atribuciones?
10. ¿Describa los logros obtenidos en la exportación de bananos?
11. ¿Describa los retos propuestos en la producción de bananos?
12. ¿Describa los retos propuestos en la exportación de bananos?