

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“MEJORAMIENTO DE PROCESOS CRÍTICOS DE LA HACIENDA
LA SIMONA CON EL OBJETO DE OPTIMIZAR SU GESTIÓN”**

PRISCILA SOLEDAD PÉREZ REYES

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERA COMERCIAL

IRECTOR: ING ARMANDO MORA

CODIRECTOR: ING SILVIA ZAMBRANO

SANGOLQUÍ, MARZO 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y DE COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Pérez Reyes Priscila Soledad

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “MEJORAMIENTO DE PROCESOS CRITICOS DE LA HACIENDA LA SIMONA CON EL OBJETO DE OPTIMIZAR SU GESTION”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Marzo del 2011.

Priscila Soledad Pérez Reyes

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y DE COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO DE TUTORÍA

Ing. Armando Mora

Ing. Silvia Zambrano

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “MEJORAMIENTO DE PROCESOS CRITICOS DE LA HACIENDA LA SIMONA CON EL OBJETO DE MEJORAR SUS GESTION”, realizado por Priscila Soledad Pérez Reyes, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejercito.

Debido a la serie de problemas en los procesos de la hacienda La Simona, se ha visto la necesidad de realizar una propuesta de mejoramiento de procesos y la estructuración de la organización, con la finalidad de proporcionar una herramienta que ayude al desarrollo organizacional de la hacienda, por lo cual si recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Priscila Soledad Pérez Reyes que lo entregue a Eco. Juan Carlos Erazo, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolqui, Marzo 2011

Ing. Armando Mora

DIRECTOR

Ing. Silvia Zambrano

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y DE COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Priscila Soledad Pérez Reyes

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo, “MEJORAMIENTO DE PROCESOS CRITICOS DE LA HACIENDA LA SIMONA CON EL OBJETO DE OPTIMIZAR SU GESTION”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo 2011

Priscila Soledad Pérez Reyes

DEDICATORIA

A mis padres, Jorge y Bélgica, que con esfuerzo, paciencia, cariño y amor incondicional, han inculcado en mí los mejores valores, siendo mi guía, mi apoyo y mi ejemplo en todo momento, la mejor enseñanza de vida.

A mis hermanas Fernanda y Daniela por la admiración y cariño que le tengo, por su fortaleza, y constante lucha hacia la consecución de sus metas, quienes han sido mis amigas, mi apoyo y mi camino a seguir.

A mi hermano Jorge y sobrinos Brenda, Brandon y Mateo por su amor, alegría y por ser las pequeñas lucecitas que iluminan mi vida.

A todas aquellas personas que de una u otra manera me han apoyado y motivado para seguir adelante a lo largo de mi vida estudiantil y profesional.

Priscila Soledad Pérez Reyes

AGRADECIMIENTO

A DIOS Y AL DIVINO NIÑO:

Por protegerme, bendicirme y brindarme la oportunidad de cumplir una de mis metas más ansiadas, permitiéndome culminar esta etapa de mi vida.

A MIS PADRES Y HERMANAS:

Por su guía, ejemplo, esfuerzo, sacrificio, cariño y apoyo incondicional en cada paso de mi vida y en cada momento de realización del presente proyecto.

A MI HERMANO Y MIS SOBRINOS:

Por su amor, carisma, ternura y vida que día a día me entregaron, ya que sin ellos no sería lo mismo.

A LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO:

Por ser la institución que me formó académicamente, permitiéndome crecer en el aspecto, académico, profesional y humano.

A MIS DOCENTES:

En especial al Ing. Armando Mora y a la Ing. Silvia Zambrano por su dirección, enseñanzas y apoyo en la realización del presente proyecto, brindándome sus conocimientos y siendo una guía para la culminación de mi trabajo de graduación.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:

Quienes siempre me impulsaron a seguir adelante y a quienes siempre voy a recordar por todos los momentos que vivimos a lo largo de la vida universitaria.

A LA HACIENDA LA SIMONA:

Por abrirme las puertas y brindarme la confianza para la realización de mi trabajo de graduación.

Priscila Soledad Pérez Reyes

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
SUMMARY	4
CAPÍTULO 1	7
1. ASPECTOS GENERALES	7
1.1. EMPRESA	7
1.1.1. Reseña Histórica.....	7
1.1.2. Giro del Negocio	9
1.1.3. Organización	10
1.1.3.1. Organigrama Estructural	11
1.2. PROBLEMÁTICA.....	12
1.2.1. Diagrama Causa – Efecto.....	12
1.3. MARCO TEÓRICO.....	16
1.3.1. Empresas Bananeras.....	16
1.3.2. Banano	18
1.3.2.1. Características	19
1.3.2.2. Beneficios.....	19
1.3.2.3. Tipos de Plátanos	20
1.3.2.4. Exportaciones.....	22
1.3.3. Proceso de Producción de Banano	23
1.3.3.1. Descripción del Proceso de Trabajo.....	24
1.4. MARCO CONCEPTUAL.....	35
CAPÍTULO 2	41
2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	41
2.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	41
2.1.1. INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.....	41
2.1.1.1. Factor Económico	41

2.1.1.2. Factor Político / Legal	46
2.1.1.3. Factor Social.....	50
2.1.1.4. Factor Tecnológico.....	52
2.1.2. INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS	53
2.1.2.1. Clientes.....	54
2.1.2.2. Proveedores	60
2.1.2.3. Competencia.....	64
2.1.2.4. Normativa.....	66
2.2. ANÁLISIS INTERNO	67
2.2.1. Proceso de Planificación	70
2.2.2 Proceso de Organización.....	71
2.2.3. Proceso de Dirección.....	71
2.2.4. Proceso de Control y Evaluación	72
2.2.5. Proceso de Producción	73
2.2.6. Proceso de Comercialización	74
2.2.7. Proceso Financiero	75
2.2.8. Proceso de Administración de Personal	77
2.2.9. Proceso de Seguridad y Mantenimiento.....	78
2.3. MATRICES DE IMPACTO	79
2.3.1. Matriz de Impacto Externa.....	79
2.3.2. Matriz de Impacto Interna.....	80
2.3.3. Matriz Estratégica Ofensiva o de Aprovechabilidad.....	81
2.3.4. Matriz Estratégica Defensiva o de Vulnerabilidad	82
2.3.5. Matriz de Síntesis Estrategia	83
2.3.6. Matriz de estrategias FODA.....	84
2.3.6.1. Matriz de estrategias FO-FA	84
2.3.6.2. Matriz de estrategias DO-DA.....	85
2.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	86
2.4.1. Matriz Axiológica	86
2.4.2. Misión	90

2.4.3. Visión	91
2.4.4. Objetivos	92
2.4.4.1. Objetivo General	92
2.4.4.2. Objetivos Específicos	92
2.4.5. Políticas	94
2.4.6. Estrategias	99
2.4.7. Mapa Estratégico.....	99
CAPÍTULO 3	101
3. INVENTARIO, LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS	101
3.1. MAPA DE PROCESOS DE LA HACIENDA LA SIMONA	101
3.1.1. Cadena de Valor	101
3.1.1. Mapa de Procesos.....	102
3.2. INVENTARIO DE PROCESOS.....	104
3.2.1. Selección de Inventarios	105
3.2.2. Mapa de Procesos Seleccionados	108
3.3. HOJA DE COSTOS	109
3.3.1. Hoja de Costos de Operación por Minuto sin Mano de Obra	109
3.3.2 Hoja de Costos de Personal por Minuto.....	110
3.4. ANÁLISIS DE PROCESOS	111
3.4.1. Diagrama de Procesos	111
3.4.1.1. Direccionamiento Estratégico	113
3.4.1.2. Control de Plagas	114
3.4.1.3. Selección de la Fruta	115
3.4.1.4. Venta Fruta de Rechazo	116
3.4.1.5. Venta Fruta de Exportación.....	117
3.4.1.6. Traslado Centros de Acopio.....	117
3.4.1.7. Traslado Puerto Bolívar	119
3.4.1.8. Administración de Personal	120
3.4.1.9. Mantenimiento y Seguridad	121

3.4.1.10. Presupuesto	122
3.4.1.11. Contabilidad	123
3.4.1.12. Tesorería.....	124
3.5 INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS	125
3.6. MATRIZ RESUMIDA DE ANÁLISIS DE PROCESOS.....	137
3.7. INFORME DE NOVEDADES CONSOLIDADO	139

CAPÍTULO 4140

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA HACIENDA LA SIMONA	140
4.1 SIMBOLOGÍA.....	141
4.2. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	141
4.2.1 Caracterización del Proceso Direccionamiento Estratégico.....	142
4.2.2 Caracterización del Proceso de Siembra	145
4.2.3 Caracterización del Proceso de Cosecha.....	149
4.2.4 Caracterización del Proceso de Comercialización	152
4.2.5 Caracterización del Proceso Administrativo	155
4.2.6 Caracterización del Proceso Financiero	158
4.3 HERRAMIENTAS DE MEJORA DE PROCESOS.....	161
4.3.1 Diagramación Mejorada.....	161
4.3.2 Hoja de Mejoramiento.....	163
4.4 APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ANALIZADOS	163
4.4.1 Direccionamiento Estratégico	164
4.4.2 Control de Plagas	170
4.4.3 Selección de la Fruta	174
4.4.4 Venta Fruta de Rechazo	178
4.4.5 Venta Fruta de Exportación	183
4.4.6 Traslado Centros de Acopio.....	188
4.4.7 Traslado Puerto Bolívar	194

4.4.8 Administración de Personal	200
4.4.9 Mantenimiento y Seguridad	211
4.4.10. Presupuesto	216
4.4.11 Contabilidad	222
4.4.12 Tesorería.....	227
4.5 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA.....	234
4.6 BENEFICIO ESPERADO	235
CAPÍTULO 5	239
5. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE LA HACIENDA LA SIMONA	239
5.1. Mapa de Procesos y cadena de valor mejorada.....	239
5.2. Factores de éxito	242
5.3. Indicadores de Gestión.....	243
5.4. Organización por procesos.....	1
5.5. Organigramas de la Hacienda	248
5.5.1 Organigrama Estructural de la Hacienda La Simona	248
5.5.2 Organigrama Funcional de la Hacienda La Simona.....	249
5.5.3 Organigrama de Posición de la Hacienda La Simona	250
5.6. Responsabilidades y Competencias por Áreas.....	251
5.7. Responsabilidades y Competencias por Cargos.....	255
CAPÍTULO 6	261
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	262
6.1. CONCLUSIONES	262
6.2. RECOMENDACIONES	267
BIBLIOGRAFÍA	271
ANEXOS	274

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1.1: Destino de la Producción de Banano	9
Tabla No.1.2: Principales Exportadoras del país y su participación	17
Tabla No.1.3: Cuadro Nutricional del Banano	20
Tabla No.2.1: Ingresos percibidos por exportación del banano	44
Tabla No.2.2: Tabulación Encuesta Clientes	55
Tabla No.2.3: Tabulación Encuesta Proveedores	61
Tabla No.2.4: Normativa para la Hacienda La Simona	66
Tabla No.2.5: Tabulación Encuesta Personal	68
Tabla No.2.6: Matriz de Impacto Externa	79
Tabla No.2.7: Matriz de Impacto Interna	80
Tabla No.2.8: Matriz de Aprovechabilidad	81
Tabla No.2.9: Matriz de Vulnerabilidad	82
Tabla No.2.10: Matriz de Síntesis Estratégica	83
Tabla No.2.11: Matriz de Estrategias FO-FA	84
Tabla No.2.12: Matriz de Estrategias DO-DA	85
Tabla No.2.13: Matriz Axiológica de la Hacienda La Simona	87
Tabla No.3.1: Inventario de Procesos y Subprocesos	104
Tabla No.3.2: Selección de Procesos y Subprocesos	106
Tabla No.3.3: Hoja de Costos de Operación por minuto sin mano de obra	109
Tabla No.3.4: Hoja de Costos de Personal por Minuto	110
Tabla No.3.5: Simbología de Diagramación de Procesos	112
Tabla No.3.6: Direccionamiento Estratégico	113
Tabla No.3.7: Control de Plagas	114
Tabla No.3.8: Selección de la Fruta	115
Tabla No.3.9: Venta Fruta de Rechazo	116

Tabla No.3.10:	Venta Fruta de Exportación	117
Tabla No.3.11:	Traslado Centros de Acopio	118
Tabla No.3.12:	Traslado Puerto Bolívar	119
Tabla No.3.13:	Administración de Personal	120
Tabla No.3.14:	Mantenimiento y Seguridad	121
Tabla No.3.15:	Presupuesto	122
Tabla No.3.16:	Contabilidad	123
Tabla No.3.17:	Tesorería	124
Tabla No.3.18:	Matriz de Análisis Resumida	137
Tabla No.3.19:	Matriz de Análisis Resumida	138
Tabla No.4.1:	Simbología Mejorada	141
Tabla No.4.2:	Formato, Diagramación Mejorada	162
Tabla No.4.3:	Formato, Hoja de Mejoramiento	163
Tabla No.4.4:	Diagramación Mejorada – Direccionamiento Estratégico	164
Tabla No.4.5:	Hoja de Mejoramiento – Direccionamiento Estratégico	166
Tabla No.4.6:	Diagramación Mejorada – Control de Plagas	170
Tabla No.4.7:	Hoja de Mejoramiento – Control de Plagas	171
Tabla No.4.8:	Diagramación Mejorada – Selección de la Fruta	174
Tabla No.4.9:	Hoja de Mejoramiento – Selección de la Fruta	175
Tabla No.4.10:	Diagramación Mejorada – Venta Fruta de Rechazo	178
Tabla No.4.11:	Hoja de Mejoramiento – Venta Fruta de Rechazo	180
Tabla No.4.12:	Diagramación Mejorada – Venta Fruta de Exportación	183
Tabla No.4.13:	Hoja de Mejoramiento – Venta Fruta de Exportación	185
Tabla No.4.14:	Diagramación Mejorada – Traslado Centros de Acopio	188
Tabla No.4.15:	Hoja de Mejoramiento – Traslado Centros de Acopio	190
Tabla No.4.16:	Diagramación Mejorada – Traslado Puerto Bolívar	194

Tabla No.4.17:	Hoja de Mejoramiento – Traslado Puerto Bolívar	196
Tabla No.4.18:	Diagramación Mejorada – Administración de Personal	200
Tabla No.4.19:	Hoja de Mejoramiento – Administración de Personal	202
Tabla No.4.20:	Diagramación Mejorada – Mantenimiento y Seguridad	211
Tabla No.4.21:	Hoja de Mejoramiento – Mantenimiento y Seguridad	213
Tabla No.4.22:	Diagramación Mejorada – Presupuesto	216
Tabla No.4.23:	Hoja de Mejoramiento – Presupuesto	218
Tabla No.4.24:	Diagramación Mejorada – Contabilidad	222
Tabla No.4.25:	Hoja de Mejoramiento – Contabilidad	224
Tabla No.4.26:	Diagramación Mejorada – Tesorería	227
Tabla No.4.27:	Hoja de Mejoramiento – Tesorería	229
Tabla No.4.28:	Propuesta de Mejora – Matriz de Análisis Comparativa	234
Tabla No.5.1:	Indicadores de Gestión	244
Tabla No.5.2:	Perfil del Puesto – Gerente General	255
Tabla No.5.3:	Perfil del Puesto – Jefe Administrativo	256
Tabla No.5.4:	Perfil del Puesto – Contador	257
Tabla No.5.5:	Perfil del Puesto – Jefe de Producción	258
Tabla No.5.6:	Perfil del Puesto – Jefe de Comercialización	259
Tabla No.5.7:	Perfil del Puesto – Jefe de Secretaria	260
Tabla No.5.8:	Perfil del Puesto – Jornaleros	261

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.1.1:	Organigrama Estructural de la Hacienda La Simona	11
Figura No.1.2:	Diagrama Ishikawa Causa – Efecto	13
Figura No.1.3:	Tipos de Bananos más Exportados	22
Figura No.1.4:	Plantaciones de Banano	24
Figura No.1.5:	Traslado	29
Figura No.1.6:	Selección	31
Figura No.1.7:	Peso de la Fruta	31
Figura No.1.8:	Sellado de la Fruta	32
Figura No.1.9:	Empaque de la Fruta	33
Figura No.1.10:	Carga de la Fruta	33
Figura No.2.1:	Participación Económica del Banano	43
Figura No.2.2:	Transportación de la fruta	45
Figura No.2.3:	Calidad del Banano	56
Figura No.2.4:	Precio por caja de Banano	57
Figura No.2.5:	Entrega del Producto	58
Figura No.2.6:	Seguridad de Entrega del Producto	59
Figura No.2.7:	Atención al Cliente	60
Figura No.2.8:	Entrega del Producto	62
Figura No.2.9:	Forma de Pago	63
Figura No.2.10:	Solicitud de Pedidos	63
Figura No.2.11:	Garantías	64
Figura No.2.12:	Proceso de Planificación	70
Figura No.2.13:	Proceso de Organización	71
Figura No.2.14:	Proceso de Dirección	71
Figura No.2.15:	Proceso de Control y Evaluación	72

Figura No.2.16:	Proceso de Producción	73
Figura No.2.17:	Proceso de Producción	74
Figura No.2.18:	Proceso de Comercialización	75
Figura No.2.19:	Proceso de Comercialización	74
Figura No.2.20:	Proceso Financiero	75
Figura No.2.21:	Proceso Financiero	76
Figura No.2.22:	Proceso de Administración de Personal	77
Figura No.2.23:	Proceso de Seguridad y Mantenimiento	78
Figura No.2.24:	Mapa Estratégico 2011-2015	100
Figura No.3.1:	Cadena de Valor y Mapa de Procesos	103
Figura No.3.2:	Mapa de Procesos Seleccionados	108
Figura No.4.1:	Propuesta de Mejora – Direccionamiento Estratégico	167
Figura No.4.2:	Plan Operativo Anual	168
Figura No.4.3:	Cronograma Anual de Actividades	169
Figura No.4.4:	Cronograma Semanal de Actividades	169
Figura No.4.5:	Propuesta de Mejora – Control de Plagas	172
Figura No.4.6:	Informe de Actividades y Resultados	173
Figura No.4.7:	Propuesta de Mejora – Selección de la Fruta	176
Figura No.4.8:	Informe de Requisitos de Calidad	177
Figura No.4.9:	Propuesta de Mejora – Venta Fruta de Rechazo	181
Figura No.4.10:	Presupuesto anual comercialización	182
Figura No.4.11:	Propuesta de Mejora – Venta Fruta de Exportación	186
Figura No.4.12:	Presupuesto anual comercialización	187
Figura No.4.13:	Propuesta de Mejora – Traslado Centros de Acopio	191
Figura No.4.14:	Hojas de rutas de traslado de la fruta	192
Figura No.4.15:	Registro de cajas para traslado de la fruta	193

Figura No.4.16:	Propuesta de Mejora – Traslado Puerto Bolívar	197
Figura No.4.17:	Hojas de rutas de traslado de la fruta	198
Figura No.4.18:	Registro de cajas para traslado de la fruta	199
Figura No.4.19:	Propuesta de Mejora – Administración de Personal	203
Figura No.4.20:	Registro de Asistencias	204
Figura No.4.21:	Registro de Capacitaciones	205
Figura No.4.22:	Contrato de trabajo personal administrativo	206
Figura No.4.23:	Contrato de trabajo personal de campo	208
Figura No.4.24:	Propuesta de Mejora – Mantenimiento y Seguridad	214
Figura No.4.25:	Registro de Mantenimiento, Seguridad y Control	215
Figura No.4.26:	Propuesta de Mejora – Presupuesto	219
Figura No.4.27:	Presupuesto anual de la Hacienda La Simona	220
Figura No.4.28:	Registro de Ingresos y Gastos	221
Figura No.4.29:	Propuesta de Mejora – Contabilidad	225
Figura No.4.30:	Registro de documentos entregados y recibidos	226
Figura No.4.31:	Propuesta de Mejora – Tesorería	230
Figura No.4.32:	Flujo de Efectivo	231
Figura No.4.33:	Reposición de caja chica	232
Figura No.4.34:	Conciliación Bancaria	233
Figura No.5.1:	Mapa de Procesos y Cadena de Valor Mejorada	241
Figura No.5.2:	Factores de Éxito	243
Figura No.5.3:	Esquema de organización por procesos de la Hacienda	247
Figura No.5.4:	Organigrama Estructural de la Hacienda La Simona	248
Figura No.5.5:	Organigrama Funcional de la Hacienda La Simona	249
Figura No.5.6:	Organigrama de Posición de la Hacienda La Simona	250

RESUMEN

“LA SIMONA” es una hacienda que se dedica a la producción y comercialización de Banano, el 90% de su producción está destinada para el mercado internacional y el 10% restante para el mercado local, con 56 años de presencia en este sector. El giro normal de esta hacienda se base en el proceso de producción del banano, es decir, la siembra y cosecha, y finalmente con la comercialización de este producto a sus diferentes destinos de ventas, con el apoyo del proceso Administrativo-Financiero, por lo que el presente trabajo se enfoca en el inventario, levantamiento y análisis de los procesos con el objeto de presentar soluciones que influyan favorablemente en cada uno de ellos y fortalezca la organización de la hacienda.

El presente proyecto presenta su estructura de mejoramiento de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se analizó la problemática de la hacienda a través de la ilustración del diagrama causa y efecto, determinando la disminución de ingresos y utilidades generados por la falta de dirección y organización de los departamentos, ausencia de manuales, cruce de funciones mala comunicación y deficiente administración financiera.

Con los resultados obtenidos de la problemática, se realizó el diagnostico situacional mediante la aplicación de encuestas a clientes, proveedores y personal, con el objeto de estructurar el FODA y su respectivo análisis matricial y diseñar el direccionamiento

estratégico de la hacienda, comprendido por la misión, visión, políticas, objetivos y estrategias.

Para inventariar e identificar los procesos se realizó la cadena de valor, enfocada al giro normal de La Simona, la selección de los procesos se basó específicamente en el aporte o relevancia de cada uno de ellos con la hacienda y en el análisis, se ilustra con la diagramación de procesos, la hoja de costos operacionales sin mano de obra y la hoja de costos de personal, detallando las actividades secuenciales, entrada, salida, tiempo y costo invertido y sus eficiencias, generando variables de estudio para la presentación de propuestas de mejora con relación al rendimiento de cada proceso. Se elaboró los informes de novedades encontradas notificando los principales problemas que se generan en la realización de los procesos y finalmente la elaboración de la matriz de análisis resumida con sus respectivos tiempos y costos registrados por la ilustración de los procesos anteriormente detallados. Se registra actualmente un promedio porcentual de eficiencia en tiempo y costo de 39,61% y 43,79% respectivamente.

Se desarrolló el mejoramiento de los procesos a través de soluciones creativas e innovadoras que eliminen las novedades encontradas en cada proceso analizado, para lo cual se empleó herramientas administrativas como, la simbología, caracterización de procesos, diagramación mejorada y hoja de mejoramiento de procesos, en donde se ejemplifique los beneficios a obtener tanto en tiempo, costos y eficiencias, obteniendo una eficiencia en tiempo del 85,23% y eficiencia en costos del 86,95%, determinando una

diferencia del 45,61% y 43,16% respectivamente. El beneficio actual esperado con la propuesta de mejoramiento es de 115.899 minutos y USD 37.241,28.

El proyecto incluye una propuesta de organización por procesos, en la que se encamina la cadena de valor al proceso administrativo, y la utilización de factores de éxitos e indicadores de gestión a emplear para la consecución de objetivos y la evaluación y medición de la eficiencia de los mismos. Adicionalmente se presenta una propuesta de organización jerárquica a través de la ilustración de un organigrama estructural, funcional y de posición, determinando responsabilidades por área y cargo, descripción de códigos y funcionarios y fijación de sueldos.

Es fundamental orientar el fin del beneficio esperado de la presente propuesta de mejoramiento, en inversión para la realización de aquellas acciones específicas detalladas como mejora para las novedades y problemas encontrados, integrando a estas con las estrategias planteadas en el direccionamiento estratégico.

SUMMARY

"LA SIMONA is a ranch dedicated to the production and marketing of bananas, 90% of its production is destined for the international market and the remaining 10% for the local market, with 56 years of presence in this sector. The normal rotation of this estate is based on banana production process, planting and harvesting, and finally marketing the product to different destinations of sales, with the support of the Administrative and Financial process, so that this work focuses on the inventory, survey and analysis processes in order to present solutions that positively influence each of them and strengthen the organization of the ranch.

This project has improved its structure as follows:

Chapter 1 discussed the issue of finances through the illustration of cause and effect diagram, determining the decrease in revenues and profits generated by the lack of direction and organization of departments, lack of textbooks, poor communication functions crossing and financial mismanagement.

With the results of the problem, the diagnosis was made by applying situational surveys to customers, suppliers and employees, in order to structure their respective SWOT matrix analysis and design the strategic management of the estate, including the mission, vision, policies, objectives and strategies.

To inventory and identify the processes are performed in the value chain, focused on the ordinary course of La Simona, the selection process was based specifically on the contribution or importance of each of them with the finances and the analysis is illustrated by the process mapping, operational costs sheet without manpower and personnel costs sheet, detailing the sequence of activities, input, output, time and cost invested and efficiencies, generating variables to study proposals for improvement regarding the performance of each process. It prepared the notice found news reports of major problems arising in the implementation of processes and finally drafting the summary analysis matrix with their respective times and costs recorded by the illustration of the processes detailed above. It currently logs an average percentage of time and cost efficiency of 41.48% and 43.30% respectively.

Was developed to improve processes through creative and innovative solutions that eliminate the developments found in each analyzed process, for which it was used as administrative tools, symbols, process characterization, improved layout and road improvement of processes, which exemplifies the benefits to both time, costs and efficiencies, obtaining an efficiency of 85.30% time and cost efficiency of 86.96%, determining a difference of 45.69% and 45.31% respectively. The current expected benefit to the proposed improvement is 115,899 minutes and \$ 10,128.14.

The project includes a proposal to organize by process as it approaches the value chain to the administrative process and the use of factors of success and performance indicators to

be used for the achievement of objectives and assessment and measurement of efficiency them. Additionally, a proposal for hierarchical organization through the illustration of an organizational structure, function and position, determining responsibilities and function area, a description of codes and officials and setting salaries.

It is essential guide to the expected benefit o this proposal to improve, investment for the implementation of those specific actions detailed as an upgrade to the latest news and problems encountered, integrating these with the strategies outlined in the strategic direction.

CAPÍTULO 1

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. EMPRESA

1.1.1. Reseña Histórica

En 1955, El Sr. Octavio Reyes, oriundo de Pasaje-El Oro, recibe 40 hectáreas de producción de banano de parte de su padre el Sr. Nazario Reyes, para que una esfuerzos, inversión, tiempo y empiece a producir y genere ingresos para él y su familia. Varios años de trabajo, esfuerzo, problemas económicos, sociales y políticos se conjugaron para reflejar una gran administración durante décadas.

Cinco años después y la rentabilidad obtenida, ayudaron para el ahorro y posteriormente para lo compra de 15 hectáreas más de cultivo de banano. El trabajo, la cooperación e inversión de recursos fueron factores claves para el mantenimiento y crecimiento de La Simona en el mercado. La hacienda estuvo presente en escenarios de mercados vulnerables tanto de las exportaciones, como de la estabilidad política que presentaba el país.

En el 2003, por cuestiones de salud, fallece el Sr. Octavio Reyes, en base a lo acontecido y con el respeto debido se toma la decisión de repartir la hacienda, el 50% de la plantación para sus doce hijos y el otro 50% destinada para su esposa, la Sra. Yolanda Jacho, actual administradora, ya que simplemente se realizó una repartición ficticia para determinar desde un principio las hectáreas de cada persona involucrada.

En la actualidad La Simona cuenta con 55 hectáreas dedicadas a la producción de banano Cavendish para la exportación principalmente y de producto rechazado para el consumo local. Los últimos siete años bajo la dirección de la actual Administradora, la fruta ha tenido sus consideraciones desfavorables como baja de precios y estabilidad económica con incidencia directa en la organización por lo que es necesario analizar y determinar procesos, estrategias, acciones y medios para cumplir con los objetivos. Pero cabe recalcar el esfuerzo e inversión, que han realizado los propietarios de la Simona para mantener y generar la sostenibilidad de la empresa en el mercado.

La hacienda “LA SIMONA” se encuentra ubicada en la Vía Panamericana Guabo, 4 Km, Sector Río Salado / Machala – El Oro.



**HACIENDA
LA SIMONA**

1.1.2. Giro del Negocio

La Simona, está dedicada a la producción, exportación y consumo nacional de Banano en el país. El destino principal de la producción está enfocado a la venta de la fruta para la exportación en el mercado internacional, y los rechazos que se generen de este proceso se los introduce al mercado local.

Tabla No. 1.1: Destino de la Producción de Banano

	PRODUCTO	% DE PRODUCCION
LA SIMONA	Banano / Caja	90%
	Rechazos / Caja	10%

Autor: Priscila Pérez R.

Fuente: Hacienda La Simona

- El principal producto que genera los ingresos para la hacienda son las cajas de banano destinadas para la exportación, actualmente La Simona mantiene un contrato de venta con la empresa AGROCOMERCIO PALMAR, por un año periodo comprendido desde Mayo del 2010 hasta Mayo del 2011 a un precio fijo por caja de USD 5,40. Cabe mencionar que la firma del contrato fue una opción para poder equilibrar el precio de venta del banano, ya que en el mercado este valor fluctúa significativamente, hasta llegar a percibir por cada caja menos de USD 1.
- Las cajas de rechazo que se generan del proceso de venta para exportación y del mismo proceso de producción, reflejan un aporte mínimo para la empresa, pero en sí,

constituyen un producto más de colocación, ya que están destinadas para el consumo nacional.

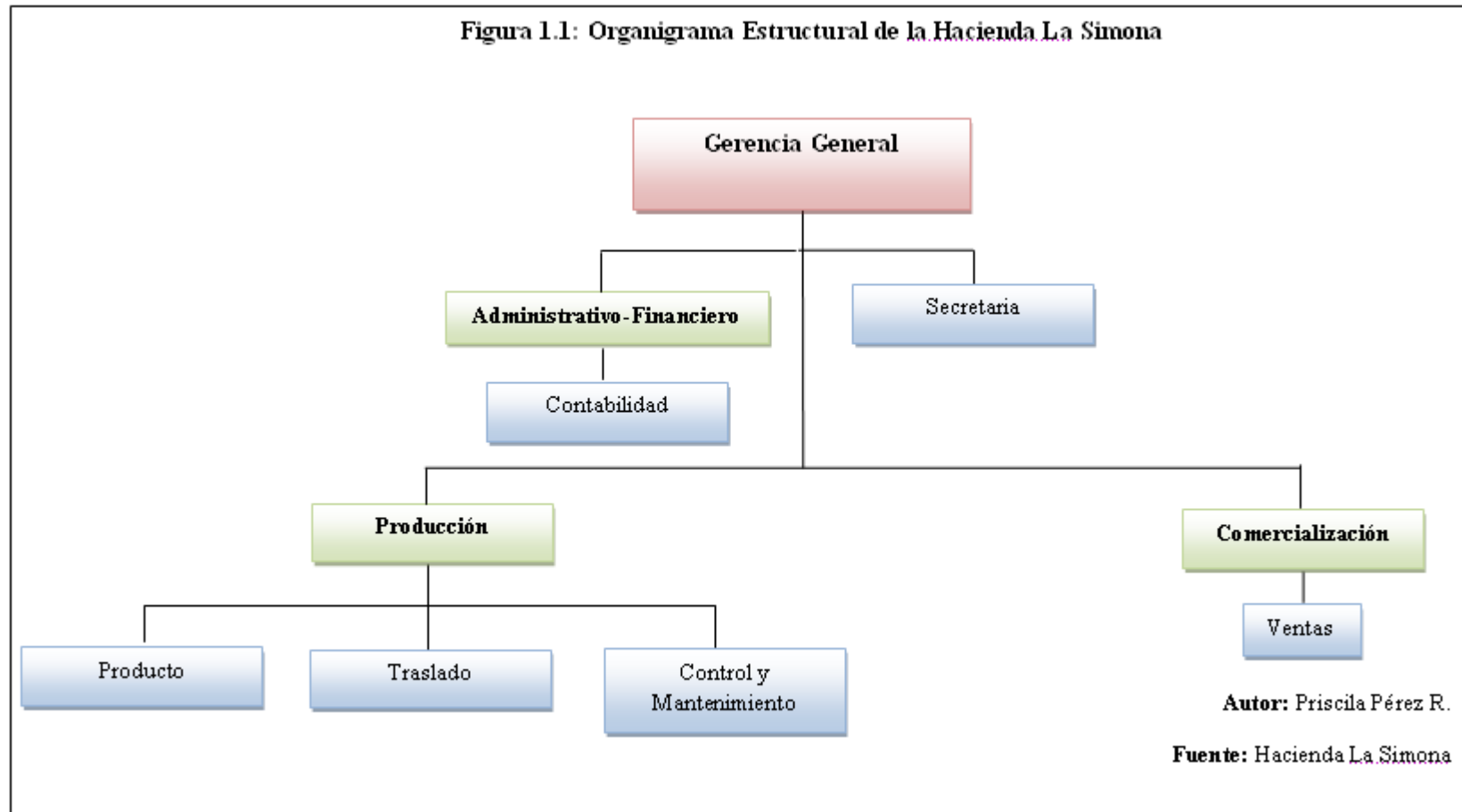
1.1.3. Organización

La estructura organizacional define la forma de trabajo en que se dividen, agrupan o coordinan las actividades y tareas que encierran a una empresa, determinando las relaciones entre los mandos altos, medios y bajos. A través de los cuales se puede delimitar determinadas funciones que debe realizar los diferentes departamentos que componen la misma.

La forma de actuar y la estructura de una organización pueden influir en la salud de los trabajadores en cuanto que permitan su participación en la toma de decisiones, se reconozca el trabajo, etc., lo que puede llevar a un clima laboral favorable que incidirá tanto en la motivación de los trabajadores como en la producción. Siendo así, que las actitudes del personal con su trabajo sean favorables siempre y cuando se maneje estructuras participativas, mientras que con estructuras sometidas a las políticas, las personas tienden más a su cumplimiento de funciones que a la obtención de objetivos.

En base al tamaño, giro de negocio y estudio de los procesos de La Simona se ilustra su organización estructuralmente, tomando en cuenta sus tres principales departamentos necesarios para las actividades cotidianas de la hacienda como son el de Producción, Administrativo-Financiero y Comercialización, al mando la Gerencia General con su asistencia de una secretaria para la dirección de la misma.

1.1.3.1. Organigrama Estructural



1.2. PROBLEMATICA

1.2.1. Diagrama Causa – Efecto

Concepto

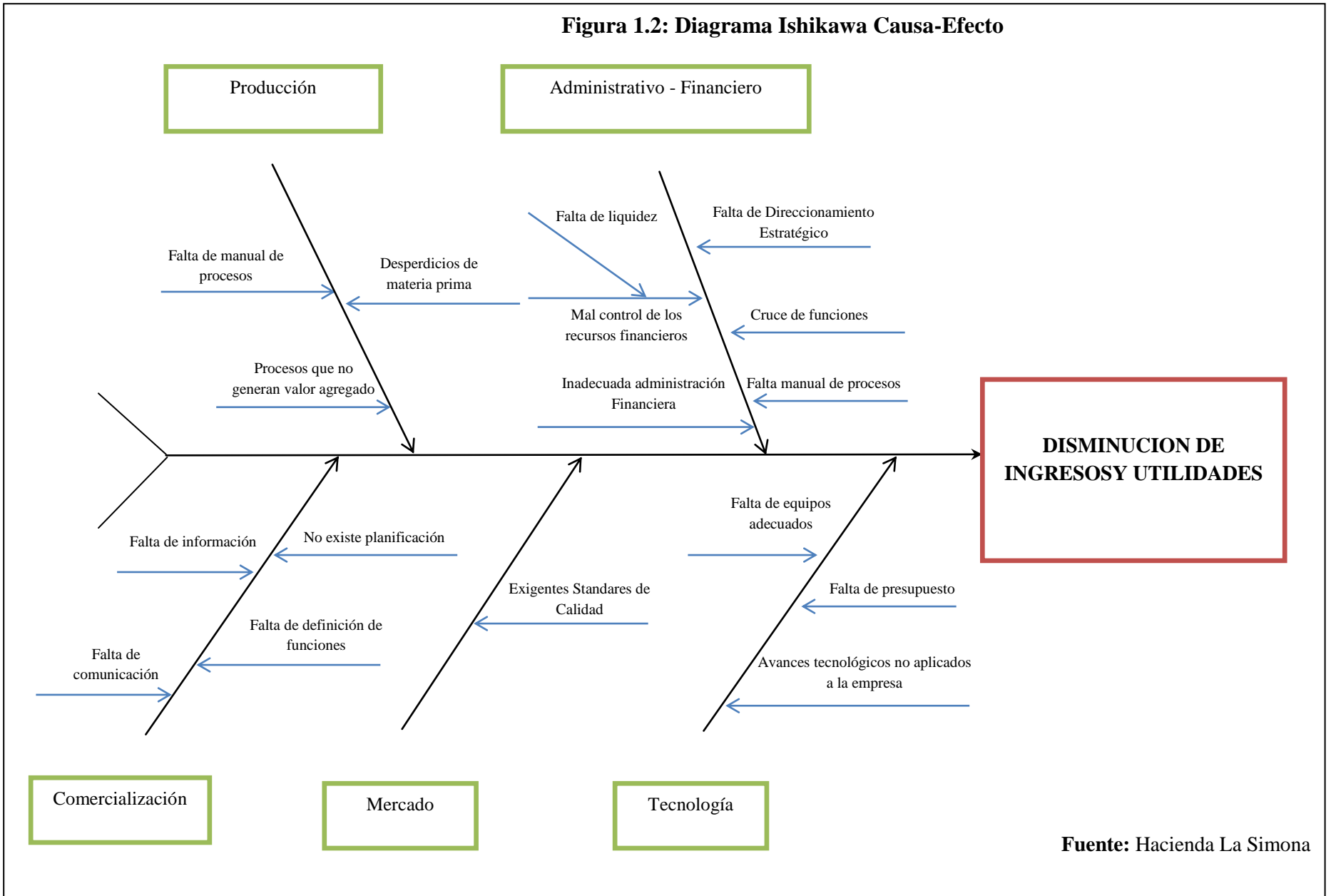
El diagrama de Ishikawa, o Diagrama Causa - Efecto, es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. Ilustra gráficamente las relaciones existentes entre un resultado dado (efectos) y los factores (causas) que influyen en ese resultado.¹

El análisis y diagnóstico realizado previamente a La Simona ha determinado que en función a su giro de negocio, la administración, falta de información y falta de conocimientos son las variables fundamentales en la incidencia de falta de organización en la misma.

A continuación se ilustra a través del diagrama las causas y efectos de las diferentes teorías propuestas sobre los orígenes principales de la Disminución de Ingresos y Utilidades de la hacienda “La Simona”:

¹ <http://www.monografias.com/trabajos13/genecal/genecal.shtml>

Figura 1.2: Diagrama Ishikawa Causa-Efecto



Fuente: Hacienda La Simona

El problema original analizado a través del diagrama es la DISMINUCION DE INGRESOS Y UTILIDADES, teniendo como actores fundamentales inmersos en este proceso a las siguientes áreas que contribuyen de alguna manera con el problema en mención: Producción, Administrativo – Financiero, Comercialización y de factores que inciden directamente en su desarrollo como la Tecnología y el Mercado, estableciendo así las posibles causas que generan una descoordinación y descontrol en toda la organización de la hacienda.

El conflicto analizado proviene de la mala administración, uso inadecuado de recursos y falta de ejecución de estrategias por parte de las áreas que conforman la Simona, es decir, en el área de Producción, la falta de manuales de procesos, que dificultan la ejecución de operaciones bajo los lineamientos y necesidades de la hacienda, generando desperdicios innecesarios de materia prima y cantidades significativas de gasto, determinan procesos y actividades obsoletas que no generan valor agregado para esta área.

La mala administración financiera y la falta de control sobre los recursos utilizados, a cargo de personal que no tienen conocimiento sobre el giro del negocio y uso de los mismos, genera más incertidumbre sobre la estabilidad económica de la misma, el compromiso y ética anegados a este proceso son indiscutiblemente fundamentales para poder restituir el giro de esta área y generar los medios para incrementar los ingresos que pueda percibir La Simona.

Con relación a la Comercialización, la falta de elaboración y ejecución de un manual de

funciones para el personal, la inexactitud de la información, falta de comunicación y de planificación, ha generado dificultades en los objetivos de esta área enfocados a vender la fruta que produce la hacienda, reduciendo su campo de acción, es decir, reduciendo sus mercados donde colocar el banano a un precio justo y con las mejores condiciones económicas.

Las exigencias del mercado y de los competidores son cada vez más difíciles de cumplir y aun más sin tener los medios necesarios, los estándares de calidad son uno de los factores esenciales para este tipo de industria, ya que al ser una fruta exportable, el banano que produce La Simona, debe cumplir con ciertos requisitos de calidad para poder entrar al mercado, generando una ventaja competitiva muy fuerte en este sector o disminuyendo los medios para poder competir, al ya comercializar el banano para la exportación en este caso La Simona debe mejorar ciertos puntos como su proceso de producción y comercialización con la finalidad de mejorar las condiciones que exigen los clientes, incursionar en nuevos mercados e incrementar la rentabilidad de la empresa.

La tecnología es un factor con un impacto tan alto y competitivo, que al tener las posibilidades de acceder a estos elementos, determinan en ciertos casos la permanencia de la empresa en el mercado, La Simona es una empresa tradicional, no posee la última tecnología para realizar su giro de negocio normal pero si ciertos instrumentos que con el pasar del tiempo han podido acceder a ellos, siendo estos indispensables en las labores diarias de la empresa, pero cabe hacer énfasis en una debilidad tecnológica que posee La Simona al no tener disponible estos complementos en su trabajo.

Las acciones a tomar deben ser efectivas y eficaces para eliminar todos los procesos innecesarios y poder generar estrategias, políticas, manuales y medios de acción que optimicen los recursos, la administración y cada uno de los procesos de la empresa convirtiendo a esta más competitiva en el mercado, alcanzando los estándares de calidad exigidos para poder vender la fruta en el exterior, acceder a la tecnología necesaria y generar las ventajas y estrategias indispensables en esta industria.

1.3. MARCO TEÓRICO

1.3.1. Empresas Bananeras

Existen 240.000 hectáreas de banano cultivadas a nivel nacional. De ellas, 110.000 no están registradas y fueron creadas después de 1997, cuando la Ley de Banano prohibió cultivar nuevas plantaciones. En julio del 2009 se exportaron 20 millones de cajas, mientras que en el mismo mes de este año se llegó a 21 millones de cajas.²

Las condiciones climáticas y ecológicas que tiene nuestro país, han permitido que pequeños, medianos y grandes productores desplieguen la explotación de bananos, en diez provincias del país, asegurando la capacidad de abastecer la demanda mundial los 365 días del año. Convirtiéndose así en una fuente de trabajo y de ingresos para miles de familias, aproximadamente 1.8 millones de ecuatorianos laboran en el sector bananero, que van desde la siembra, el manejo y control fitosanitario de las plantaciones, el corte y traslado de la fruta a las empacadoras, el embalaje y traslado a los respectivos puertos de embarque.

² <http://www.eluniverso.com/2010/10/28/1/1356/110-mil-plantaciones-sin-registrarse.html?p=1354&m=1775>

En el siguiente cuadro se ilustra las principales compañías exportadoras del país en un período comprendido entre Enero y Septiembre del 2010, identificando los ingresos que han percibido y el porcentaje de participación en el mercado:

Tabla No. 1.2: Principales Exportadoras del país y su participación

COMPAÑÍAS EXPORTADORAS DE BANANO			
AÑO 2010			
ACUMULADO A SEPTIEMBRE			
Caja SM 39			
No.	COMPAÑÍA	TOTAL	%
1	Ubesa	25.798.405,00	12,83
2	Bananera Continental	18.760.040,00	9,33
3	Brundicorpi	16.828.867,00	8,37
4	Reybanpac	13.427.415,00	6,68
5	Bonanza Fruit	12.685.145,00	6,31
6	Cipal	10.232.807,00	5,09
7	Oro Banana	9.107.694,00	4,53
8	Sertecban	8.183.231,00	4,07
9	Isbelni	6.192.830,00	3,08
10	Probana Export	5.983.181,00	2,98
11	Banana Exchange	5.778.056,00	2,87
12	Nelfrance	4.581.719,00	2,28
13	Forzafrut	4.575.675,00	2,28
14	Yudafin	3.510.668,00	1,75
15	Don Carlos Fruit	3.483.443,00	1,73
16	Tecniagrex	3.388.831,00	1,69
17	Sevenseas Corp.	3.066.673,00	1,53
18	Exp. Machala	2.786.693,00	1,39
19	Silver Fruit	2.121.305,00	1,06
20	Ribaki	1.913.449,00	0,95
21	Otras	38.598.471,00	19,20
TOTAL		<u>201.004.598,00</u>	<u>100,00%</u>

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Fuente: Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador

(AEBE)

El 25% de la producción de banano del país está destinada a la Unión Europea, 22% a los Estados Unidos y 21% a Rusia. Según los datos de la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, Ubesa es la primera exportadora del país con un margen de participación del 12.83% del total, seguida por Bananera Continental con una participación de 9.33%.³

1.3.2. Banano

El banano es una planta herbácea gigante, perteneciente a las Musáceas. Es originario del Sudeste asiático, de una región situada en la India y al este de la península de Malaya. Su ciclo de vida es de 10 a 15 años, dependiendo del manejo técnico. Es un cultivo propicio para climas subtropicales y tropicales con temperaturas óptimas entre 22C° y 25C°.⁴

Las plantas de banano se reproducen asexualmente brotando vástagos desde un tallo subterráneo. Los brotes tienen un crecimiento energético y pueden producir un racimo maduro en menos de un año. Los vástagos siguen brotando de una única mata año tras año, lo que hace de los bananos un cultivo perenne⁵.

³ Diario Hoy. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/preocupa-desventaja-del-banano-ecuatoriano-en-ue-396560.html>

⁴ <http://www.eumed.net/libros/2009b/536/MERCADO%20DE%20BANANO.htm>

⁵ <http://www.fao.org/docrep/007/y5102s/y5102s04.htm#TopOfPag>

1.3.2.1. Características

- ✓ El banano es una fruta que se siembra y cosecha todo el año.
- ✓ Banano es una fruta perecible, por lo que es indispensable contar con una cadena logística eficiente que garantice su estado óptimo en todo el proceso de producción, traslado, comercialización y llegada a su destino final.
- ✓ Existen diferentes fines de exportación para el banano, no solo para el consumo como fruta fresca, también es utilizado para la fabricación de almidón y harina, para uso industrial y alimentario, como pulpa de banano para la elaboración de alimentos infantiles; como jugo de banano clarificado; como bananos deshidratados. Asimismo se han hecho esfuerzos para utilizar partes de la planta y del fruto como materia prima para la fabricación de papel y de alcohol, a partir de los desechos fibrosos.
- ✓ El banano es objeto de una reglamentación internacional muy precisa, de una marcada competencia entre los productores y de agudas disputas comerciales, hasta políticas, entre miembros de la Unión Europea.
- ✓ El precio del banano no es cotizado en la bolsa, ya que están influenciados por grandes multinacionales, y factores inmersos en el mercado.

1.3.2.2. Beneficios

El banano es una fruta altamente nutritiva, además de fibra aporta minerales y vitaminas, necesarios para un mejor rendimiento del organismo, pues contiene tres azúcares naturales: sacarosa, fructosa y glucosa, las cuales, combinadas con su fibra natural, es una

fuente abundante e inmediata de energía. Es la fruta No. 1 que consumen los atletas en el mundo. No obstante, y quizás la razón por la cual el banano es aún más famoso, es por su alta concentración de potasio, que incide directamente en el aumento de nuestra capacidad cerebral, ayudando a los niños en su proceso de aprendizaje y a estudiantes en general, incidiendo activamente en su capacidad para la concentración.

Tabla No. 1.3: Cuadro Nutricional del Banano

NUTRICIÓN DEL BANANO POR CADA 100 GR SIN PIEL	
Vitaminas:	
-	B6: 0.37 mg.
-	B: 20 mcgr.
-	C: 11,5mg.
Minerales:	
-	Sodio: 1,5 mgr.
-	Potasio: 350 mg.
-	Magnesio: 36,4 mg.
-	Zinc: 0,21 mg.
Otras propiedades	
-	Kcal: 85.
-	Agua: 73%
-	Hidratos de carbono: 20,8 grs.
-	Lípidos o grasas: 0,27 grs.
-	Proteínas: 1,2 grs.
-	Colesterol: 0.
-	Fibra promedio: 2,5 grs.

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Fuente: <http://www.cuidadodelasalud.com/alimentos-nutritivos/informacion-nutricional-del-platano-y-los-beneficios-del-banano/>

1.3.2.3. Tipos de Plátanos

Existen dos tipos de plátanos y cada uno de ellos con múltiples variedades:

1. Se lo usa para cocinar, tiene una consistencia más harinosa, no es tan dulce. Se lo puede preparar frito como patacones o hervido como molido.

2. También se lo puede consumir como fruta, la cual tiene una consistencia bastante cremosa.

El banano es cultivado en todas las regiones tropicales y tiene una relevancia significativa para las economías de muchos países en desarrollo. En términos de valor bruto de producción, el banano es el cuarto cultivo alimentario más importante del mundo, después del arroz, el trigo y el maíz. El banano es un alimento básico y un producto de exportación. Como alimento básico, los bananos, incluidos los plátanos y otros tipos de bananos de cocción, contribuyen a la seguridad alimentaria e millones de personas en gran parte del mundo en desarrollo. Como producto de exportación, el banano contribuye de forma decisiva a las economías de muchos países de bajos ingresos y con déficit de alimentos, entre los que figuran Ecuador, Honduras, Guatemala, Camerún y Filipinas. Es la fruta fresca más exportada del mundo en cuanto a volumen y valor.⁶

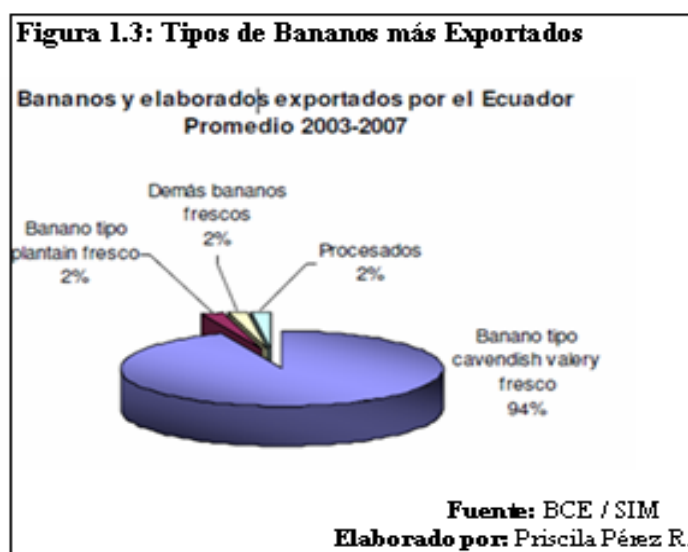
Se considera a la producción de banano para la exportación como una actividad tecnológica y económica diferente a la producción del banano como alimento de primera necesidad. La producción destinada a la exportación se sirve únicamente de unas cuantas variedades seleccionadas por su alto rendimiento, su durabilidad en el transporte de larga distancia, su calidad y su aspecto sin taras.

⁶ <http://www.fao.org/docrep/007/y5102s/y5102s03.htm>

1.3.2.4. Exportaciones

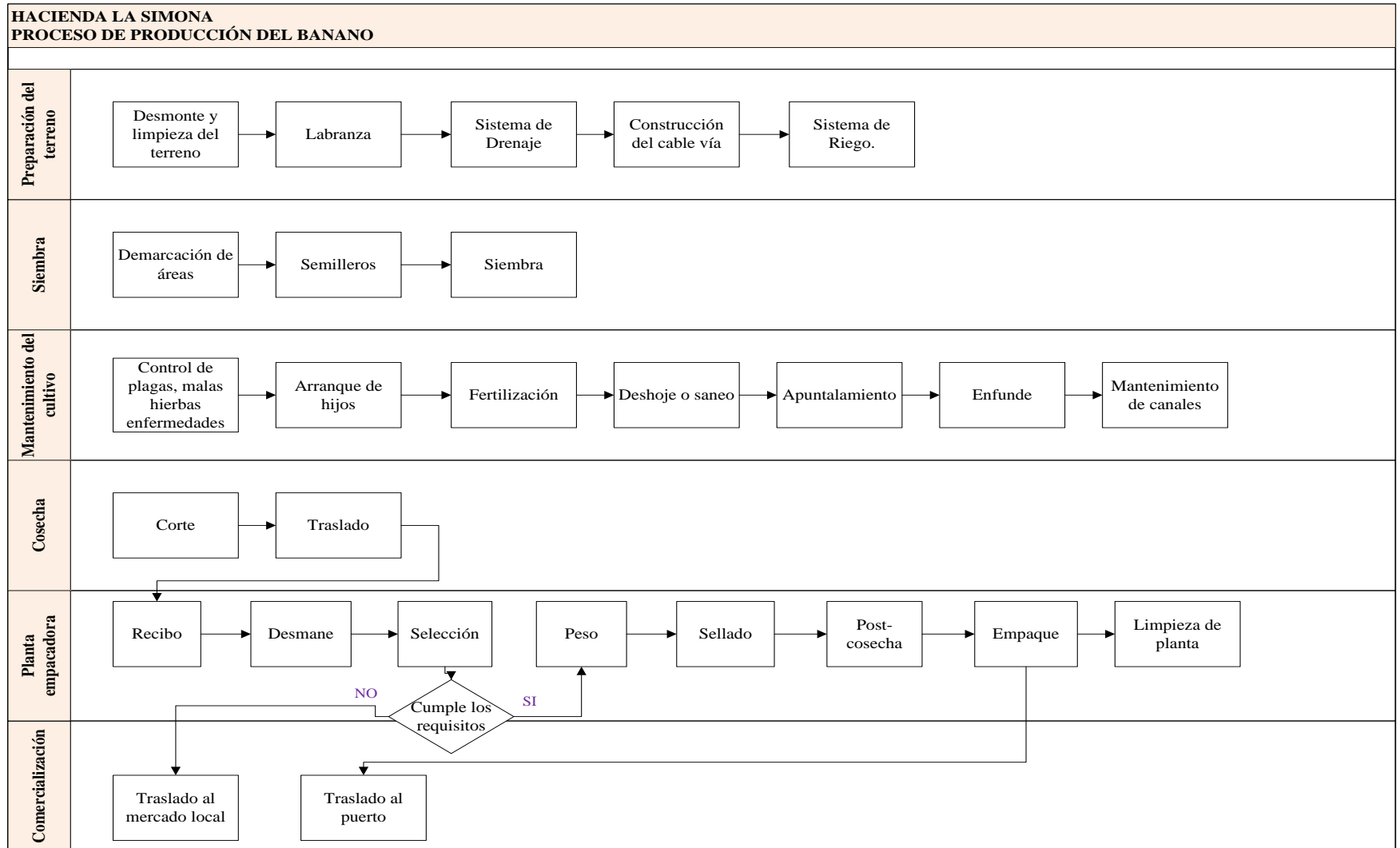
El comercio internacional de banano se basa principalmente en la exportación de bananos del tipo Cavendish. El Cavendish sustituyó al Gros Michel en el comercio internacional debido a su resistencia a la enfermedad de Panamá y a su mayor productividad (hasta 60 toneladas por hectárea en plantaciones modernas).

El banano fresco tipo *CAVENDISH VALERY* es el producto, dentro del sector del banano, que más exporta el Ecuador con una participación del 94%. Otros tipos de banano fresco representan el 2% de las exportaciones totales de banano y los productos elaborados a base de banano representan el 2% restante de las exportaciones del sector. La novedad es la exportación de elaborados de banano, que representa una nueva etapa de exportaciones de productos industrializados y representaron el 2% final de esta partida.⁷



⁷ http://www.ecuadorexporta.org/archivos/documentos/perfil_banano_2008.pdf

1.3.3. Proceso de Producción de Banano



1.3.3.1. Descripción del Proceso de Trabajo

Preparación del Terreno

- **Desmonte y limpieza del terreno**

Eliminación de hierbas, árboles y otras impurezas presentes en el terreno, con el objeto de no obstaculizar las labores destinadas de producción del banano.

Figura 1.4. Plantaciones de Banano



Fuente: La Simona

- **Labranza**

Arar la tierra, romper la primera capa del suelo (labranza primera o arada) y afinar la capa superior del suelo (labranza secundaria o rastreadas).

- **Sistema de Drenaje**

El sistema de drenaje constituye zanjas, que sirven para evacuar el agua presente en el suelo, se clasifican según su diámetro y profundidad: primarias, secundarias, terciarios y gavetas.

- **Construcción de cable vía**

Es un sistema de cable (en forma aérea) que se instala en el terreno, está conformado por: alambre de acero, anclajes, torres, baldosas, soportes y tensores mecánicos. El sistema de cable es utilizado para transportar: el banano hasta la planta empacadora, y para transportar al interior productos, sustancias o materiales que se utilizan en las diferentes labores.

- **Sistema de Riego**

A través de los sistemas de riego se suministra el agua necesaria para el cultivo en épocas de precipitación.

Siembra

- **Demarcación de áreas**

División de las áreas escogidas para la siembra y se demarcan los puntos donde se ubican las semillas de banano.

- **Semilleros**

Este proceso consiste en plantar en un área establecida semillas de banano (cormos), con el propósito de reproducción para llevar a cabo las siembras comerciales. El mantenimiento del semillero, incluye las siguientes actividades:

- ✓ Deshija.
- ✓ Arranca de hijos.
- ✓ Deshoja o saneo.

- ✓ Rodajea.
- ✓ Control de hierbas.
- ✓ Control de plagas y enfermedades.
- ✓ Aplicación de fertilizantes.
- ✓ Limpieza de canales.

▪ **Siembra**

Plantar las semillas (hijos) o plántulas del banano en el terreno. Se realizan las siguientes labores:

- ✓ Se escoge el sistema de siembra.
- ✓ Se procede en forma manual a excavar un agujero con la ayuda de una pala o palín,
- ✓ Colocación de la semilla en el hoyo.

Mantenimiento del Cultivo

▪ **Control de plagas, malas hierbas enfermedades**

Control de plagas, enfermedades y de hierbas que compiten con las plantas de banano por la obtención de nutrientes que proporciona el suelo.

▪ **Arranque de hijos**

Se realiza cuando se utilizan hijos como material de siembra o resiembra, ya que debe procederse a arrancar el material. Primero, se escarba con la ayuda de una

pala alrededor de la planta madre para descubrir el cormo, con un tipo de macana o palín se separa el hijo de la madre y luego se procede a cortar elseudotallo con el cuchillo tradicional. La deshija es una labor que se practica para regular la población de plantas de bananos y consiste en seleccionar el hijo o vástago más fuerte, vigoroso y mejor ubicado, podándose o cortándose los no aptos. Esta labor se realiza en ciclos de cada seis semanas.

- **Fertilización**

Colocación de abono alrededor de todas las plantaciones.

- **Deshoje o saneo**

Corte de las hojas que estén en contacto con el racimo, para que no interfieran en el desarrollo normal de la fruta, y las hojas o aéreas que están enfermas y/o dañadas, para evitar la propagación de patógenos. El ciclo de la deshoja es semanal.

- **Apuntalamiento**

Brindar soporte a la planta de banano, para evitar que esta se caiga y resista el peso de la fruta. Existen tres sistemas de apuntalamiento, estos dependerán de las necesidades de la plantación y de los recursos a implementarse.

- ✓ Puntales rígidos: empleo de materiales de bambú y otros menos comunes como caña brava, varillas de metal, varillas de eucalipto y madera aserrada.
- ✓ Puntales no rígidos: Las plantas se sujetan por medio de un mecate de

nylon o polipropileno y se le conoce también como apuntala con piola.

- ✓ Puntales aéreos: Empleo de nylon y polipropileno más un plomo. Consiste en amarrar las plantas de banano a un cable de acero suspendido en postes de madera o cemento que sirven para sujetar el cable.

▪ **Enfunde**

Enfunde a cada una de las matas de banano con el objeto de proteger el fruto tempranamente de posibles daños por insectos y el ambiente externo favoreciendo así una mejor calidad del mismo. El procedimiento es el siguiente: se fija una bolsa plástica, tratada en algunos casos con insecticidas, en la parte superior del pinzote, utilizando para ello la cinta correspondiente de la semana. Las cintas sirven para la identificación del grado de maduración del racimo a cosechar.

Existen tres métodos:

- ✓ Enfunde prematuro: Se lo realiza durante la primera semana de haber salido la chira o bellota o cuando tiene máximo dos brácteas⁸ abiertas.
- ✓ Enfunde presente: Cuando tiene tres brácteas abiertas.
- ✓ Rezago: Cuando está el racimo totalmente abierto y los dedos de la última mano están doblados hacia arriba.

⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Inflorescencia>

Brácteas: Son hojas modificadas, generalmente menores que las hojas normales, coloreadas o verdosas, que nacen sobre el raquis o acompañan a las flores. Su función principal es de proteger a las flores o inflorescencias.

▪ **Mantenimiento de Canales**

Mantenimiento a los canales primarios, secundarios y terciarios para que estén en óptimas condiciones en el tratamiento de evacuación de aguas sobre todo en épocas de invierno.

Cosecha

▪ **Corte**

Corte de los racimos que han adquirido el grado de maduración requerido.

▪ **Traslado**

Consiste en halar el grupo de racimos a través del cable carril hasta la planta empacadora.

- ✓ Un trabajador hala el tren de racimos hasta la planta.
- ✓ Se puede utilizar la ayuda de un equipo mecánico ó motor aéreo (araña).
- ✓ El trabajador hala la fruta en un vehículo luego de cosechada.

Figura 1.5 Traslado



Fuentes: La Simona

Planta Empacadora

▪ Recibo

- ✓ Contar cuántos racimos entran al patio de recibo de fruta.
- ✓ Medir el grosor de la fruta.
- ✓ Constatar el grado de maltrato por manipulación en campo o por plagas.
- ✓ Quitar la bolsa plástica al racimo.
- ✓ El desflore que consiste en arrancar manualmente las florcillas secas a cada fruto (dedo).

▪ Desmane

- ✓ Separar las manos de banano del pinzote mediante la ayuda de una cuchara desmanadora o un curvo.
- ✓ Colocación de las manos en una tina con abundante agua.

▪ Selección de la Fruta

- ✓ Después de permanecer el tiempo necesario en la tina las manos de banano son recibidas al otro extremo para la selección.
- ✓ La evaluación de la calidad se hace con base en el grosor, tamaño y aspecto general y se determina por clases según las exigencias de las comercializadoras y desecho.
- ✓ Los cortes respectivos (descorone) se realizan con un cuchillo pequeño (curvo), con el fin de lograr buen aspecto y forma para acomodar el producto en la caja de empaque.

- ✓ El fruto seleccionado se coloca en una tina con agua para la limpieza del látex resultante del corte y el desecho a una faja transportadora.

Figura 1.6 Selección



Fuentes: La Simona

▪ **Peso de la Fruta**

El fruto seleccionado es recibido al otro extremo de la tina donde se coloca en bandejas y es pesado, cada bandeja debe pesar el equivalente del contenido de la caja (45 lb.). Pasa a una banda transportadora (de rodillos) y luego a un tratamiento de post-cosecha.

Figura 1.7 Peso de la Fruta



Fuentes: La Simona

▪ **Sellado de la Fruta**

Las bandejas de producto son impulsadas a través de las bandas transportadoras para el empaque, pero antes, pasan por un puesto donde al fruto se le coloca el sello o marca (Calipso) que distingue la empresa compradora o exportadora.

Figura 1.8 Sellado de la Fruta



Fuentes: La Simona

▪ **Post - Cosecha**

Tratamiento que se le brinda a la fruta para reducir el pudre de la corona una vez cosechada. En este proceso se puede emplear productos plaguicidas o productos orgánicos y los métodos de aplicación regularmente son: cámaras (sistemas cerrados), brochas, bomba de aspersión.

▪ **Empaque**

- ✓ Pesada y fumigada la fruta.
- ✓ Se coloca las manos de banano en una caja de cartón, la cual posee en su interior una bolsa de polipropileno,

- ✓ La cierran y la colocan en una banda transportadora.
- ✓ La caja es llevada hasta la romana de repesado.
- ✓ Traspaso de la caja al vehículo.

Figura 1.9 Empaque de la Fruta



Fuentes: La Simona

▪ **Carga**

Consiste en tomar de la faja transportadora las cajas ya empacadas en forma manual y colocarlas al filo del cajón del vehículo, para luego depositarlas y acomodarlas.

Figura 1.10 Carga de la Fruta



Fuentes: La Simona

- **Limpieza de la planta**

Limpieza de la planta empacadora y de los equipos de trabajo, con los insumos adecuados para el giro de negocio, tomando en cuenta que puede ser fuentes de contaminación al medio ambiente y los trabajadores por malas prácticas de higiene y limpieza.

Comercialización

- **Traslado al mercado local**

Seleccionadas las cajas para consumo local, se procede a contar, colocar y depositar cada una de las mismas en el cajón del vehículo destinado para este tipo de trabajo (camión), se manipula las cajas con mucho cuidado ya que se puede generar algún daño.

El transporte toma la ruta designada por el Área de Comercialización, es decir, en este caso el Centro de acopio El Guabo o al Centro de Acopio Pasaje, a 10 y 20 minutos respectivamente de la planta Bananera.

Al llegar al destino, se procede con el conteo e inspección y posteriormente con el cobro de la fruta que se ha vendido.

- **Traslado al puerto**

Seleccionadas las cajas como exportables, se procede a contar, colocar y depositar cada una de las mismas en el cajón del vehículo destinado para este

tipo de trabajo (camión), este proceso se lo realiza con mucho cuidado ya que cualquier manipulación puede dañar la fruta.

El transporte toma la ruta designada por el Arrea de Comercialización, es decir, el punto final de embarque, ya con el cupo designando por la empresa exportadora que va a comprar nuestro producto.

Al llegar al puerto, se procede con el conteo e inspección de la fruta, es decir, corroborar los requisitos y estándares de calidad necesarios para vender la fruta en el mercado internacional, al cumplir con lo estipulado se procede con el levantamiento de las cajas de banano a las áreas designadas para luego embarcar la fruta y finalmente con la recepción de los documentos que certifican la cantidad y precio de venta de la fruta entregada.

1.4. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se detalla el listado de términos académicos en orden alfabético a utilizarse en la realización del presente proyecto:

- **AEBE:** Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador.
- **Acopio:** Reunir en cantidad alguna cosa.
- **Aptitudes:** Recursos y capacidades que sirven como una fuente de ventaja competitiva de una organización sobre sus rivales.
- **Banano:** Fruta perteneciente a la familia de las musáceas, es decir es monocotiledónea, herbácea con flores irregulares y solitarias con frutos en forma de racimo, propia de los

países tropicales. Variedad de plátano, cuya clasificación botánica es *Musa Cavendish*, cuya principal característica es que se pueden comer directamente.

- **Brácteas:** Son hojas modificadas, generalmente menores que las hojas normales, coloreadas o verdosas, que nacen sobre el raquis o acompañan a las flores. Su función principal es de proteger a las flores o inflorescencias.
- **Cabeza:** Sinónimo de racimo de bananos o plátanos. Es la forma en que crece la fruta en la planta, cada cabeza puede contener varias manos, y las mismas a su vez varios dedos.
- **Centro de acopio bananero:** Lugar donde se receipta y se reúne gran cantidad de banano y plátanos procedente de las fincas aledañas para ser embarcados en vehículos de mayor tamaño para transportar la fruta a los puertos.
- **Cultivo:** toda clase de especie vegetal cultivada en un campo, generalmente con fines económicos
- **Dedo:** Cada uno de los plátanos o bananos que componen una mano y un racimo.
- **Depreciación:** Pérdida continua del valor inicial de los activos por efecto de su uso y obsolescencia durante el tiempo. Recuperación del costo de adquisición de un activo fijo tangible, a través de su vida útil de uso o de servicio, y considerando un valor de desecho.
- **Desembolso:** Erogación de fondos para cubrir una necesidad de la misma.
- **Desfunde:** Proceso de retirar las fundas protectoras de cada uno de los racimos previo a separar el racimo en manos.
- **Deshojado:** Retirar hojas secas de la mata de banano una vez que esta alcanza la madurez.

- **Desmanchador:** Insumo utilizado diluido en agua para lavar el plátano para la exportación.
- **Despuntado:** Proceso de retirar las puntas negras en cada uno de los plátanos de primera y segunda clase para la exportación.
- **Destalle:** Corte de la mata de banano posterior al corte inicial para extraer la fruta.
- **Diagrama de Procesos:** Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido.
- **Eficiencia:** Llegar a cumplir con los objetivos con un uso óptimo de los recursos.
- **Eficacia:** Grado con que se cumplen los objetivos.
- **Embarque:** Cargar las cajas, racimos o plátanos en los vehículos ya sean camiones o barcos.
- **Empaquetado:** Ubicar los plátanos en cajas en forma prolija y ordenada.
- **Enfundado:** Colocar en cada cabeza de banano una funda plástica que contiene un plaguicida.
- **Entidad:** Lo que tiene que ser, es decir, aquello que existe. Delimitación e identificación del ente económico que tiene personalidad jurídica distinta; por ello los estados financieros deben incluir los bienes, valores, derechos, obligaciones, compromiso, capital y resultados de un ente económico independiente.

- **Estrategia de negocios:** Conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñado para ofrecer valor a los clientes y obtener una ventaja mediante el aprovechamiento de las aptitudes en mercados de productos específicos e individuales.
- **Estrategia de liderazgo en costos:** Consiste en que una organización proponga ser el productor de menor costo en su sector industrial.
- **Estrategias de enfoque:** conjunto integrado de acciones diseñado para fabricar productos que cubran las necesidades de un segmento competitivo en particular.
- **Finca:** Predio o extensión de tierra con superficie inferior a las 100 hectáreas.
- **Fósforo:** Elemento químico no metal que se encuentra en todas las materias vivas. Su símbolo es “P”.
- **Fungicida:** Insumo utilizado para eliminar hongos.
- **Furadán:** Insumo químico utilizado como plaguicida que se aplica en la planta mediante dos formas: en polvo o diluido en agua.
- **Guía de remisión:** Documento que avala el transporte hacia su sitio de destino de un determinado material.
- **Hacienda:** Predio cuya extensión supera las 100 hectáreas.
- **Hectárea:** Unidad de medida de superficie que corresponde a 10000 metros, cuyos lados iguales miden 100 metros cada uno.
- **Ingreso:** Incremento bruto de activos o disminución de pasivos experimentado por una entidad, con efecto en su utilidad neta durante un periodo contable, como resultado de las operaciones que constituyen sus actividades primarias o normales.
- **Insumo:** Cada uno de los factores que intervienen en la producción de bienes y servicios. Conjunto de todos ellos.

- **Lindero:** Límite de un predio.
- **Luminosidad:** Calidad y cantidad de luz que recibe un cultivo.
- **Mano:** Porción de un racimo que contiene en promedio 6 o 7 dedos.
- **Método de depreciación:** Procedimiento que se sigue con el fin de establecer el valor que periódicamente pierden los activos por su continuo uso a través del tiempo.
- **Misión:** Enunciado que refleja el objetivo fundamental de una empresa que la guiará.
- **Monto:** Suma de dinero de varias partidas.
- **PIB:** Siglas que se refieren al Producto Interno Bruto. Se define como el valor final de los bienes y servicios nuevos producidos durante un periodo de tiempo determinado.
- **Plátano:** Fruta alargada de corteza lisa. Su clasificación botánica es Musa Paradisiáca y su principal característica es que son comestibles solo si se asan o cuecen. Nombre de la planta herbácea de gran tamaño propia de las zonas tropicales.
- **Precosecha:** Lapso de tiempo entre la siembra y el corte o cosecha, comprende las tareas de mantenimiento de cultivos. Aquellas labores como la siembra y el mantenimiento de cultivos, que anteceden a la cosecha.
- **Predio:** Superficie de tierra o posesión inmueble.
- **Producto primario:** Bien que no ha sido objeto de procesos de transformación.
- **Racimo:** Porción de frutos que penden de un tallo.
- **Rechazo:** Término con el que se refiere al plátano desprendido de los racimos.
- **Secuencia:** Continuidad ordenada no interrumpida que guarda relación.
- **Traslado:** Tarea de transportar los racimos de plátano desde la planta hacia los galpones para ser embalados en cajas.

- **Úrea:** Producto fertilizante de uso generalizado que se aplica en el suelo en estado sólido.
- **Ventaja competitiva:** Tener una ventaja única sobre los competidores. Generar de modo eficiente y continuado, algo valorable por el cliente.
- **Volátil:** Inconstante, que fluctúa con frecuencia, es decir que no se mantiene estable a través del tiempo.

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1. INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

2.1.1.1. Factor Económico

Según datos reportados por el Instituto de Investigaciones Económicas y Políticas de la Universidad Estatal de Guayaquil a la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (A.E.B.E) la internacionalización del producto no petrolero estrella del Ecuador data desde 1911, año en el cual se exportó a los mercados de Perú, Estados Unidos y Chile. Con el pasar de los años, la industria creció rápidamente incentivada por la creciente demanda mundial (de Estados Unidos y Rusia principalmente), alcanzando en 1952 la categoría de primer país exportador de banano y plátano a nivel mundial.⁹

Las exportaciones a lo largo de los años registran tendencia alcista, sin embargo para los períodos que comprenden la profunda depresión de Estados Unidos (1929) y las dos guerras mundiales, las ventas se vieron disminuidas. En la época del fenómeno del niño (1982 y 1983), el Ecuador disminuye sus exportaciones perdiendo su categoría, cediéndole el título a Costa Rica.

⁹Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, <http://www.aebe.ec/Desktop.aspx?Id=44>, Download, 21/07/09.

Esta industria es gravitadamente importante para la economía ecuatoriana y especialmente para las exportaciones tradicionales. Según datos del AEBE es fuente de trabajo para cerca de ochocientos mil jefes de familia que manejan la producción de las doscientas mil hectáreas sembradas en el país, que son suficiente para cubrir la demanda mundial actual.¹⁰

Por otro lado, en el período (2004-2008) la participación promedio del banano en las exportaciones tradicionales ha sido del 56.53%, generando un ingreso de divisas al país, para dicho período, de 6,265 millones de dólares.¹¹ Según datos del AEBE por cada dólar que ingresa por la exportación de los cinco principales productos agrícolas, 65 centavos de dólar provienen del banano.¹²

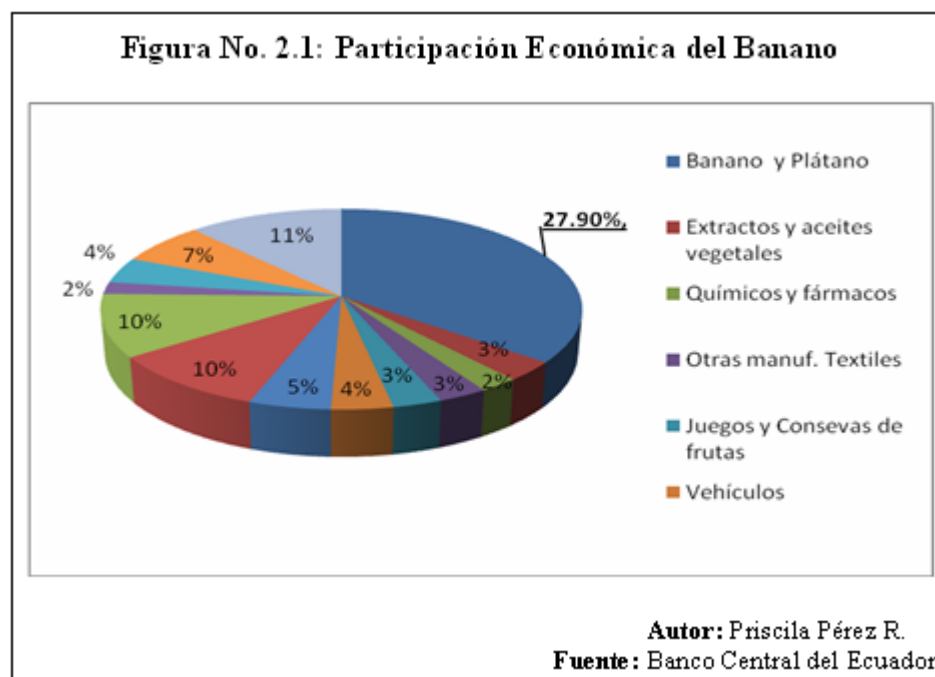
Las exportaciones del banano al mercado internacional ha sido uno de los principales ingresos que se registran para el país. En cuanto a las exportaciones No petroleras registradas a agosto del año 2010, totalizaron un valor FOB de USD 5,029.08 millones, nivel superior en 14.00% respecto al registrado durante el período enero–agosto de 2009, que fueron de USD 4,411.50 millones. La participación del banano en dichas exportaciones es de 27.9%, muy superior a otros rubros, constituyendo un aporte significativo para la economía del país.¹³

¹⁰ Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, <http://www.aebe.ec/Desktop.aspx?Id=46>, Download, 21/07/09.

¹¹ Según estadísticas al mes de abril de 2009, Banco Central del Ecuador.

¹² Departamento de Estadísticas de A.E.B.E., Anuario 2007, Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador -

¹³ Banco Central del Ecuador



A continuación se detalla el volumen de ventas, Valor USD FOB, Valor unitario y la participación en el valor comparativo entre el 2009-2010, siendo el Banano el rubro más significativo de ingresos para la Balanza Comercial y apoyando con el desarrollo de la economía del país.

Tomando en cuenta las cifras citadas, el volumen de exportación de Enero-Agosto 2010, bajo un 5.3%, en relación al mismo período pero del año 2009, pero esto no incide en los ingresos que se percibe ya que en el 2009 se vendió con un valor unitario de USD 339 y en el 2010 USD 390, por lo que el valor FOB USD es mayor este año 2010 con relación al 2009.

Tabla No. 2.1: Ingresos percibidos por exportación del banano

NO PETROLERAS		ENERO-AGOSTO 2009			ENERO-AGOSTO 2010			VARIACIÓN 2009-2010			
TRADICIONALES	Volumen	Valor USD FOB	Valor Unitario	Partic. en valor	Volumen	Valor USD FOB	Valor Unitario	Partic. en valor	Volumen	Valor USD FOB	Valor Unitario
Banano y Plátano	3,802	1,288,251	339	29.20%	3,599	1,404,285	390	27.9%	-5.3%	9.0%	15.2%
Camarón	89	438,364	4,901	9.9%	94	507,956	5,376	10.1%	5.6%	15.9%	9.7%
Cacao y elaborados	79	205,881	2,599	4.7%	80	253,834	3,162	5.0%	1.3%	23.3%	21.7%
Atún y pescado	59	158,400	2,671	3.6%	53	167,364	3,156	3.3%	-10.6%	5.7%	18.1%
Café y elaborados	24	79,838	3,291	1.8%	22	93,838	4,174	1.9%	-7.3%	17.5%	26.8%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Priscila Pérez R.

2010

El volumen de crecimiento de las ventas del banano ecuatoriano a los mercados internacionales se estancó durante el primer semestre de 2010.



El índice, según la Asociación de Exportadores de Banano Ecuatoriano (AEBE), fue de un 2,48%, al subir la comercialización de 136,9 millones a 140,3 millones de cajas. En tanto, durante los primeros seis meses de 2010 se logró vender 140 389 166 cajas, esto representa un aumento de apenas 0,04%. La AEBE atribuye el estancamiento a problemas financieros que enfrentan algunas empresas exportadoras de la fruta, principalmente de Rusia, donde compran unas 10 compañías.¹⁴

Cabe mencionar la problemática que tendrán los exportadores ecuatorianos, del incremento de compras, por parte de los mercados extranjeros a los demás países exportadores de la fruta. Así mismo, la aceptación del banano ecuatoriano en Oriente Medio mejora, pues han

¹⁴ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/exportaciones-de-banano-no-aumentan-en-el-2010-430974.html>

aumentado los embarques hacia Irán, al igual que para Europa del Este y África, según los bananeros.

A través del análisis realizado al factor económico se ha determinado que genera una ***Oportunidad*** con un ***impacto alto***, ya que las condiciones que ofrece el mercado internacional son muy atractivas para esta industria, percibiendo la economía del país por este sector significativos ingresos constituyendo el segundo rubro en esta escala, por lo que crea altas posibilidades de expandir los mercados, incrementar la rentabilidad y dinamismo entre los productores y los países que demandan esta fruta.

2.1.1.2. Factor Político / Legal

En nuestro país, no ha sido posible implementar políticas integrales que le ayuden a mantener la competitividad de este sector en el mercado, razón por la que el Estado no ha podido garantizar al sector la ayuda que requiere para seguir liderando las exportaciones.

Actualmente el Ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca ha presentado un proyecto llamado, Ley de Banano, el cual busca remplazar la actual legislación. Esta propuesta legal otorgará a la cartera de Estado mayor poder para regular varias ilegalidades que sufre el sector, entre ellas el irrespeto del precio de sustentación de la caja de la fruta que está en \$ 5,40, aunque en ocasiones se paguen 80 centavos.

Entre otros aspectos, la nueva ley impondrá a los productores y exportadores la obligación de firmar contratos, y establecerá sanciones para infracciones que actualmente no están especificadas en el cuerpo legal vigente

Contenido: Proyecto de ley

- **Contrato**

Firma obligatoria de contratos entre productores y exportadores.

- **Frecuencia de pago**

Exportadores deberán pagar a los productores de manera semanal el precio del banano.

- **Forma de pago**

Será a través del Sistema de Pagos Interbancarios (SPI), y si no es así, se multará a través del mismo sistema.

- **Descuentos**

No autorizados serán sancionados en un 500% de lo descontado.¹⁵

Con la aplicación de esta ley se espera mejorar las condiciones de precio y comercialización de este producto en el mercado.

15

La actividad bananera, como cualquier otra, está influenciada por disposiciones de carácter legal no solo las establecidas en el país, sino también por las condiciones legales que exigen los países que compran esta fruta.

En el Ecuador a la espera de la aprobación de la nueva Ley de Banano, ya se estipulan las sanciones a tomar para aquellos que no acaten las disposiciones, con lo referente a la firma de contratos, precio, frecuencias, formas de pago y demás contenido de la nueva ley.

Con lo referente al mercado internacional, el Ecuador se sujeta a las normas indicadas por los países que compran nuestra fruta, con relación a acuerdos, pagos, aranceles, normas de calidad, etc., y en caso de incumplimiento de lo acordado a las respectivas sanciones. Un hecho relevante y de gran importancia en el Ecuador, es el Acuerdo de Ginebra suscrito en junio del 2010 sobre Comercio de Banano con la Unión Europea (UE) y en conjunto con otros países latinoamericanos: Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Perú y Venezuela. A partir de esta firma se reducirá el arancel vigente de 176 euros (\$ 240) por tonelada métrica a 148 euros (\$ 180) hasta llegar a 114 euros (\$ 139) en ocho años. La UE devolverá retroactivamente los aranceles pagados en exceso desde el 15 de diciembre de 2009, fecha en que inicia la vigencia del acuerdo.¹⁶

¹⁶<http://www.eluniverso.com/2010/06/01/1/1356/firma-primera-baja-arancel-banano.html>

La connotación legal ecuatoriana en lo referente a políticas establecidas para el sector agrícola como lo estipula la Ley de Régimen Tributario Interno establece lo siguiente:

Artículo 54

- **Numeral 1:** La venta de alimentos de origen agrícola, que no hayan sido objeto de elaboración, proceso o tratamiento como es el caso del plátano, tiene tarifa cero.
- **Numeral 4:** Tienen tarifa cero la venta de insumos agrícolas como: semillas certificadas, plantas y raíces vivas. También los fertilizantes, insecticidas, pesticidas, fungicidas, herbicidas, aceite agrícola utilizado contra la Sigatoka Negra que afecta los cultivos de plátano así como la materia prima e insumos, importados o adquiridos en el mercado interno, para producirlas
- **Numeral 5:** La maquinaria cuya venta también tiene tarifa cero, como tractores de llantas de hasta 200 hp, arados, rastras, surcadores y vertedores; cosechadoras, sembradoras, cortadoras de pasto, bombas de fumigación portátiles, aspersores y rociadores para equipos de riego.
- **Numeral 8:** Tiene tarifa cero aquellos productos que se exporten, como el banano.

Artículo 55

- **Numeral 18:** Tarifa cero los servicios de aerofumigación.

Artículo 28

- Para determinar la renta de las actividades agrícolas de los sujetos pasivos no obligados a llevar contabilidad, se toma como base el avalúo predial del o de los fondos explotados por la persona natural, y se le aplica un coeficiente de utilidad presuntiva equivalente al 5% del avalúo.

Estableciendo variables legales para el sector agrario y específicamente algunos términos para la actividad bananera generando pro mejoras, sostenibilidad y competitividad en el mercado interno e internacional de esta industria.

Se considera al aspecto político/legal como una *Oportunidad Alta* para la Simona, ya que al cumplir y ejecutar la nueva Ley del Banano, la cual se encuentra en proceso de estudio, los beneficios adquiridos sobre todo para los pequeños productores son muy importantes ya que en el mercado se establecerá un precio único para la caja de banano, los pagos con las debidas políticas de control y finalmente con el aporte en leyes con referencia al régimen tributario interno que en artículos demanda facilidades con determinados pagos.

2.1.1.3. Factor Social

Ecuador es el proveedor mayoritario de banano para el mundo, esta fruta desde hace muchos años constituye el primer producto de agroexportación del país. Pero a pesar de los ingresos que reporta este rubro para el país, el otro lado de la cara no tiene el éxito que se espera, es decir, los pequeños productores son la mayoría, pero las ganancias son percibidas

por las empresas comercializadoras nacional e internacionales y las plantaciones extensas, las que tienen muy mala fama por su irrespeto a los elementos laborales, humanos y naturales.

La actividad bananera en nuestro país constituye la primera fuente generadora de empleos directos e indirectos, ya que mayoritariamente la fuerza de trabajo inmersa en la producción la realizan mano de obra ecuatoriana, pero con la acotación de la mala distribución de los ingresos empezando por las grandes exportadoras, los productores y los trabajadores quienes reciben salarios mínimos y ni las seguridades y derechos laborales necesarios y establecidos por la ley.

A pesar de tener los recursos naturales, zonas climáticas y geográficas adecuadas para la actividad bananera, la gran mayoría de los sectores que intervienen en ella, como son los pequeños y medianos productores no han sido capaces de organizarse y unirse adecuadamente entre ellos, lo que ha limitado sus oportunidades de trabajar en conjunto a favor de sus propios intereses al no permitirles ampliar su horizonte de negocios, pero teniendo en cuenta los riesgos que conllevaría estas alianzas, ya que el mercado está influenciado por grandes empresas que manipulan estas variables a su conveniencia, dejando sin acciones a los pequeños sectores anteriormente mencionados ya que se atenderían a las reglas de juego que proponen estas organizaciones.

Con la aplicación de programas y proyectos destinados al desarrollo de este sector agrario, se empezaría con la propuesta de mejoras de calidad de vida y oportunidades laborales para los distintos actores minoritarios e importantes de este mercado.

Tomando en cuenta el margen de contribución de esta industria a las miles de familias que trabajan y están involucradas en el proceso, se ha determinado a este escenario como una ***Oportunidad*** con un ***impacto medio***.

2.1.1.4. Factor Tecnológico

La tecnología y capacitación necesaria para el sector bananero en el país es muy deficitaria, a pesar de ser el primer exportador a nivel mundial y su presencia va en aumento¹⁷, no poseemos, la maquinaria y demás implementos tecnificados para este trabajo.

La razón principal se fundamenta en la falta de apoyo e iniciativa por parte del gobierno en las investigaciones sobre el tema, dejando atrás los incentivos y facilidades para acceder y comprar equipos, maquinaria e implementos que ayuden a esta actividad. La falta de iniciativa y apoyo a las investigaciones realizadas por las universidades y diferentes instituciones vinculadas a esta industria, generan escenarios poco satisfactorios ya que no existe incentivos y subsidios por parte del estado, determinando un retraso tecnológico significativo con los demás países

¹⁷ <http://www.fao.org/docrep/007/y5102s/y5102s05.htm>

Es importante reconocer las iniciativas de los productores ya que en base a su originalidad y ganas de salir adelante buscan y generan los medios para poder obtener los equipos para su trabajo, elaborándolos de forma artesanal. A demás las condiciones climáticas y geográficas anteriormente citadas del Ecuador ayudan de una u otra manera a facilitar las actividades de producción del banano a diferencia de otros países que obligatoriamente necesitan sus implementos para poder generar su producción.

El avance tecnológico empieza a marcar ventajas competitivas con aquellos que tienen acceso a ella, minimizando la participación de los países que están estancados y no logran tecnificar sus procesos de producción.

Los avances tecnológicos crean una *Oportunidad* fundamental para La Simona, pero debemos tomar en cuenta el difícil acceso para adquirir dicha tecnología ya sea por barreras de mercado, gubernamentales o internas de la empresa en términos económicos, con un *impacto bajo*, disminuye las posibilidades de generar ventajas competitivas y diferenciadoras del producto, de la empresa y demás procesos en el mercado.

2.1.2. INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS

En el microambiente se evaluarán tres factores relacionados directamente con la empresa como lo son:

Cientes, Proveedores y Competencia.

2.1.2.1. Clientes

Para mejorar la relación que tiene La Simona con sus clientes, se encuestó a sus tres compradores actuales, como se mencionó anteriormente La Simona mantiene un contrato exclusivo con AGROCOMERCIO PALMAR, destinando a este, el 90% de la producción y el 10% restante para el Centro de Acopio del Guabo y Centro de Acopio de Pasaje, determinando una calificación de 5 alto, 3 medio, 1 bajo y rangos de medición de:

- Alto → 70% al 100%
- Medio → 31% al 69%
- Bajo → 0 al 30%

A continuación se mencionan los parámetros considerados en la encuesta:

- Calidad
- Precio
- Entrega
- Seguridad de Entrega
- Atención

Se obtuvieron los siguientes datos:

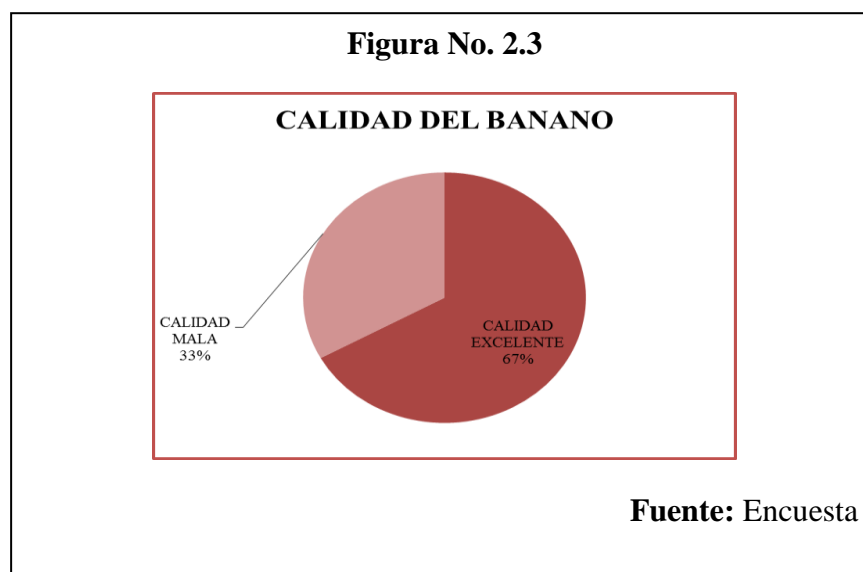
Tabla 2.2: Tabulación Encuesta Clientes

1. CALIDAD DEL PRODUCTO QUE OFRECE LA SIMONA	EXCELENTE	%	ACEPTABLE	%	MALA	%
	2	67%	-----	-----	1	33%
2. EL PRECIO POR CAJA DE BANANO OFERTADO POR LA SIMONA, LO CONSIDERA	ACEPTABLE	%	POCO ACEPTABLE	%	NO ACEPTABLE	%
	2	67%	1	33%	-----	-----
3. LA ENTREGA DEL PRODUCTO ES	INMEDIATA	%	ACEPTABLE	%	DEMORADA	%
	3	100%	-----	-----	-----	-----
4. LA SEGURIDAD DE ENTREGA DEL PRODUCTO	TOTAL	%	ACEPTABLE	%	NO ACEPTABLE	%
	-----	-----	3	100%	-----	-----
5. ATENCION	EXCELENTE	%	ACEPTABLE		MALA	%
	-----	-----	3	100%	-----	-----

Fuente: Encuesta

1. Calidad del banano:

Los datos finales obtenidos nos muestran aceptación de nuestro producto en el mercado catalogándolo como de excelente calidad dos de nuestros tres clientes, uno de ellos a pesar de comprar la fruta de rechazo manifestó que no es banano de mala calidad sino que simplemente no cumple con pequeñas exigencias del mercado por lo que se lo coloca en el mercado local, pero que es un producto apto para cualquier tipo de comercialización. Es importante mencionar la implementación de estrategias que puedan proyectar de diferente manera el Banano para este tipo de consumo.

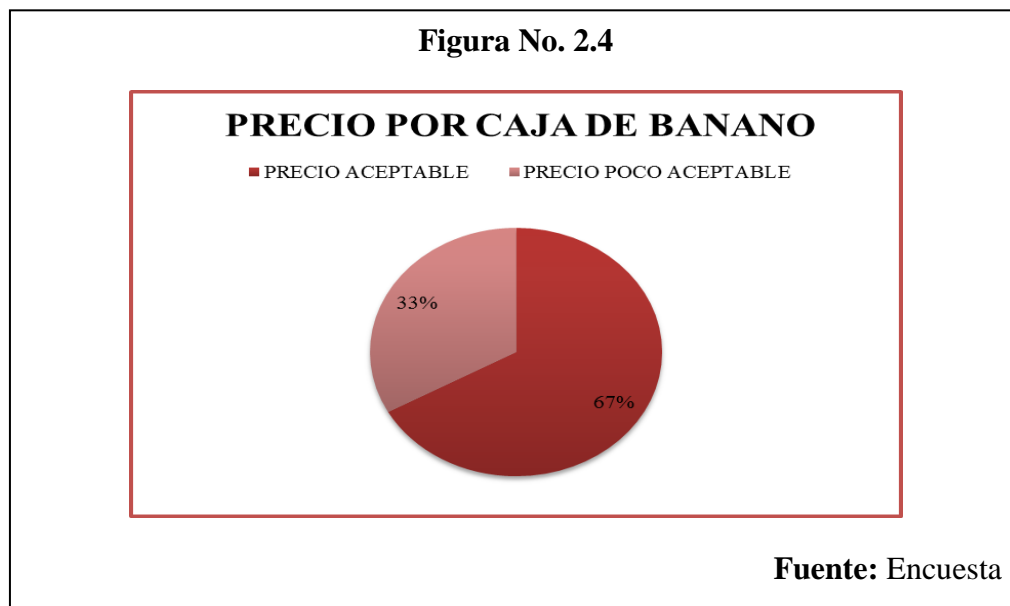


El banano considerado como exportable ha sido calificado como de excelente calidad en un 67%, ahora lo primordial por parte de La Simona es mantener y superar estos criterios y posicionar más al producto en el mercado, considerando a esta con una *Oportunidad Media* para la empresa.

2. Precio del banano:

El contrato con AGROCOMERCIO PALMAR, en donde se estipula un precio fijo por caja de banano de USD 5,40 en todo el año, independientemente del valor actual en el mercado, ha generado aceptación por tratar de equilibrar los ingresos, cubrir los costos y generar las utilidades respectivas. No solo la fruta exportable califica con un precio aceptable si no también el rechazo, siendo este comercializado hasta en USD 1.50 por caja, generando un rubro más de ingreso para la empresa. Pero existen también criterios de diferencias de precios como el de poco aceptable, siendo este más una variable para analizar mejor los mercados

donde se coloca la fruta y poder incursionar en otros, generando una *Oportunidad Media* para esta industria.

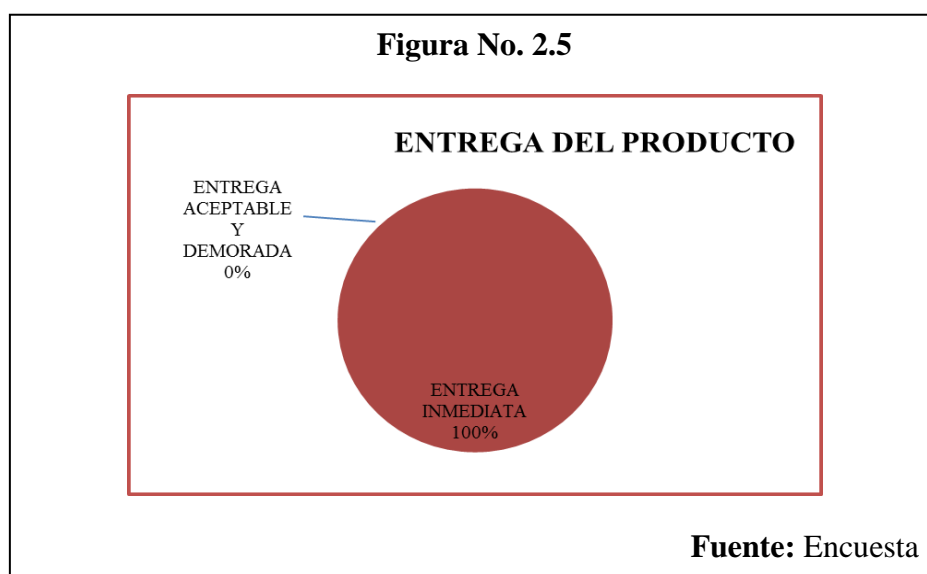


El contrato que se mantiene con Agrocomercio Palmar comprende un período entre Mayo 2010 a Mayo 2011, la propuesta a renovar dicho contrato es evaluada íntegramente por la Gerencia de la hacienda, ya que a pesar de mantener convenios, se sigue cobrando los famosos vueltos, es decir, se factura por un monto en específico (Valor de contrato), se genera el pago, pero clandestinamente, se tiene que devolver un cierto porcentaje a la exportadora. Registrando ingresos menores y generando costos, gastos y utilidades irreales para la contabilidad de la empresa.

3. Entrega de la fruta a la Exportadora y Centros de Acopio:

En un mercado tan dinámico, el tiempo de respuesta es esencial para poder competir y permanecer en el mismo, los clientes de La Simona catalogan a la entrega de la fruta por parte de la productora como inmediata generando oportunidades y ventajas muy importantes frente a los demás. Las exportadoras determinan cuantas veces debemos entregar el producto, considerando para el análisis como tiempo, una semana, es decir, otorgan los cupos en base a sus necesidades y criterios para compran la fruta, a la semana se podrá realizar uno, dos o tres embarques, pero también dependerá de la capacidad de producción de las bananeras para cumplir con los pedidos.

- Oportunidad Alta.

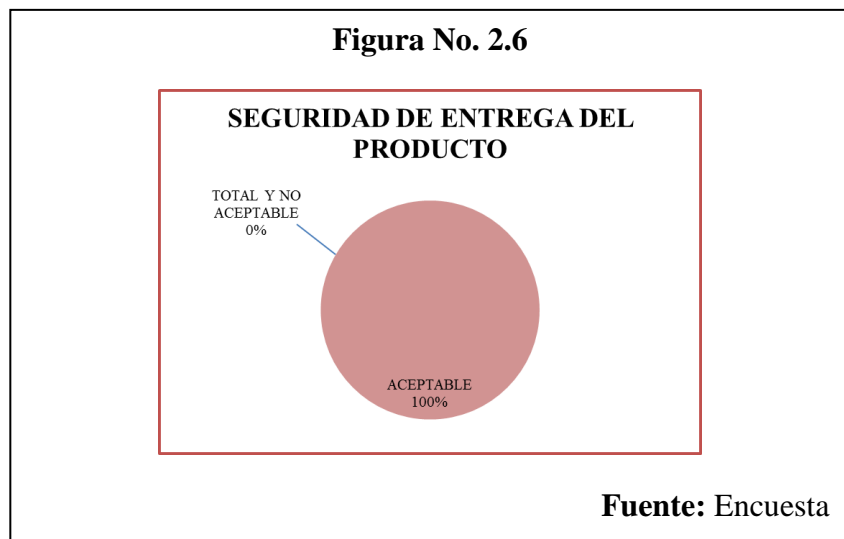


4. Seguridad de entrega de la fruta:

La seguridad de entrega del producto al cliente ha sido percibida como Aceptable en un 100%, significando un factor positivo para el rol de la empresa en esta industria,

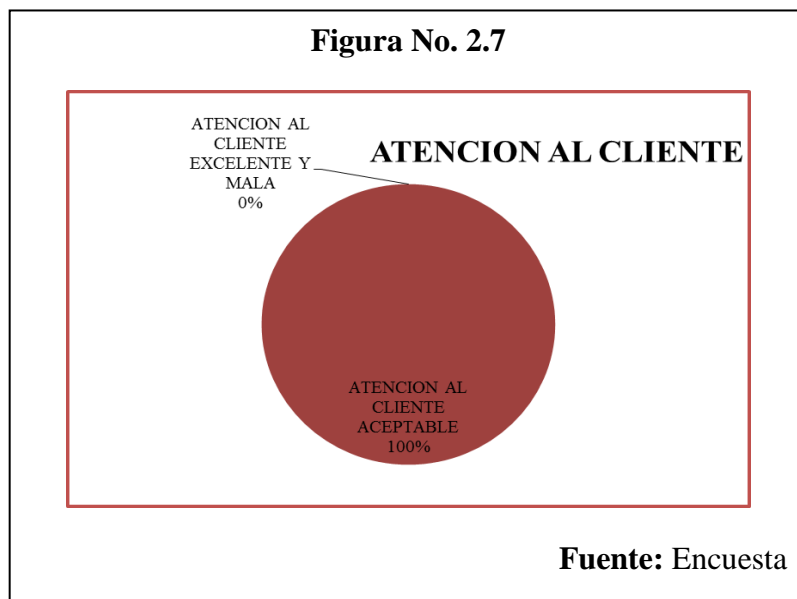
pero también será importante estudiar y determinar cuáles son las desventajas que repercuten desfavorablemente para una Seguridad Total, con la finalidad de elaborar mecanismos y medios que generen mayor eficiencia y por ende confianza con nuestros clientes.

- Oportunidad Media.



5. Atención al cliente:

Considerando a la Atención que presta la empresa a sus clientes como uno de los factores más relevantes para afianzar las relaciones entre sí, es recomendable analizar periódicamente este factor y poder definir pro mejoras y eliminar procesos y situaciones innecesarias que retrasan los avances de la hacienda en el mercado. Según los datos obtenidos la atención prestada por La Simona es aceptable, pero se debe tener como propósito, ser catalogada como excelente y posicionarse más en el sector.



- Oportunidad Media

2.1.2.2. Proveedores

La Simona debe abastecerse continuamente de materiales, herramientas y demás insumos agrícolas para sus labores cotidianas, mantiene relación con 6 proveedores ubicados en el cantón de Pasaje y El Guabo.

- Comercial Riera.
- Ferretería Pasaje
- UreaBanano
- Agripac
- Procesadora Pasaje
- Fumibanana S.A.

Las encuestas se las realizaron vía telefónica, determinando los siguientes parámetros:

- Forma de entrega del producto por parte de los proveedores.
- Forma de pago de La Simona con sus proveedores.
- Tiempo de solicitud de los pedidos atendidos por los proveedores.
- Garantías que ofrecen los proveedores.

La calificación para las variables de este componente son: Alto 5, Medio 3, Bajo 1 y la para la medición de rangos:

- Alto → 70% al 100%
- Medio → 31% al 69%
- Bajo → 0 al 30%

Se obtuvieron los siguientes resultados:

1. FORMA DE ENTREGA CON LA SIMONA	PUERTA A PUERTA	%	RETIRAR	%	ENTREGA CON PAGO DE FLETE	%
	1	16.67%	5	83.33%	-----	-----
2. FORMA DE PAGO	CONTADO	%	CREDITO 30 DIAS	%	CREDITO MAS 30 DIAS	%
	5	83.33%	-----	-----	1	16.67%
3. SOLICITUD DE LOS PEDIDOS	INMEDIATAMENTE	%	ACEPTABLE	%	DEMORADA	%
	5	83.33%	-----	-----	1	16.67%
4. GARANTIAS	TOTAL	%	PARCIAL	%	NO HAY	%
	4	66.67%	-----	-----	2	33.33%

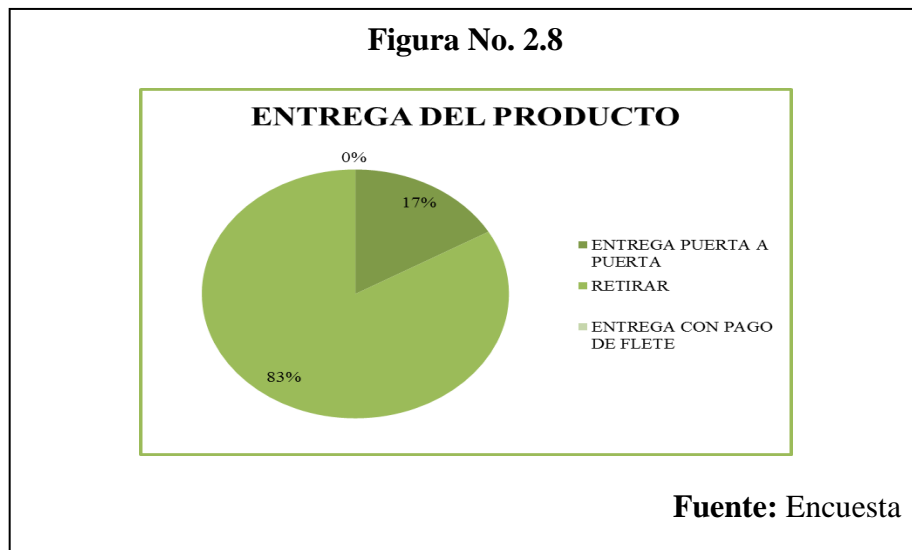
Fuente: Encuesta

Con lo referente a equipos, materiales y herramientas, las empresas que abastecen a La Simona de estos activos, son empresas conocidas particularmente en los cantones anteriormente mencionados. Los sistemas de pago de La Simona, dependen de los acuerdos

conjuntamente acordados con sus proveedores, es decir, nos otorgarán crédito y descuentos en base a los montos de las compras y a la actividad comercial que se ha mantenido en estos años.

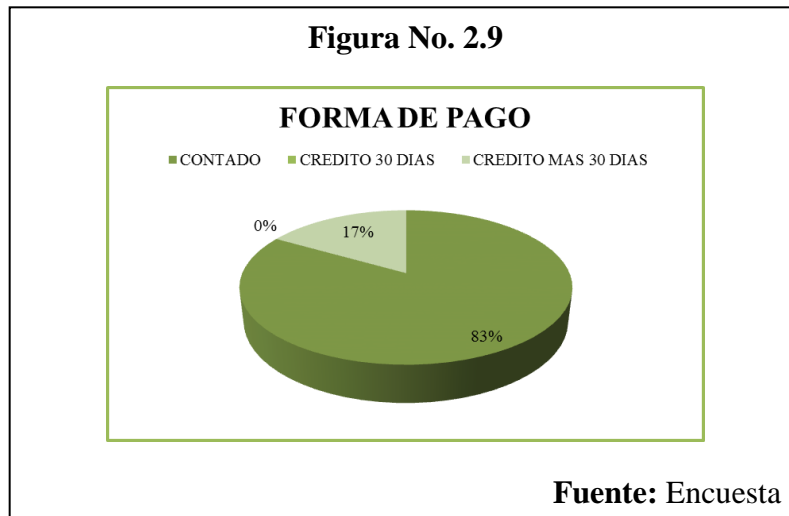
1. Forma de Entrega del Producto:

El principal medio para abastecerse a la empresa es a través de la entrega del producto por parte del proveedor en su lugar de trabajo, es decir La Simona básicamente se acerca a retirar el producto con un registro del 50%, este mecanismo se lo ha ido ejecutando por muchos años bajo sistema tradicionalista, pero es importante mencionar generar nuevas alianzas y proponer alternativas favorables para ambas partes.



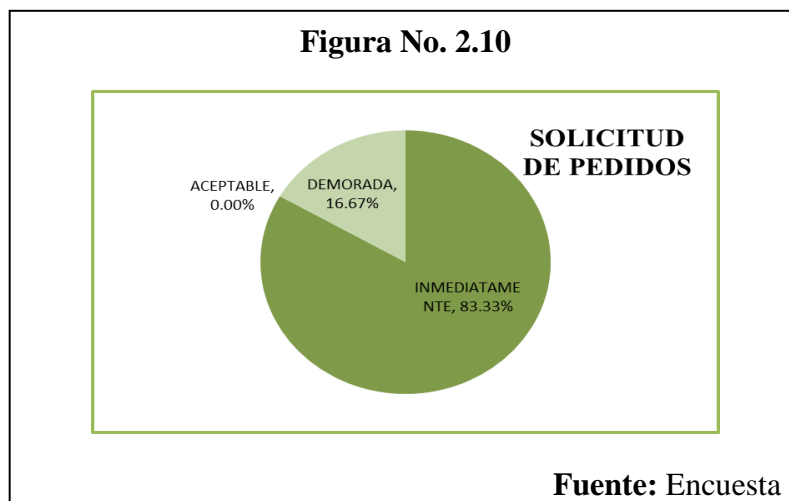
2. Forma de Pago:

La Simona no posee un historial crediticio calificable con sus proveedores, ya que un 83.33% de sus pagos son al Contado, generando problemas de iliquidez, descontrol y planeación del uso adecuado de su efectivo.



- Amenaza Alta.

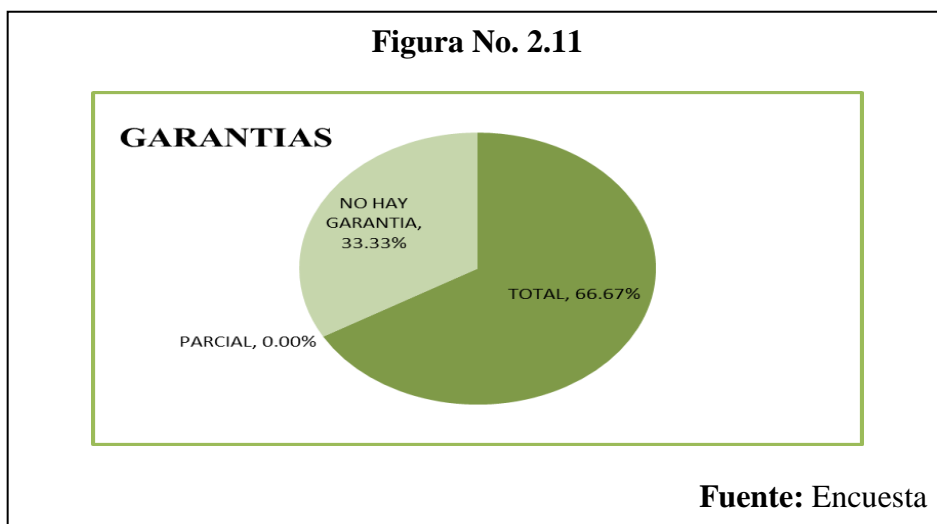
El tiempo en que son atendidos los pedidos de La Simona son generalmente inmediatos, pero también se registra una demora por parte de los proveedores a razón de que no tienen la materia prima necesaria y disponible para las exigencias del mercado.



- Oportunidad Alta

4. Garantías:

Cuatro de los principales proveedores que mantiene relaciones comerciales con La Simona ofrecen garantías de sus productos, dichas garantías cubren daños de fábrica y no manipulación humana. Existen locales como Comercial Riera que no cubre ningún tipo de garantía.



- Oportunidad media

2.1.2.3. Competencia

El Oro es una provincia bananera, siendo esta la principal actividad económica. Sólo ella ha producido algunos años más del 42% de toda la producción bananera ecuatoriana. Las principales áreas de cultivo están situadas en los cantones: Machala, Pasaje, Santa Rosa, Arenillas y El Guabo.

Determinado un mercado altamente competitivo y dinámico, al ser una de las principales provincias generadoras del banano. En 2008 en esa provincia hubo 61 801 hectáreas (ha) de

banano sembradas, según el informe Ecuador en cifras, del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. El Oro exporta 1,5 millones de cajas de banano al mes, de acuerdo con la Asociación de Exportadores de Banano. El cultivo del banano ha sido favorecido por las excelentes condiciones climáticas y ecológicas de la llanura occidental de la provincia.¹⁸ La principal variable a mencionar es que cualquier diferencia entre nosotros y las demás empresas presentes en nuestro nicho de mercado deben relacionarse con uno o más elementos que determinen la utilidad: precio volumen y costo.

El mercado de los pequeños productores es altamente dinámico y competitivo, por lo que constituyen para La Simona “*Competidores Directos*”, la mayor parte de la producción de banano en este lugar está destinada para la exportación, la competitividad de reducir los costos y obtener mayor cantidad de cupos con las exportadoras son cada vez más altos, ya que las opciones son óptimas al tener mayor facilidad para acceder al puerto de embarque, el Puerto Bolívar, ubicado en la ciudad de Machala, a pocos minutos de los cantones productores de banano.

Este escenario constituye una *Amenaza* con un impacto *alto* para La Simona, ya que las exigencias del mercado, la capacidad y respuestas más eficientes de otras productoras pueden generar desequilibrio para nuestra empresa y restarle participación en el mercado.

¹⁸ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Economia-De-El-Oro/1038740.html>

2.1.2.4. Normativa

El gobierno ha trabajado para la determinación de reglas, políticas y normas a ejecutar para el sector bananero, con la finalidad de optimizar, apoyar, controlar y generar ventajas e igualdad de condiciones productivas y de comercialización para los diferentes actores que participan en este sector y se benefician de los ingresos que se generan.

A continuación se detallan las regulaciones y normas que se necesitan para el funcionamiento normal de la Hacienda:

Tabla 2.4: Normativa para la Hacienda La Simona

	DISPONIBLE	OBSERVACIONES	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
RUC	SI	Desactualizado		x	Alta
RUP	NO	Ninguna		x	Baja
Código de Trabajo	NO	No aplicado		x	Alta
Obligaciones Empresariales (IESS - SRI)	NO	Ninguna		x	Alta
Patente Municipal	SI	Desactualizada Trámites Pendientes		x	Media
Afiliación Cámara de Comercio de Bananeros	NO	Ninguna		x	Media

Elaborado por: Priscila Pérez R.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

Para realizar este análisis se encuestó a los 17 empleados de La Simona, dichos empleados son la totalidad de Recurso Humano que emplea la empresa, pertenecientes a las áreas de Producción, Comercialización, Administrativo Financiero, y de Gerencia.

Se toma los siguientes parámetros de calificación: 5 para Alto, 3 para Medio y 1 para Bajo y los rangos de medición son:

- Alto → 70% al 100%
- Medio → 31% al 69%
- Bajo → 0 al 30%

A continuación se ilustra los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas:

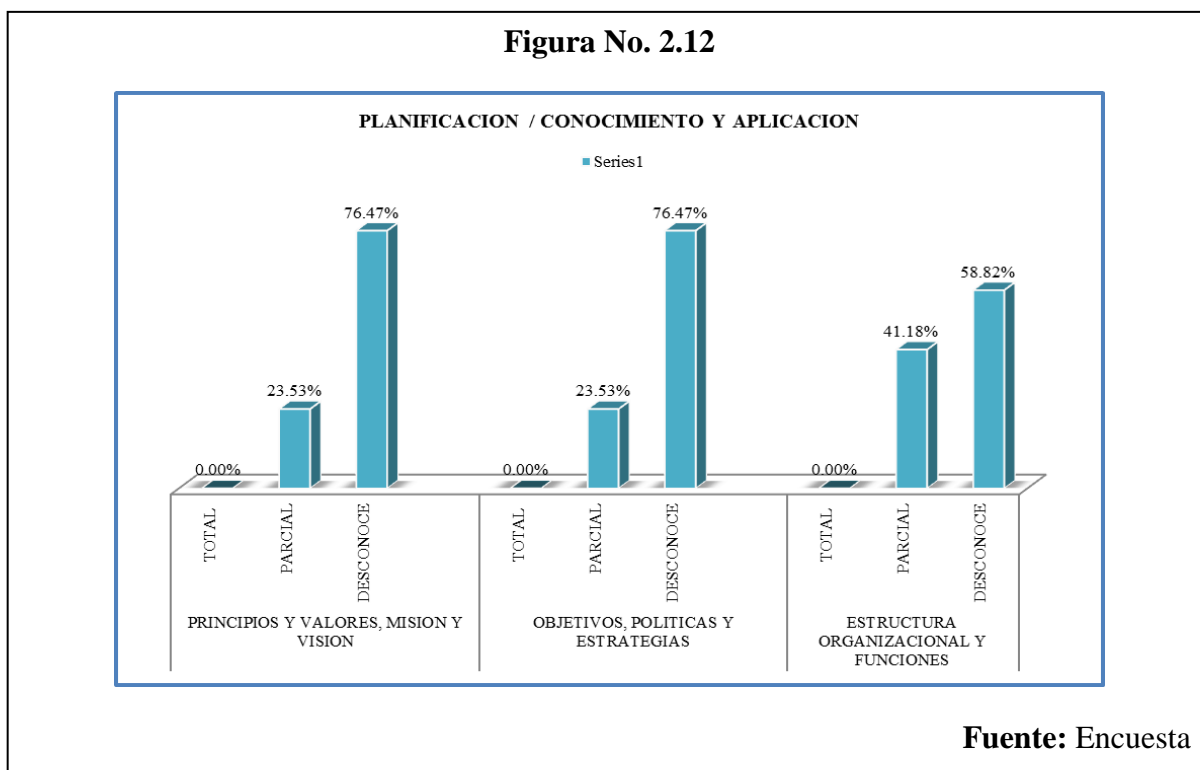
Tabla No. 2.5: Tabulación Encuesta Personal						
1. CONOCIMIENTO Y APLICACION DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES, MISION Y VISION	TOTAL	%	PARCIAL	%	DESCONOCE	%
	-----	-----	4	23.53%	13	76.47%
2. CONOCIMIENTO Y APLICACION DE LOS OBJETIVOS, POLITICAS Y ESTRATEGIAS	TOTAL	%	PARCIAL	%	DESCONOCE	%
	-----	-----	4	23.53%	13	76.47%
3. CONOCIMIENTO Y APLICACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LAS FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR	TOTAL	%	PARCIAL	%	DESCONOCE	%
	-----	-----	7	41.18%	10	58.82%
4. ESPACIO FISICO, LOS EQUIPOS Y MATERIALES DE TRABAJO	EXCELENTES	%	ACEPTABLES	%	NO HAY	%
	2	11.76%	14	82.35%	1	5.88%
5. EL LIDERAZGO ES CONSIDERADO	AUTORITARIO	%	DEMOCRATICO	%	LIBERAL	%
	12	70.59%	1	5.88%	4	23.53%
6. COMUNICACION Y MOTIVACION	EXCELENTE	%	ACEPTABLE	%	MALA	%
	-----	-----	12	70.59%	5	29.41%
7. CONTROL PARA EJECUTAR ACTIVIDADES	PERMANENTE	%	OCASIONAL	%	AUTOCONTROL	%
	11	64.71%	5	29.41%	1	5.88%
8. PRESENTACION DE INFORMES DE CUMPLIMIENTO	MENSUAL	%	ANNUAL	%	NO PRESENTA INFORMES	%
	-----	-----	-----	-----	17	100.00%
9. PREPARACION DEL TERRENO	EXCELENTE	%	ACEPTABLE	%	MALA	%
	-----	-----	17	100.00%	-----	-----
10. SIEMBRA	OPORTUNA	%	POCO DEMOROSA	%	DESTIEMPO	%
	11	64.71%	6	35.29%	-----	-----
11. MANTENIMIENTO DEL CULTIVO	PERMANENTE	%	OCASIONAL	%	NO SE HACE	%
	5	29.41%	12	70.59%	-----	-----
12. COSECHA	OPORTUNA	%	POCO DEMOROSA	%	DESTIEMPO	%
	14	82.35%	3	17.65%	-----	-----
13. PLANTA EMPACADORA	EXCELENTE	%	ACEPTABLE	%	MALA	%
	-----	-----	16	94.12%	1	5.88%
14. PRODUCCION DESTINADA PARA LA EXPORTACION	100% - 80%	%	80% - 60%	%	MENOS DE 60%	%
	15	88.24%	2	11.76%	-----	-----

15. PRODUCCION PARA EL CONSUMO LOCAL	HASTA 10%	%	10% AL 20%	%	HASTA 30%	%
	6	35.29%	11	64.71%	-----	-----
6. VENTA DEL PRODUCTO CON OPORTUNIDAD	ACEPTABLE	%	DEMORADA	%		
	17	100.00%	-----	-----		
17. PRESUPUESTO	OPORTUNO Y SUFICIENTE	%	MEDIANAMENTE OPORTUNO Y MEDIANAMENTE SUFICIENTE	%	NI OPORTUNO NI SUFICIENTE	%
	-----	-----	2	11.76%	15	88.24%
18. CONTABILIDAD	OPORTUNA Y CONFIABLE	%	MEDIANAMENTE OPORTUNA Y MEDIANAMENTE CONFIABLE	%	NI OPORTUNA NI CONFIABLE	%
	-----	-----	1	5.88%	16	94.12%
19. MANEJO DE RECAUDACION DE DINERO	SEGURIDAD Y HONESTIDAD	%	SEGURIDAD ACEPTABLE Y HONESTIDAD ACEPTABLE	%	INSEGURIDAD Y NO CONFIABLE	%
	-----	-----	1	5.88%	16	94.12%
20. MANEJO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA	EXCELENTE Y CON CAPACITACION	%	FORMA ACEPTABLE Y POCA CAPACITACION	%	NO ACEPTABLE Y SIN CAPACITACION	%
	-----	-----	6	35.29%	11	64.71%
21. LA SEGURIDAD Y MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA	EXCELENTE Y PERMANENTE	%	ACEPTABLE Y OCASIONAL	%	NO ACEPTABLE	%
	3	17.65%	10	58.82%	4	23.53%

Elaborado por: Priscila Pérez R.

A través del diagnóstico interno, se identificó las fortalezas y amenazas de La Simona, determinando la matriz de sistemas-subsistemas resumiendo las variables de gestión en cada uno de los factores como:

2.2.1. Proceso de Planificación



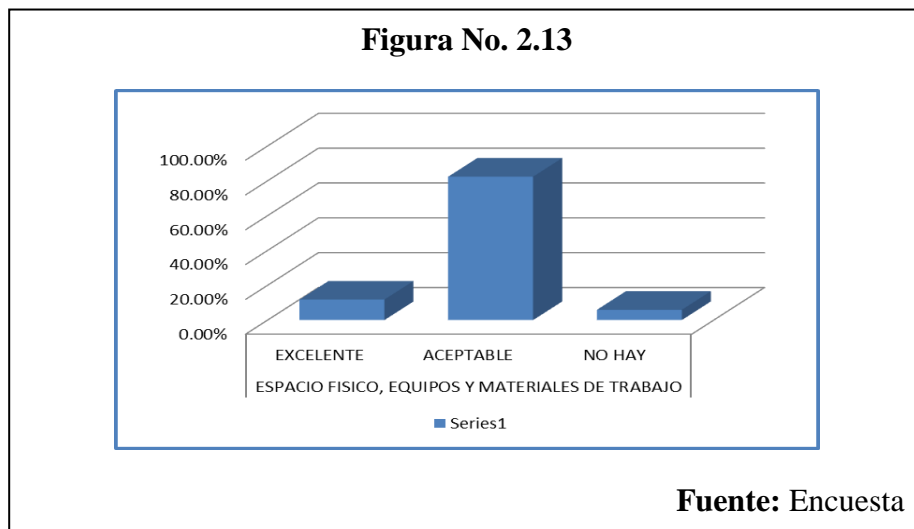
Debilidad Alta

Debilidad Alta

Debilidad Media

- Falta de filosofía corporativa, no se ha establecido y difundido la misión, visión, principios y objetivos de la empresa.
- No se ha establecido el personal que define las políticas.
- Desconocimiento por parte del personal del giro del negocio de la empresa, ni involucramiento con los objetivos.

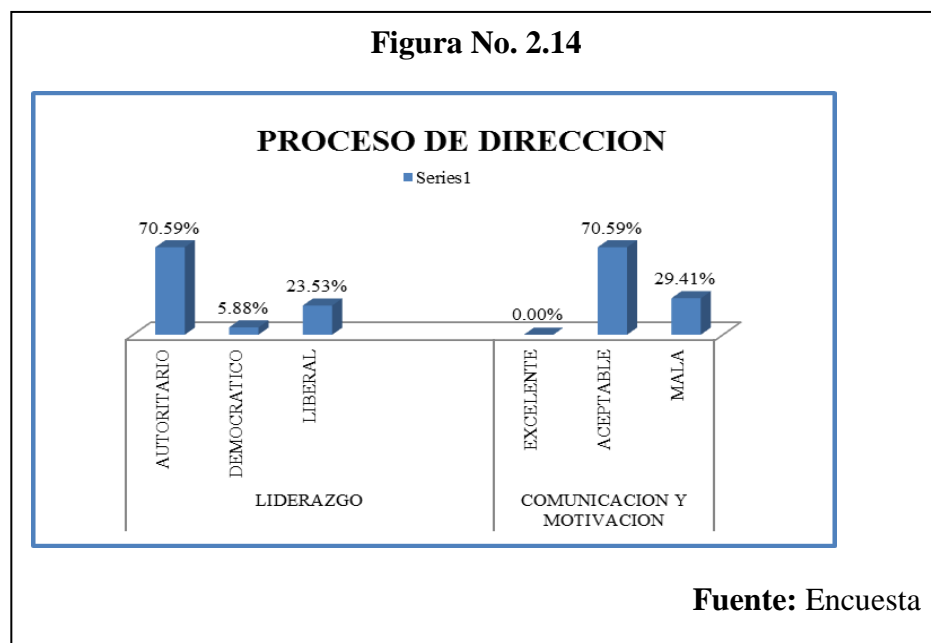
2.2.2 Proceso de Organización



Fortaleza Media

La percepción del personal de las herramientas y espacio físico de trabajo que la empresa les proporciona es aceptable con relación a la organización de la misma.

2.2.3. Proceso de Dirección

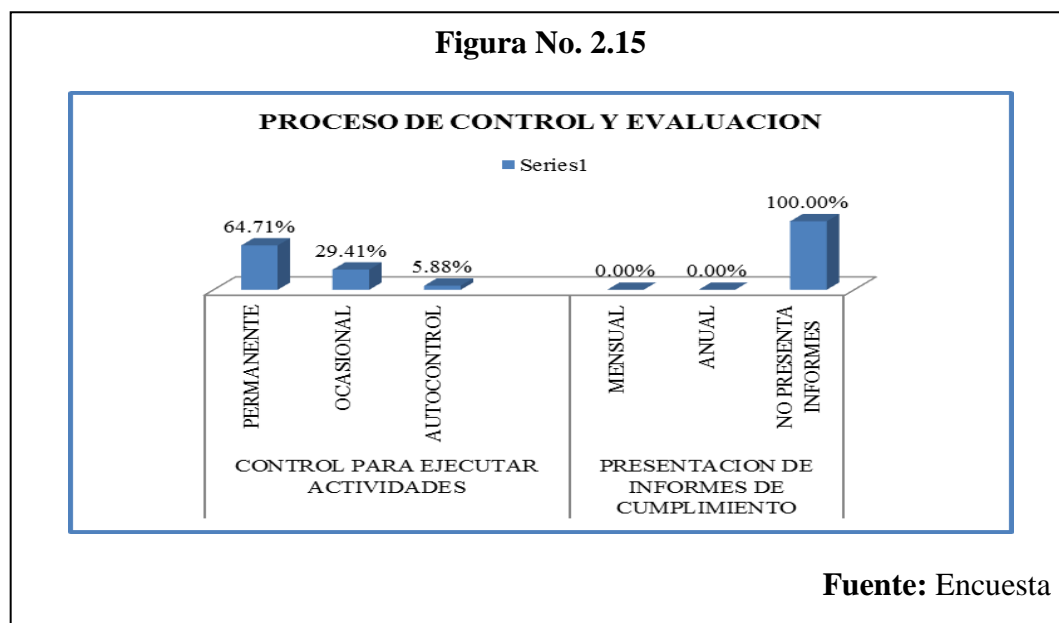


Debilidad Alta

Fortaleza Media

La dirección está a cargo de la accionista mayoritaria de la hacienda, por falta de conocimiento del negocio y los factores que lo rodean, este proceso no tiene una relevancia significativa para la misma, ya que no existe la dirección adecuada y el liderazgo que ejerce es calificado como Autoritario, pero rescatando un punto a favor, con relación a la motivación y comunicación que existe en la empresa, coadyuvando de cierta manera la orientación de la misma.

2.2.4. Proceso de Control y Evaluación



Debilidad Media

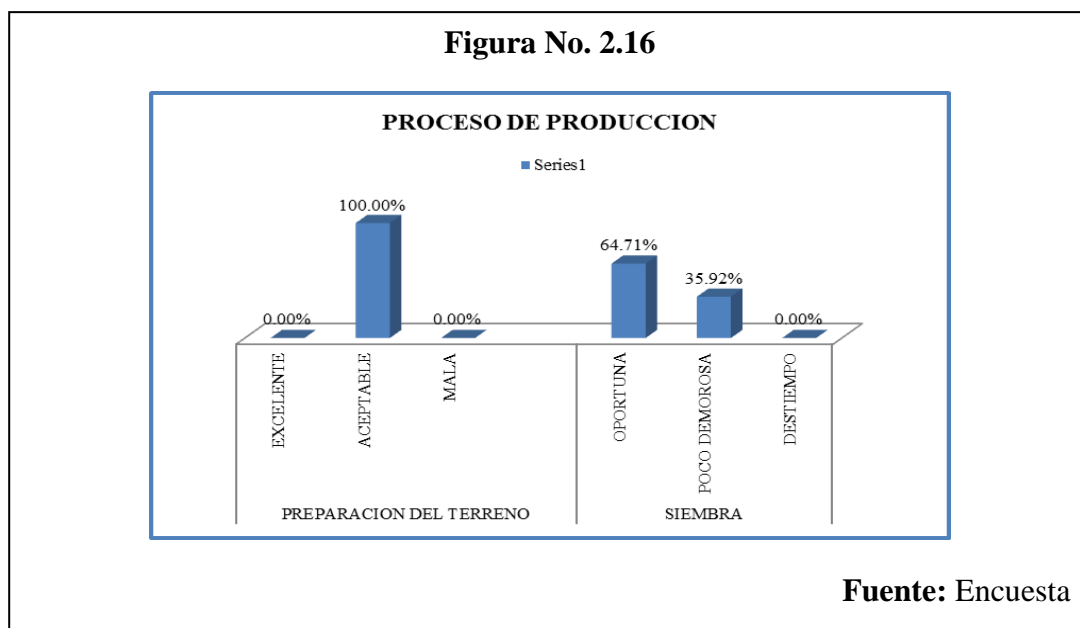
Debilidad Alta

El control y evaluación en La Simona es considerado permanente en un 64.71%, este proceso es realizado por los Jefes de Área, la frecuencia con que se lo realiza depende del tiempo y las circunstancias de producción.

El control es aplicado sobre la base del cumplimiento de las tareas cotidianas que realiza cada uno de los empleados, ya que con el cumplimiento de cada una de estas tareas la empresa marcha correctamente.

Generalmente en La Simona no se presenta ningún tipo de informes sobre las actividades y objetivos alcanzados, simplemente se lleva un control esporádico sobre el tema.

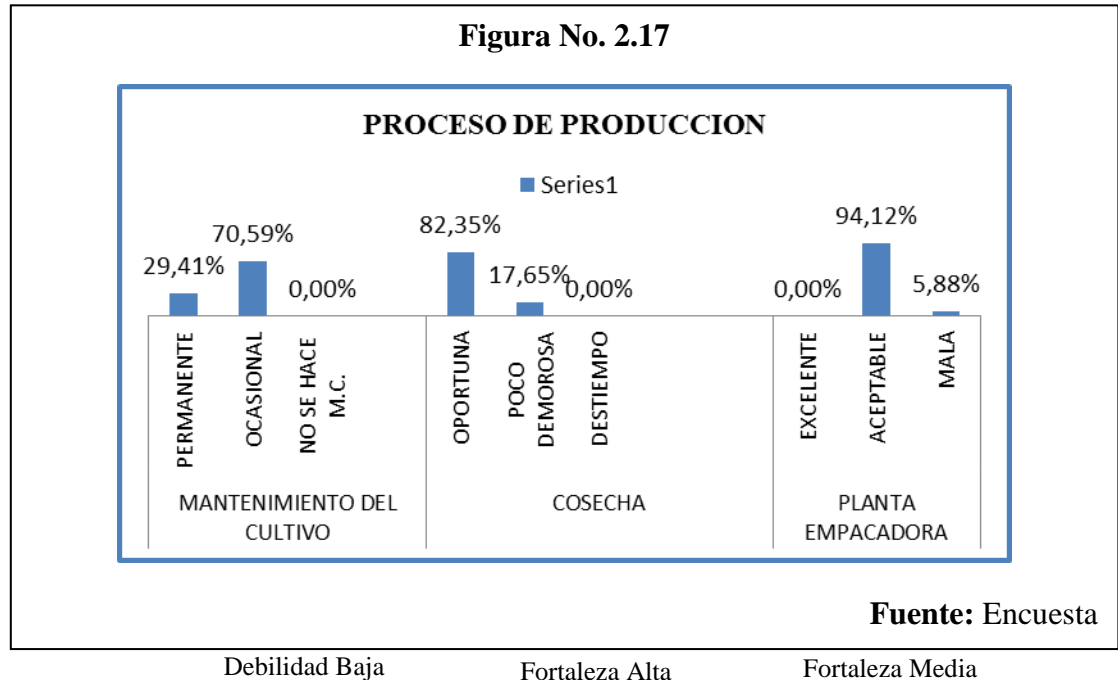
2.2.5. Proceso de Producción



Fortaleza Media

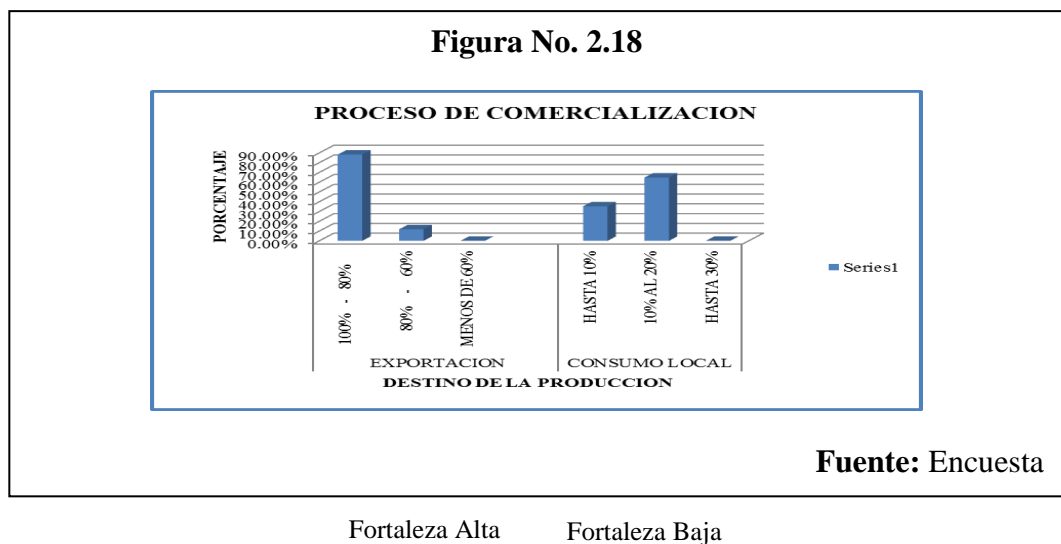
Fortaleza Media

Con relación a la preparación del terreno es calificable como aceptable, ya que todos los procesos para equiparar el espacio son aptos para este tipo de trabajo, existe cierta variación de tiempo en la siembra ya sea por la tardía de materiales o de los aspectos climáticos que retrasan un poco el proceso de cosecha, pero siempre manteniéndose al margen de la estable.

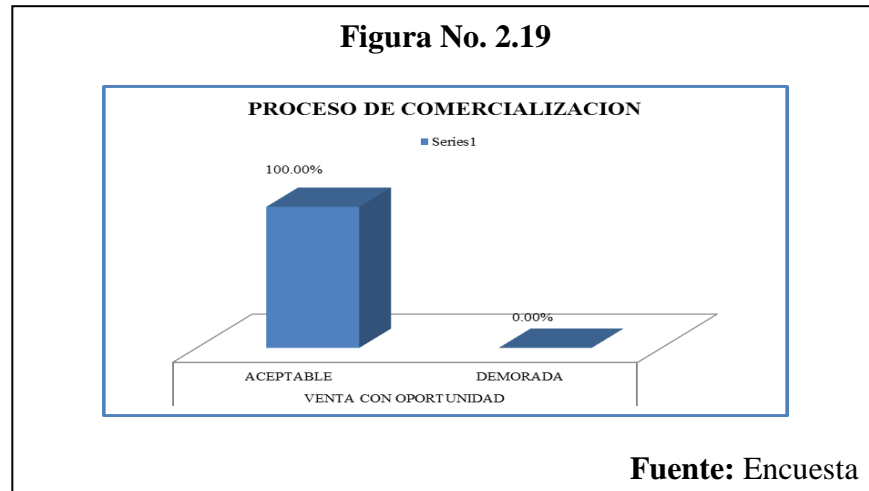


Los procesos de producción como la cosecha y mantenimiento de la planta empacadora son percibidos como oportuno y aceptable respectivamente, siendo factores que inciden favorablemente para el proceso de elaboración de la fruta, con diferencia al mantenimiento del cultivo el cual es realizado ocasionalmente por la empresa.

2.2.6. Proceso de Comercialización



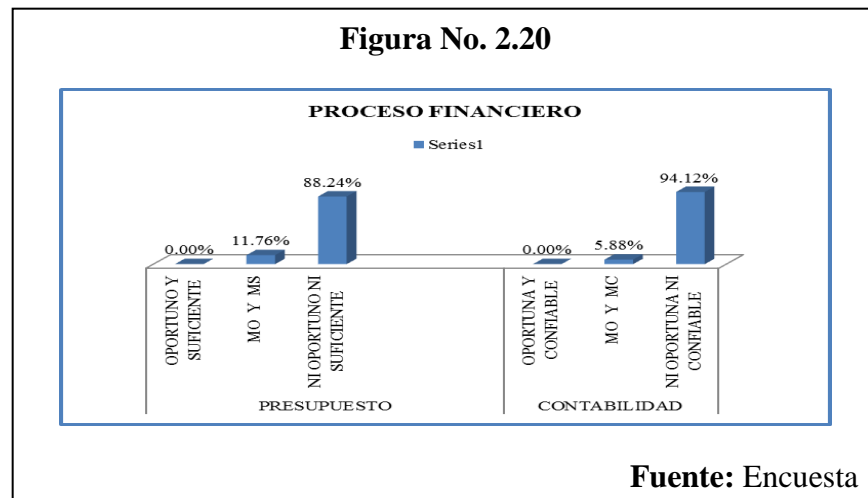
El 80% al 100% de la producción está destinado para la exportación y el 10% al 20% para el consumo local, convirtiendo básicamente al mercado internacional como el mercado objetivo para La Simona.



Oportunidad Alta

Y la venta del producto es considerable como aceptable en un 100% por parte de todo el personal de la empresa.

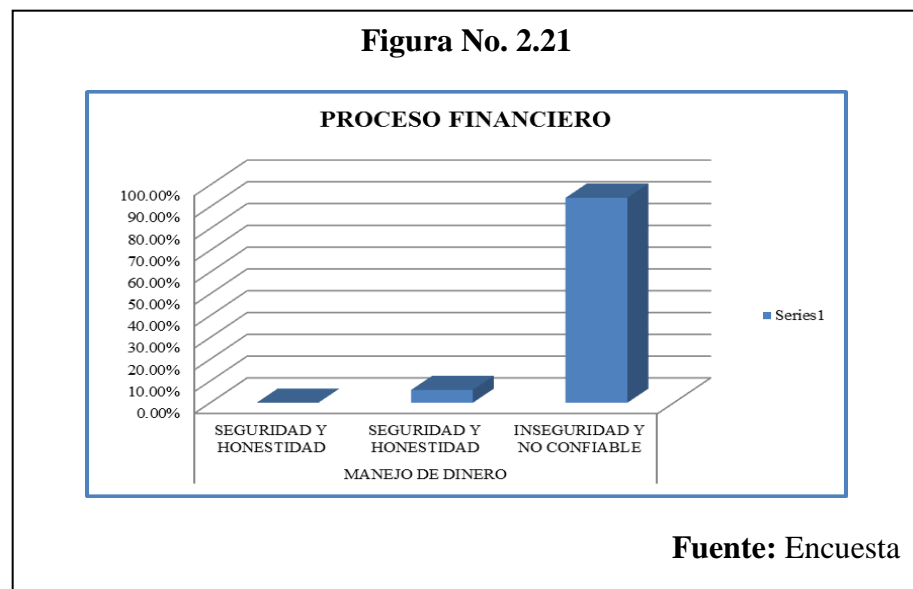
2.2.7. Proceso Financiero



Debilidad Alta

Debilidad Alta

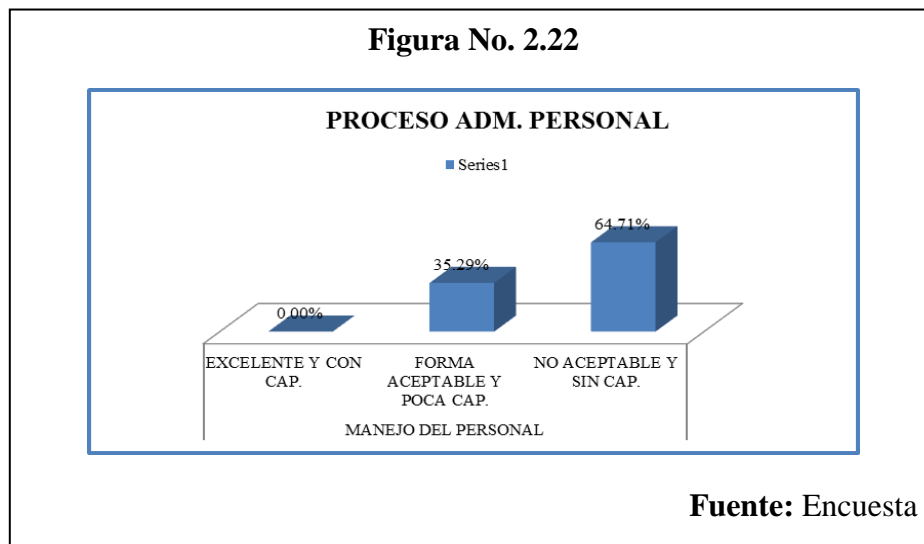
En base a una evaluación previa al aspecto financiero es considerado el proceso más vulnerable y deficiente en esta organización, no existe un control y seguimiento de los presupuestos ni de la contabilidad que engloban al negocio, ya que los resultados obtenidos son irreales, generando una alta utilidad en libros pero la realidad es otra, donde cabe mencionar el famoso vuelto, que La Simona tiene que devolver a las grandes exportadoras, agravando así la situación financiera de la empresa con datos ficticios registrados.



Debilidad Alta

La persona que maneja el efectivo no lleva un control de los egresos e ingresos que se generan, las facturas y demás documentos que se alcanzan a recoger se los entregan al contador, pero no todos. Al no tener respaldo de los egresos, en algunos casos se sobrevalora las diferentes compras, generando más vacíos sustanciales para las finanzas de la empresa.

2.2.8. Proceso de Administración de Personal



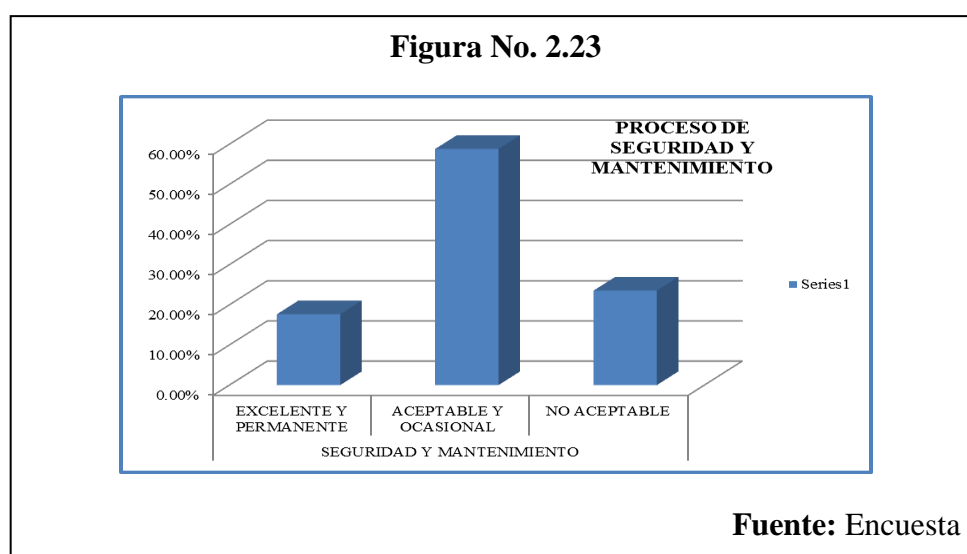
Debilidad Media

Actualmente La Simona no cuenta con una persona específicamente encargada para la Administración del personal, cuanta con su cuadrilla (personal) fija, para las jornadas normales de trabajo, para los días de embarque y de mayor movimiento se contrata personal adicional necesario, pero este proceso se lo realiza verbalmente con las personas que se encuentren y estén disponibles en ese momento y no se realiza capacitación al personal sobre temas inherentes al giro del negocio.

El personal de la hacienda a excepción de 5 personas, los cuáles son los propietarios, no están afiliados al IESS, las razones principales se fundamentan en una administración deficiente de años, que no han controlado y no han tratado de legalizar estos aspectos, en base a esta situación, se propuso a los trabajadores empezar con el proceso de registro en el IESS, pero ellos por cuenta propia no aceptaron registrarse, ya que así percibirían menores ingresos y por otro lado, algunos reciben el bono solidario otorgado por el estado de USD 35.00, ya que no tendrían la facultad a acceder a este beneficio.

El pago se lo realiza cada semana a manera de jornales, estos pagos se los hace en efectivo, por lo que no se tienen documentos que respalden dicha transacción, este procedimiento se lo ha estado llevando desde los inicios de La Simona en el mercado y no cuenta con medidas que ayuden a controlar el ingreso y salida de los trabajadores por lo que pueden darse perjuicios por parte de ellos contra la empresa.

2.2.9. Proceso de Seguridad y Mantenimiento



Fortaleza Media

En relación a la seguridad, se tiene a dos personas que cuidan la finca y residen en este lugar, en una casa proporcionada por la empresa, mantienen un contrato verbal y uno de ellos es trabajador directo. No se ha determinado específicamente a una persona para que realice las funciones de de dar mantenimiento, es más todo el personal está inmerso en realizar estas tareas a los equipo, herramientas y utensilios de trabajo cuando estos los necesiten por lo que es catalogado como ocasional.

2.3. MATRICES DE IMPACTO

2.3.1. Matriz de Impacto Externa

Tabla 2.6: Matriz de impacto externa

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
MACROAMBIENTE									
Factor Económico									
Condiciones económicas favorables	x						5-0		
Factor Político Legal									
Nueva Ley del banano		x						3-0	
Factor Social									
Fuente generadora de empleo		x						3-0	
Factor Tecnológico									
Avances tecnológicos		x						3-0	
MICROAMBIENTE									
Clientes									
Calidad de la fruta		x						3-0	
Precio de la caja de banano		x						3-0	
Entrega del producto a las Exportadoras y Centros de Acopio	x						5-0		
Seguridad de entrega del producto a las Exportadoras y Centros de Acopio		x						3-0	
Atención brindada a sus clientes		x						3-0	
Proveedores									
Forma de entrega del producto por parte de los proveedores				x			5-A		
Forma de pago de La Simona con sus proveedores.				x			5-A		
Tiempo de solicitud de los pedidos atendidos por los proveedores	x						5-0		
Garantías que ofrecen los proveedores		x						3-0	
Competencia									
Pequeños productores de Banano (Competidores directos)				x			5-A		
Normativa									
RUC desactualizado				x			5-A		
No tienen RUP						x			1-A
Código de Trabajo aplicado 20%				x			5-A		
Ausencia de Obligaciones Empresariales IESS-SRI				x			5-A		
Patente municipal pendiente					x			3-A	
No afiliación en Cámara de Comercio de Bananeros					x			3-A	

Elaborado por: Priscila Pérez R.

2.3.2. Matriz de Impacto Interna


Tabla 2.7: Matriz de impacto interna

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
CAPACIDADES									
Planificación									
Desconocimiento y falta de aplicación de principios, valores, misión y visión.				x			5-D		
Desconocimiento y falta de aplicación de objetivos, políticas y estrategias.				x			5-D		
Desconocimiento y falta de aplicación de la estructura organizacional y las funciones.					x			3-D	
Organización									
Uso de espacio físico, equipos y materiales de trabajo		x						3-F	
Dirección									
Falta de liderazgo.				x			5-D		
Comunicación y motivación al personal		x						3-F	
Control y Evaluación									
Falta de control sobre las actividades que se realiza.						x		3-D	
No se presentan informes de cumplimiento.				x			5-D		
Producción									
Adecuada preparación del terreno.		x						3-F	
Oportuno proceso de siembra.		x						3-F	
Ocasional mantenimiento de cultivo.						x			1-D
Oportuno proceso de cosecha.	x						5-F		
Aceptable función de la planta empacadora.		x						3-F	
Comercialización									
Banano para exportación.	x						5-F		
Banano para consumo local.			x						1-F
Venta de la fruta con oportunidad.	x						5-F		
Financiera									
Presupuesto deficiente.				x			5-D		
Contabilidad deficiente.				x			5-D		
Mal manejo de dinero.				x			5-D		
Mal manejo de personal.						x		3-D	
Adecuada seguridad y mantenimiento.		x						3-F	

Elaborado por: Priscila Pérez R.

2.3.3. Matriz Estratégica Ofensiva o de Aprovechabilidad


Tabla 2.8: Matriz de Aprovechabilidad

			OPORTUNIDADES											TOTAL	PROMEDIO FORTALEZA	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
			Nuevos mercados	Condiciones económicas favorables	Nueva Ley del Banano	Fuente generadora de empleo	Avances tecnológicos	Calidad de la fruta	Precio de la caja de banano	Inmediata entrega del producto a sus clientes	Seguridad de entrega del producto a sus clientes	Atención brindada a sus clientes	Tiempo de solicitud de los pedidos atendidos por proveedores	Garantías de los proveedores	43	
FORTALEZAS																
1	Uso del espacio físico y materiales	3	1	1	1	5	3	1	5	5	1	5	3	31		
2	Comunicación, capacitación y motivación al personal	3	1	1	5	1	5	1	3	3	5	1	1	27		
3	Preparación del Terreno	3	5	5	5	5	5	5	3	1	3	5	5	47	3	
4	Proceso de siembra	3	5	5	5	5	5	5	3	1	3	5	5	47	4	
5	Proceso de cosecha	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	51	2	
6	Uso de la planta empacadora	3	5	1	5	5	5	3	5	5	3	5	5	47	5	
7	90% Banano para la exportación	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	51	1	
8	10% Banano para consumo local	1	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3	3	47	6	
9	Venta de la fruta con oportunidad	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	47	7	
10	Seguridad y mantenimiento	3	3	1	3	5	5	3	5	5	3	1	3	37	8	
TOTAL			40	32	44	46	46	38	44	38	36	34	34			
PROMEDIO OPORTUNIDAD			39	5	4	2	1	6	3	7	8					

Elaborado por: Priscila Pérez R.

2.3.4. Matriz Estratégica Defensiva o de Vulnerabilidad

Tabla 2.9: Matriz de Vulnerabilidad

		AMENAZAS										TOTAL	PROMEDIO DEBILIDADES	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9				
		Forma de entrega del producto por los proveedores	Forma de pago con los proveedores	Pequeños productores de Banano Fuerte competencia directa	RUC Desactualizado	No tienen RIJP	Código de Trabajo aplicado 20%	Ausencia de obligaciones empresariales	Patente municipal pendiente	No afiliación en Cámaras de Comercio de Bananeros				
		5	5	5	5	1	5	5	3	3			38	
DEBILIDADES		I												
1	Desconocimiento y falta de aplicación de principios, valores, misión y visión	5	1	1	5	3	3	5	5	3	3		29	
2	Desconocimiento y falta de aplicación de objetivos, políticas y estrategias	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5		41	1
3	Desconocimiento y falta de aplicación de la estructura organizacional y funciones	3	1	1	5	5	5	5	5	3	5		35	8
4	Falta de Administración (Liderazgo)	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5		43	4
5	Falta de control a las actividades	3	1	3	5	5	5	5	5	5	5		39	5
6	No se presentan informes	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1		33	
7	Ocasional mantenimiento del cultivo	1	5	3	5	1	1	5	1	5	5		31	
8	Presupuesto deficiente	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		45	2
9	Contabilidad deficiente	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		45	3
10	Mal manejo del dinero	5	5	5	5	3	3	5	5	3	3		37	6
11	Falta de capacitación e inadecuado manejo de personal	3	1	1	5	5	5	5	5	5	5		37	7
TOTAL			29	35	55	47	47	55	51	49	47			
PROMEDIO AMENAZAS		46	8	1	6	7	2	3	4	5				

Elaborado por: Priscila Pérez R.

2.3.5. Matriz de Síntesis Estratégica.

Tabla 2.10: Matriz de Síntesis Estratégica


AMBIENTE INTERNO	F	FORTALEZAS	O	OPORTUNIDADES	AMBIENTE EXTERNO
	F-1	90% Producción de banano para exportación	O-1	Calidad de la fruta	
	F-2	Proceso de cosecha	O-2	Avances tecnológicos	
	F-3	Preparación del Terreno	O-3	Inmediata entrega del producto a sus clientes	
	F-4	Proceso de siembra	O-4	Fuente generadora de empleo	
	F-5	Uso de la planta empacadora	O-5	Nuevos mercados Condiciones económicas favorables	
	F-6	10% Producción de banano para consumo local	O-6	Precio de la caja de banano	
	F-7	Venta de la fruta con oportunidad	O-7	Seguridad de entrega del producto a sus clientes	
	F-8	Seguridad y mantenimiento	O-8	Atención brindada a sus clientes	
	D	DEBILIDADES	A	AMENAZAS	
D-1	Desconocimiento y falta de aplicación de objetivos, políticas y estrategias	A-1	Pequeños productores de Banano Fuerte competencia directa		
D-2	Presupuesto deficiente	A-2	Código de Trabajo aplicado 20%		
D-3	Contabilidad deficiente	A-3	Ausencia de obligaciones empresariales		
D-4	Falta de Administración (Liderazgo)	A-4	Patente municipal pendiente		
D-5	Falta de control a las actividades	A-5	No afiliación en Cámaras de Comercio de Bananeros		
D-6	Mal manejo del dinero	A-6	RUC Desactualizado		
D-7	Falta de capacitación e inadecuado manejo de personal	A-7	No tienen RUP		
D-8	Desconocimiento y falta de aplicación de la estructura organizacional y funciones	A-8	Forma de pago con los proveedores		

Elaborado por: Priscila Pérez R.

2.3.6. Matriz de estrategias FODA

2.3.6.1. Matriz de estrategias FO-FA

Tabla 2.11: Matriz de estrategias FO-FA

		O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS
		O1	Calidad de la fruta	A1	Pequeños productores de Banano Fuerte competencia directa
		O2	Avances tecnológicos	A2	Código de Trabajo aplicado 20%
		O3	Inmediata entrega del producto a sus	A3	Ausencia de obligaciones empresariales
		O4	Fuente generadora de empleo	A4	Patente municipal pendiente
		O5	Nuevos mercados	A5	No afiliación en Cámaras de Comercio de Bananeros
		O6	Condiciones económicas favorables	A6	RUC Desactualizado
		O7	Precio de la caja de banano	A7	No tienen RUP
		O8	Seguridad de entrega del producto a sus clientes	A8	Forma de pago con los proveedores
F	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
F1	90% Producción de banano para exportación	F1/O6	Incremento de la participación en el mercado con precios competitivos.	F1/A1	Diseño y aplicación de un plan de estrategias enfocadas a incrementar la participación frente a los demás competidores
F2	Proceso de cosecha	F2/O2	Aplicación de avances tecnológicos al proceso de cosecha.	A4.A5.A6.A7	Obtención de la patente y RUP, afiliación a la Cámara de Comercio de Bananeros y actualización del RUC.
F3	Preparación del Terreno	F3/O2	Aplicación de avances tecnológicos a la preparación del terreno.		
F4	Proceso de siembra	F4/O2	Aplicación de avances tecnológicos al proceso de siembra.	F1.F6/A1	Diseño de un proceso para mejorar los servicios que ofrece la empresa, con la finalidad de potencializar la empresa frente a los demás productores presentes en el mercado.
F5	Uso de la planta empacadora	F5	Mejoramiento constante de la planta empacadora.		
F6	10% Producción de banano para consumo local	F6/O5	Incrementar la venta de la fruta en base a su calidad y precio competitivo.	A8	Diseño de proceso de pagos a proveedores y mejoramiento de los parámetros de créditos.
F7	Venta de la fruta con oportunidad	F7/O1.06	Diseño de un plan de seguridad de entrega de producto a sus clientes y mantenimiento.		
F8	Seguridad y mantenimiento	F8/O7	Diseño de un proceso de mantenimiento continuo de la manipulación de la fruta con la finalidad de generar ventajas competitivas en la calidad de la misma.		

Elaborado por: Priscila Pérez R.

2.3.6.2. Matriz de estrategias DO-DA

Tabla 2.12: Matriz de estrategias DO-DA

		O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS
		O1	Calidad de la fruta	A1	Pequeños productores de Banano Fuerte competencia directa
		O2	Avances tecnológicos	A2	Código de Trabajo aplicado 20%
		O3	Inmediata entrega del producto a sus clientes	A3	Ausencia de obligaciones empresariales
		O4	Fuente generadora de empleo	A4	Patente municipal pendiente
		O5	Nuevos mercados Condiciones económicas favorables	A5	No afiliación en Cámaras de Comercio de Bananeros
		O6	Precio de la caja de banano	A6	RUC Desactualizado
		O7	Seguridad de entrega del producto a sus clientes	A7	No tienen RUP
		O8	Atención brindada a sus clientes	A8	Forma de pago con los proveedores
D	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
D1	Desconocimiento y falta de aplicación de objetivos, políticas y estrategias	D-1/O-8	Diseño de un plan estratégico y fortalecimiento de la atención y el servicio.	D1	Aplicación de los objetivos, políticas y estrategias.
D2	Presupuesto deficiente	D1	Aplicación de los objetivos, políticas y estrategias.	D4/A5	Obtención de la patente y RUP, afiliación a la Cámara de Comercio de Bananeros y actualización del RUC.
D3	Contabilidad deficiente	D3	Mejoramiento del proceso de Contabilidad		
D4	Falta de Administración (Liderazgo)	D4/O5	Mejoramiento de la administración enfocada a la participación en nuevos mercados económicos.	D4/A2.A3.A4.A5.A6.A7	Mejoramiento de la administración actual
D5	Falta de control a las actividades	D5/O1.O7.O8	Evaluación mensual en base a los resultados y en función de las necesidades de los clientes.	D-4/A-1	Diseño y elaboración de estrategias para expansión de mercado y de ventajas competitivas frente a la competencia.
D6	Mal manejo del dinero	D6	Diseño de un proceso adecuado de manejo de dinero.	D4.D5/	Control de actividades pertinentes de la Hacienda.
D7	Falta de capacitación e inadecuado manejo de personal	D7	Capacitación al personal con el objeto de mejorar la atención al cliente.	D6/A8	Diseño de proceso de pagos a proveedores y mejoramiento de los parámetros de créditos.
D8	Desconocimiento y falta de aplicación de la estructura organizacional y funciones	D-8	Diseño y aplicación de un manual de funciones del personal.	D7/A2	Desarrollo del manejo de personal, registrando a los empleados en el IESS en su totalidad.

Elaborado por: Priscila Pérez R.

2.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Mediante el direccionamiento estratégico se diseñan herramientas que orienten las actividades de la empresa en el corto, mediano y largo plazo como son:

- ✓ Matriz Axiológica.
- ✓ Misión.
- ✓ Visión
- ✓ Objetivos.
- ✓ Políticas.
- ✓ Estrategias.

2.4.1. Matriz Axiológica

La Matriz Axiológica es un ejercicio de Alta Gerencia, representado a través de la ordenación de un conjunto de variables del mismo tipo (Valores, Principios vs. Grupos de Referencia), que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de una organización y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Es de gran importancia para las organizaciones porque permite evidenciar el significado de los valores y principios para los diferentes grupos de referencia.¹⁹

Es una herramienta administrativa que combina los principios y valores que tiene la empresa que aplicar a los grupos de referencia o actores.

¹⁹ <http://www.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>

Tabla No. 2.13: Matriz Axiológica de la Hacienda La Simona

Actores o Grupos de referencia Principios y Valores	Clientes	Proveedores	Propietarios	Trabajadores	Organismos de Control	Competidores	Sociedad y	Medio
Honestidad	x	x	x	x	x		x	x
Responsabilidad	x	x	x	x	x		x	x
Trabajo en Equipo	x		x	x				
Puntualidad	x	x	x	x	x			x
Solidaridad			x	x			x	x
Respeto y tolerancia a los demás	x	x	x	x	x	x	x	x
Transparencia en todas las acciones	x	x	x	x	x		x	x

Autor: Priscila Pérez R.

Honestidad: La honestidad es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia.²⁰

- ✓ La base de toda relación empieza con la honestidad que se pueda ejercer, la empresa debe tener honestidad con sus clientes, trabajadores, propietarios, organismos de control, sociedad y familia y el medio ambiente, ya que así se podrá fomentar las alianzas y mejorar las relaciones laborales y comerciales que existen.

Responsabilidad: La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.²¹

- ✓ La responsabilidad existente entre los clientes, proveedores, propietarios, trabajadores, organismos de control, sociedad y familia y medio ambiente refleja las acciones laborales con compromiso y seguridad de cumplimiento de las obligaciones tomadas con los diferentes actores inmersos en el mercado.

Trabajo en equipo: Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.²²

²⁰<http://es.wikipedia.org/wiki/Honestidad>

²¹<http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad>

²²http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo

- ✓ Los resultados obtenidos bajo la modalidad de trabajo en equipo entre los propietarios, trabajadores y clientes de La Simona generan beneficios significativos para la empresa.

Puntualidad: La puntualidad es la característica de poder terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado.²³

- ✓ La puntualidad entre los clientes, proveedores, propietarios, trabajadores, organismos de control y medio ambiente define cualidades muy importantes con relación a su forma de actuar en este caso comercialmente en esta industria.

Solidaridad: Es más que nada un acto social, una acción que le permite al ser humano mantener y mantenerse en su naturaleza de ser social.²⁴

- ✓ Acto social de las referencias de cada uno de los factores anexos al giro de negocio de La Simona, es decir, entre los propietarios, trabajadores, sociedad y familia y medio ambiente, determinando acciones de buen porvenir entre los mismos.

Respeto: Es la consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad: respeto mutuo, reconocimiento mutuo.²⁵

Tolerancia: Respeto hacia ideas, creencias o prácticas cuando son diferentes o contrarias a las propias.²⁶

²³<http://es.wikipedia.org/wiki/Puntualidad>

²⁴<http://www.misrespuestas.com/que-es-la-solidaridad.html>

²⁵<http://es.wikipedia.org/wiki/Respeto>

- ✓ El respeto marca notable diferencia de valor con los demás, en este caso La Simona determina importante actuar con respecto y tolerancia con todos sus actores o grupos de referencia, ya que de esto dependerá el supervivencia de la empresa en el mercado.

Transparencia: Honestidad y equidad en las acciones.

- ✓ Las correctas acciones de la empresa reflejara la transparencia de su organización en el mercado, y el buen juicio o criterio de valor que tengan los demás con La Simona, determinando el prestigio de la misma en el mercado.

2.4.2. Misión

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se especifica:

1. La necesidad a satisfacer.
2. Los clientes a alcanzar.
3. Productos y servicios ofertados.²⁷

²⁶<http://es.wikipedia.org/wiki/Tolerancia>

²⁷http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm

La propuesta es la siguiente:

La Simona es una empresa productora de banano ubicada en el Guabo, provincia de El Oro, dedicada a la exportación y consumo nacional, cumpliendo con las normas y políticas de calidad establecidas, en un marco de honestidad, puntualidad y responsabilidad ambiental y social para satisfacer la demanda de sus clientes.

2.4.3. Visión

La visión es una imagen del futuro que deseamos²⁸, nos guía a donde queremos ir, la descripción de cómo será la realidad cuando llegemos ahí y genera una fuerza de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso en todos, la propuesta es:

Para el año 2015, La Simona plantea ser una de las principales haciendas de producción de banano reconocida en el mercado, generadora de empleo permanente, basada en el desarrollo sustentable, mediante la aplicación de estrategias de mejoramiento continuo, estándares de calidad y productividad que permitan lograr una mayor participación en el sector bananero.

²⁸<http://vision.imcp.org.mx/spip.php?article4>

2.4.4. Objetivos

“Objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo”. Por ello un objetivo sirve para:

- ✓ Formular concreta y objetivamente resultados
- ✓ Planificar acciones
- ✓ Orientar procesos
- ✓ Medir resultados²⁹

2.4.4.1. Objetivo General

- ✓ Producir y comercializar banano de excelente calidad para la exportación y consumo local, satisfaciendo las necesidades del cliente y contribuyendo para el desarrollo del país.

2.4.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Dirigir e implementar estrategias administrativas, de producción y diferenciadoras para incrementar un 2% de participación de La Simona en el mercado bananero en el año 2011.

²⁹<http://www.apuntesgestion.com/2007/10/28/concepto-objetivos/>

- ✓ Producir 67.000 cajas de banano en el año 2011 en la hacienda La Simona para satisfacer la demanda de sus clientes en forma oportuna e incrementar cada año su producción en un 5%.
- ✓ Para el año 2011, mejorar la eficiencia y capacidad de los procesos del área Financiero/Administración con la finalidad de optimizar tiempo, actividades y recursos financieros provenientes de La Simona.
- ✓ Determinar la cantidad adecuada de insumos para la producción de banano prevista en el año 2011, con la finalidad de eliminar desperdicios, compras innecesarias y optimizar los recursos.
- ✓ Marzo 2011, dotar de uniformes al personal y modernizar su equipo de trabajo.
- ✓ Afiliar el 100% del personal al IESS, para el segundo semestre del año 2011.
- ✓ Desarrollar tres cursos de capacitación para el Área Financiera-Administrativa cada año a partir del 2011 sobre técnicas informáticas y técnicas contables financieras, etc., con el objeto de mejorar la administración y eficiencia de la misma.
- ✓ Desarrollar dos cursos de capacitación para el Área de Producción y Ventas cada año a partir del primer semestre del año 2012, sobre técnicas de producción, manejo de la fruta, empaçado, etc., con la finalidad de mejorar los procesos productivos y de ventas.
- ✓ Incrementar para el año 2012 el 100% del portafolio de clientes y determinar los mejores canales de distribución y comercialización del banano, satisfaciendo las necesidades del mercado y mejorar las condiciones de la fruta y sus precios.

- ✓ Diseñar en el primer trimestre del año 2012 un plan de mantenimiento y tratamiento a los instrumentos de trabajo, con el objeto de disminuir tiempos obsoletos por fallas en las operaciones de los mismos.
- ✓ Modernizar los sistemas de información informática a través de las redes de internet para optimizar la administración la información con los proveedores en forma inmediata para el primer trimestre del año 2013.
- ✓ Contratar los servicios de una empresa de seguridad con el fin de proteger y salvaguardar los intereses del personal, instalaciones y demás recursos de La Simona en el primer bimestre del año 2013.
- ✓ Contratar un seguro privado para las plantaciones, fruta, personal y transporte de La Simona para el cuarto trimestre del año 2013.
- ✓ Modernizar la maquinaria de La Simona en un 50% en el año 2014 y en un 100% para el año 2015.
- ✓ Modernizar el transporte del personal, es decir, para el 2014 adquirir una furgoneta destinada para la movilización del mismo.
- ✓ Para el año 2015, incrementar 5 hectáreas de plantación de banano.

2.4.5. Políticas

Política General:

Se atenderá prioritariamente al cliente con la calidad de la fruta en forma oportuna.

Área de Gerencia:

- ✓ La gerencia evaluará mensualmente el desempeño y productividad de todas las áreas y otorgará bonos al personal por cumplimiento de objetivos hasta por un monto de USD 40.
- ✓ Cada área presentará quincenalmente un informe sobre la gestión y administración de su competencia a Gerencia, este informe será elaborado por cada jefe.
- ✓ Se realizará reuniones mensuales para evaluación y orientación del trabajo realizado y a realizarse con la participación de los jefes de área.

Área de Producción:

- ✓ Se realizara mantenimiento del terreno y cultivo cada semana por el personal encargado de las mismas.
- ✓ Se etiquetará, desechará y pondrá las fundas a los racimos de banano dos veces por semana.
- ✓ Se realizará la cosecha cada vez que el Área de Ventas y Comercialización nos indique de los cupos disponibles tanto de las empresas exportadoras como de los Centros de Acopio.
- ✓ La limpieza y mantenimiento de la Planta Empacadora se la realizará a diario por todo el personal.
- ✓ Se revisará las cajas de banano minuciosamente con un enfoque de calidad antes de embarcan el transporte respectivo.

Área Administrativa-Financiera:

- ✓ Los días viernes se realizarán los pagos a los proveedores a partir de las 3pm y los respectivos cobros a los clientes, presentando las facturas, dependiendo de las políticas de pago y de cobro que se mantengan respectivamente.
- ✓ Los cobros por ventas se depositarán el siguiente día en la cuenta bancaria de la empresa.
- ✓ La persona encargada del manejo de dinero en efectivo de caja chica es la Sra. Yolanda Reyes hasta un valor de USD 500, que será reembolsado previa la presentación de facturas o comprobantes de pago.

Área de Administración de Personal:

- ✓ La jornada de trabajo será de Lunes a Viernes de 6h30am a 4h30pm, con 30 minutos destinados para el almuerzo y los días sábados de 6h30am a 12h00pm.
- ✓ Todo el personal entrará a sus labores a las 7am, para lo cual se los recogerá a las 6h30 am en la residencia de los dueños de la hacienda y posteriormente se los transportará al lugar de trabajo, para la cual se cuenta con un vehículo para la movilización, quien se atrase pagará por un minuto, 0.25 centavos de dólar, y con una hora de retraso se tomará como día perdido.
- ✓ La hora de salida es a las 4h30 pm, se los recogerá en el lugar de trabajo y se los transportará a la residencia de los dueños de la hacienda para que recojan sus pertenencias.

- ✓ Los pagos de sueldos se los realizará semanalmente el día sábado al medio día, después de la terminación de jornada de trabajo.
- ✓ Solo en casos especiales, de fuerza mayor o fortuitos se otorgarán préstamos al personal, con la consideración de no cobrar intereses y firmarán una letra de cambio o un pagaré como respaldo de la transacción.
- ✓ Solo en casos especiales, de fuerza mayor o fortuitos se otorgarán anticipos al personal, siempre y cuando no sobrepasen en 50% de sus ingresos a percibir en el mes.
- ✓ Se planificará con 15 días de anticipación la capacitación al personal.
- ✓ Se comenzará con la gestión de legalizar a los trabajadores pendientes en el IESS.
- ✓ El personal que registra un año de trabajo ininterrumpido tendrá derecho a 15 días de vacaciones pagadas, durante este tiempo la empresa podrá contratar un reemplazo temporal.
- ✓ Se capacitará al personal sobre el uso adecuado de las herramientas tecnológicas, las cuales serán administradas por los jefes de área y sus ayudantes.

Área de Ventas y Comercialización:

- ✓ El Área de Ventas y Comercialización gestionará con las empresas exportadoras la venta de la fruta.
- ✓ El Área de Ventas y Comercialización informará a Producción y al Financiero diariamente vía telefónica e internet sobre el cupo disponible y el precio obtenido con la exportadora y con los centros de acopio y proporcionará información sobre el puerto de destino para el embarque.

Área de Compras:

- ✓ La compra de insumos se lo realizará los días lunes conforme a los requerimientos solicitados por el Área de Producción.

Área de Mantenimiento:

- ✓ El mantenimiento a los equipos, herramientas, vehículos y de demás insumos agrícolas se lo realizará cada semana por el personal que emplea estos para su trabajo diario y cuando estos lo necesiten.

Área de Seguridad:

- ✓ La persona encargada de la seguridad permanecerá todo el día en la hacienda, y en los horarios que se estipule.

Área de Transporte:

- ✓ El transporte de la fruta estará a cargo del Jefe de Comercialización, la ruta será a través de colocar y llevar la fruta en las rieles hasta la tina, donde se preparará y seleccionará el banano, se empaquetará y se colocará la carga en el camión, el transporte se dirigirá hasta el puerto o centro de acopio destinado para el producto.

2.4.6. Estrategias

- ✓ Construcción de una planificación estratégica competitiva de tal modo que se implemente un plan de crecimiento de mediano y largo plazo.
- ✓ Mejoramiento de los procesos y actividades de la empresa, con la finalidad de disminuir tiempos, costos y desperdicios.
- ✓ Diseño de un manual de funciones para definir las responsabilidades y competencias del personal.
- ✓ Diseño de un manual de procesos para racionalizar las actividades de la hacienda.
- ✓ Capacitación al personal en forma continua sobre asuntos relacionados con la empresa y de motivación personal.
- ✓ Elaboración de un plan sobre incentivos y remuneraciones para el personal de la hacienda.
- ✓ Uso de herramientas tecnológicas para solventar las competitividad de la hacienda en el mercado.
- ✓ Trabajo en equipo con el fin de optimizar recursos y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- ✓ Mantenimiento y revisión de equipos y herramientas de trabajo permanentemente con la finalidad de proveer con lo necesario para el trabajo diario de la hacienda.
- ✓ Mejoramiento de los procesos, actividades y políticas Financieras/Administrativas para un mejor control del manejo de los recursos económicos.

2.4.7. Mapa Estratégico

Figura 2.24: Mapa Estratégico 2011-2015

La Simona es una empresa productora de banano ubicada en el Guabo, provincia de El Oro, dedicada a la exportación y consumo nacional, cumpliendo con las normas y políticas de calidad establecidas, en un marco de honestidad, puntualidad y responsabilidad ambiental y social para satisfacer la demanda de sus clientes.

Para el año 2015, La Simona plantea ser una de las principales haciendas de producción de banano reconocida en el mercado, generadora de empleo permanente, basada en el desarrollo sustentable, mediante la aplicación de estrategias de mejoramiento continuo, estándares de calidad y productividad que permitan lograr una mayor participación en el sector bananero.

- PRINCIPIOS Y VALORES**
- Honestidad.
 - Responsabilidad.
 - Trabajo en Equipo.
 - Puntualidad.
 - Solidaridad.
 - Respeto y tolerancia a los demás.
 - Transparencia en todas las acciones.

2011

Objetivos:

- Dirigir e implementar estrategias para incrementar un 2% de participación de La Simona en el mercado bananero en el año 2011.
- Producir 67.000 cajas de banano en el año 2011 e incrementar cada año su producción en un 5%.
- Para el año 2011, mejorar la eficiencia y capacidad de los procesos del área Financiero/Administración.

Políticas:

- Se atenderá prioritariamente al cliente con la calidad de la fruta en forma oportuna.
- La gerencia evaluará mensualmente el desempeño y productividad de todas las áreas.
- Cada área presentará quincenalmente un informe sobre la gestión y administración de su competencia a Gerencia.

Estrategias:

- Construcción de una planificación estratégica competitiva.
- Mejoramiento de los procesos y actividades de la empresa, con la finalidad de disminuir tiempos, costos y desperdicios.
- Mejoramiento de los procesos, actividades y políticas Financieras/Administrativas para un mejor control del manejo de los recursos económicos.

2012

Objetivos:

- Incrementar para el año 2012 el 100% del portafolio de clientes.
- Diseñar en el primer trimestre del año 2012 un plan de mantenimiento y tratamiento a los instrumentos de trabajo.

Políticas:

- Se atenderá prioritariamente al cliente con la calidad de la fruta en forma oportuna.
- Se realizará mantenimiento y tratamiento a los instrumentos de trabajo periódicamente.
- La limpieza y mantenimiento de la Planta Empacadora se la realizará a diario por todo el personal

Estrategias:

- Construcción de una planificación estratégica competitiva, implemente un plan de crecimiento de mediano y largo plazo.
- Mejoramiento de los procesos y actividades de la empresa, con la finalidad de disminuir tiempos, costos y desperdicios.
- Diseño de un manual de funciones.

2013

Objetivos:

- Modernizar los sistemas de información informática a través de las redes de internet.
- Contratar un seguro privado para las plantaciones, fruta, personal y transporte de La Simona para el cuarto trimestre del año 2013.

Políticas:

- Se capacitará al personal sobre el uso adecuado de las herramientas tecnológicas, las cuales serán administradas por los jefes de área y sus ayudantes.
- La persona encargada de la seguridad permanece todo el día en la hacienda, y en los horarios que se estipule.

Estrategias:

- Uso de herramientas tecnológicas para solventar las competitividad de la hacienda en el mercado.
- Uso adecuado de criterios y presentación de argumentos sobre contratación de servicios para la empresa.

2014

Objetivos:

- Modernizar la maquinaria de La Simona en un 50% en el año 2014.
- Modernizar el transporte del personal, es decir, para el 2014 adquirir una furgoneta destinada para la movilización del mismo.

Políticas:

- ✓ El mantenimiento a los equipos, herramientas, vehículos y de demás insumos agrícolas se lo realizará cada semana por el personal que emplea estos para su trabajo diario y cuando estos lo necesiten.

Estrategias:

- Adquisición óptima de equipos de trabajo e insumos para generar eficiencia y productividad.
- Mantenimiento y revisión de equipos y herramientas de trabajo permanentemente.

2015

Objetivos:

- Modernizar la maquinaria de La Simona en un 100% en el año 2015.
- Para el año 2015, incrementar las hectáreas de plantación de banano en un 8%.

Políticas:

- ✓ El mantenimiento a los equipos, herramientas, vehículos y de demás insumos agrícolas se lo realizará cada semana por el personal que emplea estos para su trabajo diario y cuando estos lo necesiten.
- ✓ Se atenderá prioritariamente al cliente con la calidad de la fruta en forma oportuna.

Estrategias:

- Adquisición óptima de equipos de trabajo e insumos para generar eficiencia y productividad.
- Mantenimiento y revisión de equipos y herramientas de trabajo permanentemente.
- Construcción de una planificación estratégica competitiva de tal modo que se implemente un plan de crecimiento de mediano y largo plazo.

CAPÍTULO 3

3. INVENTARIO, LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Mediante este capítulo se va a realizar el inventario, levantamiento y análisis de los procesos de La Simona, en especial aquellos que se detecten mayores novedades y problemas, utilizando y aplicando las técnicas administrativas como son:

- ✓ Cadena de Valor.
- ✓ Mapa de Procesos.
- ✓ Simbología.
- ✓ Diagramación.
- ✓ Hojas de Costos.
- ✓ Informes de Novedades Encontradas.

3.1. MAPA DE PROCESOS DE LA HACIENDA LA SIMONA

3.1.1. Cadena de Valor

Concepto

La Cadena de Valor es un esquema teórico, mediante el cual se ilustra el desarrollo de las actividades de la empresa con la finalidad de generar valor agregado tanto para el cliente como para la empresa.

El marco de la cadena de valor está inserto en el pensamiento de la gestión como una herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.³⁰

3.1.1. Mapa de Procesos

Concepto

Descripción ilustrada que permite visualizar un proceso entero e identificar áreas de fortalezas y debilidades. Ayuda a reducir la duración y defectos de ciclo mientras que reconoce el valor de contribuciones individuales.³¹

El Mapa de Procesos se divide en los siguientes aspectos:

Procesos Gobernantes: Estos procesos proporcionan pautas de acción para todos los demás procesos y son realizadas por la dirección general.

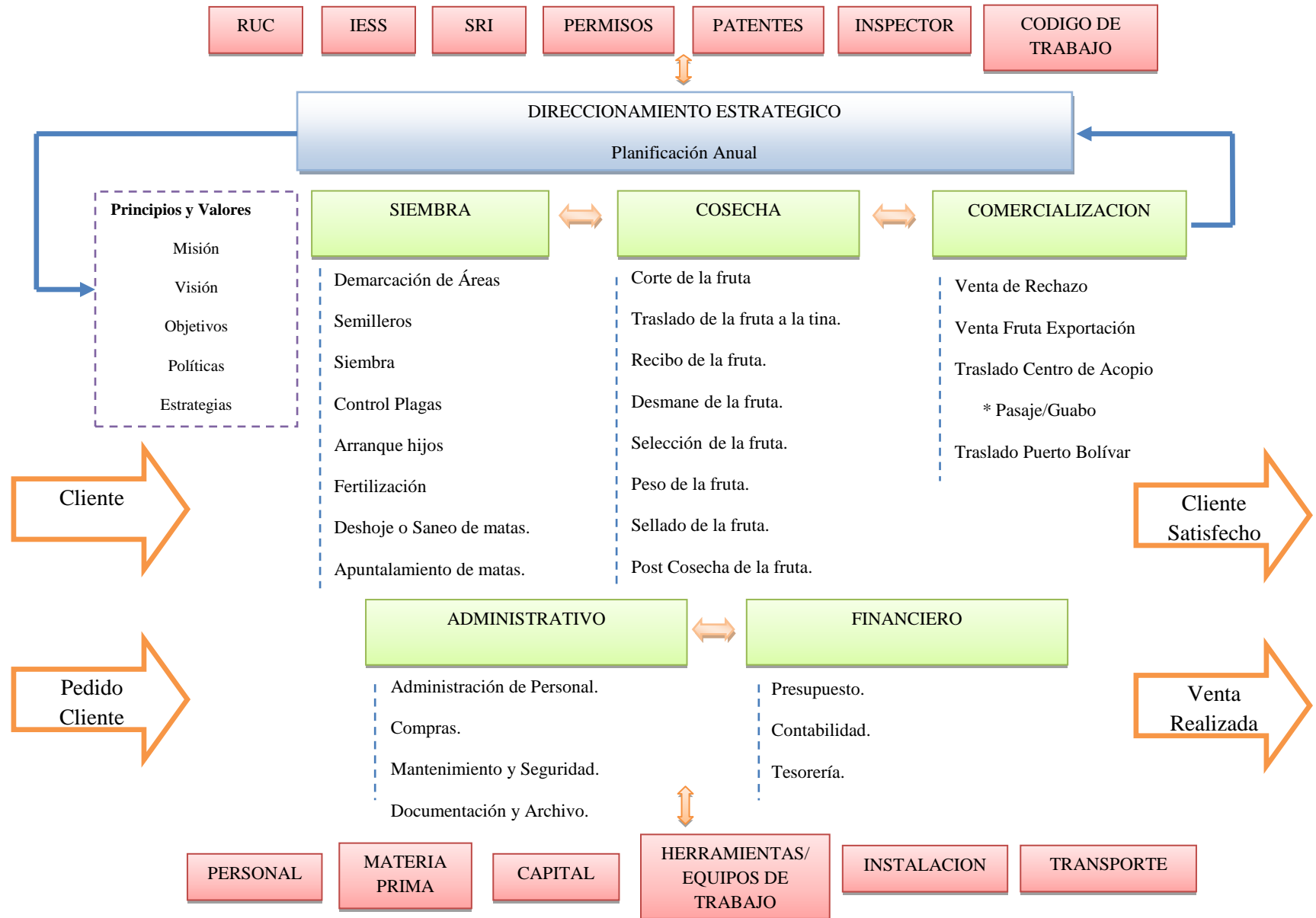
Procesos Básicos: Hacen referencia a los procesos a la Cadena de Valor de la empresa y su objetivo principal es crear valor agregado para el cliente.

Procesos Habilitantes: Dan soporte a los demás procesos de la organización.

³⁰ <http://www.sipalonline.org/glosario.html>

³¹ <http://www.ge.com/ar/country/glossary.html>

Figura 3.1: Cadena de Valor y Mapa de Procesos de la Hacienda La Simona



Elaborado por: Priscila Pérez R.

3.2. INVENTARIO DE PROCESOS

El inventario de procesos nos proporciona la información necesaria para determinar la importancia y jerarquización de los procesos gobernantes, básicos y habilitantes.

A continuación se detalla los procesos y subprocesos determinados anteriormente:

Tabla 3.1: Inventario de Procesos y Subprocesos

PROCESO	TIPO DE PROCESO		
	Gobernante	Básico	Habilitante
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			
Planificación Anual	X		
SIEMBRA			
Demarcación Áreas		X	
Semilleros		X	
Siembra		X	
Control Plagas		X	
Arranque hijos		X	
Fertilización		X	
Deshoje o Saneamiento		X	
Apuntalamiento		X	
COSECHA			
Corte		X	
Traslado de la fruta a la tina		X	
Recibo		X	
Desmane		X	
Selección		X	
Peso		X	
Sellado		X	
Post Cosecha		X	
Embarque		X	
COMERCIALIZACIÓN			
Venta de Rechazo		X	
Venta Fruta de Exportación		X	
Traslado Centros de Acopio		X	
Traslado Puerto Bolívar		X	

Elaborado por: Priscila Pérez R.

PROCESO	TIPO DE PROCESO		
	Gobernante	Básico	Habilitante
ADMINISTRATIVO			
Administración Personal			X
Compras			X
Mantenimiento y Seguridad			X
Documentación y Archivo			X
FINANCIERO			
Presupuesto			X
Contabilidad			X
Tesorería			X

Elaborado por: Priscila Pérez R.

3.2.1. Selección de Inventarios

Con el objeto de seleccionar los procesos de mayor relevancia para La Simona, se ha determinado preguntas bajo los parámetros de apoyo para la misma. Las preguntas son las siguientes:

- a. Este proceso es importante y necesario para La Simona.
- b. Este proceso permite mejorar la imagen de La Simona.
- c. Este proceso está contemplado en el Diagrama Causa-Efecto.
- d. Este proceso está contemplado en la matriz de estrategias FODA.
- e. Si se mejora este proceso se reduce tiempo, costos y mejora la atención al cliente.

Para la calificación de selección de procesos se determinó el siguiente puntaje:

SI = 1

NO = 0

En la Tabla 3.2 se ilustra los resultados de la selección de procesos optimizando la gestión de La Simona, escogiendo a aquellos que en su análisis obtuvieron un puntaje igual o superior a cuatro puntos.

Tabla 3.2: Selección de procesos y subprocesos de la Hacienda La Simona

PROCESO	SUBPROCESO	PREGUNTA					TOTAL	CHECK
		a	b	c	d	e		
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Planificación Anual	1	1	1	1	1	5	SELECCIONADO
SIEMBRA	Demarcación Áreas	1	0	0	1	1	3	
	Semilleros	1	0	0	1	1	3	
	Siembra	1	0	0	1	1	3	
	Control Plagas	1	1	0	1	1	4	SELECCIONADO
	Arranque hijos	1	0	0	1	1	3	
	Fertilización	1	0	0	1	1	3	
	Deshoje o Saneamiento	1	0	0	1	1	3	
COSECHA	Apuntalamiento	1	0	0	1	1	3	
	Corte	1	0	0	1	1	3	
	Traslado de fruta a la tina	1	0	0	1	1	3	
	Recibo	1	0	0	1	1	3	
	Desmane	1	0	0	1	1	3	
	Selección	1	1	0	1	1	4	SELECCIONADO
	Peso	1	0	0	1	1	3	
	Sellado	1	0	0	1	1	3	
COMERCIALIZACIÓN	Post Cosecha	1	0	0	1	1	3	
	Embarque	1	0	0	1	1	3	
	Venta Rechazo	1	1	0	1	1	4	SELECCIONADO
	Venta Fruta Exportación	1	1	0	1	1	4	SELECCIONADO
ADMINISTRATIVO	Traslado Centros de Acopio	1	1	0	1	1	4	SELECCIONADO
	Traslado Puerto Bolívar	1	1	0	1	1	4	SELECCIONADO
	Administración Personal	1	1	0	1	1	4	SELECCIONADO
	Compras	1	1	0	0	1	3	
FINANCIERO	Mantenimiento y Seguridad	1	1	0	1	1	4	SELECCIONADO
	Documentación/Archivo	1	0	0	0	1	2	
	Presupuesto	1	1	1	1	1	5	SELECCIONADO
	Contabilidad	1	1	1	1	1	5	SELECCIONADO
	Tesorería	1	1	1	1	1	5	SELECCIONADO

Elaborado por: Priscila Pérez R.

A través de la connotación de la matriz de selección de procesos se ha determinado los procesos de mayor relevancia para la gestión de La Simona:

Procesos Gobernantes:

- Direccionamiento Estratégico.

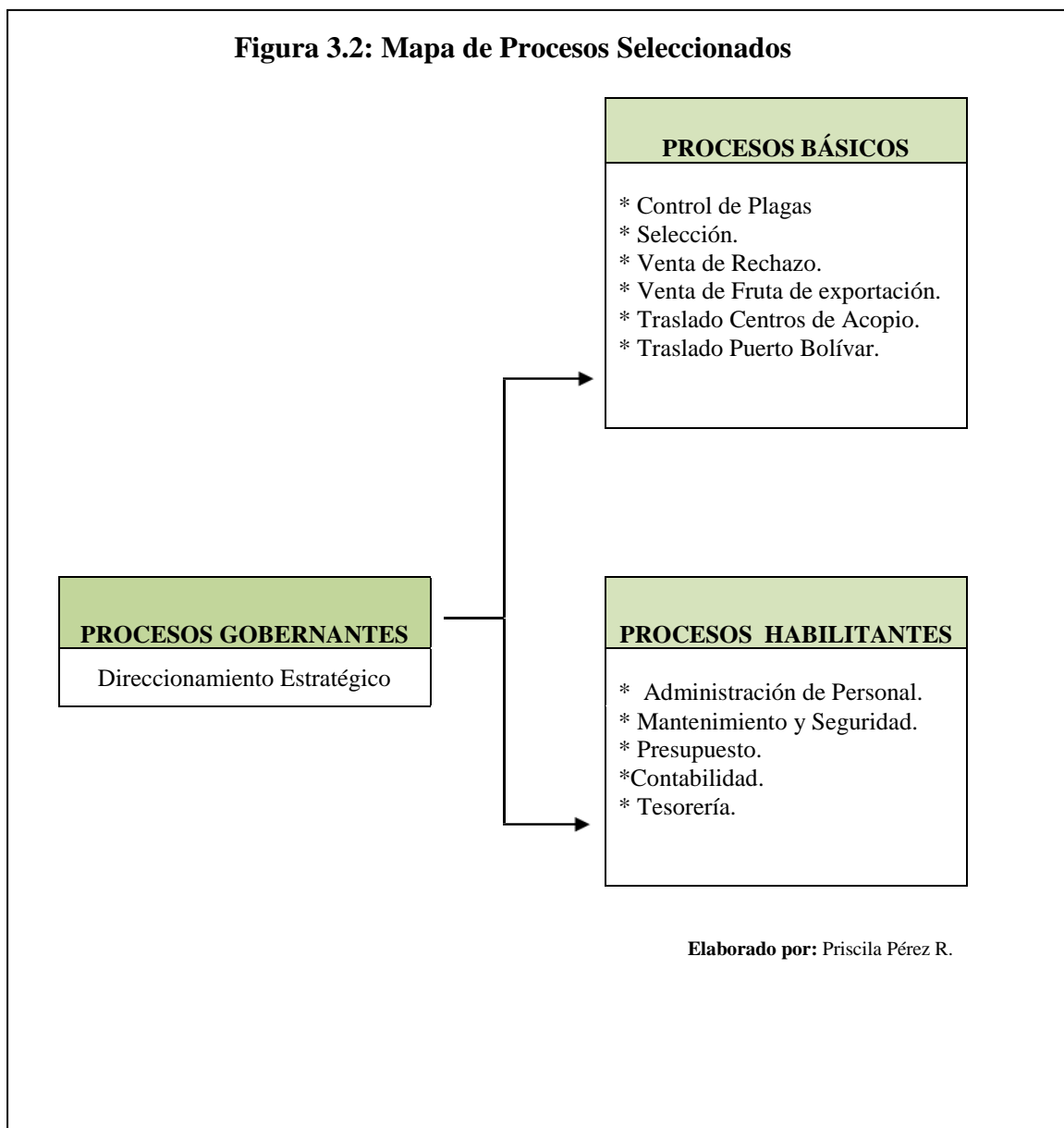
Procesos Básicos:

- Control de Plagas.
- Selección.
- Venta Rechazo.
- Venta Fruta Exportación.
- Traslado Centro de Acopio.
- Traslado Puerto Bolívar.

Procesos Habilitantes:

- Administración de Personal.
- Mantenimiento y Seguridad.
- Presupuesto.
- Contabilidad.
- Tesorería.

3.2.2. Mapa de Procesos Seleccionados



3.3. HOJA DE COSTOS

La Hoja de Costos, engloba los principales rubros que se incurren en la producción de Banano permitiéndonos visualizar y determinar el costo por minuto en la elaboración de la fruta que se realiza en la Simona.

En las siguientes tablas se ilustra los costos por minutos operacionales y de personal de la Hacienda La Simona.

3.3.1. Hoja de Costos de Operación por Minuto sin Mano de Obra

Tabla 3.3: Hoja de costos de operación por minuto sin mano de obra

COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO			
No.	Rubro	Valor Mensual	Valor Total
1	Servicios Básicos	50,00	600,00
2	Materia Prima	3.800,00	45.600,00
3	Fertilizantes	510,00	6.120,00
4	Fumigación	350,00	1.750,00
5	Mantenimiento de Equipos	80,00	960,00
6	Depreciación Equipos	2.500,00	30.000,00
7	Combustible	480,00	5.760,00
8	Refrigerío	540,00	6.480,00
10	Otros Gastos Caja Chica	40,00	480,00
TOTAL			97.750,00
		Costo Op. Minuto	0,188560957
			0,19

Elaborado por: Priscila Pérez R.

3.3.2 Hoja de Costos de Personal por Minuto

Se ha realizado una estimación de los costos del personal para el año 2011, incluyendo el sueldo básico y los beneficios de ley con el objeto de obtener información actualizada para el presente estudio.

Tabla 3.4: Hoja de Costos de Personal por Minuto

HOJA DE COSTOS														
N.-	CARGO	NOMBRE	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	VACAC.	APORTE PATRONAL	APORTE PERSONAL	TOTAL ANUAL	COSTO PERS. MINUTO	COSTO OPER. MINUTO	COSTO TOTAL MINUTO
1	Gerente General	Gorky Reyes	820,00	9840,00	820,00	264,00	820,00	410,00	1195,56	920,04	13349,56	0,08	0,19	0,27
2	Jefe Comercialización	Nazario Reyes	600,00	7200,00	600,00	264,00	600,00	300,00	874,80	673,20	9838,80	0,06	0,19	0,25
3	Jefe Adm-Financiero	Neptaly Reyes	600,00	7200,00	600,00	264,00	600,00	300,00	874,80	673,20	9838,80	0,06	0,19	0,25
4	Jefe de Producción	Abraham Reyes	600,00	7200,00	600,00	264,00	600,00	300,00	874,80	673,20	9838,80	0,06	0,19	0,25
5	Secretaria	Yolanda Reyes	395,00	4740,00	395,00	264,00	395,00	197,50	575,91	443,19	6567,41	0,04	0,19	0,23
6	Jornalero A	Luis Paladines	360,00	4320,00	360,00	264,00	360,00	180,00	524,88	403,92	6008,88	0,03	0,19	0,22
7	Jornalero 1	Carlos Eras	296,00	3552,00	296,00	264,00	296,00	148,00	431,57	332,11	4987,57	0,03	0,19	0,22
8	Jornalero 2	Fernando Castillo	296,00	3552,00	296,00	264,00	296,00	148,00	431,57	332,11	4987,57	0,03	0,19	0,22
9	Jornalero 3	Charles Vera	296,00	3552,00	296,00	264,00	296,00	148,00	431,57	332,11	4987,57	0,03	0,19	0,22
10	Jornalero 4	Vladimir Chávez	296,00	3552,00	296,00	264,00	296,00	148,00	431,57	332,11	4987,57	0,03	0,19	0,22
11	Jornalero 5	Osmar Benitez	296,00	3552,00	296,00	264,00	296,00	148,00	431,57	332,11	4987,57	0,03	0,19	0,22
12	Jornalero 6	Angel Prado	296,00	3552,00	296,00	264,00	296,00	148,00	431,57	332,11	4987,57	0,03	0,19	0,22
13	Jornalero 7	Marcos Caicedo	136,00	1632,00	136,00	264,00	136,00	68,00	198,29	152,59	2434,29	0,01	0,19	0,20
14	Jornalero 8	Edwin Mendez	136,00	1632,00	136,00	264,00	136,00	68,00	198,29	152,59	2434,29	0,01	0,19	0,20
15	Jornalero 9	Fernando Flores	136,00	1632,00	136,00	264,00	136,00	68,00	198,29	152,59	2434,29	0,01	0,19	0,20
16	Jornalero 10	Miguel Zambrano	136,00	1632,00	136,00	264,00	136,00	68,00	198,29	152,59	2434,29	0,01	0,19	0,20
17	Jornalero 11	Freddy Solorzano	136,00	1632,00	136,00	264,00	136,00	68,00	198,29	152,59	2434,29	0,01	0,19	0,20
18	Jornalero 12	Javier Montes	136,00	1632,00	136,00	264,00	136,00	68,00	198,29	152,59	2434,29	0,01	0,19	0,20
	TOTAL		5.967,00	71.604,00	5.967,00	4.752,00	5.967,00	2.983,50	8.699,89	6.694,97	99.973,39	0,58	3,39	3,97

Elaborado por: Priscila Pérez R.

3.4. ANÁLISIS DE PROCESOS

La selección de los procesos que se van a representar a continuación se han evaluado considerando todos los factores de productividad, costos y relevancia para el giro de La Simona con la finalidad de equilibrar, mejorar y eliminar los procesos innecesarios para la actividad.

3.4.1. Diagrama de Procesos

Diagrama de Procesos: Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido.

A través de la ilustración de los procesos se podrá identificar los problemas y responsabilidades, oportunidades de mejora, eliminar los procesos redundantes y los puntos de decisión, constituyendo una excelente herramienta para capacitar al nuevo personal y de información base para el personal que desea agregar mejoras.


Tabla 3.5 Simbología de Diagramación de Procesos

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	OBSERVACIÓN
	<i>Inicio/Fin:</i> Se indica el comienzo y la finalización en un lugar o momento.	No Agrega Valor
	<i>Operación:</i> Se crea, aumenta o sustrae algo.	Agrega Valor
	<i>Inspección:</i> Acción de verificar, inspeccionar o controlar.	No Agrega Valor
	<i>Transporte:</i> Traslado de documentos, personas, artículos.	No Agrega Valor
	<i>Archivo:</i> Almacenamiento de documentos o materiales.	No Agrega Valor
	<i>Demora</i> : Espera de actividad o detención injustificada	No Agrega Valor
	Decisión	No Agrega Valor

Elaborado por: Priscila Pérez R.

3.4.1.1. Direccionamiento Estratégico


Tabla 3.6: Direccionamiento Estratégico

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
		PROCESO:	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO					FRECUENCIA:		ANUAL			
		SUBPROCESO:	PLANIFICACIÓN ANUAL					VOLUMEN:		1			
		ENTRADA:	REQUERIMIENTO DE UNA PLANIFICACIÓN ANUAL DE ACTIVIDADES.	TIEMPO:	470		EFICIENCIA EN TIEMPO:		44,68%				
		SALIDA:	PLAN ANUAL APROBADO Y DIFUNDIDO	COSTO:	112,01		EFICIENCIA EN COSTO:		49,13%				
N o.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (Min)		COSTO (\$)		NOVEDADES
			○	□	⇒	▽	D	◊	AY	NAV	AY	NAV	
1	GERENTE GENERAL	Convoca a reunión a los Jefes de Área.							5		1,33		La reunión se la realiza en las instalaciones de la propietaria mayoritaria de la hacienda.
2	GERENTE GENERAL	Introduce el tema							10		2,66		Sin novedad
3	GERENTE GENERAL	Expone los temas principales del plan anual							30		7,97		Sin novedad
4	GERENTE GENERAL	Expone las necesidades de implementar una planificación de trabajo.								15		3,99	Existe demora en conseguir los materiales de exposición sobre el tema.
5	GERENTE GENERAL	Solicita al personal si tienen preguntas sobre el tema.								10		2,66	No todo el personal realiza preguntas.
6	JEFES DE AREA	Solicita al personal aportar con ideas								20		4,39	No todo el personal aporta ideas.
7	SECRETARIA	Registra ideas propuestas.								20		4,53	Sin novedad
8	GERENTE GENERAL	Analiza y selecciona ideas aportadas.								60		5,72	Se eliminan ideas que no se vinculan con el tema y de difícil alcance.
9	GERENTE GENERAL	Prioriza acciones a corto y mediano plazo.							30		7,97	No se toma en cuenta acciones de Largo Plazo.	
10	GERENTE GENERAL	Integra las ideas con los objetivos y metas.								90		23,92	Existen inconformidades.
11	GERENTE GENERAL	Analiza, revisa, selecciona objetivos y metas.								40		10,63	Se eliminan objetivos y metas que no se vinculen con el tema y con las acciones a
12	GERENTE GENERAL	Elabora el cronograma anual de trabajo.							45		11,96	No se toma en cuenta a todo el personal.	
13	SECRETARIA	Expone del cronograma al personal.							20		4,53	Existen inconformidades.	
14	GERENTE GENERAL	Retroalimenta la misión y visión de la hacienda.							60		15,95	Existen dudas de las aportaciones.	
15	SECRETARIA	Archiva documentación.								5		1,13	Sin novedad
16	GERENTE GENERAL	Establece fechas para el seguimiento y evaluación del plan anual.							10		2,66	Sin novedad	
TOTAL									210	260	55,04	56,98	

Elaborado por: Priscila Pérez R.

3.4.1.2. Control de Plagas

Tabla 3.7: Control de Plagas

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
	PROCESO:	SIEMBRA					FRECUENCIA:	QUINCENAL					
	SUBPROCESO:	CONTROL DE PLAGAS					VOLUMEN:	1					
	ENTRADA:	EVALUACIÓN DE PLANTACIONES, PREVENCIÓN Y DETECCIÓN DE PLAGAS.	TIEMPO:	590		EFICIENCIA EN TIEMPO:	59,32%						
	SALIDA:	PLANTACIONES IDONEAS PARA LA PRODUCCIÓN DE BANANO.	COSTO:	312,02		EFICIENCIA EN COSTO:	76,01%						
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (Min)		COSTO (\$)		NOVEDADES
			○	□	⇒	▽	D	◊	AV	NAV	AV	NAV	
1	JEFE DE PRODUCCIÓN	Evalúa las plantaciones.								60		14,73	Plantaciones con deterioro en las plantas de banano.
2	JEFE DE PRODUCCIÓN	Recopila y presenta información sobre el estado de las plantaciones.	x							30		7,36	Sin novedad.
3	JEFE DE PRODUCCIÓN	Determina los problemas de plagas.	x							20		4,91	Problemas de plagas frecuentes.
4	JEFE DE PRODUCCIÓN / GERENTE GENERAL	Evalúa la información.								20		10,23	Problemas de plagas frecuentes.
5	JEFE DE PRODUCCIÓN	Elabora un plan de control de plagas.	x							60		14,73	Poca información sobre el tema.
6	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	Revisa el presupuesto y asigna recursos.								20		4,91	Ausencia del Jefe Administrativo-Financiero.
7	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	Compra de materiales contra las plagas.								40		9,82	Demora de pago, por falta de fondos.
8	JORNALEROS A, 1, 2, 3	Ejecutan el plan de control de plagas.	x							240		210,15	Participación de los jornaleros. (4)
9	JEFE DE PRODUCCIÓN	Controla la implementación del plan.								60		14,73	Falta 25% de ejecución del plan.
10	JEFE DE PRODUCCIÓN / GERENTE GENERAL	Evalúa los resultados de la implementación del plan.								40		20,45	Demora por ausencia del Gerente.
TOTAL								350	240	237,15	74,87		

Elaborado por: Priscila Pérez R.

3.4.1.3. Selección de la Fruta


Tabla 3.8: Selección de la Fruta

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
	PROCESO:	COSECHA				FRECUENCIA:	SEMANAL							
	SUBPROCESO:	SELECCIÓN				VOLUMEN:	2							
	ENTRADA:	BANANO		TIEMPO:	585	EFICIENCIA EN TIEMPO:	27,35%							
	SALIDA:	BANANO DE EXPORTACIÓN Y DE RECHAZO.		COSTO:	372,26	EFICIENCIA EN COSTO:	25,27%							
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (Min)		COSTO (\$)		NOVEDADES	
			○	□	⇒	▽	D	◇+	AV	NAV	AV	NAV		
1	JORNALEROS (A y 3)	Recibo de la fruta transportada desde las plantaciones a la planta empacadora.	X							40		17,63		Dificultad en la obtención de la fruta en las plantaciones.
2	JORNALEROS (8, 9, 10, 11)	Colocan la fruta en la tina para su evaluación.									60		48,64	La fruta se queda en las garuchas por bastante tiempo.
3	JORNALEROS (8, 9, 10, 11)	Evalúan el banano en base al grosor, tamaño y aspecto.			X						120		97,27	Existen problemas de calidad con la fruta.
4	JORNALEROS (8, 9, 10, 11)	Determinan el banano idóneo para la exportación.	X							50		40,53		La fruta cumple con las especificaciones de calidad
5	JORNALERO (7)	Determina el banano de rechazo.	X							20		4,05		La fruta se encuentra con manchas.
6	JORNALERO (7)	Retira de la tina el banano de rechazo y lo coloca en una faja transportadora para su empaque.									55		11,15	La fruta pasa demasiado tiempo en la tina.
7	JORNALEROS (1, 2 y 12)	Cortan la corona de la mano de banano de exportación con un cuchillo pequeño (curvo).	X							50		31,87		Sin novedad.
8	JORNALEROS (1, 2 y 12)	Colocan la fruta seleccionada de exportación en una tina para la limpieza del látex resultante del corte.									100		63,75	La fruta pasa demasiado tiempo en la tina.
9	JORNALEROS (1, 2 y 12)	Recogen la fruta y la coloca en una faja transportadora para su posterior peso, sellado, post cosecha y empaque			X						90		57,37	La faja transportadora se encuentra en mal estado.
TOTAL									160	425	94,09	278,18		

Elaborado por: Priscila Pérez R.

3.4.1.4. Venta Fruta de Rechazo


Tabla 3.9: Venta Fruta de Rechazo

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
	PROCESO:	COMERCIALIZACIÓN					FRECUENCIA	SEMANAL					
	SUBPROCESO:	VENTA FRUTA DE RECHAZO					VOLUMEN:	2					
	ENTRADA:	REQUERIMIENTOS DE FRUTA DE	TIEMPO:	216		EFICIENCIA EN TIEMPO:	48,61%						
	SALIDA:	VENTA REALIZADA	COSTO:	49,98		EFICIENCIA EN COSTO:	48,58%						
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (Min)		COSTO (\$)		NOVEDADES
			○	□	⇒	▽	D	↺	AV	NAV	AV	NAV	
1	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	Mantiene relaciones comerciales con los Centros de Acopio.							50		12,27		Poca gestión de relaciones comerciales con los Centros de Acopio.
2	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	Recepta requerimientos de los Centros de Acopio.							10		2,45		Sin novedad.
3	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	Comunica al Área de Producción sobre el requerimiento.							10		2,45		Sin novedad.
4	JEFE ADMINISTRATIVO-	Emita la factura.								8	1,96		Errores al facturar.
5	JORNALERO (7)	Ordena la fruta de rechazo.							20		4,05		Sin novedad.
6	JORNALERO (7)	Embarca las cajas seleccionadas para el mercado local en el cajón del camión.							15		3,04		Cuidado con la manipulación de la fruta.
7	JORNALERO (A)	Traslada y desembarca las cajas en los diferentes Centros de Acopio.								70	15,63		Se pierde tiempo de traslado por estado de vías.
8	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	Entrega de factura al cliente.								3	0,74		Sin novedad.
9	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	Gestiona los próximos requerimientos								30	7,36		Existe demora por la falta de uso de herramientas que faciliten la comunicación y gestión de requerimientos futuros.
TOTAL								105	111	24,28	25,70		

Elaborado por: Priscila Pérez R.

3.4.1.5. Venta Fruta de Exportación


Tabla 3.10: Venta Fruta de Exportación

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
	PROCESO:	COMERCIALIZACIÓN					FRECUENCIA: SEMANAL						
	SUBPROCESO:	VENTA FRUTA DE EXPORTACIÓN					VOLUMEN: 2						
	ENTRADA:	REQUERIMIENTOS DE FRUTA DE EXPORTACIÓN	TIEMPO:	541		EFICIENCIA EN TIEMPO:		48,06%					
	SALIDA:	VENTA REALIZADA	COSTO:	161,68		EFICIENCIA EN COSTO:		59,39%					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (Min)		COSTO (\$)		NOVEDADES
			○	▭	⇒	▽	◇	⬇	AV	NAV	AV	NAV	
1	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	Mantiene relaciones comerciales con AgroComercio Palmar.	⋈						70		17,18		Relaciones comerciales estables.
2	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	Recepta requerimientos (Cupos)	⋈						10		2,45		Sin novedad.
3	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	Comunica al Área de Producción sobre el requerimiento.	⋈						10		2,45		Sin novedad.
4	JEFE ADMINISTRATIVO-	Emite la factura.								8		1,96	Errores al facturar.
5	JORNALEROS (1 y 2)	Ordenan la fruta de exportación.	⋈						120		52,18		Sin novedad.
6	JORNALEROS (1 y 2)	Embarcan las cajas en el cajón del	⋈						50		21,74		Cuidado con la manipulación de la fruta.
7	JORNALERO (A)	Traslada y desembarca las cajas en el Puerto Bolívar								150		33,50	Se pierde tiempo de traslado por la congestión de demás productores en el Puerto Bolívar.
8	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	Entrega de factura al cliente.								3		0,74	Sin novedad.
9	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	Gestiona los próximos requerimientos								120		29,46	Existe demora por la falta de uso de herramientas que faciliten la comunicación y gestión de requerimientos futuros.
TOTAL								260	281	96,02	65,66		

Elaborado por: Priscila Pérez R.

3.4.1.6. Traslado Centros de Acopio


Tabla 3.11: Traslado Centros de Acopio

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		PROCESO:	COMERCIALIZACIÓN						FRECUENCIA:			SEMANAL		
		SUBPROCESO:	TRASLADO A CENTROS DE ACOPIO						VOLUMEN:			2		
		ENTRADA:	REQUERIMIENTO DE TRASLADO DE LA FRUTA.	TIEMPO:	330			EFICIENCIA EN TIEMPO:		51,52%				
		SALIDA:	TRASLADO DE LA FRUTA A CENTROS DE ACOPIO	COSTO:	72,73			EFICIENCIA EN COSTO:		50,87%				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (Min)		COSTO (\$)		NOVEDADES	
			○	□	⇒	▽	D	◀	AV	NAV	AV	NAV		
1	JEFE DE PRODUCCION	Determina la cantidad de banano de rechazo para el traslado al Centro de Acopio Pasaje	x						15		3,68		Demora en la cuantificación de las cajas.	
2	JEFE DE PRODUCCION	Determina la cantidad de producción de banano de rechazo para el traslado al Centro de Acopio Guabo.	x						15		3,68		Demora en la cuantificación de las cajas.	
3	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	Determina la ruta de viaje.	x						15		3,68		De acuerdo a la importancia del traslado y tiempos.	
4	JORNALERO (7)	Ordena la fruta de rechazo.	x						45		9,12		Sin novedad.	
5	JORNALERO (7)	Embarca las cajas seleccionadas para el mercado local en el cajón del camión.	x						50		10,13		Cuidado con la manipulación de la fruta.	
6	JORNALERO (A)	Traslada las cajas a los diferentes Centros de Acopio.								80		17,87	Se pierde tiempo de traslado por estado de vías.	
7	JORNALERO (A)	Desembarca las cajas.							30		6,70		Sin novedad.	
8	JORNALERO (A)	Regresa el camión a la Hacienda								80		17,87	Existen demoras por estado de vías.	
TOTAL									170	160	36,999	35,734		

Elaborado por: Priscila Pérez R.

3.4.1.7. Traslado Puerto Bolívar


Tabla 3.12: Traslado Puerto Bolívar

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
		PROCESO:	COMERCIALIZACIÓN					FRECUENCIA:	SEMANAL				
		SUBPROCESO:	TRASLADO PUERTO BOLÍVAR					VOLUMEN:	2				
		ENTRADA:	REQUERIMIENTO DE TRASLADO DE LA FRUTA.	TIEMPO:	590			EFICIENCIA EN TIEMPO:	45,76%				
		SALIDA:	TRASLADO DE LA FRUTA AL PUERTO BOLÍVAR	COSTO:	168,61			EFICIENCIA EN COSTO:	57,61%				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (Min)		COSTO (\$)		NOVEDADES
			○	□	⇒	▽	D	◀	AV	NAV	AV	NAV	
1	JEFE DE PRODUCCION	Determina la cantidad de banano de exportación para el traslado al Puerto Bolívar.	x						25		6,14		Demora en la cuantificación de las cajas.
2	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	Determina la ruta de viaje.	x						15		3,68		De acuerdo a la importancia del traslado y tiempos.
3	JORNALEROS (1 y 2)	Ordenan la fruta de exportación.	x						120		52,18		Sin novedad.
4	JORNALEROS (1 y 2)	Embarcan las cajas en el cajón del camión.	x						50		21,74		Cuidado con la manipulación de la fruta.
5	JORNALERO (A)	Traslada las cajas al Puerto Bolívar.								180		40,20	Se pierde tiempo por la congestión de demás productores en el Puerto Bolívar en la espera de los turnos.
6	JORNALERO (A)	Desembarcan las cajas en el área asignada.	x						60		13,40		Sin novedad.
7	JORNALERO (A)	Regresa el camión a la empresa.								140		31,27	Existen demoras por estado de vías.
TOTAL									270	320	97,144	71,467	

Elaborado por: Priscila Pérez R.

3.4.1.8. Administración de Personal


Tabla 3.13: Administración de Personal

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
		PROCESO:	ADMINISTRATIVO				FRECUENCIA:		MENSUAL				
		SUBPROCESO:	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL				VOLUMEN:		1				
		ENTRADA:	REQUERIMIENTO DE PERSONAL	TIEMPO:	345		EFICIENCIA EN TIEMPO:		40,58%				
		SALIDA:	PERSONAL CONTRATADO	COSTO:	87,41		EFICIENCIA EN COSTO:		40,72%				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (Min)		COSTO (\$)		NOVEDADES
			○	□	⇒	▽	◇	◀	AV	NAV	AV	NAV	
1	GERENTE GENERAL	Detecta requerimientos de personal	x						10		2,66		No se verifica el presupuesto asignado.
2	GERENTE GENERAL	Elabora y define perfiles.	x						40		10,63		Perfiles no acordes a las necesidades de la empresa.
3	SECRETARIA	Publica vacantes.								20		4,53	Sin novedad
4	SECRETARIA	Recepta hojas de vida.								10		2,27	Información recibida incompleta
5	GERENTE GENERAL	Analiza las hojas de vida.		x						30		7,97	No se realizó la actividad con el Jefe de Área al cual se va a asignar el personal
6	GERENTE GENERAL	Selecciona a los aspirantes								15		3,99	No se realizó la actividad con el Jefe de Área al cual se va a asignar el personal
7	GERENTE GENERAL	Fija horarios de entrevista	x						10		2,66	No se realizó la actividad con el Jefe de Área al cual se va a asignar el personal	
8	GERENTE GENERAL	Entrevista al personal seleccionado.		x						60		15,95	No se realizó la actividad con el Jefe de Área al cual se va a asignar el personal
9	GERENTE GENERAL	Selecciona el personal idóneo.								15		3,99	No se realizó la actividad con el Jefe de Área al cual se va a asignar el personal
10	SECRETARIA	Publica resultados.								20		4,53	Publicación de resultados atrasados.
11	JEFE ADMINISTRATIVO-	Realiza contrato.	x						20		4,91		Discrepancias sobre los artículos laborales considerados en el contrato.
12	JEFE DE ÁREA	Presenta el nuevo personal.								10		2,45	Sin novedad
13	JEFE DE ÁREA	Asigna funciones								25		6,14	Explicación deficiente sobre las funciones.
14	JEFE DE ÁREA	Capacita sobre temas del área asignada de trabajo.	x						60		14,73		No se dedicó el tiempo suficiente para la capacitación.
TOTAL									140	205	35,59	51,82	

Elaborado por: Priscila Pérez R.

3.4.1.9. Mantenimiento y Seguridad


Tabla 3.14: Mantenimiento y Seguridad

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
		PROCESO:	ADMINISTRATIVO					FRECUENCIA:	MENSUAL				
		SUBPROCESO:	MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD					VOLUMEN:	1				
		ENTRADA:	REQUERIMIENTO DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD	TIEMPO:	310			EFICIENCIA EN TIEMPO:	38,71%				
		SALIDA:	MANTENIMIENTO, USO Y SEGURIDAD ADECUADOS	COSTO:	269,94			EFICIENCIA EN COSTO:	52,33%				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (Min)		COSTO (\$)		NOVEDADES
			○	□	⇒	▽	◇	◀	AV	NAV	AV	NAV	
1	JEFE DE PRODUCCIÓN	Evalua el estado actual de los equipos e instalaciones						*		40		9,82	Demoras en la evaluación..
2	JEFE DE PRODUCCIÓN	Evalua los resultados.		*						20		4,91	Sin novedad.
3	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	Verifica el presupuesto y asigna recursos para los equipos o instalaciones con daños.						*		20		4,91	El dinero asignado para estos rubros es muy bajo.
4	JEFE DE PRODUCCIÓN	Convoca a reunión a todo el personal.	*						5		1,23		Sin novedad.
5	JEFE DE PRODUCCIÓN/JORNALEROS	Reunión con el personal.	*						30		119,18		Existen ausencias de personal.
6	JEFE DE PRODUCCIÓN/JORNALEROS	Explica sobre el uso y cuidado de los equipos y seguridad de instalaciones.						*		20		79,45	Existen demasiadas interrupciones sobre el tema por parte del personal.
7	JEFE DE PRODUCCIÓN/JORNALEROS	Solicita ideas sobre el uso y cuidado de los equipos y seguridad de instalaciones.						*		15		11,35	No todo el personal participa.
8	JEFE DE PRODUCCIÓN	Selecciona las mejores ideas.						*		15		3,68	Sin participación del personal.
9	JEFE DE PRODUCCIÓN	Elabora el plan de medias correctivas.	*						50		12,27		Demora en la elaboración del plan.
10	JEFE DE PRODUCCIÓN	Expone los planes.	*						15		3,68		Sin novedad.
11	SECRETARIA	Archiva documentación				*				10		2,27	Sin novedad.
12	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	Cotiza los gastos a incurrir en la implementación de las medidas.						*		30		7,36	No se tomó en cuenta todos los gastos y solo se realizó estimaciones sobre los
13	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	Verifica el presupuesto y asigna recursos.						*		20		4,91	El dinero asignado para estos rubros es muy bajo.
14	JEFE DE PRODUCCIÓN	Establece fechas para el seguimiento y evaluación de medidas correctivas.	*						20		4,91		Sin novedad.
TOTAL								120	190	141,27	128,67		

Elaborado por: Priscila Pérez R.

3.4.1.10. Presupuesto


Tabla 3.15: Presupuesto

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
		PROCESO:	FINANCIERO				FRECUENCIA:	ANUAL					
		SUBPROCESO:	PRESUPUESTO				VOLUMEN:	1					
		ENTRADA:	ESTIMACIONES DE INGRESOS Y GASTOS	TIEMPO:	246		EFICIENCIA EN TIEMPO:	24,39%					
		SALIDA:	PRESUPUESTO 2011	COSTO:	76,19		EFICIENCIA EN COSTO:	19,33%					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (Min)		COSTO (\$)		NOVEDADES
			○	□	⇒	▽	◇	◀	AV	NAV	AV	NAV	
1	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	Analiza y estima los ingresos y gastos a percibir durante el 2011.		×						40		9,82	Falta de información sobre los ingresos y gastos a percibir.
2	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	Solicita a los Jefes de cada Área un informe sobre los gastos que se van a incurrir durante todo el año.								8		1,96	Retrasos en la presentación de los informes.
3	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	Analiza, selecciona y prioriza los ingresos y gastos.								40		9,82	Información incompleta.
4	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	Elabora el presupuesto para el año 2011.	×							60		14,73	Elaboración del presupuesto con la información proporcionada.
5	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	Presenta el presupuesto.								30		7,36	Tiempo de presentación vencido.
6	GERENTE GENERAL/JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	Aprueba el presupuesto.								60		30,68	Tardanza en la revisión y aprobación del presupuesto.
7	SECRETARIA	Archiva documentación.								8		1,81	Sin novedad
TOTAL									60	186	14,73	61,46	

Elaborado por: Priscila Pérez R.

3.4.1.11. Contabilidad


Tabla 3.16: Contabilidad

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
	PROCESO:	FINANCIERO					FRECUENCIA:		MENSUAL				
	SUBPROCESO:	CONTABILIDAD					VOLUMEN:		1				
	ENTRADA:	DOCUMENTOS, ANEXOS TRANSACCIONALES Y SISTEMA INFORMÁTICO.			TIEMPO:	425		EFICIENCIA EN TIEMPO:		14,12%			
	SALIDA:	ESTADOS FINANCIEROS, FORMULARIOS E INFORMES MENSUALES			COSTO:	104,05		EFICIENCIA EN COSTO:		14,16%			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (Min)		COSTO (\$)		NOVEDADES
			○	□	⇒	▽	◇	⬇	AY	NAV	AY	NAV	
1	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	Recepta documentos.								10		2,45	Tardanza en la recepción de documentos.
2	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	Verifica los documentos en base a normas, leyes y políticas establecidas.								15		3,68	Inconsistencias en los documentos.
3	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	Registra asientos contables.								60		14,73	Desconocimiento en el registro de asientos contables.
4	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	Cuadra las cuentas.								25		6,14	Demora de tiempo por inconsistencias contables.
5	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	Elabora y presenta anexos transaccionales, informes, roles de pago y demás cuentas.								150		36,82	Se realizan modificaciones.
7	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	Elabora y presenta los Estados Financieros, formularios e informes.								150		36,82	Accionistas inconformes con los resultados.
8	SECRETARIA	Archiva documentación.								15		3,40	No se archiva toda la documentación.
TOTAL								60	365	14,7	89,3		

Elaborado por: Priscila Pérez R.


3.4.1.12. Tesorería

Tabla 3.17: Tesorería

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		PROCESO:	FINANCIERO				FRECUENCIA:	SEMANAL						
		SUBPROCESO:	TESORERÍA				VOLUMEN:	2						
		ENTRADA:	NECESIDAD DE CUBRIR OBLIGACIONES Y GASTOS.	TIEMPO:	310		EFICIENCIA EN TIEMPO:			32,26%				
		SALIDA:	OBLIGACIONES CUBIERTAS	COSTO:	74,68		EFICIENCIA EN COSTO:			32,11%				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (Min)		COSTO (\$)		NOVEDADES	
			○	□	⇒	▽	D	◀	AY	NAY	AY	NAY		
1	JEFE ADM-FINANCIERO	Elabora el flujo de efectivo.	X							30		7,36		Se registra los gastos con valores mayores.
2	JEFE ADM-FINANCIERO	Asigna fondo de USD 500 para gastos de caja chica.									5		1,23	Discrepancias en el valor establecido para caja chica.
3	SECRETARIA	Actualiza saldos. (Archivo Excel)	X							10		2,27		Sin novedad
4	SECRETARIA	Paga montos menores con caja chica.	X							20		4,53		Se pagó varias facturas por valores superiores a USD 40 en contra las políticas de la empresa.
5	SECRETARIA	Paga montos superiores a USD 40 con cheque.								20		4,53		Tardanza en la firmas de los cheques.
6	JEFE ADM-FINANCIERO	Árqueo de caja para corroborar los valores pendientes y saldos.		X						15		3,68		Valores de caja faltantes.
7	SECRETARIA	Solicita reembolso y revisión de caja chica con saldos menores a USD 90.		X						10		2,27		No se presenta todos los comprobantes de pago para sustentar los gastos.
8	JEFE ADM-FINANCIERO	Reembolsa caja chica.								20		4,91		Tardanza en el reembolso por falta de comprobantes de pago.
9	JEFE ADM-FINANCIERO	Realiza transferencias.	X							10		2,45		Se han realizado transferencias sin autorización de gerencia.
10	JEFE ADM-FINANCIERO	Deposita el dinero recaudado el mismo día								35		8,59		No se realizan los depósitos el día de recaudación.
11	JEFE ADM-FINANCIERO	Emite cheques para el pago de proveedores, sueldos, etc.								10		2,45		Tardanza en la firmas de los cheques.
12	JEFE ADM-FINANCIERO	Paga a los proveedores y cobro a clientes los viernes de cada semana								20		4,91		Petraso en el pago a proveedores y demora en los cobros.
13	JEFE ADM-FINANCIERO	Registra asientos contables.	X							30		7,36		Falta de registro de asientos.
14	JEFE ADM-FINANCIERO	Elabora la conciliación bancaria del mes y cierre de cuentas.								60		14,73		No están registrados todos los rubros para la elaboración de la conciliación y cierre de cuentas.
15	SECRETARIA	Archiva documentación								15		3,40		No se archiva toda la documentación.
TOTAL									100	210	23,98	50,70		

Elaborado por: Priscila Pérez R.

3.5 INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

 <p><i>La Simona Hacienda</i> <i>Banano de Calidad</i></p>			
INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS			
<p>Para: Yolanda Jacho / Gorky Reyes – Propietaria / Gerente General. De: Priscila Pérez Asunto: Análisis del Subproceso, PLANIFICACIÓN ANUAL. Lugar y Fecha: Pasaje - El Oro, 08/01/2011</p>			
<p>De mis consideraciones. En base al análisis realizado al proceso mencionado anteriormente, se determinó las siguientes novedades:</p>			
Novedades Cuantitativas:			
Entrada:	Requerimiento de una Planificación Anual de Actividades.	Tiempo (Min.):	470
Salida:	Plan anual aprobado y difundido	Costo (USD):	112,01
Frecuencia:	Anual	Eficiencia Tiempo:	44,68%
Volumen:	1	Eficiencia Costo:	49,13%
<p>El tiempo considerado para este proceso es de 470 minutos, de los cuales 210 agregan valor y 260 no agregan valor, con un costo de USD 112,01, generando así una eficiencia de tiempo del 44,68% y eficiencia de costo del 49,13%.</p>			
Novedades Cualitativas:			
<ul style="list-style-type: none"> a. Dificultad y demora en las exposiciones del plan por falta de materiales. b. El personal no aporta con ideas en un 100% y no participa activamente de la planificación. c. Algunas ideas del personal no son consideradas por parte del Gerente. d. Se ha considerado acciones a corto y mediano plazo. e. Inconformidades con el cronograma y la retroalimentación realizada a la misión y visión de la empresa. 			

*La Simona
Hacienda*



Banano de Calidad

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Yolanda Jacho / Gorky Reyes – Propietaria / Gerente General.

De: Priscila Pérez

Asunto: Análisis del Subproceso, CONTROL DE PLAGAS

Lugar y Fecha: Pasaje - El Oro, 08/01/2011

De mis consideraciones.

En base al análisis realizado al proceso mencionado anteriormente, se determinó las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Evaluación de plantaciones, prevención y detección de plagas.	Tiempo (Min.):	590
Salida:	Plantaciones idóneas para la producción de Banano.	Costo (USD):	312.02
Frecuencia:	Quincenal	Eficiencia Tiempo:	59,32%
Volumen:	1	Eficiencia Costo:	76,01%

El tiempo considerado para este proceso es de 590 minutos, de los cuales 350 agregan valor y 240 no agregan valor, con un costo de USD 312,02, generando así una eficiencia de tiempo del 59,32% y eficiencia de costo del 76,01%

Novedades Cualitativas:

- a. Áreas de plantaciones de banano deterioradas.
- b. Presencia de plagas frecuentes.
- c. Se tiene poca información sobre la elaboración del plan de control de plagas.
- d. 25% de plantaciones pendientes de ejecución del plan.
- e. La evaluación de los resultados de la implementación del plan esta retrasada por ausencia de Gerente General para corroborar la situación.



INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Yolanda Jacho / Gorky Reyes – Propietaria / Gerente General.

De: Priscila Pérez

Asunto: Análisis del Subproceso, SELECCIÓN DE LA FRUTA

Lugar y Fecha: Pasaje - El Oro, 08/01/2011

De mis consideraciones.

En base al análisis realizado al proceso mencionado anteriormente, se determinó las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Banano	Tiempo (Min.):	585
Salida:	Banano de exportación y rechazo.	Costo (USD):	372,26
Frecuencia:	Semanal	Eficiencia Tiempo:	27,35%
Volumen:	2	Eficiencia Costo:	25,27%

El tiempo considerado para este proceso es de 585 minutos, de los cuales 160 agregan valor y 425 no agregan valor, con un costo de USD 372,26, generando así una eficiencia de tiempo del 27,35% y eficiencia de costo del 25,27%

Novedades Cualitativas:

- a. El estado de las plantaciones y situaciones climáticas aportan favorablemente o desfavorablemente en el proceso de obtención del banano.
- b. Demora de tiempo de traslado de la fruta, desde las plantaciones, a través del cable vía hasta llegar a la planta empacadora.
- c. La fruta debe cumplir con ciertas exigencias de calidad como el grosor, tamaño y aspecto para poder entrar al mercado internacional.
- d. La fruta destinada para el rechazo registra manchas.
- e. La faja transportadora se encuentra deteriorada por el uso constante.



INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Yolanda Jacho / Gorky Reyes – Propietaria / Gerente General.
De: Priscila Pérez
Asunto: Análisis del Subproceso, VENTA FRUTA DE RECHAZO.
Lugar y Fecha: Pasaje - El Oro, 08/01/2011

De mis consideraciones.
 En base al análisis realizado al proceso mencionado anteriormente, se determinó las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Requerimientos de fruta de rechazo	Tiempo (Min.):	216
Salida:	Venta realizada.	Costo (USD):	49,98
Frecuencia:	Semanal	Eficiencia Tiempo:	48,61%
Volumen:	2	Eficiencia Costo:	48,58%

El tiempo considerado para este proceso es de 216 minutos, de los cuales 105 agregan valor y 111 no agregan valor, con un costo de USD 49,98, generando así una eficiencia de tiempo del 48,61% y eficiencia de costo del 48,58%

Novedades Cualitativas:

- a. Deficiente gestión de relaciones comerciales y de cobranzas con los Centros de Acopio, clientes principales de la hacienda con relación a la fruta de rechazo.
- b. Existen errores de facturación.
- c. Por el estado de las vías se ocupa mayor tiempo de traslado de la mercadería.
- d. Deficiente gestión de requerimientos por falta de uso de herramientas que faciliten la comunicación.



INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Yolanda Jacho / Gorky Reyes – Propietaria / Gerente General.

De: Priscila Pérez

Asunto: Análisis del Subproceso, VENTA FRUTA DE EXPORTACIÓN

Lugar y Fecha: Pasaje - El Oro, 08/01/2011

De mis consideraciones.

En base al análisis realizado al proceso mencionado anteriormente, se determinó las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Requerimientos de fruta exportación	Tiempo (Min.):	541
Salida:	Venta realizada.	Costo (USD):	161,68
Frecuencia:	Semanal	Eficiencia Tiempo:	48,06%
Volumen:	2	Eficiencia Costo:	59,39%

El tiempo considerado para este proceso es de 541 minutos, de los cuales 260 agregan valor y 281 no agregan valor, con un costo de USD 161,68, generando así una eficiencia de tiempo del 48,06% y eficiencia de costo del 59,39%

Novedades Cualitativas:

- a. Existen errores de facturación.
- b. Existencia de competidores en el Puerto Bolívar generando retrasos de tiempo para las actividades programadas.
- e. Deficiente gestión de requerimientos por falta de uso de herramientas que faciliten la comunicación.



INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Yolanda Jacho / Gorky Reyes – Propietaria / Gerente General.
De: Priscila Pérez
Asunto: Análisis del Subproceso, TRASLADO CENTROS DE ACOPIO
Lugar y Fecha: Pasaje - El Oro, 08/01/2011

De mis consideraciones.
 En base al análisis realizado al proceso mencionado anteriormente, se determinó las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Requerimientos de traslado de la fruta.	Tiempo (Min.):	330
Salida:	Traslado de la fruta a Centros de Acopio	Costo (USD):	72,73
Frecuencia:	Semanal	Eficiencia Tiempo:	51,52%
Volumen:	2	Eficiencia Costo:	50,87%

El tiempo considerado para este proceso es de 330 minutos, de los cuales 170 agregan valor y 160 no agregan valor, con un costo de USD 72,73, generando así una eficiencia de tiempo del 51,52% y eficiencia de costo del 50,87%

Novedades Cualitativas:

- a. Retraso con la cuantificación de las cajas de banano.
- b. La ruta de viaje está determinada en base a la priorización del traslado de la fruta y tiempos.
- c. Demora de traslado y regreso del camión por estado de vías.

*La Simona
Hacienda*



Banano de Calidad

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Yolanda Jacho / Gorky Reyes – Propietaria / Gerente General.

De: Priscila Pérez

Asunto: Análisis del Subproceso, TRASLADO PUERTO BOLÍVAR

Lugar y Fecha: Pasaje - El Oro, 08/01/2011

De mis consideraciones.

En base al análisis realizado al proceso mencionado anteriormente, se determinó las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Requerimientos de traslado de la fruta.	Tiempo (Min.):	590
Salida:	Traslado de la fruta a Puerto Bolívar	Costo (USD):	168,61
Frecuencia:	Semanal	Eficiencia Tiempo:	45,76%
Volumen:	2	Eficiencia Costo:	57,61%

El tiempo considerado para este proceso es de 590 minutos, de los cuales 270 agregan valor y 320 no agregan valor, con un costo de USD 168,61, generando así una eficiencia de tiempo del 45,76% y eficiencia de costo del 57,61%

Novedades Cualitativas:

- a. Retraso con la cuantificación de las cajas de banano.
- b. La ruta de viaje está determinada en base a la priorización del traslado de la fruta y tiempos.
- c. Existencia de competidores en el Puerto Bolívar generando retrasos de tiempo para las actividades programadas.



INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Yolanda Jacho / Gorky Reyes – Propietaria / Gerente General.
De: Priscila Pérez
Asunto: Análisis del Subproceso, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.
Lugar y Fecha: Pasaje - El Oro, 08/01/2011

De mis consideraciones.
 En base al análisis realizado al proceso mencionado anteriormente, se determinó las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Requerimiento de personal	Tiempo (Min.):	345
Salida:	Personal Contratado	Costo (USD):	87,41
Frecuencia:	Mensual	Eficiencia Tiempo:	40,58%
Volumen:	1	Eficiencia Costo:	40,72%

El tiempo considerado para este proceso es de 345 minutos, de los cuales 140 agregan valor y 205 no agregan valor, con un costo de USD 87,41, generando así una eficiencia de tiempo del 40,58% y eficiencia de costo del 40,72%.

Novedades Cualitativas:

- a. No se ha analizado el presupuesto asignado para la contratación del personal.
- b. Los perfiles que se han definido para la selección del personal no están acordes con los requerimientos de la hacienda.
- c. Las hojas de vida de las personas que participan en el proceso no han entregado la información completa.
- d. Las entrevistas y selección de los aspirantes se han realizado sin los Jefes de Área asignados.
- e. La publicación de resultados finales se han presentado fuera del tiempo estimado para esta labor.
- f. Discrepancias con el contenido de los contratos laborales por parte del personal.
- g. Deficiente explicación y asignación de funciones para el nuevo personal.
- h. Falta de capacitación para el personal.



INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Yolanda Jacho / Gorky Reyes – Propietaria / Gerente General.
De: Priscila Pérez
Asunto: Análisis del Subproceso, MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD
Lugar y Fecha: Pasaje - El Oro, 08/01/2011

De mis consideraciones.
 En base al análisis realizado al proceso mencionado anteriormente, se determinó las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Requerimiento de mantenimiento y seguridad	Tiempo (Min.):	310
Salida:	Mantenimiento, uso y seguridad adecuados.	Costo (USD):	269,94
Frecuencia:	Mensual	Eficiencia Tiempo:	38,71%
Volumen:	1	Eficiencia Costo:	52,33%

El tiempo considerado para este proceso es de 310 minutos, de los cuales 120 agregan valor y 190 no agregan valor, con un costo de USD 269,94, generando así una eficiencia de tiempo del 38,71% y eficiencia de costo del 52,33%.

Novedades Cualitativas:

- a. Retraso en la verificación del estado de los equipos e instalaciones y no se realiza un control permanente.
- b. Ausencia de personal en las reuniones y sin participación en la misma.
- c. Retraso en la elaboración del plan de medidas en la consecución de objetivos.
- d. Se consideró estimaciones de precios y no los valores reales para la implementación de medidas de mantenimiento, uso y seguridad de los equipos e instalaciones. A demás los valores asignados para estos rubros son bajos para las necesidades actuales.



INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Yolanda Jacho / Gorky Reyes – Propietaria / Gerente General.

De: Priscila Pérez

Asunto: Análisis del Subproceso, PRESUPUESTO.

Lugar y Fecha: Pasaje - El Oro, 08/01/2011

De mis consideraciones.

En base al análisis realizado al proceso mencionado anteriormente, se determinó las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Estimación de ingresos y gastos	Tiempo (Min.):	246
Salida:	Presupuesto 2011	Costo (USD):	76,19
Frecuencia:	Anual	Eficiencia Tiempo:	24,39%
Volumen:	1	Eficiencia Costo:	19,33%

El tiempo considerado para este proceso es de 246 minutos, de los cuales 60 agregan valor y 186 no agregan valor, con un costo de USD 76,19, generando así una eficiencia de tiempo del 24,39% y eficiencia de costo del 19,33%.

Novedades Cualitativas:

- a. Información incompleta de ingresos y gastos.
- b. Retraso en la presentación de informes de los Jefes de cada Área.
- c. Se ha elaborado el presupuesto con poca información.
- d. La presentación del presupuesto está fuera del tiempo establecido.
- e. Retraso en la revisión y aprobación del presupuesto por parte del Gerente General.



INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Yolanda Jacho / Gorky Reyes – Propietaria / Gerente General.
De: Priscila Pérez
Asunto: Análisis del Subproceso, CONTABILIDAD.
Lugar y Fecha: Pasaje - El Oro, 08/01/2011

De mis consideraciones.
 En base al análisis realizado al proceso mencionado anteriormente, se determinó las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Documentos, anexos transaccionales y sistema informático.	Tiempo (Min.):	425
Salida:	Estados financieros, formularios e informes mensuales	Costo (USD):	104,05
Frecuencia:	Mensual	Eficiencia Tiempo:	14,12%
Volumen:	1	Eficiencia Costo:	14,16%

El tiempo considerado para este proceso es de 425 minutos, de los cuales 60 agregan valor y 365 no agregan valor, con un costo de USD 104,05, generando así una eficiencia de tiempo del 14,12% y eficiencia de costo del 14,16%.

Novedades Cualitativas:

- a. Retraso en la recepción de los documentos.
- b. Existencia de inconsistencias contables, ya sea por falta de documentos y desconocimiento del tema.
- c. Se ha realizado modificaciones a los Estados Financieros.
- d. Inconformidad de los accionistas sobre los Estados Financieros presentados.
- e. Falta de organización en el archivo contable.



INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Yolanda Jacho / Gorky Reyes – Propietaria / Gerente General.
De: Priscila Pérez
Asunto: Análisis del Subproceso, TESORERÍA
Lugar y Fecha: Pasaje - El Oro, 08/01/2011

De mis consideraciones.
 En base al análisis realizado al proceso mencionado anteriormente, se determinó las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Necesidad de cubrir obligaciones y gastos.	Tiempo (Min.):	310
Salida:	Obligaciones cubiertas.	Costo (USD):	74,68
Frecuencia:	Semanal	Eficiencia Tiempo:	32,26%
Volumen:	2	Eficiencia Costo:	32,11%

El tiempo considerado para este proceso es de 310 minutos, de los cuales 100 agregan valor y 210 no agregan valor, con un costo de USD 74,68, generando así una eficiencia de tiempo del 32,26% y eficiencia de costo del 32,11%

Novedades Cualitativas:

- a. Se ha considerado erróneamente valores mayores de gastos para elaborar el flujo de efectivo de caja.
- b. Inconformidad con el manejo de caja chica y con el monto asignado a está, por falta de comprobantes de pago que corroboren los pagos realizados y faltante de dinero.
- c. Se ha realizado transferencias sin la previa autorización de gerencia.
- d. Retraso en la entrega de cheques y pago a proveedores por ausencia de firma de autorización y deficiente gestión de cobros.
- e. No se realizan los depósitos el mismo día de recaudación.
- f. Falta de registro consecutivo de las transacciones realizadas diariamente.
- g. El archivo no está organizado.

3.6. MATRIZ RESUMIDA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Tabla 3.18: Matriz de análisis resumida

No.	PROCESO	TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	OBSERVACIONES
		AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO												
1	Planificación Anual	210	260	470	44,68%	55,04	56,977	112,01	49,13%	Anual	1	La planificación no es objetiva al descartar las ideas del personal y su ausencia en el proceso, la opinión del gerente es predominante.
SIEMBRA												
2	Control de Plagas	350	240	590	59,32%	237,15	74,87	312,02	76,01%	Quincenal	1	Plantaciones de banano deterioradas, por problemas de plagas frecuentes y falta de información y conocimiento.
COSECHA												
3	Selección	160	425	585	27,35%	94,09	278,18	372,26	25,27%	Semanal	2	La fruta debe cumplir con exigencias de calidad como el grosor, tamaño y aspecto para poder entrar al mercado internacional y la fruta para el mercado son aquellas descartadas en el proceso de calidad anteriormente seleccionado.
COMERCIALIZACIÓN												
4	Venta Rechazo	105	111	216	48,61%	24,28	25,70	49,98	48,58%	Semanal	2	Retraso en la cuantificación de las cajas de banano y demora en el traslado y regreso del camión por el estado de las vías y presencia de competidores. Deficiente gestión comercial y gestión de cobro con los Centros de Acopio y Agrocomercio Palmar, existen errores de facturación.
5	Venta Fruta de Exportación	260	281	541	48,06%	96,02	65,66	161,68	59,39%	Semanal	2	
6	Traslado Centros de Acopio	170	160	330	51,52%	37,00	35,73	72,73	50,87%	Semanal	2	
7	Traslado Puerto Bolívar	270	320	590	45,76%	97,14	71,47	168,61	57,61%	Semanal	2	

v

Tabla 3.19: Matriz de análisis resumida.

No.	PROCESO	TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	OBSERVACIONES
		AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
8	Administración de Personal	140	205	345	40,58%	35,59	51,82	87,41	40,72%	Mensual	1	Perfiles no acordes con los puestos solicitados, entrevistas y selección de aspirantes con ausencia de los Jefes de Áreas asignados, aprobación de personal contratado únicamente por el Gerente. Retraso en la elaboración del plan de medidas y planes de acción para el mantenimiento, uso y seguridad de los equipos e instalaciones.
9	Mantenimiento y Seguridad	120	190	310	38,71%	141,27	128,67	269,94	52,33%	Mensual	1	
FINANCIERO												
10	Presupuesto	60	186	246	24,39%	14,73	61,46	76,19	19,33%	Anual	1	Elaboración y presentación del presupuesto con poca información y con demora. Inconsistencias contables, desconocimiento del tema e inconformidades con los Estados Financieros. Inconsistencias e inconformidades con el manejo de tesorería de la Hacienda.
11	Contabilidad	60	365	425	14,12%	14,73	89,32	104,05	14,16%	Mensual	1	
12	Tesorería	100	210	310	32,26%	23,98	50,70	74,68	32,11%	Semanal	2	

Elaborado por: Priscila Pérez R.

3.7. INFORME DE NOVEDADES CONSOLIDADO

A continuación se detalla los problemas más importantes detectados en el análisis de procesos realizados:

- La planificación no es objetiva al descartar las ideas del personal y su ausencia en el proceso, la opinión del Gerente es predominante.
- Plantaciones de banano deterioradas, por problemas de plagas frecuentes y falta de información y conocimiento.
- Retraso de fondos asignados para el control de plagas por ausencia del Jefe Administrativo – Financiero.
- Existe demora de tiempo de traslado de la fruta, desde las plantaciones hasta llegar a la planta empacadora, problemas de calidad con un pequeño porcentaje de la fruta.
- Retraso en la cuantificación de las cajas de banano y demora de traslado y regreso del camión por el estado de las vías y presencia de competidores.
- Perfiles no acordes con los puestos solicitados, entrevistas y selección de aspirantes con ausencia de los Jefes de Áreas asignados.
- Retraso en la elaboración del plan de medidas para el mantenimiento, uso y seguridad de los equipos e instalaciones.
- Elaboración y presentación del presupuesto con poca información y con demora, inconsistencias contables, desconocimiento del tema e inconformidades con los Estados Financieros, inconsistencias e inconformidades con el manejo de tesorería de la Hacienda y falta de aplicación de políticas.

CAPÍTULO 4

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA HACIENDA LA SIMONA

En el presente Capítulo se presentará una propuesta de mejoramiento en base al análisis realizado a los procesos seleccionados del Capítulo III, con la finalidad de solucionar las novedades encontradas.

Los cambios propuestos se reflejarán en la disminución de tiempo y costos de los procesos, con referencia a las acciones descritas a continuación:













- **Mejora**, en base a la disminución de tiempos y costos de las actividades que se realizan.
- **Eliminación**, de procesos o actividades innecesarios.
- **Fusión**, de procesos o actividades cuando se ejecutan de la misma manera.
- **Creación**, de nuevos procesos o actividades cuando la necesidad lo requiera estrictamente.

Las herramientas que se utilizarán para el mejoramiento, son las siguientes:

- Simbología.
- Caracterización de Procesos.
- Diagramación Mejorada.
- Hoja de Mejoramiento de Procesos.

4.1 SIMBOLOGÍA

Tabla 4.1: Simbología Mejorada


SÍMBOLO	SIGNIFICADO	OBSERVACIÓN
	<i>Inicio/Fin:</i> Se indica el comienzo y la finalización en un lugar o momento.	No Agrega Valor
	<i>Operación:</i> Se crea, aumenta o sustrae algo.	Agrega Valor
	<i>Inspección:</i> Acción de verificar, inspeccionar o controlar.	No Agrega Valor
	<i>Transporte:</i> Traslado de documentos, personas, artículos.	No Agrega Valor
	<i>Archivo:</i> Almacenamiento de documentos o materiales.	No Agrega Valor
	<i>Demora:</i> Espera de actividad o detención injustificada	No Agrega Valor
	Decisión	No Agrega Valor
	<i>Conector de página:</i> Conexión o enlace entre elementos del diagrama que se encuentran a distancia.	No Agrega Valor
	<i>Documento:</i> Se genera un documento.	No Agrega Valor
	<i>Computador o accesorios:</i> Almacenamiento automático de datos en dispositivos electrónicos.	No Agrega Valor
	<i>Teléfono:</i> Comunicaciones vía telefónica.	No Agrega Valor
	<i>Internet:</i> Comunicaciones vía Internet.	No Agrega Valor

Elaborado por: Priscila Pérez R.

4.2. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

A través de la Caracterización de Procesos se identificará los principales elementos de cada proceso de la organización con el fin de informar su composición, alcance y objetivo. El Direccionamiento Estratégico, Siembra, Cosecha, Comercialización, Administrativo y Financiero son los procesos que a continuación se reflejará la caracterización de procesos.

4.2.1 Caracterización del Proceso Direccionamiento Estratégico

	Proceso:	Código:	LSDR01
		Versión:	Propuesta
	Direccionamiento Estratégico	Fecha de Elaboración:	09/Enero/2011
		Fecha de última evaluación	24/Enero/2011
		Página:	1

A. OBJETIVO

Definir y establecer los objetivos, políticas y estrategias que orienten las operaciones de La Simona en el corto, mediano plazo para satisfacer las necesidades y requerimiento de los actores de la Simona.

B. ALCANCE.

El proceso comienza con la información de las diferentes actividades, diseño de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias y finaliza con la planificación estratégica y el plan operativo anual de la Hacienda.

C. RESPONSABLE.

- Gerente General

D. REQUISITOS LEGALES

- RUC
- RUP
- L.O.R.T.I (Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno).
- Código de Trabajo.
- Permiso de Bomberos.
- Patente Municipal.

Actualmente está en estudio la creación de una empresa exportadora de Banano pública. Constituyendo el RUP, como un factor determinante en esta inmersión.

E. POLÍTICAS INTERNAS

- a. El Plan Anual contemplará las estrategias necesarias para la consecución de objetivos y metas propuesta para La Simona.
- b. La elaboración del cronograma anual de trabajo estará a cargo del Gerente General.
- c. El cronograma de ejecución del plan anual de trabajo estará a la vista de todo el personal.
- d. Será de responsabilidad de Gerencia el seguimiento y evaluación de la ejecución del Plan Anual.
- e. Será responsabilidad del Gerente General y Jefe Administrativo-Financiero la elaboración del presupuesto, su ejecución y asignación de recursos para la implementación del Plan Anual.
- f. Se considerará la participación de todo el personal en la ejecución del Plan Anual.
- g. Los asuntos legales serán de responsabilidad de Gerencia.

F. SUBPROCESOS

Subproceso	Periodicidad
Planificación de Actividades	Anual

G. INDICADORES

- Actividades ejecutadas / Total de actividades planificadas.
- Estrategias ejecutadas / Total estrategias propuestas.
- Presupuesto ejecutado / Total presupuesto asignado.

H. REGISTROS


Registros	Ubicación
Cronograma anual de trabajo	Archivo – Cartelera

Informes de seguimiento y evaluación	Archivo – Gerencia
Informes de ejecución de presupuesto	Archivo – Gerencia – Área Administrativa Financiera
Plan estratégico	Archivo – Gerencia

I. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC-SDR01	Plan operativo anual
DC-SDR02	Cronograma anual de actividades.
DC-SDR03	Cronograma semanal de actividades.
DC-SDR04	Plan estratégico

4.2.2 Caracterización del Proceso de Siembra

	Proceso:	Código:	LSS02
		Versión:	Propuesta
	Siembra	Fecha de Elaboración:	09/Enero/2011
		Fecha de última evaluación	24/Enero/2011
		Página:	1

A. OBJETIVO

Realizar la siembra de las plantaciones de banano proporcionando el terreno y materia prima adecuada para la producción de la fruta con la finalidad de comercializarla en el mercado internacional y local.

B. ALCANCE

Inicia con la demarcación de áreas, semilleros, siembra, control de plagas, arranque de hijos, fertilización, deshoje o saneo y finaliza con el apuntalamiento de las matas de banano.

C. RESPONSABLE

- Jefe de Producción.

D. REQUISITOS LEGALES

- Permisos (Funcionamiento y Riego).
- Patente Municipal.
- Inspector.
- Código de Trabajo.

- IESS
- Plano de ubicación de demarcación de áreas.

E. POLÍTICAS INTERNAS

- a. La demarcación de áreas para la siembra estará a cargo de los jornaleros de turno y se lo realizará mensualmente o conforme las necesidades suscitadas.
- b. La demarcación de áreas se la realizará previamente a la siembra.
- c. Los jornaleros de turno serán los responsables de realizar los semilleros con la finalidad de la reproducción para siembras comerciales, con una frecuencia mensual o conforme a las necesidades requeridas.
- d. El Jefe de Producción proporcionará las semillas para las áreas que van a ser sembradas.
- e. La siembra de semillas estará a cargo de los jornaleros de turno y se lo ejecutará cuando los procesos anteriormente mencionados hayan finalizado.
- f. Será responsabilidad del Jefe de Producción la elaboración, evaluación e implementación de las medidas correctivas contempladas en el Plan de Control de Plagas.
- g. Será responsabilidad del Jefe Administrativo-Financiero la elaboración del presupuesto, su ejecución y asignación de recursos en la implementación del Plan.
- h. La compra de materiales para el control de plagas estará a cargo del Jefe Administrativo-Financiero y se lo realizará dependiendo de los requerimientos solicitados por el Jefe de Producción con previa autorización y con los informes pertinentes.

- i. El arranque de hijos, deshoje y saneo y apuntalamiento serán actividades complementarias y estarán a cargo de los jornaleros de turno y su ejecución dependerá de las necesidades de las plantaciones.

F. SUBPROCESOS

Subproceso	Periodicidad
Demarcación de Áreas	Mensual
Semilleros	Mensual
Siembra	Mensual
Control de Plagas	Quincenal
Arranque de Hijos	Semanal
Fertilización	Mensual
Deshoje o Saneo	Semanal
Apuntalamiento	Semanal

G. INDICADORES

- Áreas demarcadas / Total de áreas.
- Semillas plantadas / Total semillas de banano
- Presupuesto ejecutado / Total presupuesto asignado.
- Plan de Control de Plagas ejecutado / Plan de Control de Plagas propuesto.
- Medidas correctivas aplicadas / Medidas correctivas propuestas.
- # Requerimientos de material atendidos / Total de requerimientos de material.


H. REGISTROS

Registros	Ubicación
Plan de Control de Plagas	Archivo - Área de Producción.
Informes de ejecución de presupuesto	Archivo - Gerencia - Área Administrativa Financiera
Requerimiento de materiales	Archivo - Área Administrativa Financiera - Área de Producción.
Informe de actividades realizadas	Archivo - Área de Producción.

I. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC-SS01	Requerimiento de materiales
DC-SS02	Informe de actividades y resultados

4.2.3 Caracterización del Proceso de Cosecha

 <p><i>La Simona Hacienda</i> <i>Banano de Calidad</i></p>	Proceso:	Código:	LSCH03
		Versión:	Propuesta
	Cosecha	Fecha de Elaboración:	09/Enero/2011
		Fecha de última evaluación	24/Enero/2011
		Página:	1

A. OBJETIVO

Optimizar el proceso de cosecha de las plantaciones de banano con la finalidad de mejorar los rendimientos y obtener una fruta de calidad.

B. ALCANCE

Inicia con el corte de la fruta, el traslado a la tina, recibo, desmane, selección, peso, sellado, post cosecha y finaliza con el embarque.

C. RESPONSABLE

- Jefe de Producción.

D. REQUISITOS LEGALES

- IESS.
- Inspector.
- Código de Trabajo.

E. POLÍTICAS INTERNAS

- a. Se realizará el corte de la fruta cuando haya adquirido el grado de maduración adecuado.
- b. Los trabajadores de turno serán los encargados de trasladar la fruta desde la mata de banano hasta la tina, el traslado deberá realizarse con un riguroso cuidado.
- c. Para el traslado de la fruta deberá realizarse a través del sistema de cable vía para no manipular y causar daño a la misma.
- d. El personal que se encuentra en la planta empacadora se encargará del recibimiento, desmane, selección, peso, sellado y post cosecha de la fruta.
- e. Serán los responsables los jornaleros de turno en la selección del banano en base al grosor, tamaño y aspecto.
- f. Se realizará el desmane de la fruta con el fin de mejorar el aspecto y la forma de acomodar la misma en las cajas de cartón
- g. Será responsabilidad del Jefe de Producción de constatar y evaluar el proceso de selección de la fruta tanto para el mercado internacional como para el local.
- h. Se colocará el sello o marca (Calipso) para que se distinga la empresa compradora o exportadora.
- i. Se realizará a todas las cajas de banano el tratamiento de aspersión para evitar el pudre de la corona una vez cosechada y se les colocará una bolsa de polipropileno para su conservación.

F. SUBPROCESOS

Subproceso	Periodicidad
Corte de la fruta	Semanal
Traslado de la fruta desde las plantaciones hacia la tina.	Semanal
Recibo	Semanal
Desmane	Semanal
Selección de la Fruta	Semanal
Peso	Semanal
Sellado	Semanal
Post cosecha	Semanal
Embarque	Semanal

G. INDICADORES

- Racimos manipulados (Dañados) / Total racimos recolectados.
- Cajas mercado local / Total cajas de banano.
- Cajas mercado internacional / Total cajas de banano.


H. REGISTROS

Registros	Ubicación
Informe de Producción Realizada.	Archivo - Área de Producción.
Informe de Fruta Seccionada	Archivo - Área de Producción.
Cajas de Banano tratadas (Post-cosecha)	Archivo - Área de Producción.
Información de Requisitos de Calidad (Tamaño, grosor y aspecto)	Archivo - Área de Producción

I. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC-SC01	Informe de Producción Realizada.
DC-SC02	Informe de Fruta Seccionada.
DC-SC03	Registro de Cajas de Banano tratadas
DC-SC04	Registro de Requisitos de Calidad

4.2.4 Caracterización del Proceso de Comercialización

	Proceso:	Código:	LSCZ04
		Versión:	Propuesta
	Comercialización	Fecha de Elaboración:	09/Enero/2011
		Fecha de última evaluación	24/Enero/2011
		Página:	1

A. OBJETIVO

Realizar la venta de la fruta en las mejores condiciones de precio, entrega, traslados y cobros.

B. ALCANCE

Inicia con el Traslado al Centro de Acopio y al Puerto Bolívar, Venta de la Fruta de Rechazo y la Fruta de Exportación y finaliza con el cobro de la factura.

C. RESPONSABLE

- Jefe de Comercialización.

D. REQUISITOS LEGALES

- RUC
- Documentación vehicular.
- Factura de Venta.

E. POLÍTICAS INTERNAS

- a. El Jefe de Comercialización será el encargado de determinar la ruta de viaje que realizarán los camiones a los diferentes destinos de venta de la fruta.
- b. Se definirá la ruta de viaje en base a la priorización del traslado de la fruta, tiempos y estado de vías.
- c. Será responsabilidad del Jefe de Producción determinar la cantidad que se va a destinar al mercado internacional o al mercado local y los jornaleros de ordenar las mismas y posteriormente embarcarlas en el cajón del camión.
- d. Se notificará los requerimientos de banano al Área de Producción con 24 horas de anticipación.
- e. Se receptorá todos los documentos y se registrará los datos del cliente para la emisión de la factura.
- f. El Jefe de Comercialización gestionará la venta de la fruta y dispondrá la elaboración de la factura.
- g. Es obligación del Jefe de Comercialización entregar la factura y encargarse de los respectivos cobros con los clientes.
- h. Después del traslado de la fruta ya sea a los Centros de Acopio y al Puerto Bolívar será obligación del Jornalero encargado trasladar el camión a la casa de los propietarios de la Hacienda.

F. SUBPROCESOS

Subproceso	Periodicidad
Traslado Centro de Acopio	Semanal
Traslado Puerto Bolívar	Semanal
Venta de Rechazo	Semanal
Venta de Fruta de Exportación	Semanal

G. INDICADORES

- Facturas emitidas con error / Total facturas emitidas.
- Facturas cobradas / Total facturas emitidas.
- Traslados concluidos / Total traslados
- Requerimientos atendidos de ventas / Total requerimientos de ventas receptados.


H. REGISTROS

Registro	Ubicación
Requerimientos de fruta de rechazo	Archivo – Área de Comercialización
Requerimientos de fruta de exportación.	Archivo – Área de Comercialización
Rutas de traslado Centros de Acopio.	Archivo – Área de Comercialización
Ruta de traslado Puerto Bolívar	Archivo – Área de Comercialización
Facturas	Archivo - Área Administrativa-Financiera.

I. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC-SCZ01	Plan Anual de Comercialización
DC-SCZ02	Hoja de Ruta de Traslado.
DC-SCZ03	Registro de cajas para traslado.
DC-SCZ04	Formato de Factura.

4.2.5 Caracterización del Proceso Administrativo

	Proceso:	Código:	LSA05
		Versión:	Propuesta
	Administrativo	Fecha de Elaboración:	09/Enero/2011
		Fecha de última evaluación	24/Enero/2011
		Página:	1

A. OBJETIVO

Proporcionar en forma oportuna el personal idóneo, el mantenimiento y seguridad a los equipos, herramientas, instalaciones y archivo de la Hacienda.

ALCANCE

Inicia con la Administración del Personal, Documentación y Archivo y finaliza con el Mantenimiento y Seguridad.

C. RESPONSABLE

- Jefe Administrativo – Financiero.
- Jefe de Producción.

D. REQUISITOS LEGALES

- RUC
- IESS
- Código de Trabajo.
- Permiso de Bomberos.

- Patente municipal.

E. POLÍTICAS INTERNAS

- a. Se realizará trimestralmente la capacitación al personal.
- b. El proceso de reclutamiento y selección de personal estará a cargo del Jefe Administrativo-Financiero.
- c. Será responsabilidad del Jefe de cada área realizar la inducción al nuevo personal.
- d. El contrato laboral deberá ser firmado por el nuevo personal hasta la primera semana de su incorporación a la empresa.
- e. El Jefe de Producción será el encargado de verificar diariamente el estado de los equipos y herramientas antes del inicio de las actividades y al término de las mismas.
- f. Será obligación de todo el personal reportar novedades sobre los equipos y herramientas.
- g. El Área Administrativa – Financiera será la encargada de elaborar un plan de contingencia contra eventos naturales, incendios, robos, entre otros.
- h. La responsabilidad de verificar el presupuesto y asignar los recursos estará a cargo del Jefe Administrativo-Financiero.
- i. El archivo será de responsabilidad de la Secretaria de la empresa para su control y manejo.

F. SUBPROCESOS

Subproceso	Periodicidad
Administración de Personal	Mensual
Documentación / Archivo	Semanal
Mantenimiento y Seguridad	Mensual

G. INDICADORES

- Personal seleccionado / Personal entrevistado.
- Días no laborados / Días laborables.
- Empleados capacitados / Total empleados.
- Costo anual de mantenimiento de instalaciones.
- Presupuesto aplicado / Presupuesto asignado.
- Equipos con mantenimiento / Total equipos.
- Herramientas con mantenimiento / Total herramientas.


H. REGISTROS

Registro	Ubicación
Registro de asistencia	Biométrico / Planta empacadora
Registro de capacitaciones	Archivo – Área Administrativa-Financiera
Plan de medidas correctivas	Archivo - Área Administrativa/Financiera
Registro de mantenimiento a equipos y herramientas	Archivo - Área Administrativa/Financiera
Manejo de documentación y archivo	Archivo - Gerencia y respectivas Áreas.

I. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC-SA01	Registro de asistencia.
DC-SA02	Registro de capacitaciones
DC-SA03	Contrato Laboral
DC-SA04	Registro de mantenimiento, seguridad y control.

4.2.6 Caracterización del Proceso Financiero

	Proceso:	Código:	LSF06
		Versión:	Propuesta
	Financiero	Fecha de Elaboración:	09/Enero/2011
		Fecha de última evaluación	24/Enero/2011
		Página:	1

A. OBJETIVO

Determinar, ejecutar y controlar el presupuesto de La Simona como eje principal de los procesos inmersos en esta actividad proporcionando una contabilidad y tesorería oportuna, confiable y eficaz para la consecución de los objetivos.

B. ALCANCE

Inicia con la preparación y elaboración del presupuesto, el manejo de la contabilidad y finaliza con tesorería.

C. RESPONSABLE.

- Jefe Administrativo Financiero.

D. REQUISITOS LEGALES

- RUC
- L.O.R.T.I. (Ley orgánica del régimen tributario interno).
- Código de Trabajo.

E. POLÍTICAS INTERNAS

- a. Será responsabilidad de los Jefes de Área informar al Área Financiera sobre los gastos a incurrir el área de su competencia anualmente.
- b. El Jefe Administrativo-Financiero estará a cargo de elaborar el presupuesto anual de La Simona.
- c. Será responsabilidad del Jefe Administrativo-Financiero el control y seguimiento de todas las actividades inmersas en el Área Financiera, el registro de los asientos contables, cuadro de cuentas, elaboración de anexos transaccionales, informes, roles de pago, formularios, conciliaciones bancarias, estados financieros y flujos de efectivo.
- d. El Jefe Administrativo-Financiero aportará con los puntos de vista necesarios y pertinentes sobre el manejo del efectivo y contabilidad.
- e. La verificación de las normas, leyes y políticas de los documentos recibidos estará a cargo del Jefe Administrativo Financiero.
- f. La encargada del manejo y arqueo de Caja Chica será de la Secretaria de la Hacienda, con un fondo de USD 500,00.
- g. El reembolso de caja chica y la verificación de los documentos que sustentan los gastos estarán a cargo del Jefe Administrativo-Financiero.
- h. Se pagará hasta montos de USD 40,00 con el dinero de caja chica, y con valores superiores se emitirán cheques.
- i. Se depositará el dinero recaudado al día siguiente.
- j. Se emitirán cheques con la previa autorización de Gerencia.
- k. Se realizará transferencias bancarias con la previa autorización de Gerencia.
- l. Los pagos a proveedores se los realizará los días viernes de cada semana.

- m. Se le pagará a los trabajadores semanalmente previos a la liquidación de las horas trabajadoras.

F. SUBPROCESOS

Subproceso	Periodicidad
Presupuesto	Anual
Contabilidad	Mensual
Tesorería	Semanal

G. INDICADORES

- Presupuesto ejecutado / Total Presupuesto.
- CT: Activo Corriente – Pasivo Corriente.
- Asientos contables erróneos / Total asientos contables.
- ROE: Utilidad Neta / Patrimonio.
- ROA: Utilidad Neta / Activos.
- Cheques emitidos con error / Total cheques.
- Trabajadores con salario pagado / Total de trabajadores

H. REGISTROS

Registro	Ubicación
Presupuesto	Archivo – Área Administrativa-Financiera
Estados Financieros	Archivo – Área Administrativa-Financiera
Flujos de Efectivo	Archivo – Área Administrativa-Financiera
Anexos transaccionales	Archivo – Área Administrativa-Financiera
Egresos de Caja Chica	Archivo – Área Administrativa-Financiera
Comprobantes de Cheques	Archivo – Área Administrativa-Financiera
Registro de transacciones	Archivo – Área Administrativa-Financiera

Conciliación bancaria	Archivo – Área Administrativa-Financiera
Registro de Pago a proveedores	Archivo – Área Administrativa-Financiera
Registros Contables	Sistema Contable.

I. DOCUMENTOS


Código	Nombre
DC-SF01	Presupuesto
DC-SF02	Informes de ingresos y gastos por área
DC-SF03	Registro de documentos entregados y recibidos
DC-SF04	Flujos de Efectivo
DC-SF05	Caja chica
DC-SF06	Conciliación bancaria
DC-SF07	Registros contables

4.3 HERRAMIENTAS DE MEJORA DE PROCESOS

4.3.1 Diagramación Mejorada

A continuación se desarrollará la Diagramación Mejorada exponiendo las soluciones más óptimas para los problemas detectados en el análisis de procesos en el Capítulo III, para lo cual se ha diseñado un formato, con la intención de sintetizar y ordenar de una mejor manera los procesos anteriormente mencionados, en el formato propuesto de Diagramación Mejorada, se adicionará varios aspectos como objetivo, alcance, tiempo de ciclo, costo, eficiencias, responsables, actividades, registro de cambios, terminología, procesos relacionados y formularios.

Tabla 4.2: Formato, Diagramación Mejorada

DIAGRAMACIÓN MEJORADA						<i>La Simona</i> <i>Hacienda</i>  <i>Banano de Calidad</i>						
Proceso:			Subprocesos:									
Códigos:		Fecha:		Estatus:								
Objetivos:												
Alcance:		Desde:										
		Hasta:										
Entradas:												
Salidas:												
Responsables:												
Frecuencia:						Volumen:						
Tiempo:						Costos:						
Eficiencia en Tiempo:						Eficiencia en						
No.	Responsables	Actividad	Simbología					Tiempo (Mins)		Costos (\$)		Propuesta de mejora
			○	□	⇒	▽	◇	AY	NAV	AY	NAV	
Total							0	0	0,00	0,00		
Cambios			Terminología				Procesos que tienen relación			Formularios		
Mejora:							Anterior:					
Fusión:							Posterior:					
Creación:												
Eliminación:												
Elaborado por:			Supervisado por:				Autorizado por:					

4.3.2 Hoja de Mejoramiento

La siguiente Hoja de Mejoramiento de procesos detalla la situación actual en tiempos y costos, eficiencia y problemas, propuestas de mejoras, diferencias y beneficios esperados anualmente que mantiene la Simona.

Tabla 4.3: Formato, Hoja de Mejoramiento

HOJA DE MEJORAMIENTO				<i>La Simona</i> <i>Hacienda</i>  <i>Banano de Calidad</i>	
Proceso:		Subproceso:			
Responsable:		Código:			
Entrada:					
Salida:					
Problemas Detectados:					
Soluciones Propuestas:					
Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costos	Frecuencia	Volumen
Situación Propuesta					
Diferencia					
BENEFICIO ANUAL ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		

Elaborado por: Priscila Pérez

4.4 APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ANALIZADOS

4.4.1 Direccionamiento Estratégico

Tabla 4.4: Diagramación Mejorada – Direccionamiento Estratégico.

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
Proceso:	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			Subprocesos:		PLANIFICACIÓN ANUAL							
Códigos:	LSDR01-PA	Fecha:		Estatus:		Propuesto							
Objetivos:	Definir y establecer los objetivos, políticas y estrategias para orientar las operaciones de La Simona en el corto y mediano plazo, maximizando los beneficios obtenidos.												
Alcance:	Desde:	Información de las diferentes Áreas.											
	Hasta:	Toma de decisiones.											
Entradas:	Requerimiento de un planificación anual de actividades.												
Salidas:	Plan anual aprobado y difundido.												
Responsables:	Gerente General												
Frecuencia:	Anual			Volumen:		1							
Tiempo:	334			Costos:		88,66							
Eficiencia en Tiempo:	90,12%			Eficiencia en Costos:		90,24%							
No.	Responsables	Actividad	Simbología					Tiempo (Mins)		Costos (\$)		Propuesta de mejora	
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente General	Organiza reunión con los Jefes de Área.	X	□					4		1,06		La reunión será la primera semana de Diciembre.
2	Gerente General	Identifica y determina necesidades y problemas previamente levantados para proponer soluciones.	X						30		7,97		Se emitirá un informe con lo acontecido en la reunión con las respectivas firmas de los asistentes.
3	Gerente General	Elabora Plan de Siembra.	X	□					35		9,30		Se realizará en conjunto la elaboración de estos planes ya que se concadenan entre sí.
4	Gerente General	Elabora Plan de Cosecha.	X	□					35		9,30		
5	Gerente General	Elabora Plan de Comercialización.	X	□					35		9,30		Se tomará en cuenta nuevos mercados objetivos.
6	Gerente General	Elabora Plan de Mantenimiento y Seguridad.	X	□					25		6,65		Se implementará medidas correctivas y planes de acción.
7	Gerente General	Elabora Presupuesto Anual.	X	□					50		13,29		Para la elaboración del presupuesto de tomará información y estimaciones de gastos e ingresos reales.
8	Gerente General	Elabora el Cronograma Anual de Actividades.	X	□					35		9,30		Sin novedad.
9	Gerente General	Verifica información.								30		7,97	Sin novedad.
10	Gerente General	Integra , formaliza y aprueba el Plan Anual.	X	□					30		7,97		Cada plan se presenta con las respectivas firmas de los responsables y se aprueba en reunión general con todo el personal.

11	Gerente General	Comunica sobre los planes al personal.	<input type="checkbox"/>					15		3,99		Se comunica a todo el personal en reunión general y se coloca cada plan en el Tablero informativo de la Hacienda.
12	Gerente General	Elabora el cronograma de evaluación y seguimiento de planes.	<input type="checkbox"/>					7		1,86		Sin novedad.
13	Secretaria	Archiva documentación.	<input type="checkbox"/>						3		0,68	Archivo-Gerencia, Archivo-Áreas de Competencia.
Total								301	33	80,01	8,65	
Cambios		Terminología				Procesos que tienen relación		Formularios				
Mejora:	5	Plan de Siembra: Cronograma de actividades del proceso de Siembra del Banano.				Anterior:	Ninguno	Plan anual.				
Fusión:	0	Plan de Cosecha: Cronograma de actividades del proceso de Cosecha de Banano.						Cronograma anual de actividades.				
Creación:	8	Plan de Comercialización: Mejoramiento de procesos de traslado de la fruta y presupuesto o estimación de las cajas de banano a vender.				Posterior:	Le siguen todos los demás procesos	Cronograma semanal de actividades.				
Eliminación:	11	Plan de Mantenimiento y Seguridad: Planes de acción y medidas correctivas y presupuesto o estimación de mantenimiento y seguridad a equipos e instalaciones.										
		Cronograma: Asignación de fechas a las actividades propuestas.										
Elaborado por:		Supervisado por:				Autorizado por:						
Priscila Pérez R.		Gorky Reyes				Yolanda Jacho / Gorky Reyes						

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Tabla 4.5. Hoja de Mejoramiento – Direccionamiento Estratégico

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Subproceso:	PLANIFICACIÓN ANUAL DE ACTIVIDADES		
Responsable:	Gerente General	Código:	LSDR01-PA		
Entrada:	Requerimiento de una planificación anual de actividades.				
Salida:	Plan anual aprobado y difundido.				
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> a. Dificultad y demora en las exposiciones del plan por falta de materiales. b. El personal no aporta con ideas en un 100% y no participa activamente de la planificación. c. Algunas ideas del personal no son consideradas por parte del Gerente. d. Se ha considerado acciones a corto y mediano plazo. e. Inconformidades con el cronograma y la retroalimentación realizada a la misión y visión de la empresa. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> a. Se efectuará la reunión pertinente sobre el tema la primera semana de Diciembre. b. Se realizará informes de las reuniones con la finalidad de registrar lo acontecido, los mismos que deberán constar con las respectivas firmas de los asistentes o responsables. c. Se realizará conjuntamente la elaboración y desarrollo de los planes ya su ejecución ya que se concadenan entre sí. d. Estudio y análisis de nuevos mercados objetivos para la comercialización de la fruta. e. Implementación medidas correctivas con el objeto de mejorar el desempeño de los actores inmersos en este proceso. f. El presupuesto se lo realizará con información y estimaciones de gastos e ingresos reales. g. Cada plan debe ser presentado con las respectivas firmas de los responsables y ser aprobado en reunión general con todo el personal. h. Se formaliza y comunica al personal sobre el Plan Anual y se lo coloca en el tablero informativo de la hacienda. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costos	Frecuencia	Volumen
470	112,01	44,68%	49,13%	Anual	1
Situación Propuesta					
334	88,66	90,12%	90,24%	Anual	1
Diferencia					
136	23,35	45,44%	41,11%	Anual	1
BENEFICIO ANUAL ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
136 x 1 x 1	136 min	23,35 x 1 x 1	USD 23,35		

Figura 4.2: Plan Operativo Anual

Actividad		Cronograma	Responsable	Presupuesto		Indicador	Novedad
				Ingresos	Egresos		
1. Proyecto, programa y actividad (Obj. Estratégico) 1. Objetivos							
2. Proyecto, programa y actividad (Obj. Estratégico) 1. Objetivos							

Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
		Elaborado por: Priscila Pérez R.

HACIENDA LA SIGMA

PLAN OPERATIVO ANUAL



Figura 4.3: Cronograma anual de actividades

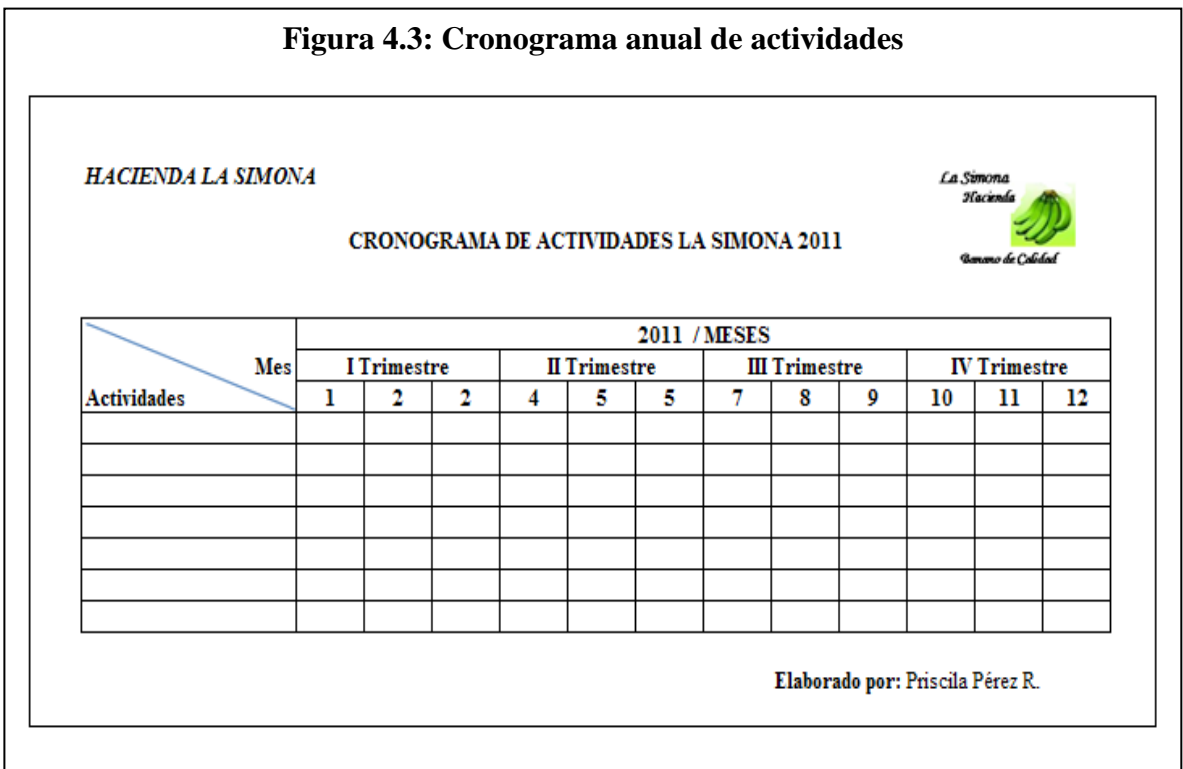
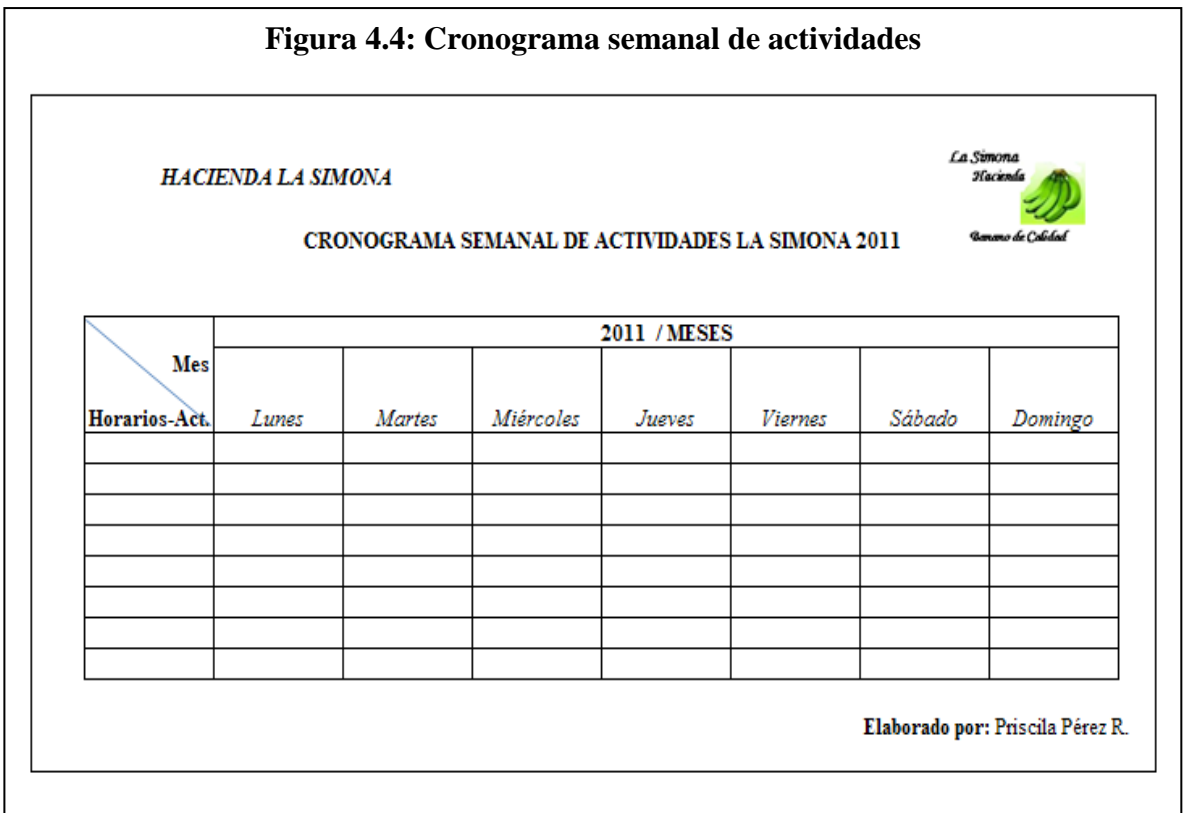



Figura 4.4: Cronograma semanal de actividades



4.4.2 Control de Plagas

Tabla 4.6. Diagramación Mejorada - Control de Plagas

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
Proceso:	SIEMBRA			Subprocesos:	CONTROL DE PLAGAS								
Códigos:	LSS02-CP		Fecha:		Estatus:	Propuesto							
Objetivos:	Proporcionar plantaciones con un control adecuado de plagas y las condiciones necesarias para producir banano de calidad.												
Alcance:	Desde:	Evaluación, prevención y detección de plagas.											
	Hasta:	Sistema adecuado de control de plagas.											
Entradas:	Plantaciones de Banano.												
Salidas:	Plantaciones idóneas para la producción de Banano.												
Responsables:	Jefe de Producción.												
Frecuencia:	Quincenal			Volumen:	1								
Tiempo:	360			Costos:	88,38								
Eficiencia en Tiempo:	86,11%			Eficiencia en Costos:	86,11%								
No.	Responsables	Actividad	Simbología					Tiempo (Mins)		Costos (\$)		Propuesta de mejora	
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Producción	Elabora plan de control de plagas.	X	□					40		9,82		La elaboración del plan se lo realiza con la ayuda de un técnico especializado en el tema.
2	Jefe de Producción	Evalua las plantaciones y realiza informe sobre los resultados.		X	□				30		7,36		Cada viernes se evaluará las plantaciones y se emitirá un informe quincenal.
3	Jefe de Producción	Determina los problemas de plagas.	X						10		2,45		Contratación de personal especializado en el tema.
4	Jefe de Producción	Ejecuta el plan de control de plagas y distribuye los recursos asignados.	X						260		63,83		Contratación de personal especializado en el tema.
5	Jefe de Producción	Controla la implementación del plan y evalua los resultados.		X	□				20		4,91		Permanente control y presentación de informes sobre los resultados obtenidos.
			Total					310	50	76,10	12,27		
Cambios			Terminología					Procesos que tienen relación			Formularios		
Mejora:	3		Plan de Control de Plagas: Planes de acción y medidas correctivas y presupuesto o estimación de la ejecución del plan.					Anterior:	Direccionamiento Estratégico		Informe de actividades y resultados		
Fusión:	1							Posterior:	Cosecha				
Creación:	0												
Eliminación:	3												
Elaborado por:			Supervisado por:					Autorizado por:					
Priscila Pérez R.			Gorky Reyes					Yolanda Jacho / Gorky Reyes					

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Tabla 4.7. Hoja de Mejoramiento – Control de Plagas


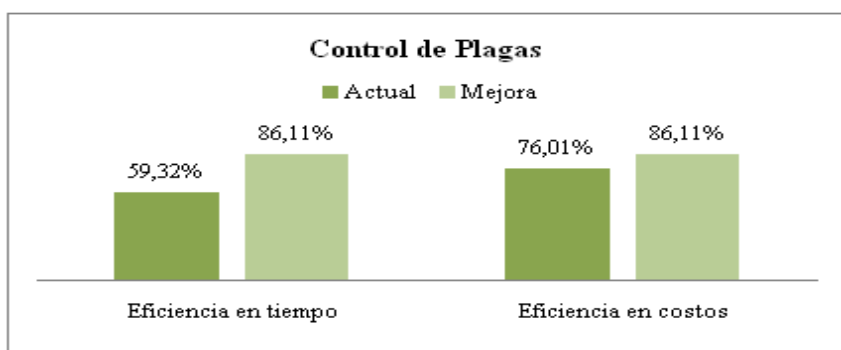
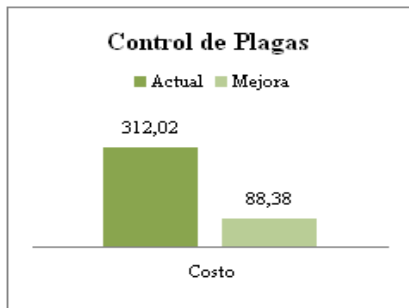
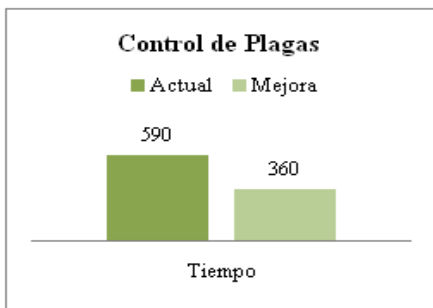
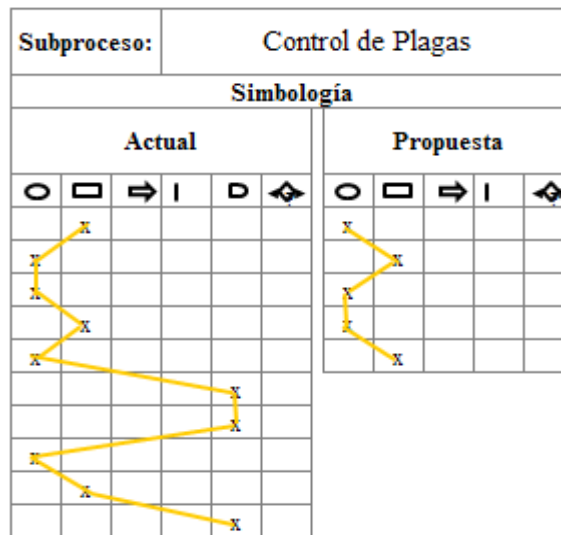
HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Siembra	Subproceso:	CONTROL DE PLAGAS		
Responsable:	Jefe de Producción	Código:	LSS02-CP		
Entrada:	Plantaciones de Banano				
Salida:	Plantaciones idóneas para la producción de Banano.				
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> a. Áreas de plantaciones de banano deterioradas. b. Presencia de plagas frecuentes. c. Se tiene poca información sobre la elaboración del plan de control de plagas. d. 25% de plantaciones pendientes de ejecución del plan. e. La evaluación de los resultados de la implementación del plan esta retrasada por ausencia de Gerente General para corroborar la situación. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> a. La elaboración del plan de control contra las plagas se lo realizará con la ayuda técnica de personal capacitado sobre el tema. b. Cada viernes se evaluará las plantaciones y se emitirá un informe quincenal. c. Se realizará la contratación de personal especializado sobre el tema. d. Permanente control y presentación de informes sobre los resultados. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costos	Frecuencia	Volumen
590	312,02	59,32%	76,01%	Quincenal	1
Situación Propuesta					
360	88,38	86,11%	86,11%	Quincenal	1
Diferencia					
230	223,64	26,79%	10,10	Quincenal	1
BENEFICIO ANUAL ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
230 x 26 x 1		5980 min	223,64 x 26 x 1		USD 5.814,64

Figura 4.5: Propuesta de Mejora – Control de Plagas


CUADRO COMPARATIVO						
	Tiempo	Costo	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costos	Frecuencia	Volumen
Panorama Actual	590	312,02	59,32%	76,01%	Quincenal	1
Propuesta de Mejora	360	88,38	86,11%	86,11%	Quincenal	1



Elaborado por: Priscila Pérez R.

Figura 4.6: Informe de actividades y resultados

HACIENDA LA SIMONA
INFORME DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

La Simona
Hacienda

Banano de Calidad

FECHA:
HORA DE INICIO:
HORA DE FINALIZACIÓN

DETALLE	AREA
Actividades Realizadas:	
Resultados obtenidos:	

Firmas de Responsabilidad

Elaborado por:	
Revisado por:	
Aprobado por:	

Elaborado por: Priscila Pérez R.

4.4.3 Selección de la Fruta

Tabla 4.8. Diagramación Mejorada – Selección de la Fruta

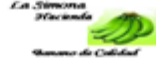
DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
Proceso:	COSECHA			Subprocesos:	SELECCIÓN DE LA FRUTA								
Códigos:	LSCH03-SL		Fecha:			Estatus:	Propuesto						
Objetivos:	Mejorar el proceso de selección de banano.												
Alcance:	Desde:	Traslado de la fruta a la planta empacadora.											
	Hasta:	Empaque de banano de exportación y de rechazo.											
Entradas:	Banano												
Salidas:	Banano de exportación y de rechazo.												
Responsables:	Jefe de Producción.												
Frecuencia:	Semanal			Volumen:	2								
Tiempo:	490			Costos:	332,95								
Eficiencia en Tiempo:	88,78%			Eficiencia en Costos:	86,61%								
No.	Responsables	Actividad	Simbología					Tiempo (Mins)		Costos (\$)		Propuesta de mejora	
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	JORNALEROS (A y 3)	Recibo de la fruta transportada desde las plantaciones a la planta empacadora.	X	□					35		15,43		Mantenimiento y adquisición de cables carriles.
2	Jornaleros (8, 9, 10, 11)	Colocan en la tina el banano	X						60		48,64		Bajar del cable carril un racimo a la vez para colocarlo en la tina.
3	Jornaleros (8, 9, 10, 11)	Evaluán el banano en base al grosor, tamaño y aspecto.								55		44,58	Mayor conocimiento y entrenamiento sobre los requisitos de calidad que se exige para la fruta de exportación.
4	Jefe de Producción Jornaleros (8, 9, 10, 11)	Seleccionan el banano de exportación y de rechazo.	X	◇					70		73,93		Designación de personal para la selección de banano de exportación y personal para la selección de banano de rechazo.
5	Jornalero (7)	Retira de la tina el banano de rechazo, lo coloca en la faja transportadora y lo empaqueta.	X						50		10,13		Mantenimiento permanente a los equipos que se utilizan para esta actividad, funciones definidas del personal y desarrollo de actividades más efectivas.
6	Jornaleros (1, 2 y 12)	Retiran de la tina el banano de exportación, cortan la corona, limpian el latex, lo colocan en la faja transportadora para su posterior peso, sellado, post cosecha y empaque.	X	□					220		140,25		Mantenimiento permanente a los equipos que se utilizan para esta actividad, funciones definidas del personal y desarrollo de actividades más efectivas.
Total									435	55	288,37	44,58	

Tabla 4.9. Hoja de Mejoramiento – Selección de la Fruta


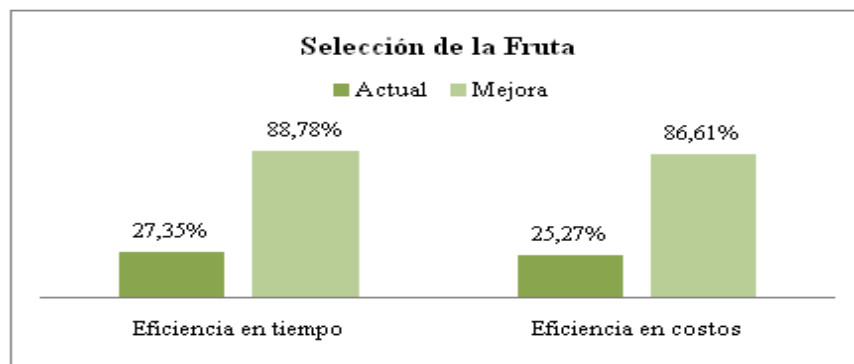
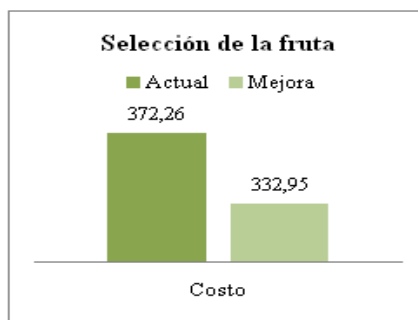
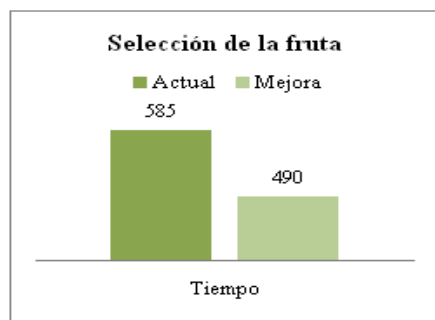
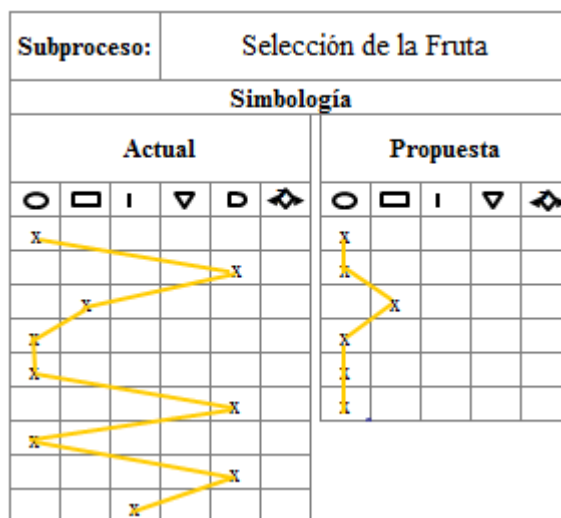
HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Cosecha	Subproceso:	SELECCIÓN DE LA FRUTA		
Responsable:	Jefe de Producción	Código:	LSCH03-SL		
Entrada:	Banano				
Salida:	Banano de exportación y de Rechazo.				
Problemas Detectados					
<p>a. El estado de las plantaciones y situaciones climáticas aportan favorablemente o desfavorablemente en el proceso de obtención del banano.</p> <p>b. Demora de tiempo de traslado de la fruta, desde las plantaciones, a través del cable vía hasta llegar a la planta empacadora.</p> <p>c. La fruta debe cumplir con ciertas exigencias de calidad como el grosor, tamaño y aspecto para poder entrar al mercado internacional.</p> <p>d. La fruta destinada para el rechazo registra manchas.</p> <p>e. La faja transportadora se encuentra deteriorada por el uso constante.</p>					
Soluciones Propuestas					
<p>a. Mantenimiento y adquisición de cables carriles para transportar la fruta con mayor agilidad.</p> <p>b. Generar procesos que ayuden a minimizar los riesgos, tareas innecesarias y maximizar tiempo y costos.</p> <p>c. Mayor cuidado en la manipulación del traslado de la fruta desde las plantaciones hasta la planta empacadora.</p> <p>d. Capacitación al personal sobre los requisitos de calidad para la fruta de exportación.</p> <p>e. Designación de funciones para el personal encargado de la selección de la fruta.</p> <p>f. Mantenimiento permanente para los equipos y herramientas de trabajo.</p>					
Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costos	Frecuencia	Volumen
585	372,26	27,35%	25,27%	Semanal	2
Situación Propuesta					
490	332,95	88,78%	86,61%	Semanal	2
Diferencia					
95	39,31	61,43%	61,34%	Semanal	2
BENEFICIO ANUAL ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
95 x 52 x 2		9880 min	39,31 x 52 x 2		USD 4.088,24

Figura 4.7: Propuesta de Mejora – Selección de la Fruta

CUADRO COMPARATIVO						
	Tiempo	Costo	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costos	Frecuencia	Volumen
Panorama Actual	585	372,26	27,35%	25,27%	Semanal	2
Propuesta de Mejora	490	332,95	88,78%	86,61%	Semanal	2




Elaborado por: Priscila Pérez R.

Figura 4.8: Informe de Requisitos de Calidad

HACIENDA LA SIMONA

INFORME DE REQUISITOS DE CALIDAD

FECHA:
No. CAJAS PARA VENTA:

La Simona Hacienda

Banano de Calidad


Requisitos	% Calidad exigido	% Calidad de la fruta	Observaciones

Firma de Responsable:
.....

Elaborado por: Priscila Pérez R.

4.4.4 Venta Fruta de Rechazo

Tabla 4.10. Diagramación Mejorada – Venta Fruta de Rechazo

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
Proceso:	COMERCIALIZACIÓN			Subprocesos:	VENTA DE RECHAZO								
Códigos:	LSCZ04-VR	Fecha:		Estatus:	Propuesto								
Objetivos:	Incrementar las ventas de banano de rechazo a través del mejoramiento de las relaciones comerciales.												
Alcance:	Desde:	Relaciones comerciales con los Centros de Acopio.			Hasta:	Cobro de la factura.							
Entradas:	Requerimiento de fruta de rechazo.												
Salidas:	Venta Realizada.												
Responsables:	Jefe de Comercialización.												
Frecuencia:	Semanal			Volumen:	2								
Tiempo:	87			Costos:	21,36								
Eficiencia en Tiempo:	94,25%			Eficiencia en Costos:	94,25%								
No.	Responsables	Actividad	Simbología					Tiempo (Mins)		Costos (\$)		Propuesta de mejora	
			○	▬	⇒	▽	◊	AY	NAV	AY	NAV		
1	Jefe de Comercialización	Mantiene relaciones comerciales con los Centros de Acopio y busca nuevos portafolios de clientes potenciales.	X	□					40		9,82		Mayor desarrollo de relaciones comerciales y búsqueda de nuevos mercados objetivos. Uso teléfono e internet.
2	Jefe de Comercialización	Recepta y comunica requerimiento de ventas.	X	□					10		2,45		Uso de teléfono e internet para dar a conocer rápidamente sobre el requerimiento.
3	Jefe Administrativo Financiero	Emita la factura.	X	□					7		1,72		Se confirma los datos del cliente e información de la venta para proceder a emitir la factura.
4	Jefe Administrativo Financiero	Entrega la factura al cliente.			X					5		1,227	Sin novedad.
5	Jefe de Comercialización	Gestiona los próximos requerimientos	X	□					25		6,14		Uso de internet y teléfono para la gestión de los requerimientos.
Total									82	5	20,13	1,23	

Cambios		Terminología	Procesos que tienen relación		Formularios
Mejora:	3	Relaciones comerciales: Gestión de ventas con los clientes potenciales.	Anterior:	Selección	Presupuesto anual de Comercialización
Fusión:	1		Posterior:	Traslado a Centros de Acopio.	Talonario de Facturas.
Creación:	0				
Eliminación:	0				
Elaborado por:		Supervisado por:	Autorizado por:		
Priscila Pérez R.		Gorky Reyes	Yolanda Jacho / Gorky Reyes		

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Tabla 4.11. Hoja de Mejoramiento – Venta Fruta de Rechazo


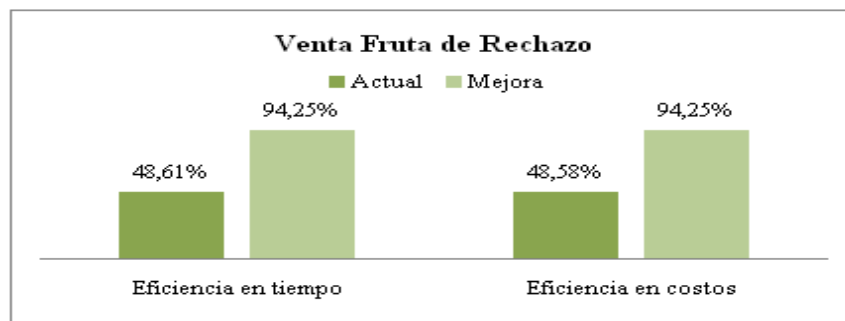
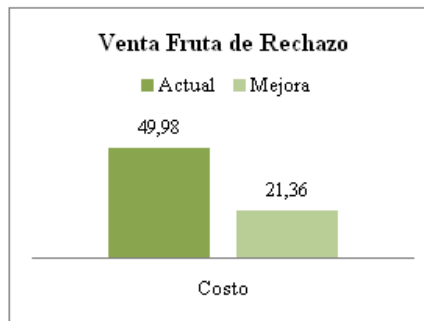
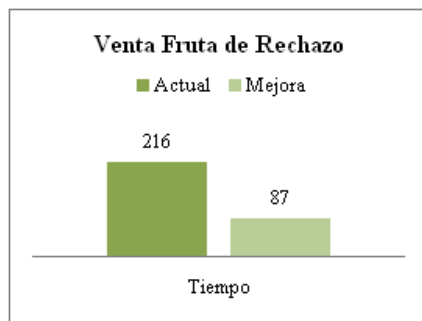
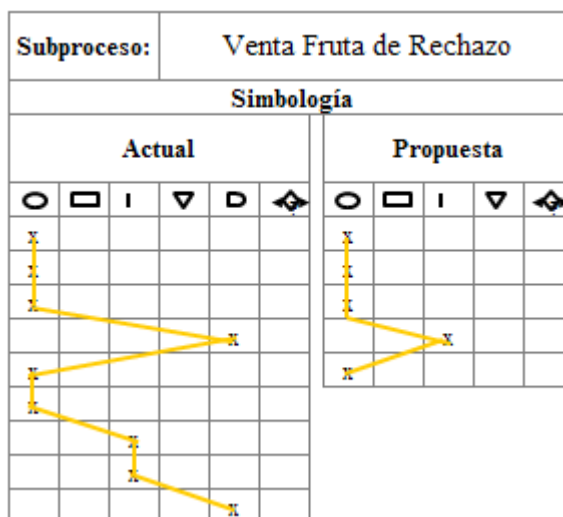
HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Comercialización	Subproceso:	VENTA FRUTA DE RECHAZO		
Responsable:	Jefe de Comercialización	Código:	LSCZ04-VR		
Entrada:	Requerimiento de fruta de rechazo.				
Salida:	Venta Realizada				
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> a. Deficiente gestión de relaciones comerciales y de cobranzas con los Centros de Acopio, clientes principales de la hacienda con relación a la fruta de rechazo. b. Existen errores de facturación. c. Por el estado de las vías se ocupa mayor tiempo de traslado de la mercadería. f. Deficiente gestión de requerimientos por falta de uso de herramientas que faciliten la comunicación. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> a. Mayor desarrollo de gestión de relaciones comerciales y búsqueda de nuevos mercados objetivos. b. Mayor uso de herramientas que faciliten la comunicación y administración de esta área y con los clientes, tales como el teléfono e Internet. c. Se confirmará la información de los clientes para proceder a emitir la factura respectiva. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costos	Frecuencia	Volumen
216	49,98	48,61%	48,58%	Semanal	2
Situación Propuesta					
87	21,36	94,25%	94,25%	Semanal	2
Diferencia					
129	28.62	45,64%	45,67%	Semanal	2
BENEFICIO ANUAL ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
129 x 52 x 2		13416 min	28,62 x 52 x 2		USD 2.976,48


Figura 4.9: Propuesta de Mejora – Venta Fruta de Rechazo

CUADRO COMPARATIVO						
	Tiempo	Costo	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costos	Frecuencia	Volumen
Panorama Actual	216	49,98	48,61%	48,58%	Semanal	2
Propuesta de Mejora	87	21,36	94,25%	94,25%	Semanal	2



Elaborado por: Priscila Pérez R.

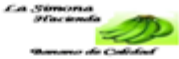
Figura 4.10: Presupuesto anual comercialización

HACIENDA LA SIMONA				
PRESUPUESTO ANUAL COMERCIALIZACION 2011				
Concepto	Cantidad	Valor	2011	
			Total	%
<i>Venta de Rechazo.</i>				
<i>Venta Fruta de Exportación</i>				
<i>Traslado Centros de Acopio</i>				
<i>Traslado Puerto Bolívar</i>				
SUBTOTAL			_____	
SUBTOTAL 12%				
SUBTOTAL 0%			_____	
IVA 12%				
IVA 0%			_____	
TOTAL			=====	

Elaborado por: Priscila Pérez R.

4.4.5 Venta Fruta de Exportación

Tabla 4.12. Diagramación Mejorada – Venta Fruta de Exportación

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
Proceso:	COMERCIALIZACIÓN			Subprocesos:	VENTA FRUTA DE EXPORTACIÓN								
Códigos:	LSCZ04-VFE		Fecha:		Estatus:	Propuesto							
Objetivos:	Incrementar las ventas de banano de exportación a través del mejoramiento de las relaciones comerciales.												
Alcance:	Desde:	Relaciones comerciales con Agro Comercio Palmar.											
	Hasta:	Cobro de la factura.											
Entradas:	Requerimiento de fruta de exportación.												
Salidas:	Venta Realizada.												
Responsables:	Jefe de Comercialización.												
Frecuencia:	Semanal			Volumen:	2								
Tiempo:	142			Costos:	34,86								
Eficiencia en Tiempo:	96,48%			Eficiencia en Costos:	96,48%								
No.	Responsables	Actividad	Simbología					Tiempo (Mins)		Costos (\$)		Propuesta de mejora	
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Comercialización	Mantiene relaciones comerciales con Agro Comercio Palmar y busca nuevos portafolios de clientes potenciales.	X	□					60		14,73		Relaciones comerciales estables.
2	Jefe de Comercialización	Recepta y comunica requerimiento de ventas (Cupos).	X	□					10		2,45		Uso de teléfono e internet para dar a conocer rápidamente sobre el requerimiento.
3	Jefe Administrativo Financiero	Emita la factura.	X	□					7		1,72		Se confirma los datos del cliente e información de la venta para proceder a emitir la factura.
4	Jefe Administrativo Financiero	Entrega la factura al cliente.			X					5		1,2275	Sin novedad.
5	Jefe de Comercialización	Gestiona los próximos requerimientos	X	□					60		14,73		Uso de internet y teléfono para la gestión de los requerimientos.
Total									137	5	33,63	1,23	

Cambios		Terminología	Procesos que tienen relación		Formularios
Mejora:	3	Relaciones comerciales: Gestión de ventas con los clientes potenciales.	Anterior:	Selección	Presupuesto anual de Comercialización
Fusión:	1		Posterior:	Traslado al Puerto Bolívar.	Talonario de Facturas.
Creación:	0				
Eliminación:	0				
Elaborado por:		Supervisado por:	Autorizado por:		
Priscila Pérez R.		Gorky Reyes	Yolanda Jacho / Gorky Reyes		

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Tabla 4.13. Hoja de Mejoramiento – Venta Fruta de Exportación



HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Comercialización	Subproceso:	VENTA FRUTA DE EXPORTACION		
Responsable:	Jefe de Comercialización	Código:	LSCZ04-VFE		
Entrada:	Requerimiento de fruta de exportación				
Salida:	Venta realizada				
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> a. Existen errores de facturación. b. Existencia de competidores en el Puerto Bolívar generando retrasos de tiempo para las actividades programadas. c. Deficiente gestión de cobros de La Simona. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> a. Mayor uso de herramientas que faciliten la comunicación y administración de esta área y con los clientes, tales como el teléfono e Internet. b. Se confirmará la información de los clientes para proceder a emitir la factura respectiva. c. Analizar y determinar horarios de traslado de la fruta adecuados que no coincidan con un gran flujo de competidores en las instalaciones del Puerto Bolívar. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costos	Frecuencia	Volumen
541	161,68	48,06%	59,39%	Semanal	2
Situación Propuesta					
142	34,86	96.48%	96.48%	Semanal	2
Diferencia					
399	126,82	48,42%	37,09%	Semanal	2
BENEFICIO ANUAL ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
399 x 52 x 2		41496 min	126,82 x 52 x 2		USD 13.189,28


Figura 4.12: Presupuesto anual comercialización

HACIENDA LA SIMONA				
PRESUPUESTO ANUAL COMERCIALIZACION 2011				
Concepto	Cantidad	Valor	Total	%
<i>Venta de Rechazo.</i>				
<i>Venta Fruta de Exportación</i>				
<i>Traslado Centros de Acopio</i>				
<i>Traslado Puerto Bolívar</i>				
SUBTOTAL			_____	
SUBTOTAL 12%				
SUBTOTAL 0%			_____	
IVA 12%				
IVA 0%			_____	
TOTAL			=====	

Elaborado por: Priscila Pérez R.

4.4.6 Traslado Centros de Acopio

Tabla 4.14. Diagramación Mejorada – Traslado Centros de Acopio

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
Proceso:		COMERCIALIZACIÓN			Subprocesos:		TRASLADO A CENTROS DE ACOPIO						
Códigos:		LSCZ04-TCA		Fecha:				Estatus:		Propuesto			
Objetivos:		Optimizar y mejorar el traslado del banano a los Centros de Acopio.											
Alcance:		Desde:		Cuantificar las cajas de banano de rechazo.									
		Hasta:		Retorno del camión a la Hacienda.									
Entradas:		Requerimiento de traslado de la fruta.											
Salidas:		Fruta entregada en los Centros de Acopio.											
Responsables:		Jefe de Comercialización.											
Frecuencia:		Semanal			Volumen:		2						
Tiempo:		215			Costos:		60,82						
Eficiencia en Tiempo:		62,79%			Eficiencia en Costos:		70,62%						
No.	Responsables	Actividad	Simbología					Tiempo (Mins)		Costos (\$)		Propuesta de mejora	
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Producción	Cuantifica las cajas destinadas al mercado local (Centro de Acopio Pasaie y Guabo).	X	□					30		7,36		Registro de cajas elaboradas listas para el traslado
2	Jornaleros (1 y 7)	Ordenan y colocan la fruta en el cajón del camión.	X						60		25,20		Cuidado con la manipulación de las cajas.
3	Jefe de Comercialización	Determina la ruta de traslado.	X	□					15		3,68		Se adquirirá guías informativas geográficas para la determinación de las diferentes vías que se pueda tomar y se elaborará un esquema de la ruta seleccionada.
4	Jornalero (A)	Transporta la cajas de banano a los respectivos Centros de Acopio.							40		8,93		Se considerará las mejores rutas para el traslado.
5	Jornalero (A)	Desembarca la cajas.	X						30		6,70		Cuidado con la manipulación de las cajas.
6	Jornalero (A)	Retorna el camión a la empresa.							40		8,93		Se considerará las mejores rutas de retorno.
Total							135	80	42,95	17,87			

Cambios		Terminología	Procesos que tienen relación		Formularios
Mejora:	2	Ruta de traslado: Calles, vías, carreteras, etc., seleccionadas para transportar la fruta a su destino final.	Anterior:	Venta de fruta de rechazo.	Hoja de Ruta de Traslado
Fusión:	2		Posterior:	Ninguno.	Registro de cajas para traslado.
Creación:	0				
Eliminación:	0				
Elaborado por:		Supervisado por:	Autorizado por:		
Priscila Pérez R.		Gorky Reyes	Yolanda Jacho / Gorky Reyes		

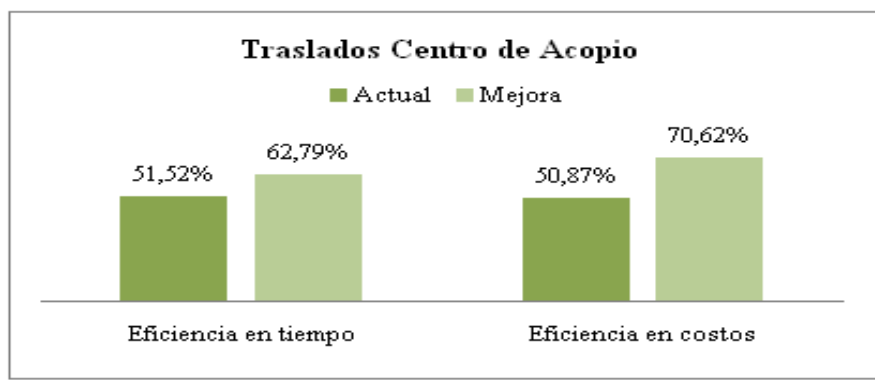
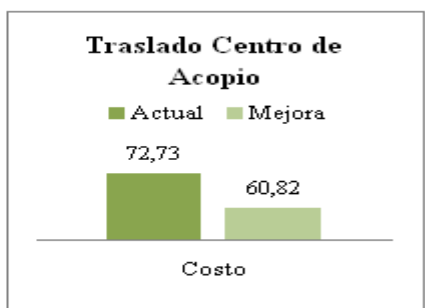
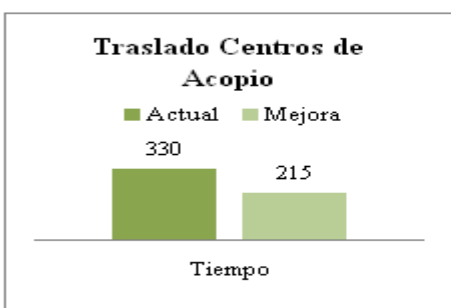
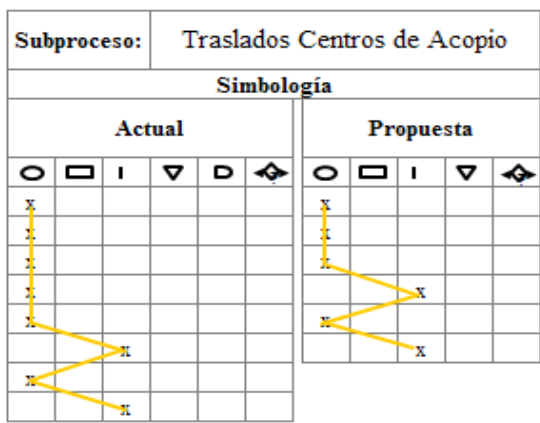
Elaborado por: Priscila Pérez R.

Tabla 4.15. Hoja de Mejoramiento – Traslado Centros de Acopio

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Comercialización	Subproceso:	TRASLADO A CENTROS DE ACOPIO		
Responsable:	Jefe de Comercialización	Código:	LSCZ04-TCA		
Entrada:	Requerimiento de traslado de la fruta				
Salida:	Fruta entregada en los Centros de Acopio.				
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> a. Retraso con la cuantificación de las cajas de banano. b. La ruta de viaje está determinada en base a la priorización del traslado de la fruta y tiempos. c. Demora de traslado y regreso del camión por estado de vías. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> a. Elaboración de registros que contengan información sobre las cajas para traslado, obteniendo mayor control sobre la trayectoria de las mismas. b. Elaboración de rutas de traslado con mayor acceso y estado de vías adecuadas para el envío respectivo. c. Creación y actualización de archivos informativos geográficos. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costos	Frecuencia	Volumen
330	72,73	51,52%	50,87%	Semanal	2
Situación Propuesta					
215	60,82	62,79%	70,62%	Semanal	2
Diferencia					
115	11,91	11,27%	19,75%	Semanal	2
BENEFICIO ANUAL ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
115 x 52 x 2		11.960 min	11,91x 52 x 2		USD 1.238,64

Figura 4.13: Propuesta de Mejora – Traslados a Centros de Acopio

CUADRO COMPARATIVO						
	Tiempo	Costo	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costos	Frecuencia	Volumen
Panorama Actual	330	72,73	51,52%	50,87%	Semanal	2
Propuesta de Mejora	215	60,82	62,79%	70,62%	Semanal	2




Elaborado por: Priscila Pérez R.

Figura 4.14: Hoja de rutas de traslado de la fruta

HACIENDA LA SIMONA

*La Simona
Hacienda*




Banano de Calidad

RUTAS DE TRASLADO DE LA FRUTA

Fecha	Origen	Destino	No. Cajas Transportadas	Responsable del traslado

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Figura 4.15: Registro de cajas para traslado de la fruta.

<p>HACIENDA LA SIMONA REGISTRO DE CAJAS PARA TRASLADO</p>		<p><i>La Simona</i> <i>Hacienda</i></p>  <p><i>Banano de Calidad</i></p>
- No. Cajas:		
- Puerto Bolivar:		
- Centros de Acopio:		
* Pasaje		
* Guabo		
- Tiempo del Traslado:		
- Nombre Chofer:		
- Placas del Vehículo:		

Firmas:


.....
 Elaborado

.....
 Autorizado

Elaborado por: Priscila Pérez R.

4.4.7 Traslado Puerto Bolívar

Tabla 4.16. Diagramación Mejorada – Traslado Puerto Bolívar

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
Proceso:		COMERCIALIZACIÓN			Subprocesos:		TRASLADO AL PUERTO BOLÍVAR						
Códigos:		LSCZ04-TPB		Fecha:				Estatus:		Propuesto			
Objetivos:		Optimizar y mejorar el traslado del banano al Puerto Bolívar.											
Alcance:		Desde:		Cuantificar las cajas de banano de exportación.									
		Hasta:		Retorno del camión a la Hacienda.									
Entradas:		Requerimiento de traslado de la fruta.											
Salidas:		Fruta entregada en el Puerto Bolívar.											
Responsables:		Jefe de Comercialización.											
Frecuencia:		Semanal			Volumen:		2						
Tiempo:		430			Costos:		132,88						
Eficiencia en Tiempo:		62,79%			Eficiencia en Costos:		73,11%						
No.	Responsables	Actividad	Simbología					Tiempo (Mins)		Costos (\$)		Propuesta de mejora	
			○	□	⇒	▽	◆	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Producción	Cuantifica las cajas destinadas al mercado internacional.	x	□					25		6,14		Registro de cajas elaboradas listas para el traslado
2	Jornaleros (1 y 2)	Ordenan y colocan la fruta en el cajón del camión.	x						170		73,92		Cuidado con la manipulación de las cajas.
3	Jefe de Comercialización	Determina la ruta de traslado.	x	□					15		3,68		Se adquirirá guías informativas geográficas para la determinación de las diferentes vías que se pueda tomar y se elaborará un esquema de la ruta seleccionada.
4	Jornalero (A)	Transporta la cajas de banano al Puerto Bolívar.							90		20,10		Se considerará las mejores rutas para el traslado y se analizará los tiempos y presencia de los otros competidores para optimizar la espera de los turnos.
5	Jornalero (A)	Desembarca la cajas en el área respectiva.	x						60		13,40		Cuidado con la manipulación de las cajas.
6	Jornalero (A)	Retorna el camión a la empresa.							70		15,63		Se considerará las mejores rutas de retorno.
Total							270	160	97,14	35,73			

Cambios		Terminología	Procesos que tienen relación		Formularios
Mejora:	2	Ruta de traslado: Calles, vías, carreteras, etc., seleccionadas para transportar la fruta a su destino final.	Anterior:	Venta fruta de exportación	Hoja de Ruta de Traslado
Fusión:	1		Posterior:	Ninguno	Registro de cajas para traslado.
Creación:	0				
Eliminación:	0				
Elaborado por:		Supervisado por:	Autorizado por:		
Priscila Pérez R.		Gorky Reyes	Yolanda Jacho / Gorky Reyes		

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Tabla 4.17. Hoja de Mejoramiento – Traslado Puerto Bolívar


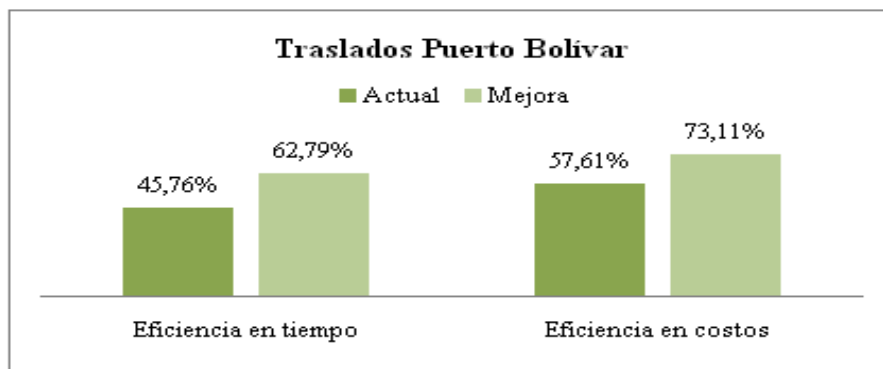
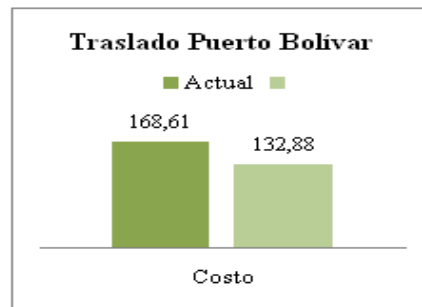
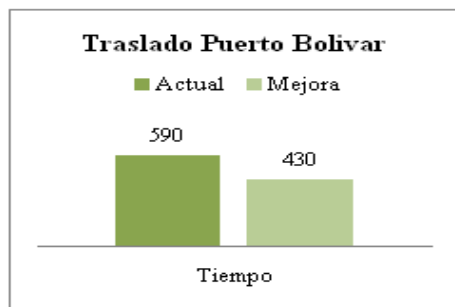
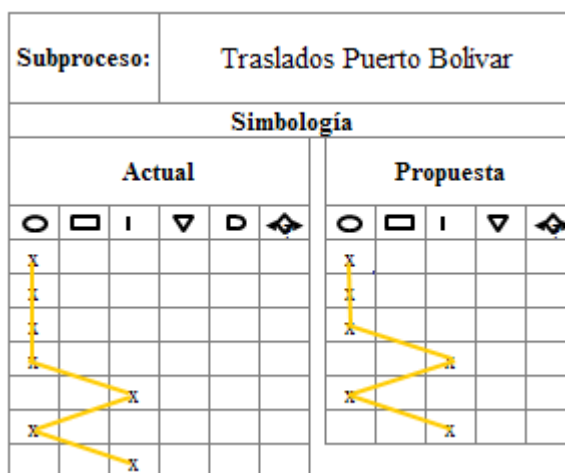
HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Comercialización	Subproceso:	TRASLADO AL PUERTO BOLÍVAR		
Responsable:	Jefe de Comercialización	Código:	LSCZ04-TPB		
Entrada:	Requerimiento de traslado de la fruta				
Salida:	Fruta entregada en el Puerto Bolívar				
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> a. Retraso con la cuantificación de las cajas de banano. b. La ruta de viaje está determinada en base a la priorización del traslado de la fruta y tiempos. c. Existencia de competidores en el Puerto Bolívar generando retrasos de tiempo para las actividades programadas. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> a. Elaboración de registros que contengan información sobre las cajas para traslado, obteniendo mayor control sobre la trayectoria de las mismas. b. Elaboración de rutas de traslado con mayor acceso y estado de vías adecuadas para el envío respectivo. c. Creación y actualización de archivos informativos geográficos. d. Se considerará las mejores rutas de retorno. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costos	Frecuencia	Volumen
590	168,61	45,76%	57,61%	Semanal	2
Situación Propuesta					
430	132,88	62,79%	73,11%	Semanal	2
Diferencia					
160	35,73	17,03%	15,50%	Semanal	2
BENEFICIO ANUAL ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
160 x 52 x 2	16.640 min	35,73 x 52 x 2		USD 3.715,92	

Figura 4.16: Propuesta de Mejora – Traslados Puerto Bolívar

CUADRO COMPARATIVO						
	Tiempo	Costo	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costos	Frecuencia	Volumen
Panorama Actual	590	168,61	45,76%	57,61%	Semanal	2
Propuesta de Mejora	430	132,88	62,79%	73,11%	Semanal	2




Elaborado por: Priscila Pérez R.

Figura 4.17: Hoja de rutas de traslado de la fruta

HACIENDA LA SIMONA

RUTAS DE TRASLADO DE LA FRUTA

*La Simona
Hacienda*




Sistema de Calidad

Fecha	Origen	Destino	No. Cajas Transportadas	Responsable del traslado

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Figura 4.18: Registro de cajas para traslado


<p>HACIENDA LA SIMONA REGISTRO DE CAJAS PARA TRASLADO</p>		<p><i>La Simona</i> <i>Hacienda</i></p>  <p><i>Garantía de Calidad</i></p>
- No. Cajas:		
- Puerto Bolívar:		
- Centros de Acopio:		
* Pasaje		
* Guabo		
- Tiempo del Traslado:		
- Nombre Chofer:		
- Placas del Vehículo:		

Firmas:

<p>.....</p> <p>Elaborado</p>	<p>.....</p> <p>Autorizado</p> <p>Elaborado por: Priscila Pérez R.</p>
-------------------------------	---

4.4.8 Administración de Personal

Tabla 4.18. Diagramación Mejorada – Administración de Personal

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
Proceso:	ADMINISTRATIVO			Subprocesos:	ADMINISTRACION DE PERSONAL								
Códigos:	LSA05-AP		Fecha:			Estatus:	Propuesto						
Objetivos:	Proporcionar en forma oportuna el personal idóneo para la Hacienda.												
Alcance:	Desde:	Identifica necesidad de personal.											
	Hasta:	Archiva Documentación.											
Entradas:	Requerimiento de Personal.												
Salidas:	Personal contratado.												
Responsables:	Jefe Administrativo Financiero												
Frecuencia:	Mensual			Volumen:	1								
Tiempo:	170			Costos:	41,13								
Eficiencia en Tiempo:	95,88%			Eficiencia en Costos:	96,14%								
No.	Responsables	Actividad	Simbología					Tiempo (Mins)		Costos (\$)		Propuesta de mejora	
			○	□	⇒	▽	◆	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe Administrativo-Financiero	Detecta requerimiento de personal.	X	□					8		1,96		Evaluación constante de personal.
2	Secretaria	Publica vacantes en prensa escrita.	X						15		3,40		Publicación en el diario local de mayor circulación.
3	Secretaria	Recepta curriculums	X	□					10		2,27		Información solicitada de fácil acceso y presentación.
4	Jefe Administrativo-Financiero	Realiza las entrevistas.	X						40		9,82		Evalua capacidades, experiencia y referencias.
5	Jefe Administrativo-Financiero	Selecciona el personal idóneo.	X						10		2,45		Selecciona la mejor opción, la que mas se asemeja al perfil establecido para dicho puesto.
6	Jefe Administrativo-Financiero	Realiza el contrato y fija el sueldo a percibir.	X	□					20		4,91		En el contrato se estipula todas las condiciones laborales tanto para el empleado como para el empleador.
7	Jefe Administrativo-Financiero	Realiza la inducción al personal nuevo y asigna las funciones.	X						60		14,73		Se proporciona manual de funciones.
8	Secretaria	Archiva documentación.					X	□		7		1,59	Archivo - Área Administrativa-Financiera.
			Total					163	7	39,54	1,59		

Cambios		Terminología	Procesos que tienen relación		Formularios
Mejora:	5	Contrato: Es un acuerdo de voluntades, verbal o escrito, manifestado en común entre dos o más personas que se obligan en virtud del mismo.	Anterior:	Direccionamiento Estratégico	Registro de Asistencias.
Fusión:	1				Registro de Capacitaciones
Creación:	1		Posterior:	Ninguno	Contrato de Trabajo.
Eliminación:	6				
Elaborado por:		Supervisado por:	Autorizado por:		
Priscila Pérez R.		Gorky Reyes	Yolanda Jacho / Gorky Reyes		

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Tabla 4.19. Hoja de Mejoramiento – Administración de Personal


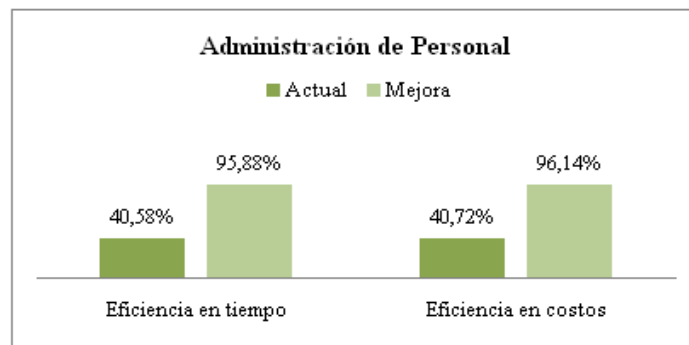
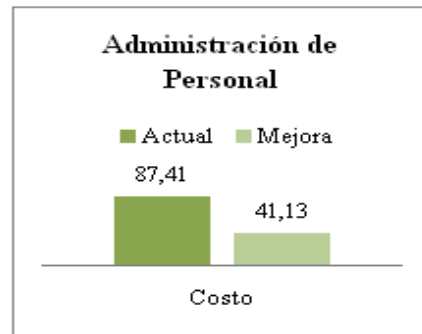
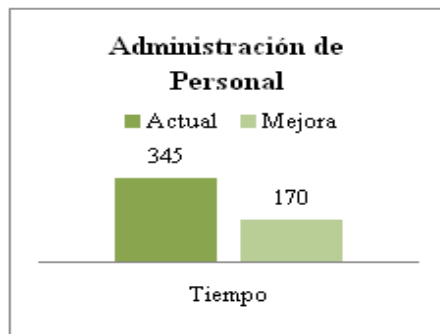
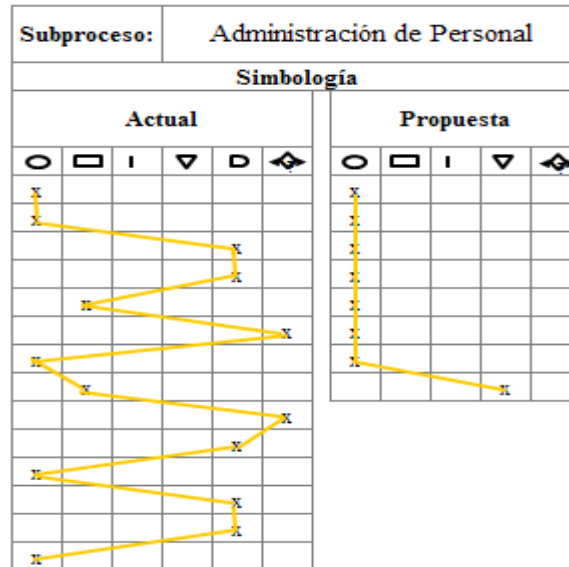
HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Administrativo	Subproceso:	ADMINISTRACION PERSONAL		
Responsable:	Jefe Adm-Financiero	Código:	LSA05-AP		
Entrada:	Requerimiento de Personal				
Salida:	Personal Contratado				
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> a. No se ha analizado el presupuesto asignado para la contratación del personal. b. Los perfiles que se han definido para la selección del personal no están acordes con los requerimientos de la hacienda. c. Las hojas de vida de las personas que participan en el proceso no han entregado la información completa. d. Las entrevistas y selección de los aspirantes se han realizado sin los Jefes de Área asignados. e. La publicación de resultados finales se han presentado fuera del tiempo estimado para esta labor. f. Discrepancias con el contenido de los contratos laborales por parte del personal. g. Deficiente explicación y asignación de funciones para el nuevo personal. h. Falta de capacitación para el personal. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> a. Se realizará evaluaciones constantes al personal. b. Se solicitará información al personal de fácil acceso y presentación. c. Evaluará las capacidades y experiencia del nuevo personal. d. Selección de personal en base a los perfiles establecidos para cada puesto. e. En el contrato se estipula todas las condiciones laborales tanto para el empleado como para el empleador. f. Se proporcionará al nuevo personal el manual de procesos de la Hacienda. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costos	Frecuencia	Volumen
345	87,41	40,58%	40,72%	Mensual	1
Situación Propuesta					
170	41,13	95,88%	96,14%	Mensual	1
Diferencia					
175	46,28	55,30%	55,42%	Mensual	1
BENEFICIO ANUAL ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
175 x 12 x 1		2100 min	46,28 x 12 x 1		USD 555,36

Figura 4.19: Propuesta de Mejora – Administración de Personal

CUADRO COMPARATIVO						
	Tiempo	Costo	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costos	Frecuencia	Volumen
Panorama Actual	345	87,41	40,58%	40,72%	Mensual	1
Propuesta de Mejora	170	41,13	95,88%	96,14%	Mensual	1




Elaborado por: Priscila Pérez R.

Figura 4.20: Registro de Asistencias

HACIENDA LA SIMONA

REGISTRO DE ASISTENCIAS

*La Simona
Hacienda*



Banano de Calidad

FECHA:


Nombres y Apellidos	Hora de Entrada	Hora de Salida	Hora de Entrada	Hora de Salida	Firma

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Figura 4.21: Registro de Capacitaciones

HACIENDA LA SIMONA

REGISTRO DE CAPACITACIONES

*La Simona
Hacienda*

Banano de Calidad

FECHA:
TEMA:

Nombres y Apellidos	Cargo	Mail	Firma

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Figura 4.22: Contrato de trabajo personal administrativo

CONTRATOS DE TRABAJO

CONTRATO DE TRABAJO PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO CON PERIODO DE PRUEBA

Comparecen, por una parte La Hacienda LA SIMONA, legalmente representada por el señor **ING. GORKY REYES**, en su calidad de **GERENTE GENERAL**, titular del **RUC No. 07184589001**, a quien en adelante se denominará simplemente el **EMPLEADOR**; y por otra parte el/la señor/ra/ita _____, portador/a de la cédula de ciudadanía No. _____, por sus propios y personales derechos a quien en adelante se le denominará simplemente el/la **TRABAJOR/RA**; convienen en celebrar como en efecto lo hacen, el presente **CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO CON PERIODO DE PRUEBA** contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- COMPARECIENTES: El/la señor/ra/ita _____ se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales a órdenes y bajo dependencia patronal del primer compareciente, desempeñando todas las actividades inherentes al cargo de _____ y actividades afines a su responsabilidad, sin que este hecho signifique cambio de ocupación y efectos previstos en el art. 192 del Código de Trabajo vigente. El/la empleado/da manifiesta estar de acuerdo en ser trasladado a otros lugares dentro o fuera de la ciudad.

SEGUNDA.- HORARIO: El/la empleado/da prestará sus servicios, de acuerdo a los turnos que se le designe y que pueden variar según las necesidades del EMPLEADOR, la jornada máxima de trabajo, se tomará en cuenta las circunstancias contempladas en los Arts. 47, 52, 55 y 57 del Código del Trabajo.

TERCERA.- REMUNERACION: El trabajador percibirá por la prestación de servicios a que se refiere este contrato, una remuneración mensual de **USD _____** más todas las bonificaciones legales y remuneraciones extraordinarias. La remuneración se pagará en moneda de curso legal y en las oficinas del EMPLEADOR, estando obligado el Trabajador a firmar las constancias de pago respectivas.

CUARTA.- DURACION: El presente contrato se celebra por un tiempo determinado de **1 (UN) AÑO** y su terminación deberá notificarse cuando menos con treinta días de anticipación, y de no hacerlo así, se convertirá en un contrato a tiempo indefinido. Desde luego, las partes estipulan un periodo probatorio de noventa días, en que cualquiera de ellas lo que puede dar por terminado sin que esto constituya derecho de indemnización alguna, vencido este, se entenderá como prorrogado al tiempo estipulado de un año.

CUARTO.- LUGAR DEL TRABAJO: La prestación de servicios a los que se refiere la cláusula primera de este contrato se la realizará en las oficinas del EMPLEADOR, que se encuentra ubicada en la **Barriada La González (Pasaje – El Oro)** y en las **plantaciones de producción de Banano** ubicadas en la **Carretera vía Guayaquil-Guabo (Guabo – El Oro)**, sin embargo el trabajador acepta ser trasladado a cualquiera de los locales, sucursales o propiedades del empleador, dentro de esta ciudad o a nivel nacional sin que esto constituya despido intempestivo.

Para constancia de lo estipulado, firman los comparecientes en tres ejemplares de idéntico tenor y contenido al original en la ciudad de Quito hoy_____.

Las partes contratantes señalan como domicilio la ciudad de Quito, sometiéndose de modo expreso a la jurisdicción y competencia de sus autoridades y jueces laborales.

ING. GORKY REYES

R.U.C.: 07184589001

EMPLEADO/A

C.C.:

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Figura 4.23: Contrato de trabajo personal de campo

CONTRATO DE TRABAJO PARA PERSONAL DE CAMPO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO CON PERÍODO DE PRUEBA

En la ciudad de Pasaje, al _____, **el ING. GORKY REYES**, a quien en adelante se la podrá llamar el **EMPLEADOR AGRÍCOLA**, por una parte; y, por otra el Sr. _____, a quien en adelante se le denominará **EL OBRERO AGRÍCOLA**; ecuatorianos, mayores de edad, por sus propios derechos, libre y voluntariamente convienen en celebrar el presente contrato de Trabajo Agrícola, sujetos a las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- ANTECEDENTES.- El empleador es el representante legal de la Hacienda denominada LA SIMONA ubicada en la carretera Guayaquil-Guabo, provincia de El Oro, misma que está concebida para producción de Banano, y para lo cual requiere contratar obreros agrícolas (*jornalero o destajero para siembra, cosecha y otros afines*).

SEGUNDA.- OBJETO.- El Obrero Agrícola, al amparo de lo que dispone el Código del Trabajo se compromete a prestar sus servicios personales en calidad de Obrero Agrícola sea como jornalero o destajero para siembra, cosecha y otros afines, y en general para desempeñar labores agrícolas, de conformidad a las órdenes impartidas por el Empleador Agrícola.

TERCERA.- Horario.- El Obrero agrícola realizará su trabajo en una sola jornada con media hora de almuerzo, en el siguiente horario: Desde las 7H00am hasta las 4h30pm, de lunes a viernes y los días sábados desde 7h00am hasta las 12h00pm.

El Obrero Agrícola podrá laborar horas suplementarias y extraordinarias en especial en épocas de siembra y cosecha, trabajos que se pagarán con los recargos de ley.

CUARTA.- REMUNERACION.- El obrero Agrícola percibirá el jornal de **USD.....** Dólares diarios, el mismo que será abonado semanalmente, los días sábados de cada semana. En el evento de trabajar más allá de lo estipulado el empleador se compromete a cumplir de conformidad con los Arts. 52 y 55 del Código de Trabajo.

QUINTA.- Lugar de Trabajo.- Las labores agrícolas se realizará en la hacienda ubicada en la Carretera vía Guayaquil-Guabo (Guabo – El Oro), en la provincia de El Oro. El obrero agrícola conciente en que, previa notificación, su empleador puede cambiarle de lugar de trabajo dentro o fuera de la ciudad, sin que esto constituya despido o mengua en su remuneración.

SEXTA.- Alimentación.- El jornalero percibirá además como parte de su remuneración, alimentación diaria que comprende lo siguiente: almuerzo; en caso de que el jornalero no aceptare la alimentación proporcionada por el empleador (o las personas designadas), deberá manifestarlo con anticipación y en tal caso el valor respectivo, se le pagará en dinero.

SÉPTIMA.- Herramientas de Trabajo.- El jornalero desempeñará sus labores con las herramientas que le proporcionará el empleador, debiendo hacer uso de ellas en la forma más apropiada y cuidadosa, a fin de evitar su destrucción, y devolverlas a la empleadora o a la persona designada al efecto, luego de cada jornada de trabajo.

OCTAVA.- PLAZO.- El presente contrato de Trabajo tiene una duración de un año, contado a partir de la fecha de su suscripción. Sin embargo, las partes acuerdan 90 días a prueba, y dentro del cual cualquiera de las partes podrá darlo por concluido, sin lugar a indemnización alguna por este concepto, de conformidad con el Art. 15 del Código del Trabajo, transcurridos los cuales se extenderá automáticamente hasta cumplir un año.

NOVENA: OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL EMPLEADO: Se incorporan las normas del Código Laboral, en particular las de los Arts. 45 y 46. De modo que el incumplimiento por parte del empleado a la Ley, a las cláusulas del contrato, o a las disposiciones del empleador, constituirán falta grave, que podrán ser motivo de amonestaciones incluso llegar a la terminación unilateral de la relación laboral. Se consideran como faltas de la empleada, las siguientes:

- 1.- Las previstas en el Código del Trabajo, dentro de ellas se entenderá como ineptitud manifiesta la negligencia, irresponsabilidad y falta de colaboración del empleado en el cumplimiento de sus funciones;
- 2.- La violación o desobediencia de las órdenes de la empleadora;
- 3.- La imprudencia, negligencia, falta de colaboración, etc, que pongan en peligro la vida del resto de empleados, la suya misma o que ponga en riesgo las instalaciones, equipos, etc. del inmueble donde trabaja o de sus habitantes;
- 4.- Presentarse en estado de ebriedad, o con indicios de haber consumido drogas o estupefacientes o encontrarse bajo el efecto de ellas;
- 5.- El Empleado será amonestado en forma verbal, escrita o con multa por los atrasos injustificados a su sitio de trabajo, más el descuento respectivo por el tiempo no laborado.
- 6.- El ausentarse del sitio de trabajo sin causa justificada.

7.- Atender durante horas de trabajo asuntos u ocupaciones distintos de los inherentes a su cargo y/o de los que le haya encomendado la empleadora, así como también prestar sus servicios a otra(s) persona(s), sin autorización de su empleadora.

DÉCIMA.- OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LA EMPLEADORA AGRÍCOLA.- De la misma manera, quedan expresamente incorporadas y aceptadas las obligaciones del empleador contempladas en el Art. 42 y 44 del Código de Trabajo.

DÉCIMA PRIMERA.- CLÁUSULA ELEMENTAL: El empleado reconoce su obligación de: cumplir puntualmente con los horarios establecidos y que se vayan estableciendo, a realizar su trabajo en forma muy cabal, a conservar bajo su cargo y en buen estado, todos los equipos, materiales y demás implementos de trabajo confiados a su cuidado, siendo responsable de tales bienes.

DÉCIMA SEGUNDA.- JURISDICCIÓN.- En todo lo no previsto en este contrato, en caso de controversia se someten al Código de Trabajo, fijan como sus domicilios la ciudad de Pasaje y se someten a los Jueces competentes de Pasaje y al trámite oral.

ING. GORKY REYES

R.U.C.: 07184589001


EMPLEADO/A

C.C.:

Elaborado por: Priscila Pérez R.

4.4.9 Mantenimiento y Seguridad

Tabla 4.20. Diagramación Mejorada – Mantenimiento y Seguridad

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
Proceso:	ADMINISTRATIVO			Subprocesos:		MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD							
Códigos:	LSA05-MS	Fecha:		Estatus:		Propuesto							
Objetivos:	Proporcionar en forma oportuna el mantenimiento y seguridad a los equipos e instalaciones de la Hacienda.												
Alcance:	Desde:	Verifica el estado de los equipos e instalaciones.											
	Hasta:	Archivo de documentación.											
Entradas:	Requerimiento de Mantenimiento y Seguridad.												
Salidas:	Mantenimiento, uso y seguridad adecuados.												
Responsables:	Jefe de Producción												
Frecuencia:	Mensual			Volumen:	1								
Tiempo:	273			Costos:	66,87								
Eficiencia en Tiempo:	86,08%			Eficiencia en Costos:	86,28%								
No.	Responsables	Actividad	Simbología					Tiempo (Mins)		Costos (\$)		Propuesta de mejora	
			○	□	⇒	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Producción	Evalúa el estado actual de los equipos e instalaciones.	X	□					20		4,91		Se registra todas las novedades encontradas en el formulario de control de mantenimiento y seguridad.
2	Jefe de Producción	Implementa el plan de mantenimiento y seguridad elaborado en el Direccionamiento Estratégico.	X						180		44,19		Se ejecuta el plan con la asesoría de un técnico en el tema.
3	Jefe de Producción	Capacita al personal sobre el nuevo plan.	X						20		4,91		Todo el personal participa en la capacitación.
4	Jefe de Producción	Realiza el cronograma de seguimiento y evaluación de resultados.	X	□					15		3,68		Sin novedad
5	Jefe de Producción	Evalúa la implementación.			X					30		7,36	Se registra todas las novedades encontradas en el formulario de control de mantenimiento y seguridad.
6	Secretaria	Archiva documentación.				X	□			8		1,81	Archivo - Área de Producción.
Total							235	38	57,69	9,18			

Cambios		Terminología	Procesos que tienen relación		Formularios
Mejora:	4	Plan de Mantenimiento y Seguridad: Planes de acción y medidas correctivas y presupuesto o estimación de mantenimiento y seguridad a equipos e instalaciones.	Anterior:	Direccionamiento Estratégico	Registro de mantenimiento y seguridad.
Fusión:	0		Posterior:	Ninguno	
Creación:	2				
Eliminación:	10	Cronograma: Asignación de fechas a las actividades propuestas.			
Elaborado por:		Supervisado por:	Autorizado por:		
Priscila Pérez R.		Gorky Reyes	Yolanda Jacho / Gorky Reyes		

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Tabla 4.21. Hoja de Mejoramiento – Mantenimiento y Seguridad


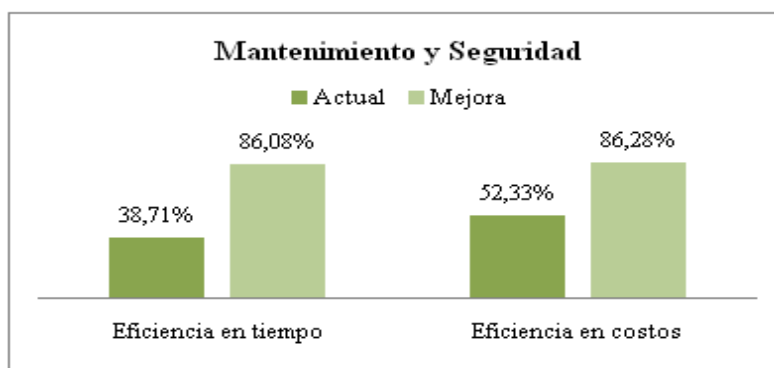
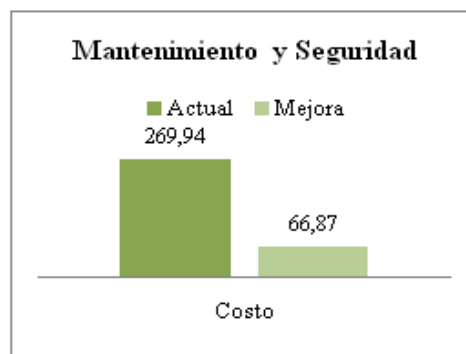
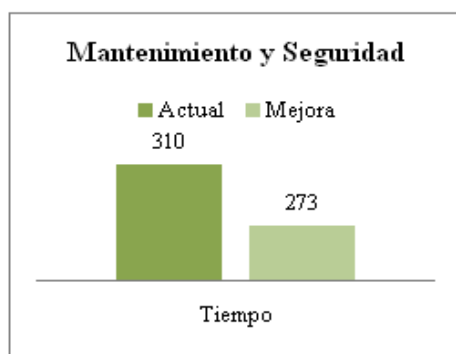
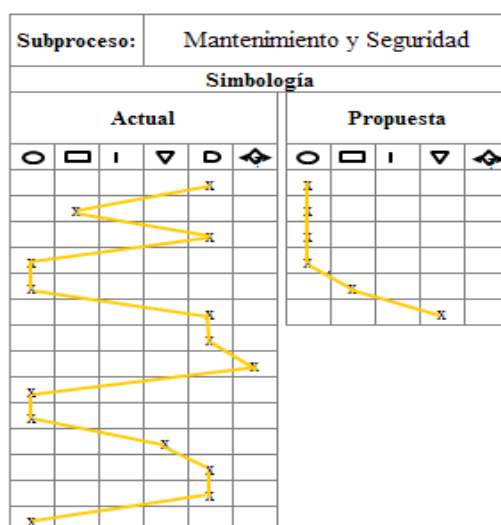
HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Administrativo	Subproceso:	MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD		
Responsable:	Jefe de Producción	Código:	LSA05-MS		
Entrada:	Requerimiento de Mantenimiento y Seguridad.				
Salida:	Mantenimiento, uso y seguridad adecuados.				
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> a. Retraso en la verificación del estado de los equipos e instalaciones y no se realiza un control permanente. b. Ausencia de personal en las reuniones y sin participación en la misma. c. Retraso en la elaboración del plan de medidas en la consecución de objetivos. d. Se consideró estimaciones de precios y no los valores reales para la implementación de las medidas y acciones de mantenimiento, uso y seguridad de los equipos e instalaciones. A demás los valores asignados para estos rubros son bajos para las necesidades actuales. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> a. Se registrará todas las novedades encontradas en el formulario de control de mantenimiento y seguridad en la verificación del estado de los equipos e instalaciones para un mejor control. b. Se elaborará, presentará y ejecutará el plan de mantenimiento y control con la asesoría de un técnico en el tema, cumpliendo con el tiempo establecido. c. Todo el personal participa en las capacitaciones que se lleven a cabo sobre el tema en estudio. d. Verificación del presupuesto y estimaciones reales de gastos asociados a estos rubros para determinar una mejor asignación de recursos. e. Se realizará un cronograma de seguimientos y evaluación de resultados. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costos	Frecuencia	Volumen
310	269,94	38,71%	52,33%	Mensual	1
Situación Propuesta					
273	66,87	86,08%	86,28%	Mensual	1
Diferencia					
37	203,07	47,37%	33,95%	Mensual	1
BENEFICIO ANUAL ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
37 x 12 x 1	444 min	203,07 x 12 x 1	USD 2.436,84		

Figura 4.24: Propuesta de Mejora – Mantenimiento y Seguridad

CUADRO COMPARATIVO						
	Tiempo	Costo	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costos	Frecuencia	Volumen
Panorama Actual	310	269,94	38,71%	52,33%	Mensual	1
Propuesta de Mejora	273	66,87	86,08%	86,28%	Mensual	1




Elaborado por: Priscila Pérez R.

Figura 4.25: Registro de Mantenimiento, Seguridad y Control

HACIENDA LA SIMONA

REGISTRO DE MANTENIMIENTO, SEGURIDAD Y CONTROL

FECHA: _____
 HORA DE INICIO: _____
 HORA DE FINALIZACIÓN: _____

La Simona
Hacienda

Banano de Calidad

No.	Área	Novedades			
Detalle de Acciones Correctivas			Costo		


Firmas de Responsabilidad

Proveedor:	
Revisado por:	
Aprobado por:	

Elaborado por: Priscila Pérez R.

4.4.10. Presupuesto

Tabla 4.22. Diagramación Mejorada – Presupuesto

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
Proceso:	FINANCIERO			Subprocesos:	PRESUPUESTO								
Códigos:	LSF06-PRE	Fecha:		Estatus:	Propuesto								
Objetivos:	Determinar y controlar la adecuada ejecución del presupuesto anual de La Simona.												
Alcance:	Desde:	Recolecta información.											
	Hasta:	Archiva la documentación.											
Entradas:	Información financiera.												
Salidas:	Presupuesto 2011												
Responsables:	Jefe Administrativo-Financiero.												
Frecuencia:	Anual			Volumen:	1								
Tiempo:	203			Costos:	62,98								
Eficiencia en Tiempo:	86,21%			Eficiencia en Costos:	89,33%								
No.	Responsables	Actividad	Simbología					Tiempo (Mins)		Costos (\$)		Propuesta de mejora	
			○	□	⇒	▽	◀	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe Administrativo-Financiero	Recolecta la información necesaria para el presupuesto.	X	□					40		9,82		Cada Jefe de Área presentará informes de ingresos y gastos los primeros días de cada mes.
2	Jefe Administrativo-Financiero	Analiza y evalúa la información.								20		4,91	Información completa.
3	Jefe Administrativo-Financiero	Elabora el presupuesto anual 2011.	X	□					60		14,73		Uso de valores o estimaciones reales.
4	Jefe Administrativo-Financiero	Presenta el presupuesto.	X	□					25		6,14		Se presenta el presupuesto en reunión general con todo el personal.
5	Gerente General / Jefe Administrativo-Financiero	Aprueba el presupuesto.	X						50		25,57		Se aprueba el presupuesto en reunión general con todo el personal.
6	Secretaria	Archiva documentación								8		1,81	Sin novedad.
Total									175	28	56,25	6,72	

Cambios		Terminología	Procesos que tienen relación		Formularios
Mejora:	3	Presupuesto: Cálculo anticipado de los ingresos y gastos.	Anterior:	Direccionamiento Estratégico	Presupuesto Anual 2011
Fusión:	1		Posterior:	Ninguno	Registro de gastos e ingresos por área.
Creación:	0				
Eliminación:	0				
Elaborado por:		Supervisado por:	Autorizado por:		
Priscila Pérez R.		Gorky Reyes	Yolanda Jacho / Gorky Reyes		

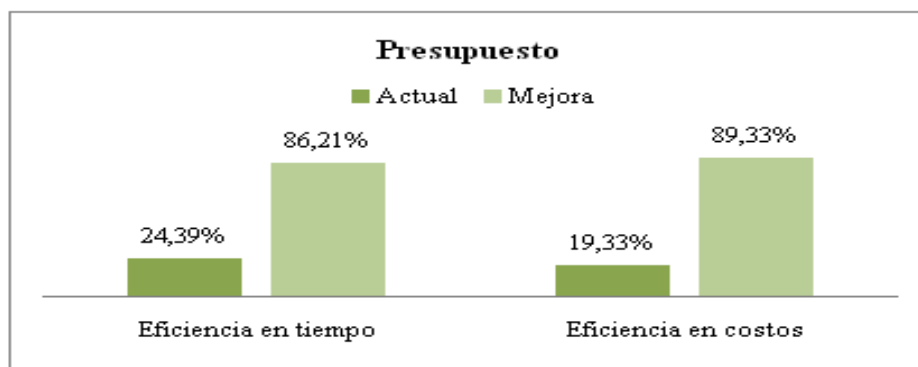
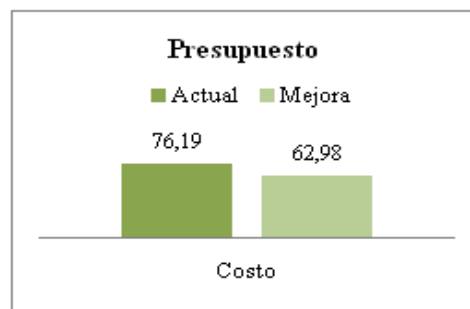
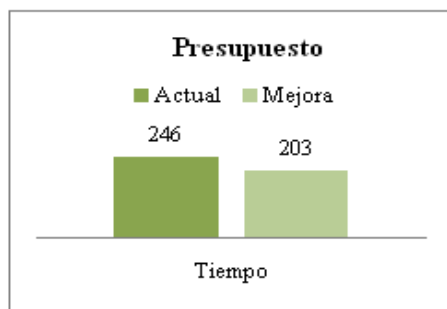
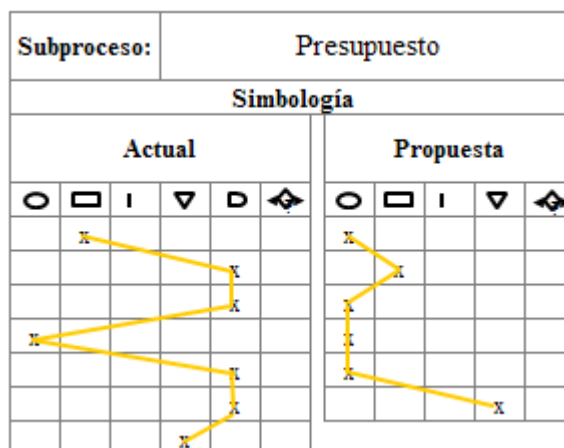
Elaborado por: Priscila Pérez R.

Tabla 4.23. Hoja de Mejoramiento – Presupuesto

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Financiero	Subproceso:	PRESUPUESTO		
Responsable:	Jefe Administrativo-Financiero	Código:	LSF06-PRE		
Entrada:	Información financiera				
Salida:	Presupuesto 2011				
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> a. Información incompleta de ingresos y gastos. b. Retraso en la presentación de informes de los Jefes de cada Área. c. Se ha elaborado el presupuesto con poca información. d. La presentación del presupuesto está fuera del tiempo establecido. e. Retraso en la revisión y aprobación del presupuesto por parte del Gerente General. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> a. Cada Jefe de Área presentará los informes de ingresos y gastos los primeros días de cada mes. b. Toda información recolectada para la elaboración del presupuesto debe ser confiable. c. Uso de valores de ingresos o gastos reales. d. Se presentará y aprobará el presupuesto en reunión general con todo el personal. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costos	Frecuencia	Volumen
246	76,19	24,39%	19,33%	Anual	1
Situación Propuesta					
203	62,98	86,21%	89,33%	Anual	1
Diferencia					
43	13,21	61,82	71,05	Anual	1
BENEFICIO ANUAL ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
43 x 1 x 1	43 min	13,21 x 1 x 1		USD 13,21	


Figura 4.26: Propuesta de Mejora – Presupuesto

CUADRO COMPARATIVO						
	Tiempo	Costo	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costos	Frecuencia	Volumen
Panorama Actual	246	76,19	24,39%	19,33%	Anual	1
Propuesta de Mejora	203	62,98	86,21%	89,33%	Anual	1



Elaborado por: Priscila Pérez R.

Figura 4.27: Presupuesto anual de la Hacienda La Simona

<i>HACIENDA LA SIMONA</i>		
PRESUPUESTO ANUAL DE LA HACIENDA LA SIMONA		
2011		
FECHA:		
(+) A. INGRESOS		

(-) B. GASTOS		

(+/-) C. IMPREVISTOS		

TOTAL PRESUPUESTO		
(A + B +/- C)		
Firmas de Responsabilidad		
Elaborador por:		
Revisado por:		
Aprobado por:		
Elaborado por: Priscila Pérez R.		

Figura 4.28: Registro de Ingresos y Gastos

HACIENDA LA SIMONA

REGISTRO DE INGRESOS Y GASTOS

La Simona
Hacienda



Banano de Calidad

FECHA:
 ÁREA:
 NOMBRE DE JEFE DE ÁREA:

(+) A. INGRESOS		
FECHA	DETALLE	VALOR

(-) B. GASTOS		
FECHA	DETALLE	VALOR

(+/-) C. IMPREVISTOS		
FECHA	DETALLE	VALOR

TOTAL A-B+/-C	
----------------------	--


Firmas de Responsabilidad

Elaborado por:	
Revisado por:	
Aprobado por:	

Elaborado por: Priscila Pérez R.

4.4.11 Contabilidad

Tabla 4.24. Diagramación Mejorada – Contabilidad

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
Proceso:	FINANCIERO			Subprocesos:		CONTABILIDAD							
Códigos:	LSF06-CONT	Fecha:		Estatus:		Propuesto							
Objetivos:	Proporcionar una contabilidad oportuna y confiable.												
Alcance:	Desde:	Recolecta información.											
	Hasta:	Archiva la documentación.											
Entradas:	Documentos, anexos transaccionales, uniformes, rol de pagos y sistema informático.												
Salidas:	Estados Financieros mensuales.												
Responsables:	Jefe Administrativo-Financiero.												
Frecuencia:	Mensual			Volumen:	1								
Tiempo:	280			Costos:	76,52								
Eficiencia en Tiempo:	96,43%			Eficiencia en Costos:	97,04%								
No.	Responsables	Actividad	Simbología					Tiempo (Mins)		Costos (\$)		Propuesta de mejora	
			○	□	⇒	▽	◀	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe Administrativo-Financiero	Recepta documentos y constata los requisitos legales.	x	○					20		4,91		Verifica los documentos con las disposiciones, normas y políticas generales.
2	Jefe Administrativo-Financiero	Registra los asientos contables.	x	□					40		9,82		Se adquiere sistema contable (Quick Books). Capacitación al personal sobre el tema.
3	Jefe Administrativo-Financiero	Elabora y presenta informes.	x	□					90		22,09		Presentación de informes de acuerdo a las necesidades de la empresa.
4	Gerente General / Jefe Administrativo-Financiero	Aprueba los informes	x						15		7,67		Se aprueba los informes en reunión con gerencia.
5	Jefe Administrativo-Financiero	Elabora y presenta los Estados Financieros.	x	□					90		22,09		Se presenta los estados financieros en reunión con gerencia.
6	Gerente General / Jefe Administrativo-Financiero	Aprueba los Estados Financieros.	x						15		7,67		Se aprueba los estados financieros en reunión con gerencia.
7	Secretaria	Archiva documentación					x	□		10		2,27	Archivo - Área Administrativa-Financiera
Total									270	10	74,26	2,27	

Cambios		Terminología	Procesos que tienen relación		Formularios
Mejora:	4	Quick Books: Sistema contable informático.	Anterior:	Direccionamiento Estratégico	Registro de documentos entregados y recibidos.
Fusión:	1		Posterior:	Ninguno	
Creación:	2				
Eliminación:	1				
Elaborado por:		Supervisado por:	Autorizado por:		
Priscila Pérez R.		Gorky Reyes	Yolanda Jacho / Gorky Reyes		

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Tabla 4.25. Hoja de Mejoramiento – Contabilidad


HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Financiero	Subproceso:	CONTABILIDAD		
Responsable:	Jefe Administrativo-Financiero	Código:	LSF06-CONT		
Entrada:	Documentos, anexos transaccionales, uniformes, rol de pagos y sistema informático				
Salida:	Estados Financieros mensuales.				
Problemas Detectados					
<ul style="list-style-type: none"> a. Retraso en la recepción de los documentos. b. Existencia de inconsistencias contables, ya sea por falta de documentos y desconocimiento del tema. c. Se ha realizado modificaciones a los Estados Financieros. d. Inconformidad de los accionistas sobre los Estados Financieros presentados. e. Falta de organización en el archivo contable. 					
Soluciones Propuestas					
<ul style="list-style-type: none"> a. Se verificará los documentos con las disposiciones, normas y políticas en general. b. Se adquirirá un sistema contable. c. Los informes y los estados financieros se los presentarán y aprobará en reunión con gerencia. d. Mejor control del archivo y su documentación. e. Capacitación y actualización al personal sobre temas contables. 					
Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costos	Frecuencia	Volumen
425	104,05	14,12%	14,16%	Mensual	1
Situación Propuesta					
280	76,52	96,43%	97,04%	Mensual	1
Diferencia					
145	27,53	82,31%	82,88%	Mensual	1
BENEFICIO ANUAL ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
145 x 12 x 1	1740 min	27,53 x 12 x 1	USD 330,36		

Figura 4.29: Propuesta de Mejora – Contabilidad

CUADRO COMPARATIVO						
	Tiempo	Costo	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en costos	Frecuencia	Volumen
Panorama Actual	425	104,05	14,12%	14,16%	Mensual	1
Propuesta de Mejora	280	76,52	96,43%	97,04%	Mensual	1

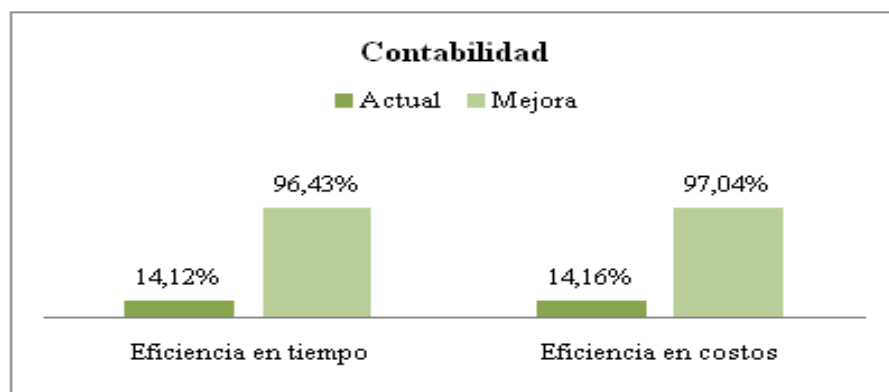
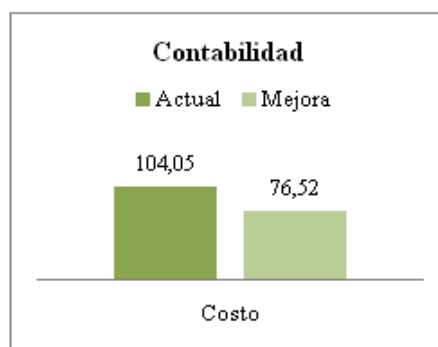
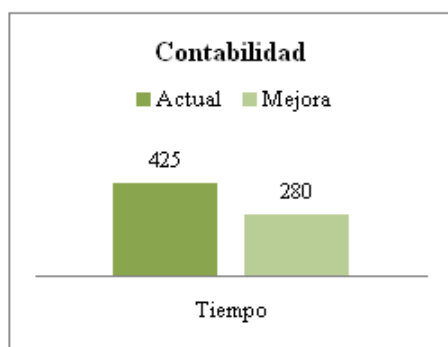
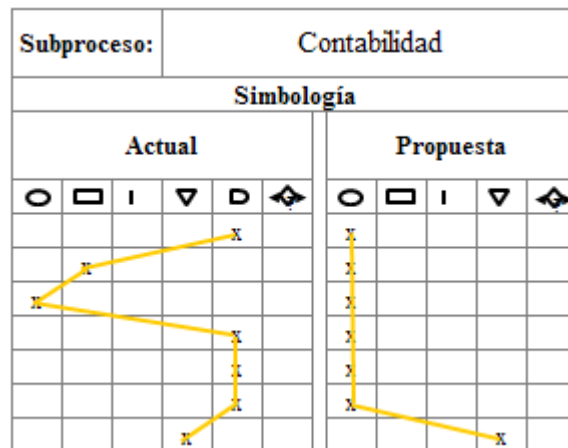



Figura 4.30: Registro de documentos entregados y recibidos

<i>HACIENDA LA SIMONA</i>						
		REGISTRO DE DOCUMENTOS				
Fecha	Hora	Detalle (Documento)	Entregado a:	Recibido por:	Observaciones	Firma

Elaborado por: Priscila Pérez R.

4.4.12 Tesorería

Tabla 4.26. Diagramación Mejorada – Tesorería

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
Proceso:	FINANCIERO			Subprocesos:	TESORERÍA								
Códigos:	LSF06-TES	Fecha:		Estatus:	Propuesto								
Objetivos:	Proporcionar una tesorería oportuna, confiable y eficaz.												
Alcance:	Desde:	Recolectar información											
	Hasta:	Archivo de documentación.											
Entradas:	Necesidad de cubrir obligaciones y gastos.												
Salidas:	Obligaciones cubiertas												
Responsables:	Jefe Administrativo-Financiero.												
Frecuencia:	Semanal			Volumen:	2								
Tiempo:	194			Costos:	47,19								
Eficiencia en Tiempo:	76,80%			Eficiencia en Costos:	77,19%								
No.	Responsables	Actividad	Simbología					Tiempo (Mins)		Costos (\$)		Propuesta de mejora	
			○	□	⇒	▽	◀	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe Administrativo-Financiero	Elabora el flujo de efectivo.	X	○					25		6,14		Se considera saldos reales.
2	Secretaria	Actualiza saldos. (Archivo Excel)	X	○					6		1,36		Sin novedad
3	Jefe Administrativo-Financiero	Asigna fondo de Caja Chica de USD 500,00.	X	○					5		1,23		Se pagará con Caja Chica los rubros menores a USD 40,00. Para la reposición se deberá presentar los respectivos comprobantes.
4	Jefe Administrativo-Financiero	Arqueo de caja para corroborar los valores pendientes y saldos.	X	○						15		3,68	
5	Secretaria	Solicita reembolso	X	○					2		0,45		
6	Jefe Administrativo-Financiero	Revisa y reembolsa Caja Chica.	X	○						15		3,68	
7	Jefe Administrativo-Financiero	Realiza transferencias	X	○					5		1,23		Se realizará las transferencias con la autorización de Gerencia.
8	Jefe Administrativo-Financiero	Cobro de facturas y deposito del dinero recaudado.	X	○					30		7,36		El dinero recaudado se lo depositará el siguiente día.
9	Jefe Administrativo-Financiero	Emite cheques para el pago de proveedores, sueldos, etc y cobra las facturas.	X	○					11		2,70		Se emitirá los cheques con la autorización de Gerencia. Se pagará a los proveedores los viernes a partir de las 3H00pm. Se trámítara el cobro de factura vía mail y telefónicamente.

10	Jefe Administrativo-Financiero	Registra asientos contables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20		4,91		Se adquiere sistema contable (Quick Books).
11	Jefe Administrativo-Financiero	Elabora la conciliación bancaria del mes y cierre de cuentas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	45		11,05		Se adquiere sistema contable (Quick Books).
12	Secretaria	Archiva documentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15			3,40	Archivo - Área Administrativa-Financiera
Total								149	45	36,4	10,76	
Cambios		Terminología						Procesos que tienen relación		Formularios		
Mejora:	10	Quick Books: Sistema contable informático.						Anterior:	Direccionamiento Estratégico	Flujo de Efectivo		
Fusión:	0									Registro de Caja Chica.		
Creación:	0							Posterior:	Ninguno	Conciliación bancaria.		
Eliminación:	3											
Elaborado por:		Supervisado por:						Autorizado por:				
Priscila Pérez R.		Gorky Reyes						Yolanda Jacho / Gorky Reyes				

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Tabla 4.27. Hoja de Mejoramiento – Tesorería


HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Financiero		Subproceso:	TESORERÍA	
Responsable:	Jefe Administrativo-Financiero		Código:	LSF06-TES	
Entrada:	Necesidad de cubrir obligaciones y gastos.				
Salida:	Obligaciones Cubiertas				
Problemas Detectados					
a. Se ha considerado erróneamente valores mayores de gastos para elaborar el flujo de efectivo de caja. b. Inconformidad con el manejo de caja chica y con el monto asignado a está, por falta de comprobantes de pago que corroboren los pagos realizados y faltante de dinero. c. Se ha realizado transferencias sin la previa autorización de gerencia. d. Retraso de tiempo en la entrega de cheques y pago a proveedores por ausencia de firma de autorización. e. No se realizan los depósitos el mismo día de recaudación. f. Falta de registro consecutivo de las transacciones realizadas diariamente. g. El archivo no está organizado.					
Soluciones Propuestas					
a. Se considerará valores reales para el flujo de caja. b. Se pagará con Caja Chica los rubros menores a USD 40,00. Para la reposición se deberá presentar los respectivos comprobantes. c. Se realizará las transferencias con la autorización de Gerencia. d. El dinero recaudado se lo depositará el siguiente día. e. Se emitirá los cheques con la autorización de Gerencia. Se pagará a los proveedores los viernes a partir de las 3H00pm. f. Se adquirirá sistema contable (Quick Books). g. Mejor control del archivo y documentación.					
Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costos	Frecuencia	Volumen
310	74,68	32,26%	32,11%	Semanal	2
Situación Propuesta					
194	47,19	76,80%	77,19%	Semanal	2
Diferencia					
116	27,49	44,54%	45,08%	Semanal	2
BENEFICIO ANUAL ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
116 x 52 x 2	12064 min	27,49 x 52 x 2	USD 2.858,96		

Figura 4.32: Flujo de Efectivo


HACIENDA LA SIMONA			
FLUJO DE EFECTIVO			
	CORTE	MATRIZ	TOTAL
Banco del Pichincha	al 21-02-2011		
(+) Produbanco	al 21-02-2011		
(+) Unibanco	al 21-02-2011		
(+) Pacífico	al 21-02-2011		
(=) Efectivo Disponible		-	-
(+) Cuentas por cobrar (crédito)	HASTA EL 28-02-2011		
(+) Cheques Posfechados	HASTA EL 28-02-2011		
(+) Vouchers por Cobrar	HASTA EL 28-02-2011		
(+) Cheques al día			
(+) Efectivo de Caja			
(=) Fondos Disponibles		-	-
(-) Cheques Entregados y no Cobrados	al 18-02-2011		
(-) Cheques Elaborados y no entregados	al 18-02-2011		
(-) Cheques Entregados pero son posfechados	HASTA EL 28-02-2011		
(-) Proveedores	HASTA EL 28-02-2011		
(-) Pago Tarjetas Nacionales	al 28-02-2011		
(-) SUELDOS	ESTIMADO al 28-02-2011		
(-) BONOS	ESTIMADO al 28-02-2011		
(-) Prestamo	al 28-02-2011		
(=) Valores por Pagar		-	-
(=) Fondos luego de Descuentos		-	-
	-----	-----	-----
	Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
		Elaborado por: Priscila Pérez R.	

Figura 4.33: Reposición de caja chica

DEL:		1-feb-11								
HASTA:		8-feb-11	VALOR FONDO					500,00		

La Simona
Hacienda

Sumo de Calidad

	RUBRO	DETALLE GASTO	PROVEEDOR	CLIENTE/ DETALLE	SUBTT 0%	SUBTT 12%	12%IVA	TOTAL GASTOS	SALDO
1							0,00	0,00	500,00
2							0,00	0,00	500,00
3							0,00	0,00	500,00
4							0,00	0,00	500,00
5							0,00	0,00	500,00
6							0,00	0,00	500,00
7							0,00	0,00	500,00
8							0,00	0,00	500,00
9							0,00	0,00	500,00
10							0,00	0,00	500,00
11							0,00	0,00	500,00
12							0,00	0,00	500,00
13							0,00	0,00	500,00
14							0,00	0,00	500,00
15							0,00	0,00	500,00
					0,00	0,00	0,00		500,00

TOTAL RECIBOS	0,00	
TOTAL RETENCIONES		0,00
TOTAL EFECTIVO		
TOTAL CAJA CHICA	0,00	

0,00

ELABORADO POR:
PRISCILA PÉREZ

REVISADO POR:
TESORERÍA

AUTORIZADO POR:
GERENCIA

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Figura 4.34: Conciliación Bancaria



HACIENDA LA SIMONA
CONCILIACION BANCARIA AL ____ DEL ____
BANCO PICHINCHA CTA. CTE. 3047972104

SALDO ESTADO DE CUENTA <input style="width: 50px;" type="text"/>				
(+) DEPOSITOS EN TRANSITO --- > <input style="width: 50px;" type="text" value="-"/>				
FECHA	DOC	REF	DETALLE/BENEFICIARIO	VALOR
(-) CHEQUES GIRADOS Y NO COBRADOS <input style="width: 50px;" type="text"/>				
FECHA	DOC	CHEQ	DETALLE/BENEFICIARIO	VALOR
SALDO CONCILIADO --- > <input style="width: 50px;" type="text" value="-"/>				
SALDO LIBRO BANCOS <input style="width: 50px;" type="text" value="-"/>				
SALDO CONCILIADO --- > <input style="width: 50px;" type="text" value="-"/>				

Elaborado por: Priscila Pérez R.

4.5 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA

Tabla 4.28 Propuesta de Mejora - Matriz de Análisis Comparativa

No.	Subproceso	Frecuencia	Volumen	Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia				Beneficio Anual Esperado			
				Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Frecuencia	Volumen	Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo
						Tiempo	Costo			Tiempo	Costo					Tiempo	Costo		
1	Planificación Anual	Anual	1	470	112,01	44,68%	49,13%	334	88,66	90,12%	90,24%	Anual	1	136	23,35	45,44%	41,11%	136	23,35
2	Control de Plagas	Quincenal	1	590	312,02	59,32%	76,01%	360	88,38	86,11%	86,11%	Quincenal	1	230	223,64	26,79%	10,10%	5980	5.814,64
3	Selección de la Fruta	Semanal	2	585	372,26	27,35%	25,27%	490	332,95	88,78%	86,61%	Semanal	2	95	39,31	61,43%	61,34%	9880	4.088,24
4	Venta de Rechazo	Semanal	2	216	49,98	48,61%	48,58%	87	21,36	94,25%	94,25%	Semanal	2	129	28,62	45,64%	45,67%	13416	2.976,48
5	Venta Fruta de Exportación	Semanal	2	541	161,68	48,06%	59,39%	142	34,86	96,48%	96,48%	Semanal	2	399	126,82	48,42%	37,09%	41496	13.189,28
6	Traslado a Centros de Acopio	Semanal	2	330	72,73	51,52%	50,87%	215	60,82	62,79%	70,62%	Semanal	2	115	11,91	11,27%	19,75%	11960	1.238,64
7	Traslado Puerto Bolívar	Semanal	2	590	168,61	45,76%	57,61%	430	132,88	62,79%	73,11%	Semanal	2	160	35,73	17,03%	15,50%	16640	3.715,92
8	Administración de Personal	Mensual	1	345	87,41	40,58%	40,72%	170	41,13	95,88%	96,14%	Mensual	1	175	46,28	55,30%	55,42%	2100	555,36
9	Mantenimiento y Seguridad	Mensual	1	310	269,94	38,71%	52,33%	273	66,87	86,08%	86,28%	Mensual	1	37	203,07	47,37%	33,95%	444	2.436,84
10	Presupuesto	Anual	1	246	76,19	24,39%	19,33%	203	62,98	86,21%	89,33%	Anual	1	43	13,21	61,82%	70,00%	43	13,21
11	Contabilidad	Mensual	1	425	104,05	14,12%	14,16%	280	76,52	96,43%	97,04%	Mensual	1	145	27,53	82,31%	82,88%	1740	330,36
12	Tesorería	Semanal	1	310	74,68	32,26%	32,11%	194	47,19	76,80%	77,19%	Semanal	2	116	27,49	44,54%	45,08%	12064	2.858,96
TOTAL				4958	1861,56			3178	1054,6				1780	806,96			115899	37.241,28	
PROMEDIO				413,2	155,13	39,61%	43,79%	264,83	87,88	85,23%	86,95%		148,3	67,25	45,61%	43,16%			

Elaborado por: Priscila Pérez R.

4.6 BENEFICIO ESPERADO

Con el mejoramiento de procesos propuestos se ha determinado un factor cuantitativo de 115.899 minutos y de USD 37.241,28 con respecto de un año de labores.

En primera instancia la mejora de procesos enfocándonos a los desperdicios o uso inadecuado de recursos, en el Direccionamiento Estratégico con la *Planificación anual* como su principal actividad se ha logrado definir una mejora de 136 minutos y USD 23,35, en base a las nuevas políticas tomadas para esta Área, las que consisten en la elaboración y uso de informes que estipulen las resoluciones de las reuniones que se mantienen en el transcurso de este tiempo, la elaboración de los planes de trabajo de las diferentes áreas al relacionarse entre sí, la elaboración del cronograma para las posibles evaluaciones de los resultados que se pretende alcanzar.

En el Proceso de Siembra, el *Control de Plagas* registra una mejora de 5.980 minutos con un valor de USD 5.814,64, al conseguir asesoría y apoyo de un técnico especializado en este tema y con la implementación de un plan que brinde un control permanente, emitiendo los reportes respectivos sobre las evaluaciones realizadas a las plantaciones.

En el Proceso de *Cosecha*, la *Selección de la fruta*, reporta una mejora de 9.880 minutos y un valor de USD 4.088,24, en base al mantenimiento adecuado y adquisición de nuevos cables carriles que transportan la fruta desde las plantaciones a la planta empacadora agilizando el traslado y la manipulación de la misma, ofreciendo capacitación al personal

sobre los estándares que exigen para la venta de la fruta de exportación y la designación de funciones para el personal encargado de este proceso.

En el caso del proceso de Comercialización, en la ***Venta de la Fruta Rechazo*** se obtuvo 13.416 minutos y un valor de USD 2.976,48, reportando mayor desarrollo de la gestión de las relaciones comerciales y búsqueda de nuevos mercados objetivos, fomentando el uso de herramientas que faciliten la comunicación y administración de esta área como el teléfono, Internet, correo electrónico, etc., la correcta validación de datos de los cliente para la posterior emisión de la factura eliminando los errores de esta actividad, y la optimización de tiempo a través del envío de la factura mediante fax con el objeto de eliminar los retrasos de pago y mejorar definitivamente la gestión de cobros; en la ***Venta de la Fruta de Exportación***, registra una mejora de 41.496 minutos y USD 13.189,28 generando para su avance las actividades mencionados anteriormente y el análisis de los horarios más adecuados para trasladar la fruta y eliminar perdida de tiempos en las instalaciones del Puerto Bolívar; en el ***Traslado a los Centros de Acopio*** se obtuvo una mejora 11.960 minutos con un valor de USD 1.238,64, en base a los informes que se generarán para registrar la cantidad de cajas de banano a trasladar con un mejor control, la creación y actualización de la base informativa sobre las diferentes vías o rutas a tomar; en el ***Traslado al Puerto Bolívar*** se registró una mejora de 16.640 minutos y USD 3.715,92 con una reestructuración de las vías o rutas a tomar para trasladar la fruta al puerto, la presentación de registros para un control de las cajas que están saliendo de la planta empacadora y la consideración de rutas alternas de regreso por las dificultades existentes de mayor

conurrencia de competidores y la distancia hacia los parqueaderos de la Hacienda para dejar los respectivos vehículos usados en esta actividad.

En el proceso Administrativo, la **Administración de Personal** registra 2.100 minutos y USD 555,36 de mejora debido a las evaluaciones constantes a realizar a los empleados, su capacitación, designación de funciones y entrega del Manual, la selección del personal se basa en los perfiles propuestos, experiencia e información proporcionada por los aspirantes; en el **Mantenimiento y Control** se obtuvo una mejora de 444 minutos y USD 2.436,84, con el registro de las novedades encontradas en el formulario de control de mantenimiento y seguridad, verificación del estado de los equipos e instalaciones, la ejecución del plan de mantenimiento y control con la asesoría de técnicos especializados en el tema, participación total por parte del personal para las capacitaciones sobre los temas expuestos y seguimiento y evaluación de los resultados y recursos asignados.

En el proceso Financiero; el **Presupuesto** registra una mejora de 43 minutos y USD 13,21 al determinar fechas para la presentación de los informes de ingresos o gastos de cada área, generando información confiable y uso de valores de ingresos y gastos reales; en la **Contabilidad** se obtuvo 1.740 minutos y USD 330,96 de mejora, registrando una gran variación de tiempo con relación a lo económico, eliminación de actividades innecesarias y a la vez del tiempo que se empleaba en ellas, mayor coordinación con la revisión de los documentos, adquisición de un sistema contable, capacitación al personal respectivo sobre temas contables y mejor manejo del archivo del área; en la **Tesorería** se obtuvo 12.064 minutos y USD 2.858,96 de la propuesta de mejora registrando así adecuado manejo del

dinero en efectivo y las obligaciones generadas, mayor control para el destino de caja chica, registro de las transferencias y de los cheques, pago cumplido a los proveedores y mayor control en el manejo del archivo.

CAPÍTULO 5

5. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE LA HACIENDA LA SIMONA

En el presente capítulo se presenta una propuesta a nivel estructural de la hacienda La Simona, en base a los procesos analizados en el Capítulo III y los procesos mejorados en el capítulo IV, a través del empleo de factores de éxito e indicadores de gestión

La propuesta de organización por procesos para la Hacienda La Simona se basa en la utilización de las siguientes herramientas:

- ✓ Cadena de Valor mejorada: en base al proceso administrativo
- ✓ Factores de éxito que deseen alcanzar.
- ✓ Indicadores de Gestión.
- ✓ Organización por procesos.

5.1. Mapa de Procesos y cadena de valor mejorada

En mención al Capítulo III, la cadena de valor es una herramienta administrativa que permite describir el desarrollo de las actividades generando o no valor agregado de la gestión de la Hacienda.

Proceso Administrativo

Se denomina proceso administrativo al conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización, orientadas al logro de los fines y objetivos.³²

Este proceso encierra cuatro actividades importantes tales como:

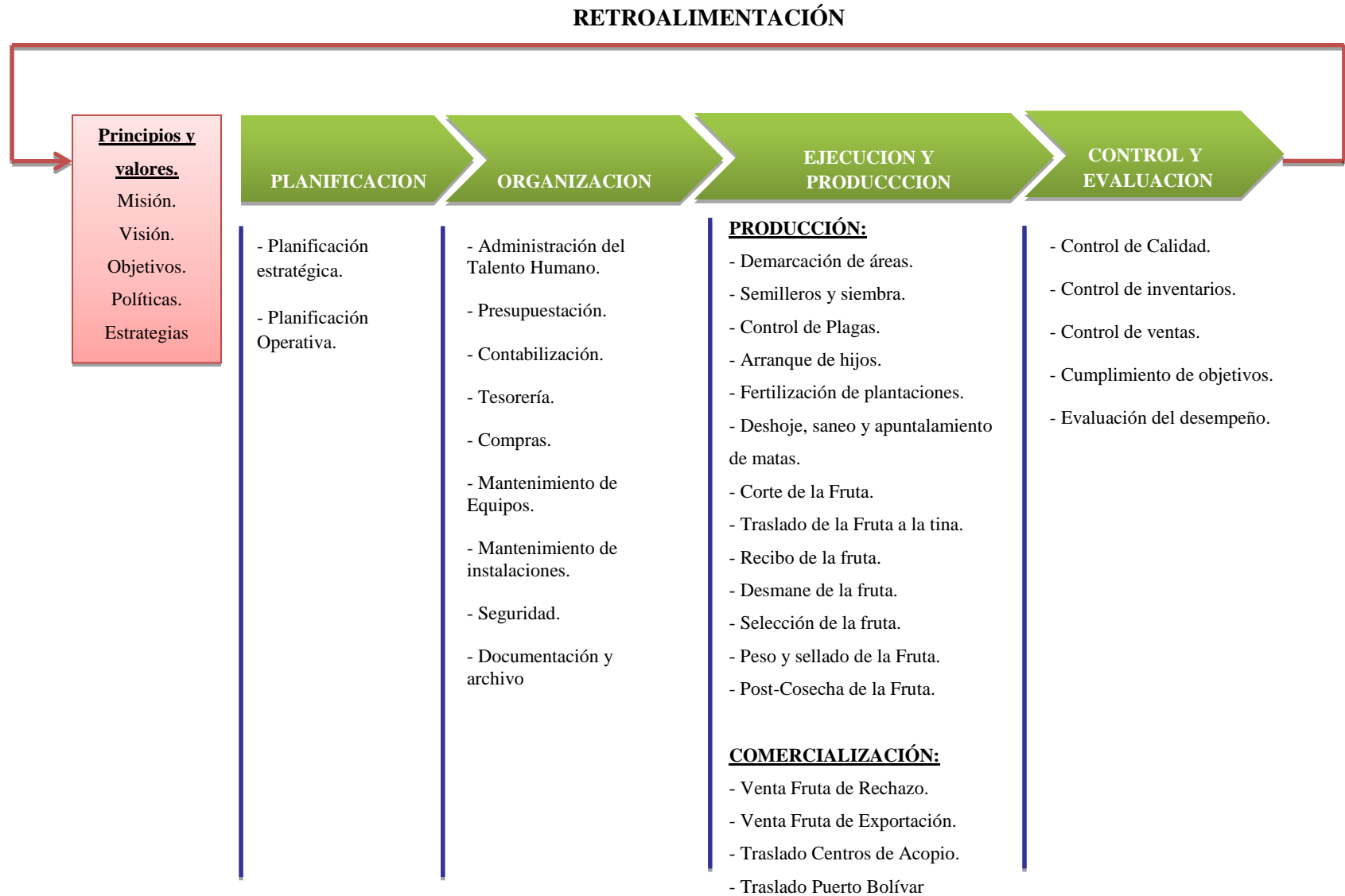
- ✓ **Planificación**, Determina los objetivos a tomar en el transcurso de este tiempo.
- ✓ **Organización**, Distribuye el trabajo entre los miembros para establecer y reconocer las funciones necesarias.
- ✓ **Ejecución**: Las tareas deberán ser llevadas a cabo con por todos los miembros con voluntad y entusiasmo.
- ✓ **Control**: De las actividades para que se conformen con los planes.

Integrar las actividades de la Hacienda La Simona en base al Proceso Administrativo, permitirá mejorar la operatividad de sus procesos, analizar y eliminar funciones innecesarias, analizar y minimizar costos con el objeto de generar ventajas competitivas y mejorar la asignación de actividades y funciones que engloban todos los procesos de la Hacienda.

A continuación se detalla el mapa de procesos y cadena de valor de la Gestión de la Hacienda La Simona, basada en el Proceso Administrativo:

³² <http://www.scribd.com/doc/2840808/PROCESO-ADMINISTRATIVO>

Figura 5.1: Mapa de procesos y cadena de valor mejorada



5.2. Factores de éxito

Los factores de éxito son los elementos que permiten alcanzar los objetivos propuestos y distinguen a la empresa de las demás, es importante mencionar que esta expresión es determinante de qué tan buena o tan mala puede resultar la empresa en el largo plazo, convirtiéndose en una de las más interesantes para los inversionistas, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales de los negocios.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva.³³

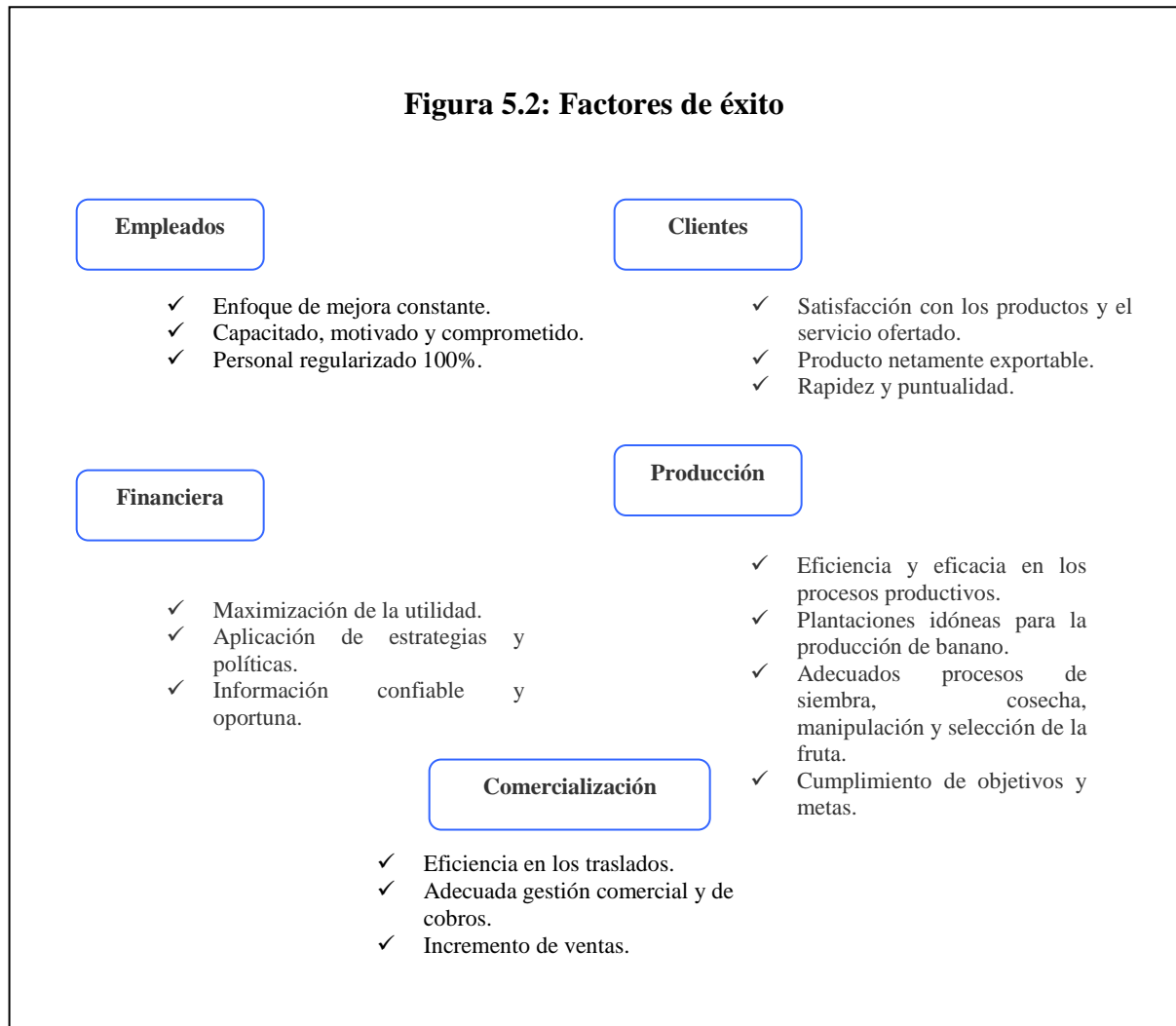
“Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos.”³⁴

A continuación se detalla los factores de éxito de la Hacienda La Simona:

³³ <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/31/claves.htmn>

³⁴ <http://www.eumed.net/tesis/2007/lmd/Factores%20Claves%20de%20Exito%20empresario%20organizacion%20al.htm>

Figura 5.2: Factores de éxito



5.3. Indicadores de Gestión

Tabla 5.1: Indicadores de Gestión

No.	Proceso	Nombre del Indicador	Fórmula	Explicación	Aplicación de la fórmula		Referente	Resultado		Fuente	Tipo de Indicador
								+	-		
1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Planificación de actividades	$\frac{\# \text{ Actividades ejecutadas}}{\text{Total actividades planificadas}} \times 100$	Mide la eficiencia de realizar las actividades planificadas	70/80	87,50%	100,00%		-12,50%	Informe de labores	Eficiencia
2		Planificación de estrategias	$\frac{\# \text{ Estrategias ejecutadas}}{\text{Total estrategias propuestas}} \times 100$	Mide la eficiencia de implementar las estrategias	70/90	77,78%	100,00%		-22,22%	Informe de labores	Eficiencia
3		Presupuesto ejecutado	$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Total presupuesto asignado}} \times 100$	Mide la eficiencia de la ejecución del presupuesto	85/100	85,00%	100,00%		-15,00%	Informe financiero	Eficiencia
4	SIEMBRA	Áreas demarcadas	$\frac{\# \text{ Áreas demarcadas}}{\text{Total de áreas}} \times 100$	Mide la áreas demarcadas	490000/540000	90,74%	100,00%		-9,26%	Informe de labores	Eficiencia
5		Semillas plantadas	$\frac{\# \text{ Semillas plantadas}}{\text{Total semillas de banano}} \times 100$	Mide las semillas plantadas	9000/10000	90,00%	100,00%		-10,00%	Informe de labores	Eficiencia
6		Presupuesto ejecutado	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Total presupuesto asignado}} \times 100$	Mide la eficiencia de la ejecución del presupuesto	100/100	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	Informe financiero	Eficiencia
7		Plan de control de plagas ejecutado	$\frac{\text{Plan de control de plagas ejecutado}}{\text{Plan de control de plagas propuesto}} \times 100$	Mide la eficiencia de ejecución del Plan de control de plagas	95/100	95,00%	100,00%		-5,00%	Informe de labores	Eficiencia
8		Medidas correctivas ejecutadas	$\frac{\text{Medidas correctivas ejecutadas}}{\text{Medidas correctivas propuestas}} \times 100$	Mide el porcentaje de las medidas correctivas	9/12	75,00%	100,00%		-25,00%	Registro de mantenimiento y seguridad	Eficiencia
9		Requerimientos de material atendidos	$\frac{\# \text{ Requerimientos material atendidos}}{\text{Total requerimientos material}} \times 100$	Mide la eficiencia de cumplimiento de requerimientos de material.	7/8	87,50%	100,00%		-12,50%	Informe de requerimientos	Gestión del negocio

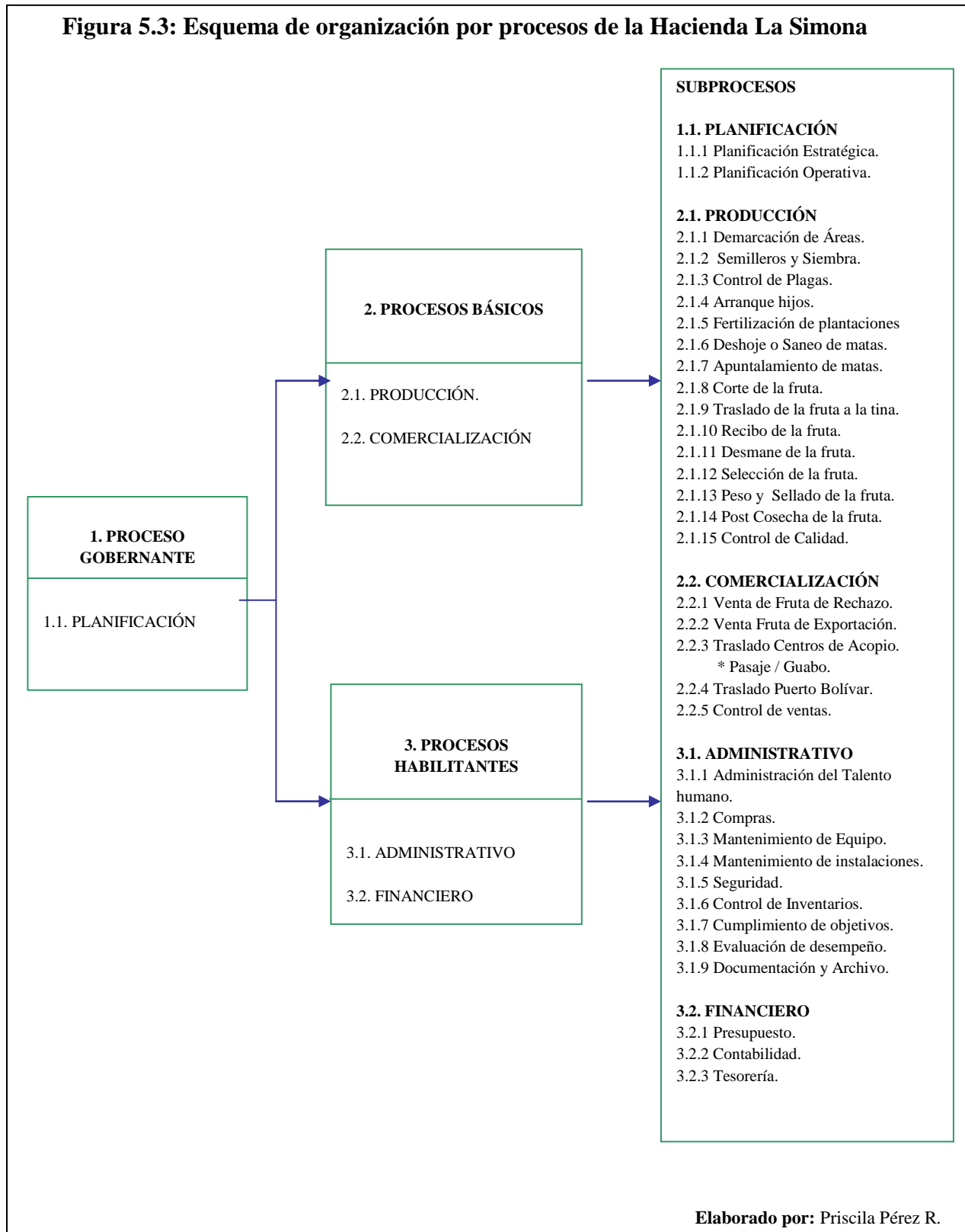
No.	Proceso	Nombre del Indicador	Fórmula	Explicación	Aplicación de la fórmula		Referente	Resultado		Fuente	Tipo de Indicador
								+	-		
10	COMERCIO	Racimos dañados	$\# \text{ Racimos manipulados (Dañados)} /$ $\times 100$	Mide los racimos dañados	4/1300	0,31%	0,00%		-0,31%	Registro de cajas	Eficiencia
11		Cajas internacionales	$\# \text{ Cajas seleccionadas mercado local} / \text{ Total cajas de banano}$ $\times 100$	Mide las cajas seleccionadas para el mercado	130/1300	10,00%	10,00%	0,00%	0,00%	Registro de cajas	Eficiencia
12		Cajas locales	$\# \text{ Cajas seleccionadas mercado internacional} / \text{ Total cajas de banano}$ $\times 100$	Mide las cajas seleccionadas para el mercado local	1170/1300	90,00%	90,00%	0,00%	0,00%	Registro de cajas	Eficiencia
13	COMERCIALIZACIÓN	Facturas con error	$\# \text{ Facturas emitidas con error} / \text{ Facturas emitidas}$ $\times 100$	Mide las facturas emitidas con error	2/8	25,00%	0,00%		-25,00%	Talonario de Facturas	Gestión del negocio
14		Facturas cobradas	$\# \text{ Facturas cobradas} / \text{ Facturas emitidas}$ $\times 100$	Mide las facturas cobradas	7/8	87,50%	100,00%		-12,50%	Registro de cobranzas	Gestión de cobranzas
15		Traslados concluidos	$\text{Traslados concluidos} / \text{ Total traslados}$ $\times 100$	Mide los traslados concluidos	16/16	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	Registro de traslados	Gestión del negocio
16		Requerimientos atendidos	$\text{Requerimientos atendidos de ventas} / \text{ Total requerimientos de ventas}$ $\times 100$	Mide los requerimientos atendidos de ventas	16/16	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	Registro de traslados	Eficiencia
17	ADMINISTRATIVO	Personal seleccionado	$\text{Personal seleccionado} / \text{ Personal entrevistado}$ $\times 100$	Mide el personal que ha sido	1/3	33,33%	33,33%		0,00%	Registro de selección de personal	Gestión de personal
18		Días no laborados	$\# \text{ Días no laborados} / \text{ Días laborables}$ $\times 100$	Mide la cantidad de días no laborados por parte del	- 23/24	95,83%	100,00%		-4,17%	Registro de asistencias	Gestión de personal
19		Personal capacitado	$\# \text{ Personal capacitado} / \text{ Total personal}$ $\times 100$	Mide la cantidad de personal capacitado.	14/18	77,78%	100,00%		-22,22%	Registro de capacitación personal	Gestión de personal
20		Presupuesto ejecutado	$\text{Presupuesto ejecutado} / \text{ Total presupuesto asignado}$ $\times 100$	Mide el presupuesto ejecutado	80/100	80,00%	100,00%		-20,00%	Informe de labores	Eficiencia
21		Costo de mantenimiento	$\text{Costo de mantenimiento} / \text{ Total gastos operativos}$ $\times 100$	Mide el nivel en costos de mantenimiento a las instalaciones	1900/25000	7,60%	7,00%		0,60%	Estados Financieros	Eficiencia
22		Equipos con mantenimiento	$\text{Equipo con mantenimiento} / \text{ Total Equipos}$ $\times 100$	Mide los equipos con mantenimiento	5/10	50,00%	80,00%		-30,00%	Registro de mantenimiento y	Gestión del negocio
23		Herramientas con	$\text{Herramientas con mantenimiento} / \text{ Total herramientas}$ $\times 100$	Mide las herramientas con	11/20	55,00%	80,00%		-25,00%	Registro de mantenimiento y	Gestión del negocio

No.	Proceso	Nombre del Indicador	Fórmula	Explicación	Aplicación de la fórmula		Referente	Resultado		Fuente	Tipo de Indicador
								•	-		
24	FINANCIERO	Presupuesto ejecutado	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Total presupuesto asignado}} \times 100$	Mide el presupuesto ejecutado	98/100	98,00%	100,00%		-2,00%	Informe de labores	Eficiencia
25		Capital de Trabajo	CT = Activo Corriente - Pasivo Corriente	Mide la capacidad que tiene la empresa en el mercado.	25000-15000	10.000,00	10.000,00	0,00%	0,00%	Flujo de Efectivo	Financiero
26		Asientos contables erróneos	$\frac{\text{Asientos contables erróneos}}{\text{Total asientos contables}} \times 100$	Mide los asientos contables erróneos realizados	7/45	15,56%	0,00%		-15,56%	Registro de Asientos contables	Eficiencia
27		ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	Mide la rentabilidad sobre los recursos propios	51200/190000	26,95%	30,00%		-3,05%	Estados Financieros	Financiero
28		ROA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}} \times 100$	Mide la rentabilidad sobre los activos	51200/250000	20,48%	25,00%		-4,52%	Estados Financieros	Financiero
29		Cheques emitidos erróneamente	$\frac{\text{Cheques emitidos con error}}{\text{Total cheques}} \times 100$	Mide el número de cheques emitidos con error	5/90	5,56%	0,00%		-5,56%	Registro de egresos con cheque	Gestión del negocio
30		Trabajadores pagados	$\frac{\# \text{ Trabajadores con salario pagado}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	Mide el número de trabajadores pagados	18/18	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	Registro de pagos de salarios	Gestión de personal

Elaborado por: Priscila Pérez R.

5.4. Organización por procesos

Figura 5.3: Esquema de organización por procesos de la Hacienda La Simona

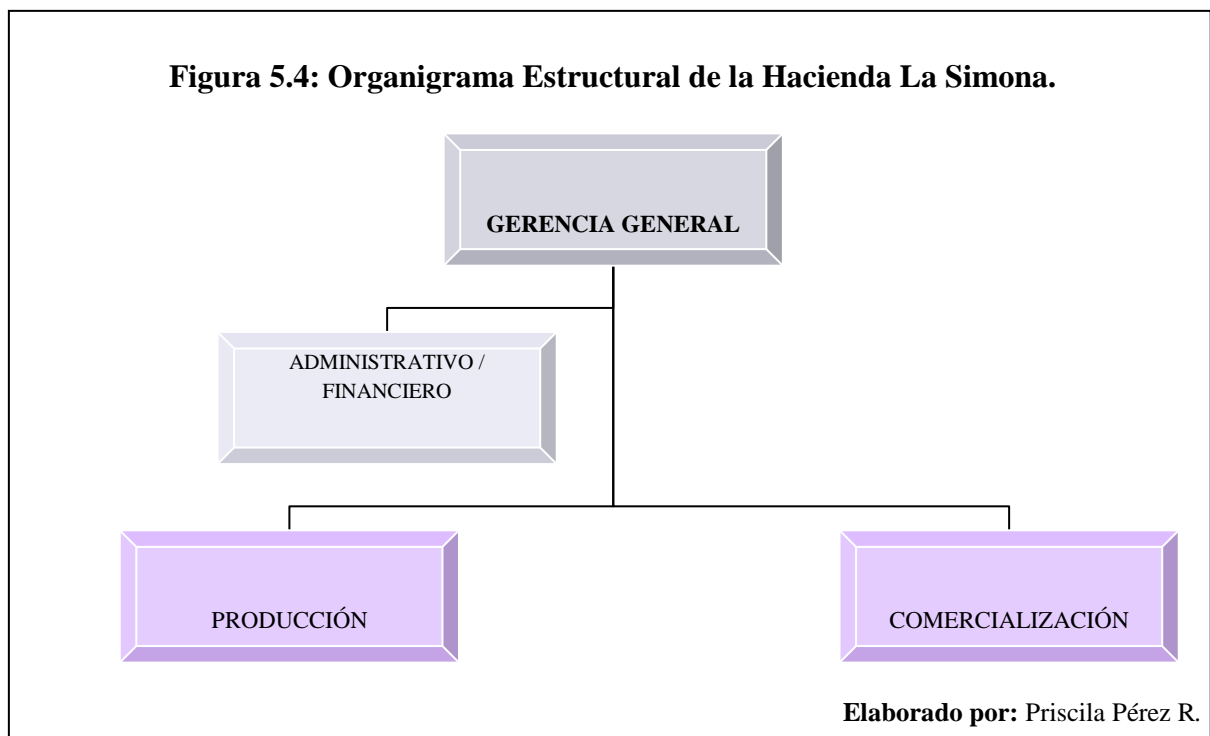


5.5. Organigramas de la Hacienda

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias de vigor en la organización. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.³⁵

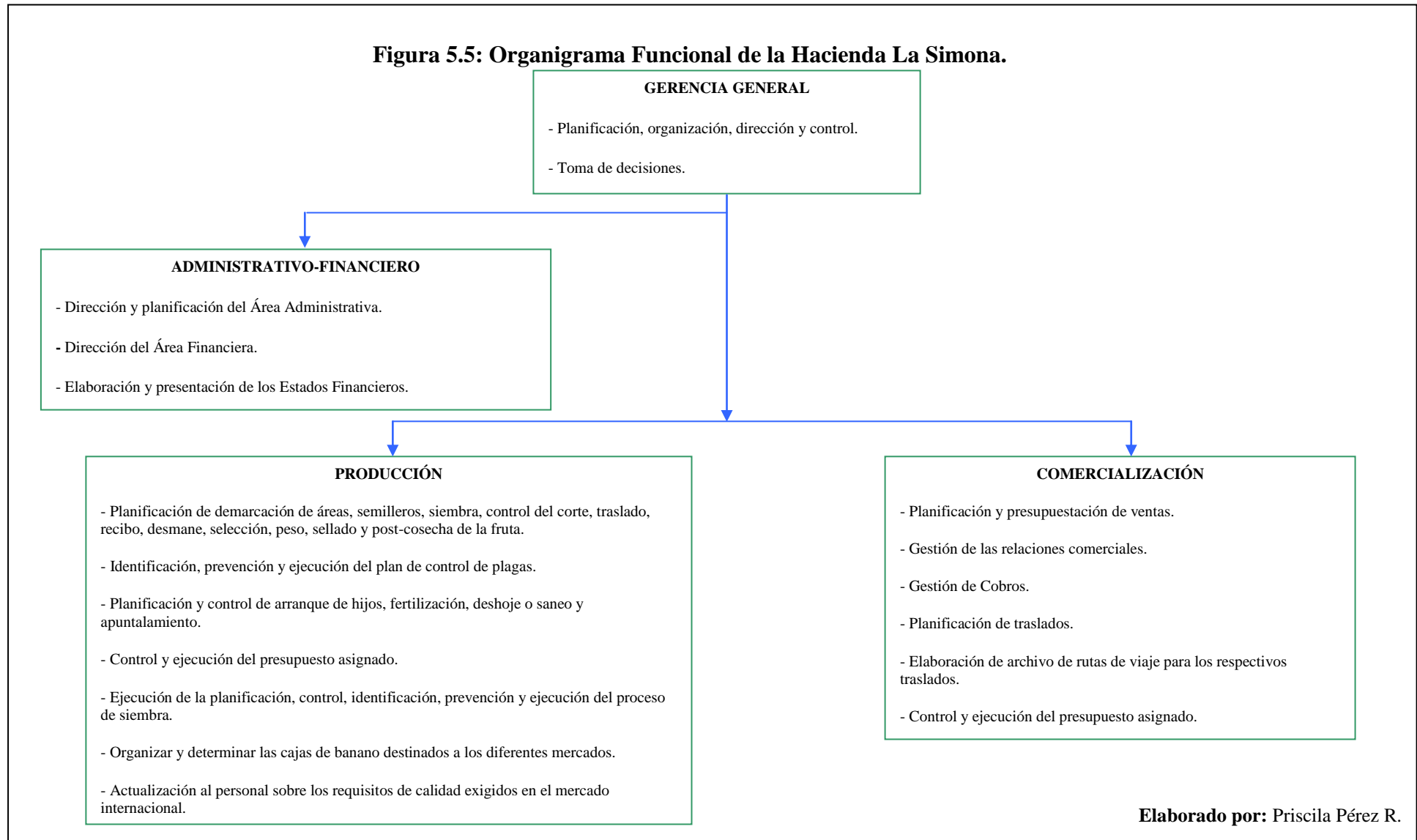
A continuación se ilustra el organigrama estructural y el organigrama posicional de la empresa, en donde se puede observar las áreas y el detalle de los puestos de trabajo.

5.5.1 Organigrama Estructural de la Hacienda La Simona

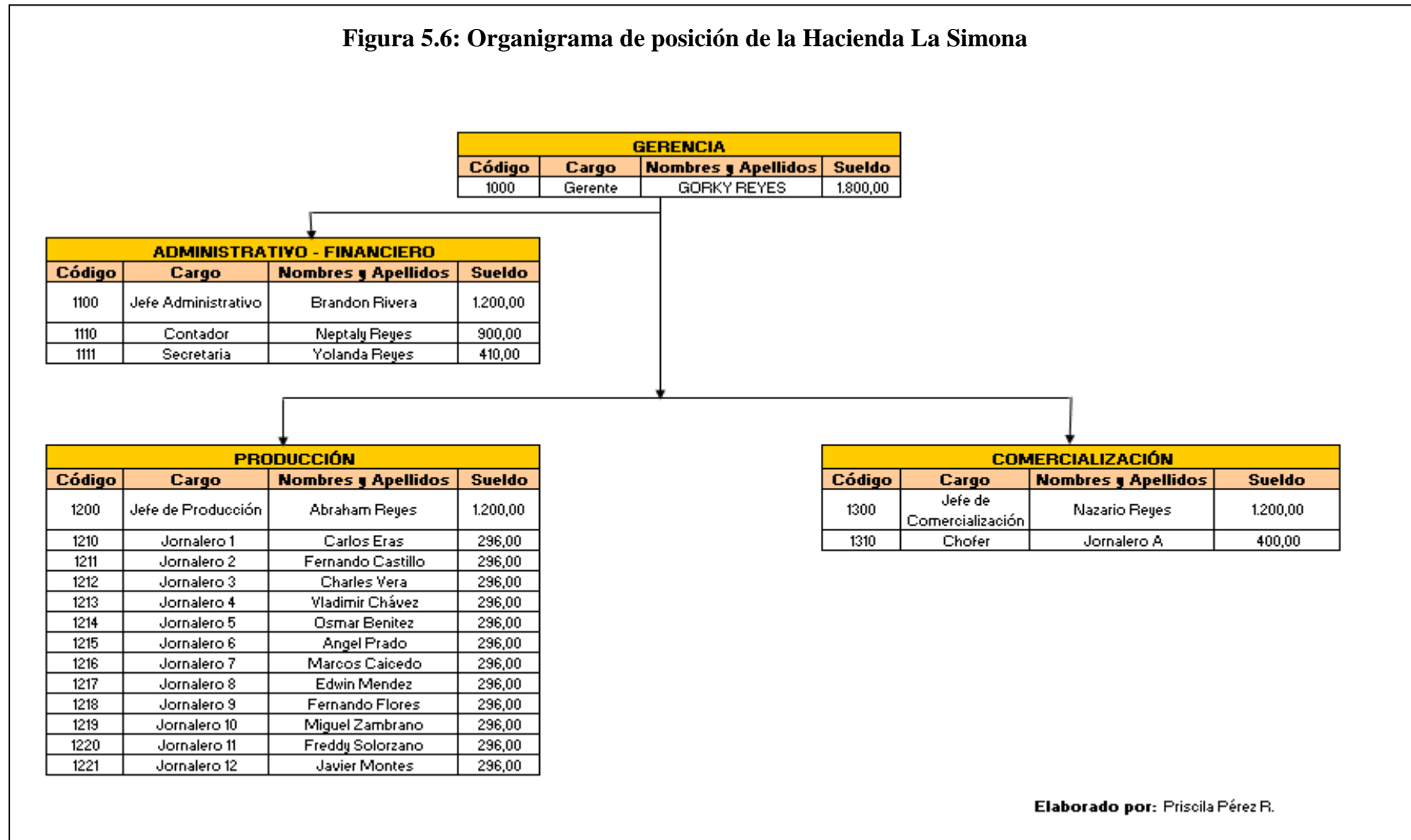


³⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>

5.5.2 Organigrama Funcional de la Hacienda La Simona



5.5.3 Organigrama de Posición de la Hacienda La Simona



5.6. Responsabilidades y Competencias por Áreas

GERENCIA GENERAL

- ✓ Dirigir, organizar, planificar y controlar las actividades y estrategias propuestas.
- ✓ Realizar y dirigir la planificación estratégica.
- ✓ Elaborar conjuntamente con las respectivas áreas el Plan de Siembra, Plan de Cosecha, Plan de Comercialización, Plan de Mantenimiento y Seguridad, Plan Operativo y Presupuesto Anual.
- ✓ Elaborar y aprobar conjuntamente con el Área Financiera los presupuestos e informes emitidos por cada área.
- ✓ Efectuar los trámites legales necesarios para la Hacienda.
- ✓ Controlar y evaluar la gestión comercial y de cobros que se realiza.
- ✓ Determinar los sistemas de control y evaluación.
- ✓ Revisar y analizar costos, gastos, ingresos, indicadores financieros, indicadores de gestión, indicadores de eficiencia y los estados financieros.
- ✓ Verificar el cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Retroalimentar y solucionar los problemas.
- ✓ Tomar las decisiones pertinentes para el giro del negocio.
- ✓ Elaborar informes sobre la gestión de la hacienda.

ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

Administrativo

- ✓ Planificar la gestión administrativa de la hacienda.
- ✓ Dirigir la gestión de personal de la hacienda.
- ✓ Establecer los objetivos y estrategias administrativas.
- ✓ Establecer las políticas y reglamentos de la empresa.
- ✓ Determinar los requerimientos de personal.
- ✓ Realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- ✓ Coordinar la capacitación al personal.
- ✓ Elaborar, ejecutar y evaluar el Plan de Mantenimiento y Seguridad.
- ✓ Coordinar el mantenimiento de equipo, herramientas e instalaciones.
- ✓ Coordinar la adecuación de las instalaciones.
- ✓ Coordinar los servicios de seguridad.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal.
- ✓ Elaborar informes sobre la gestión de su competencia.

Financiero

- ✓ Planificar y dirigir la gestión financiera de la hacienda.
- ✓ Plantear los objetivos, estrategias y políticas financieras.
- ✓ Elaborar el flujo de efectivo semanalmente.

- ✓ Realizar los asientos contables, anexos transaccionales e informes.
- ✓ Elaborar el presupuesto anual de la Hacienda.
- ✓ Realizar la contabilidad de la Hacienda.
- ✓ Elaborar y presentar los estados financieros.
- ✓ Realizar las transferencias, emisión de cheques y pago a proveedores.
- ✓ Realizar las conciliaciones bancarias.
- ✓ Realizar el manejo y reposición de caja chica.
- ✓ Manejar y controlar el manejo de las cuentas y del dinero en efectivo de la Hacienda.
- ✓ Ejecutar y controlar el presupuesto asignado al área.
- ✓ Control de costos y gastos.
- ✓ Determinar y evaluar los índices financieros.

PRODUCCIÓN

- ✓ Realizar y coordinar la demarcación de áreas, semilleros, siembra, arranque de hijos, fertilización de plantaciones, deshoje o saneo y apuntalamiento de matas.
- ✓ Ejecutar y controlar el presupuesto asignado al área.
- ✓ Ejecutar y evaluar el Plan de Control de Plagas.
- ✓ Elaborar, ejecutar y evaluar el Plan de Siembra de la Hacienda.
- ✓ Evaluar, prevenir y detectar las plagas.
- ✓ Realizar y coordinar el corte, traslado de la fruta a la tina, recibo, desmane, selección, peso, sellado y post-cosecha de la fruta.

- ✓ Actualizar al personal sobre los requisitos de calidad exigidos para la fruta.
- ✓ Organizar y determinar las cajas de banano destinados a los diferentes mercados.
- ✓ Ejecutar y controlar el presupuesto asignado al área.

COMERCIALIZACIÓN

- ✓ Planificar y presupuestar las ventas.
- ✓ Planificar y elaborar los traslados.
- ✓ Dirigir y gestionar las relaciones comerciales.
- ✓ Elaborar el archivo de rutas de viaje para los respectivos traslados.
- ✓ Ejecutar y controlar el presupuesto asignado al área.
- ✓ Evaluar y gestionar los cobros de la Hacienda.

5.7. Responsabilidades y Competencias por Cargos

Tabla 5.2 Perfil del puesto – Gerente General

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo:	Gerente General
Supervisa a:	Jefes de Área y Secretaria.
Responde a:	Propietario de la Hacienda.
Formación Académica:	Ingeniero Comercial, Ingeniero en Marketing, Ingeniero en Finanzas y Auditoria, MBA, MSC.
Conocimientos:	Administración, contabilidad, economía y finanzas, marketing, recursos humanos, producción de banano.
Experiencia:	5 Años. Dirección en gestión comercial, ventas, presupuesto, administración de Talento humano, sistemas de calidad. Dirección o participación en procesos productivos del banano.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo. - Trabajo en Equipo. - Trabajo bajo presión. - Facilidad de palabra. - Buenas relaciones interpersonales y enfoque al cliente. - Pensamiento crítico y capacidad analítica. - Capacidad de toma de decisiones. - Flexibilidad y pro actividad.
Responsabilidad Principal:	Dirigir, planificar, controlar y evaluar los procesos de planificación, productivos, administrativos y financieros de la Hacienda La Simona.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirige, organiza, planifica y controla las actividades y estrategias propuestas. ✓ Realiza y dirige la planificación estratégica. ✓ Elabora conjuntamente con las respectivas áreas el Plan de Siembra, Plan de Cosecha, Plan de Comercialización, Plan de Mantenimiento y Seguridad, Plan Operativo y Presupuesto Anual. ✓ Elabora y aprueba conjuntamente con el Área Financiera los presupuestos e informes emitidos por cada área. ✓ Efectúa los trámites legales necesarios para la Hacienda. ✓ Controla y evalúa la gestión comercial y de cobros que se realiza. ✓ Determina los sistemas de control y evaluación. ✓ Revisa y analiza costos, gastos, ingresos, indicadores financieros, indicadores de gestión, indicadores de eficiencia y los estados financieros. ✓ Verifica el cumplimiento de objetivos y metas. ✓ Retroalimenta y soluciona los problemas. ✓ Toma de decisiones para el giro del negocio. ✓ Elabora informes sobre la gestión de la hacienda. 	

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Tabla 5.3 Perfil del puesto – Jefe Administrativo

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo:	Jefe Administrativo
Supervisa a:	Contador y Secretaria
Responde a:	Gerente General
Formación Académica:	Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas.
Conocimientos:	Administración, dirección, planificación, control interno, marketing, gestión de relaciones comerciales.
Experiencia:	3 Años. Dirección, planificación y organización de áreas administrativas. Elaboración, control, seguimiento de planes de mantenimiento y seguridad.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo. - Trabajo en Equipo. - Trabajo bajo presión. - Facilidad de palabra. - Buenas relaciones interpersonales y enfoque al cliente interno y externo. - Pensamiento crítico y capacidad analítica. - Capacidad de toma de decisiones. - Flexibilidad y pro actividad.
Responsabilidad Principal:	Ejecutar, coordinar y controlar actividades administrativas de la Hacienda.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planifica la gestión administrativa de la hacienda. ✓ Dirige la gestión de personal de la Hacienda. ✓ Establece los objetivos y estrategias administrativas. ✓ Establece las políticas y reglamentos de la empresa. ✓ Determina los requerimientos de personal. ✓ Realiza el proceso de reclutamiento y selección del personal. ✓ Coordina la capacitación al personal. ✓ Elabora, ejecuta y evalúa el Plan de Mantenimiento y Seguridad. ✓ Coordina el mantenimiento de equipo, herramientas e instalaciones. ✓ Coordina la adecuación de las instalaciones. ✓ Coordina los servicios de seguridad. ✓ Evalúa el desempeño del personal. ✓ Elabora informes sobre la gestión de su competencia. 	

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Tabla 5.4 Perfil del puesto – Contador

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo:	Contador
Supervisa a:	Secretaria
Responde a:	Gerente General
Formación Académica:	Ingeniero en Finanzas y Auditoria, MBA.
Conocimientos:	Administración, contabilidad, auditoria, finanzas y control interno.
Experiencia:	3 Años. Contabilidad, auditoria, análisis financiero, planificación financiera, bancos, presupuestos, flujos de efectivo y elaboración y análisis de estados financieros.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de sistemas contables. - Destreza matemática. - Liderazgo. - Trabajo en Equipo. - Trabajo bajo presión. - Facilidad de palabra. - Pensamiento crítico y capacidad analítica. - Capacidad de toma de decisiones. - Flexibilidad y pro actividad.
Responsabilidad Principal:	Ejecutar, coordinar y controlar actividades contables y financieras de conformidad a las disposiciones legales vigentes.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planifica y dirige la gestión financiera de la hacienda. ✓ Plantea los objetivos, estrategias y políticas financieras. ✓ Elabora el flujo de efectivo semanalmente. ✓ Realiza los asientos contables, anexos transaccionales e informes. ✓ Elabora el presupuesto anual de la Hacienda. ✓ Realiza la contabilidad de la Hacienda. ✓ Elabora y presenta los estados financieros. ✓ Realiza las transferencias, emisión de cheques y pago a proveedores. ✓ Realiza las conciliaciones bancarias. ✓ Realiza la reposición de caja chica. ✓ Maneja y controla el manejo de las cuentas y del dinero en efectivo de la Hacienda. ✓ Ejecuta y controla el presupuesto asignado al área. ✓ Controla los costos y gastos. ✓ Determina y evalúa los índices financieros. 	

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Tabla 5.5 Perfil del puesto – Jefe de Producción

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo:	Jefe de Producción
Supervisa a:	Jornaleros
Responde a:	Gerente General
Formación Académica:	Ingeniero Agrónomo
Conocimientos:	Siembra, cosecha y producción de banano.
Experiencia:	3 Años. Procesos de siembra, cosecha en plantaciones de banano medianas.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de plantaciones bananeras. - Liderazgo. - Trabajo en Equipo. - Trabajo bajo presión. - Facilidad de palabra. - Pensamiento crítico y capacidad analítica. - Capacidad de toma de decisiones. - Flexibilidad y pro actividad.
Responsabilidad Principal:	Ejecutar, coordinar y controlar la siembra, cosecha y manejo de plantaciones de banano.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza y coordina la demarcación de áreas, semilleros, siembra, arranque de hijos, fertilización de plantaciones, deshoje o saneo y apuntalamiento de matas. ✓ Ejecuta y controla el presupuesto asignado al área. ✓ Ejecuta y evalúa el Plan de Control de Plagas. ✓ Elabora, ejecuta y evalúa el Plan de Siembra de la Hacienda. ✓ Evalúa, previene y detecta las plagas. ✓ Realiza y coordina el corte, traslado de la fruta a la tina, recibo, desmane, selección, peso, sellado y post-cosecha de la fruta. ✓ Actualiza al personal sobre los requisitos de calidad exigidos para la fruta. ✓ Organiza y determina las cajas de banano destinados a los diferentes mercados. ✓ Ejecuta y controla el presupuesto asignado al área. 	

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Tabla 5.6 Perfil del puesto – Jefe de Comercialización

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo:	Jefe de Comercialización.
Supervisa a:	Jornaleros
Responde a:	Gerente General
Formación Académica:	Ingeniero Comercial, Ingeniero en Marketing, MSC.
Conocimientos:	Administración, marketing, gestión de relaciones comerciales, recuperación de cartera, atención al cliente.
Experiencia:	3 Años. Dirección en gestión comercial, ventas enfocadas al sector bananero, presupuesto, atención al cliente, recuperación de cartera.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo. - Trabajo en Equipo. - Trabajo bajo presión. - Facilidad de palabra. - Buenas relaciones interpersonales y enfoque al cliente. - Pensamiento crítico y capacidad analítica. - Capacidad de toma de decisiones. - Flexibilidad y pro actividad.
Responsabilidad Principal:	Ejecutar, coordinar y controlar la venta y traslado de la Fruta a sus respectivos destinos y administrar las relaciones comerciales con los clientes.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planifica y presupuesta las ventas. ✓ Planifica y elabora los traslados. ✓ Dirige y gestiona las relaciones comerciales. ✓ Elabora el archivo de rutas de viaje para los respectivos traslados. ✓ Ejecuta y controla el presupuesto asignado al área. ✓ Evalúa y gestiona los cobros de la Hacienda. 	

Tabla 5.7 Perfil del puesto – Secretaria

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo:	Secretaria
Supervisa a:	-----
Responde a:	Jefe Administrativo-Financiero y Gerente General
Formación Académica:	Estudios superiores en Ingeniería Comercial, Ingeniería en Marketing, Ingeniería en Finanzas y Auditoría. (Mínimo Segundo Año)
Conocimientos:	Administración, marketing, contabilidad, finanzas, atención al cliente, manejo de archivo y técnicas de secretariado.
Experiencia:	1 Año (No indispensable). Atención al cliente, manejo de archivo, técnicas de secretariado, asistencia financiera y contable.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en Equipo. - Destreza matemática. - Trabajo bajo presión. - Facilidad de palabra. - Buenas relaciones interpersonales y enfoque al cliente. - Flexibilidad y pro actividad.
Responsabilidad Principal:	Asistir y controlar las competencias del Área Administrativa-Financiera y demás de la Hacienda.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza, gestiona las competencias del Área Administrativa-Financiera y demás de la Hacienda. ✓ Maneja caja chica. ✓ Actualiza semanalmente los saldos en bancos. ✓ Realiza la publicación de vacantes en prensa escrita. ✓ Recpta hojas de vida. ✓ Archiva y custodia la documentación de la Hacienda. 	

Elaborado por: Priscila Pérez R.

Tabla 5.8 Perfil del puesto – Jornaleros

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo:	Jornaleros
Supervisa a:	-----
Responde a:	Jefe Producción y Gerente General
Formación Académica:	Indistinta
Conocimientos:	Procesos de producción de banano.
Experiencia:	No indispensable.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en Equipo. - Trabajo bajo presión. - Buenas relaciones interpersonales. - Flexibilidad y pro actividad.
Responsabilidad Principal:	Participar en el proceso de producción de Banano y asistir al respectivo departamento.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza la demarcación de áreas, semilleros, siembra, corte, traslado, recibo, desmane, selección, peso, sellado y post-cosecha de la fruta. ✓ Participa en el proceso de control de plagas, prevención y ejecución del mismo. ✓ Realiza el arranque de hijos, fertilización, deshoje o saneo y apuntalamiento de matas. ✓ Realiza la selección, traslado y embarque de la fruta al respectivo transporte. ✓ Asistencia en general al Departamento de Producción. 	

Elaborado por: Priscila Pérez R.

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de la presente tesis ha permitido estudiar y analizar cada uno de los procesos de la Hacienda La Simona, con el objeto de determinar y mejorar sus procesos críticos con lo cual, a continuación se detallan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

6.1. CONCLUSIONES

- “LA SIMONA”, es una empresa dedicada a la producción de banano para la exportación y consumo local cuenta con 55 hectáreas de plantaciones, está ubicada en la vía Panamericana Guabo, Km. 4, Sector Río Salado, Guabo-El Oro, con una trayectoria comercial de 56 años en el mercado.

- La problemática de La Simona se enmarcan en dos efectos principales: deficiente gestión de los recursos y disminución de utilidades, en donde se puede determinar las causas principales como la ausencia de direccionamiento estratégico, falta información y comunicación, cruce de funciones, desperdicio de materia prima, mal manejo de recursos financieros, falta de elaboración e implementación de manual de procesos, limitación de equipos tecnológicos, inexistencia de compromiso por parte del personal con la empresa, entre otros.

- El 90% de la producción de la Simona está destinada al mercado internacional, y el 10% restante para el consumo local.

- Del diagnóstico situacional, en el análisis externo se puede concluir que la hacienda tiene como oportunidades altas: la posibilidad de expansión a nuevos mercados internacionales, la tecnología y el precio de la caja del banano y como amenaza la competencia representada por los pequeños productores en el mercado.

- Del diagnóstico situacional, en el análisis interno se puede concluir que la hacienda reporta como fortalezas altas: el conocimiento de los procesos de producción y el destino de la misma a mercados internacionales mayoritariamente y como debilidades la falta de aplicación y conocimiento de los objetivos, políticas y estrategias, ineficiente gestión financiera y mal manejo de los recursos financieros.

- A través del desarrollo del diagnóstico situacional se diseñó el direccionamiento estratégico con la finalidad de orientar a la hacienda organizacionalmente en el corto, mediano y largo plazo.

- La ausencia de una organización formal genera inestabilidad para la hacienda, impidiendo la definición de su misión, visión, objetivos, políticas y estrategias que le generen ventajas organizacionales en el mercado competitivo actual.

- Con la ilustración de la cadena de valor se enmarco los principales procesos de la hacienda La Simona con la finalidad de maximizar el valor agregado y minimizar costos.
- A través del levantamiento de procesos se identificó cada uno de los procesos que conforman la cadena de valor y a la vez la estructuración de los procesos que la empresa no los tenía definido en su totalidad.
- El análisis de los procesos se lo realizó a través de una selección prioritaria tomando en cuenta sus principales características y el grado de influencia de estos en la gestión de La Simona, detallando las entradas, salidas, actividades, tiempos, costos, eficiencias y novedades encontradas, manifestando eficiencias de tiempo y costos muy bajas en todos los procesos, sobre todo en el proceso Financiero registrando graves dolencias en relación al tiempo y costo invertido en este, convirtiéndolo en el proceso más crítico de la hacienda.
- Las principales novedades encontradas del análisis de los procesos son: inadecuada planificación de actividades, orientación de objetivos a corto plazo, ausencia de control de plagas en las plantaciones, demora de tiempo en el traslado de la fruta a la planta empacadora para su procesamiento, existencia de banano con manchas, deficiente gestión comercial con los Centros de Acopio, deficiente gestión de cobranzas tanto con los Centros de Acopio como con Agro Comercio Palmar, errores de facturación, demora en los traslados de la fruta a sus destinos, inadecuada selección de personal,

poca capacitación e inducción al personal, falta de mantenimiento a los equipos y herramientas, elaboración del presupuesto con poca información, retraso en la presentación de los informes de gastos e ingresos por parte de las diferentes áreas, falta de documentos e inconsistencias contables, mal manejo de efectivo y desorganización del archivo contable.

- Mediante la caracterización de procesos se identificó los principales elementos de cada proceso de la organización con el fin de informar su composición, alcance, objetivo y principales características.
- Con la aplicación de las herramientas de mejora de procesos se obtuvo un promedio porcentual de eficiencia en tiempo del 85,23% y en costo del 86,95%, constituyendo una diferencia de beneficio esperado significativo para La Simona del 45,61% y 43,16% respectivamente.
- En referencia al proceso Financiero registra en la actualidad un promedio porcentual de eficiencia en tiempo del 23.59% y en costos del 21.87%, con la implementación de las herramientas de mejora de procesos se determinó un promedio porcentual en tiempo del 86.48% y en costos del 87.85%, registrando una diferencia de 62.89% y 65,98% de mejora respectivamente.
- Se obtuvo un beneficio anual de 115.899 minutos y USD 37.241,28, lo que genera un ahorro para La Simona relevante en sus actividades.

- Con la propuesta de documentación de los procesos, se hace hincapié en la mejora de la eficiencia y eficacia del giro normal de La Simona y a la vez en el incremento de su rentabilidad.
- Los factores de éxito se diseñaron en base a los empleados, clientes, finanzas, producción, y comercialización permitiendo a la empresa alcanzar sus objetivos, generar ventajas competitivas en el mercado y convirtiéndose en los elementos más atractivos para posibles inversiones.
- La estructuración de los indicadores de gestión se fundamenta para la evaluación y medición de la eficiencia en los procesos.
- Se presenta una propuesta de organización a través de un organigrama estructural, organigrama funcional y organigrama de posición, determinando responsabilidades por área y cargo, descripción de códigos y funcionarios y fijación de sueldos.
- El desarrollo de la presente tesis tuvo por objeto presentar una propuesta de mejoramiento de procesos críticos para la Hacienda La Simona, con lo cual se promueva incrementar el cumplimiento de los objetivos y la optimización de los recursos, generando una mejora continua en su organización y rentabilidad.

6.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda el uso de las herramientas propuestas de la presente tesis con la finalidad de que la empresa presente un mejoramiento continuo e incremente su beneficio económico y organizacional.
- En base al estudio realizado a la problemática de la hacienda es necesario priorizar sus efectos y causas para generar las posibles soluciones en función de la propuesta de mejoramiento de procesos actual.
- Definir objetivos de expansión de mercados tomando en cuenta el destino mayoritario de la producción de La Simona y las nuevas ventajas de comercialización de este producto con otros países por parte del gobierno.
- Implementar y ejecutar las estrategias FODA con el objeto de minimizar las debilidades y amenazas y potencializar las fortalezas y oportunidades presentes en el mercado.
- Se debe implementar el direccionamiento estratégico propuesto y generar una organización competitiva en el mercado determinando las bases necesarias para definir sus objetivos y apuntalar su dirección en este sector a corto, mediano y largo plazo.

- Se debe tomar en cuenta la cadena de valor, el mapa de procesos y la propuesta de cadena de valor mejorada en base al proceso administrativo para la adecuada identificación de los procesos, y trasladarlos en términos de eficiencia de los recursos empleados en estos y con el objeto de satisfacción tanto para el cliente interno como el cliente externo.
- Analizar las causas para las eficiencias de tiempo y costos registradas en el análisis de los procesos, generando un valor agregado y optimizando los recursos.
- Implementar el plan anual de actividades y los planes de acción y contingencia propuestos para un mejor desarrollo de actividades y a su vez la optimización de los procesos y demás recursos empleados. Realizar un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal, mantenimiento constante a los equipos y herramientas, adecuada seguridad para las instalaciones, mejorar el proceso del traslado y selección de la fruta, elaboración de rutas de acceso más rápido para su destino final.
- Con relación al proceso Financiero, se recomienda una reestructuración contable y administrativa radical para que genere los resultados esperados de estas actividades, en base a la implementación de políticas contables y administrativas, análisis y consolidación de la contabilidad, capacitación e inducción al personal, elaboración de informes y estados con información veraz y confiable, retroalimentación

permanente a los objetivos, principios y calidad humana del equipo de trabajo de este proceso.

- Se recomienda la aplicación de la cadena de valor, su propuesta de mejoramiento y el mapa de procesos para una mejor identificación de las principales características y composición de los procesos.
- Optimizar el beneficio generado de la propuesta de mejora de procesos para mejorar la eficiencia y eficacia de los mismos.
- Con el ahorro propuesto se recomienda invertirlo en equipo tecnológico para las operaciones de la Hacienda, mejoramiento o adquisición de instalaciones, capacitación al personal, adquisición de un adecuado sistema contable, o considerar inyectar capital a la organización.
- Aplicación de los factores de éxito propuestos encaminando a la empresa a la consecución de objetivos.
- Aplicación de los indicadores de gestión a las actividades con el fin de generar ventajas de gestión frente a su competencia, mejorar sus procesos, eliminar sus falencias, evaluar el grado de desempeño y cumplimiento de tareas y proponer soluciones.

- Aplicación de la organización por procesos propuesta para establecer las jerarquizaciones y competencias actuales del personal.

- En fin, aplicar en conjunto la propuesta de mejoramiento de procesos actual ya que engloba un progreso continuo de la organización enfocados agregar valor, optimizar los recursos e incrementar la rentabilidad de la Hacienda La Simona en el corto, mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- FRANKLIN, Enrique, GÓMEZ, Guillermo; “Organización y métodos, un enfoque competitivo”; Segunda Edición; 2002.
- GÓMEZ CEJA, Guillermo; “Sistemas de administración: análisis y diseño”; primera edición; MC Graw Hill Interamericana Editores, México 1997.
- MAHLER, Walter R.; “Planeación de la estructura de las organizaciones”; Segunda edición; Editorial Héctor Gallo, México 1982.
- ROCA CUSIDÓ, ALFRED; “Control de procesos”; Segunda Edición; México, Alfaomega; 2002.
- MONTGOMERY, DOUGLAS C.; “Control estadístico de la calidad”; México; Iberoamérica; 1991.
- NIEBEL, Benjamín; FRIVALDS, Andris; “Methods, standards and work design; Decima Edición; México; Mc Graw Hill; 2001.
- GRANT, Eugene L.; “Control estadístico de la calidad”; Tercera Edición; México; Continental; 2000.
- DONNA C.S. SUMMERS, Administración de la calidad; Pearson-Prentice Hall; Primera Edición; 2006.
- MORA, Luis; Gestión logística integral; Ecoe Ediciones; Bogotá; 2008.

RECURSOS ELECTRÓNICOS

- <http://www.monografias.com/trabajos13/genecal/genecal.shtml>
- <http://www.eluniverso.com/2010/10/28/1/1356/110-mil-plantaciones-sin-registrarse.html?p=1354&m=1775>
- Diario Hoy. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/preocupa-desventaja-del-banano-ecuatoriano-en-ue-396560.html>
- <http://www.eumed.net/libros/2009b/536/MERCADO%20DE%20BANANO.htm>
- <http://www.fao.org/docrep/007/y5102s/y5102s04.htm#TopOfPag>
- <http://www.fao.org/docrep/007/y5102s/y5102s03.htm>
- http://www.ecuadorexporta.org/archivos/documentos/perfil_banano_2008.pdf
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Inflorescencia>
- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador,
<http://www.aebe.ec/Desktop.aspx?Id=44>, Download, 21/07/09.
- Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador,
<http://www.aebe.ec/Desktop.aspx?Id=46>, Download, 21/07/09.
- Según estadísticas al mes de abril de 2009, Banco Central del Ecuador.
- Departamento de Estadísticas de A.E.B.E., Anuario 2007, Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador -
- Banco Central del Ecuador, <https://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201010.pdf>
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/exportaciones-de-banano-no-aumentan-en-el-2010-430974.html>
- <http://www.eluniverso.com/2010/01/22/1/1356/nuevaleybananobuscaerradicarevasion.html?p=1356&m=1226>
- <http://www.eluniverso.com/2010/06/01/1/1356/firma-primera-baja-arancel-banano.html>
- <http://www.fao.org/docrep/007/y5102s/y5102s05.htm>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Economia-De-El-Oro/1038740.html>
- <http://www.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Honestidad>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Puntualidad>
- <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-solidaridad.html>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Respeto>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Tolerancia>
- http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm
- <http://vision.imcp.org.mx/spip.php?article4>
- <http://www.apuntesgestion.com/2007/10/28/concepto-objetivos/>
- <http://www.sipalonline.org/glosario.html>
- <http://www.ge.com/ar/country/glossary.html>
- <http://www.scribd.com/doc/2840808/PROCESO-ADMINISTRATIVO>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/31/claves.htm>
- <http://www.eumed.net/tesis/2007/lmd/Factores%20Claves%20de%20Exito%20empresario%20organizacional.htm>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>

ANEXOS

ENCUESTA PARA LOS CLIENTES DE LA HACIENDA LA SIMONA



OBJETIVO: DETERMINAR Y ANALIZAR LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

INSTRUCCIONES: BUENOS DIAS/ BUENAS TARDES, SOY ALUMNA DE LA ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO DE INGENIERIA COMERCIAL, EN ESTA OCASIÓN ESTOY REALIZANDO UNA ENCUESTA PARA DETERMINAR LAS VARIABLES EXTERNAS DE MAYOR IMPACTO PARA LA HACIENDA LA SIMONA, LA INFORMACION RECOLECTADA SERA UNICAMENTE UTILIZADA PARA MEJORAR LAS RELACIONES DE LA EMPRESA CON SUS CLIENTES.

FECHA:

DATOS

NOMBRE DE LA EMPRESA:

DIRECCION:

INFORMACION DE CLIENTES

1. LA CALIDAD DEL PRODUCTO QUE OFRECE LA SIMONA, LO CONSIDERA:

EXCELENTE

ACEPTABLE

MALA

2. EL PRECIO POR CAJA DE BANANO OFERTADO POR LA SIMONA, LO CONSIDERA:

ACEPTABLE

POCO ACEPTABLE

NO ACEPTABLE

3. LA ENTREGA DEL PRODUCTO ES:

INMEDIATA

ACEPTABLE

DEMORADA

4. LA SEGURIDAD DE ENTREGA DEL PRODUCTO QUE TIENE LA SIMONA ES:

TOTAL

ACEPTABLE

NO ACEPTABLE

5. COMO CALIFICARIA LA ATENCION QUE RECIBE POR PARTE DE LA EMPRESA:

EXCELENTE

ACEPTABLE

MALA

ENCUESTA PARA LOS PROVEEDORES DE LA HACIENDA LA SIMONA 
OBJETIVO: DETERMINAR Y ANALIZAR LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
INSTRUCCIONES: BUENOS DIAS/ BUENAS TARDES, SOY ALUMNA DE LA ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO DE INGENIERIA COMERCIAL, EN ESTA OCASIÓN ESTOY REALIZANDO UNA ENCUESTA PARA DETERMINAR LAS VARIABLES EXTERNAS DE MAYOR IMPACTO PARA LA HACIENDA LA SIMONA, LA INFORMACION RECOLECTADA ES PARA CONOCER LA OPINION DE LOS PROVEEDORES Y SU RELACION CON LA EMPRESA.
FECHA:
DATOS
NOMBRE DE LA EMPRESA:
DIRECCION:
INFORMACION DE PROVEEDORES
1. LA FORMA DE ENTREGA DE LOS BIENES, SERVICIOS, MERCADERIA QUE USTED VENDE A LA SIMONA ES: PUERTA A PUERTA <input type="checkbox"/> SE DEBE RETIRAR EN LAS BODEGAS <input type="checkbox"/> SE ENTREGA EN LA EMPRESA CON PAGO FLETE <input type="checkbox"/>
2. LA FORMA DE PAGO QUE USTED TIENE CON LA EMPRESA ES: CONTADO <input type="checkbox"/> CREDITO 30 DIAS <input type="checkbox"/> CREDITO MAS 30 DIAS <input type="checkbox"/>
3. LOS PEDIDOS DE LOS BIENES, SERVICIOS, MERCADERIA QUE LA EMPRESA LE SOLICITA SON ATENDIDOS INMEDIATAMENTE/MISMO DIA <input type="checkbox"/> ACEPTABLE/3 DIAS <input type="checkbox"/> DEMORODA/ MAS 3 DIAS <input type="checkbox"/>
4. LA GARANTIA QUE USTED OFRECE POR LOS PRODUCTOS ES: TOTAL <input type="checkbox"/> PARCIAL <input type="checkbox"/> NO HAY GARANTIA <input type="checkbox"/>

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA HACIENDA LA SIMONA



OBJETIVO: DETERMINAR Y ANALIZAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

INSTRUCCIONES: BUENOS DIAS/ BUENAS TARDES, SOY ALUMNA DE LA ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO DE INGENIERIA COMERCIAL, EN ESTA OCASIÓN ESTOY REALIZANDO UNA ENCUESTA PARA DETERMINAR LAS VARIABLES INTERNAS DE MAYOR IMPACTO PARA LA HACIENDA LA SIMONA, LA INFORMACION RECOLECTADA SERA PARA CONOCER LA OPINION DEL PERSONAL SOBRE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

FECHA:

DATOS

NOMBRE DEL EMPLEADO:

DIRECCION:

TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA:

INFORMACION DE CLIENTES

1. CONOCE Y APLICA EN SU TRABAJO LOS PRINCIPIOS Y VALORES, MISION Y VISION DE LA EMPRESA:

TOTAL
 PARCIAL
 DESCONOCE

2. CONOCE Y APLICA EN SU TRABAJO LOS OBJETIVOS POLITICAS Y ESTRATEGIAS:

TOTAL
 PARCIAL
 DESCONOCE

3. CONOCE Y APLICA EN SU TRABAJO LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LAS FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR EN FORMA:

TOTAL
 PARCIAL
 DESCONOCE

4. EL ESPACIO FISICO, LOS EQUIPOS Y MATERIALES DE TRABAJO LOS CONSIDERA:

EXCELENTES
 ACEPTABLES
 NO HAY

5. EL LIDERAZGO QUE TIENE SU JEFE INMEDIATO LO CONSIDERA:

AUTORITARIO
 DEMOCRATICO
 LIBERAL

6. LA COMUNICACION Y MOTIVACION QUE USTED TIENE PARA REALIZAR SU TRABAJO LO CONSIDERA:

EXCELENTE
 ACEPTABLE
 MALA

7. EL CONTROL QUE USTED RECIBE Y NECESITA PARA EJECUTAR SU TRABAJO LO CONSIDERA QUE TIENE QUE SER:

PERMANENTE
 OCASIONAL
 AUTOCONTROL

8. PRESENTA USTED INFORMES DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES EN FORMA:

MENSUAL
 ANUAL
 NO PRESENTA INFORMES

9. COMO CONSIDERA USTED QUE SE REALIZA LA PREPARACION DEL TERRENO:

EXCELENTE
 ACEPTABLE
 MALA

10. COMO CONSIDERA USTED QUE SE REALIZA LA SIEMBRA

OPORTUNA
 POCO MEMOROSA
 DESTIEMPO

11. COMO CONSIDERA USTED QUE SE REALIZA EL MANTENIMIENTO DEL CULTIVO:

PERMANENTE
 OCASIONAL
 NO SE HACE MC

12. COMO CONSIDERA USTED QUE SE REALIZA LA COSECHA:

OPORTUNA
 OCASIONAL
 AUTOCONTROL
 DESTIEMPO

13. COMO CONSIDERA QUE FUNCIONA LA PLANTA EMPACADORA:

EXCELENTE
 ACEPTABLE
 MALA

14. CONSIDERA USTED QUE LA PRODUCCION QUE GENERA LA EMPRESA ES PARA EXPORTACION EN UN:

100% - 80%
 80% - 60%
 MENOS DE 60%

15. CONSIDERA USTED QUE LA PRODUCCION QUE GENERA LA EMPRESA ES PARA CONSUMO NACIONAL EN UN:

HASTA 10%
 10% AL 20%
 HASTA 30%

16. CONSIDERA USTED QUE LA VENTA DEL PRODUCTO SE REALIZA CON OPORTUNIDAD:	
ACEPTABLE	<input type="checkbox"/>
DEMORADA	<input type="checkbox"/>
17. CONSIDERA USTED QUE EL PRESUPUESTO DE OPERACION QUE TIENE LA SIMONA ES:	
OPORTUNO	<input type="checkbox"/>
SUFICIENTE	<input type="checkbox"/>
MEDIANAMENTE OPORTUNO	<input type="checkbox"/>
MEDIANAMENTE SUFICIENTE	<input type="checkbox"/>
NI OPORTUNO	<input type="checkbox"/>
NI SUFICIENTE	<input type="checkbox"/>
18. LA CONTABILIDAD QUE LLEVA LA EMPRESA LA CONSIDERA USTED:	
OPORTUNA Y CONFIABLE	<input type="checkbox"/>
MEDIANAMENTE OPORTUNA Y MEDIANAMENTE CONFIABLE	<input type="checkbox"/>
NI OPORTUNA NI CONFIABLE	<input type="checkbox"/>
19. EL DINERO QUE RECAUDA LA EMPRESA POR VENTAS DE SUS PRODUCTOS LO CONSIDERA USTED QUE ES MANEJADO CON:	
SEGURIDAD Y HONESTIDAD	<input type="checkbox"/>
SEGURIDAD ACEPTABLE Y HONESTIDAD ACEPTABLE	<input type="checkbox"/>
INSEGURA Y NO CONFIABLE	<input type="checkbox"/>
20. COMO CONSIDERA USTED QUE SE MANEJA EL PERSONAL DE LA EMPRESA:	
EXCELENTE Y CON CAPACITACION	<input type="checkbox"/>
FORMA ACEPTABLE Y POCA CAPACITACION	<input type="checkbox"/>
NO ACEPTABLE Y SIN CAPACITACION	<input type="checkbox"/>
21. LA SEGURIDAD Y MANTENIMIENTO QUE LA EMPRESA TIENE PARA SU PERSONAL, INSTALACIONES, MATERIAL Y EQUIPOS LA CONSIDERA USTED:	
EXCELENTE Y PERMANENTE	<input type="checkbox"/>
ACEPTABLE Y OCASIONAL	<input type="checkbox"/>
NO ACEPTABLE	<input type="checkbox"/>