



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA

Tesis previa la obtención del
Grado Académico de Magíster en
Administración de Empresas, .

TEMA:

**“GESTIÓN DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA
PRODUCCIÓN Y RENTABILIDAD DE LA HACIENDA
BANANERA VANESSA DEL CANTÓN VALENCIA AÑO 2010-
2012. PLAN DE GESTIÓN POR PROCESO”**

AUTOR:

ING. DANIEL ASSAD MORANTE ANCHUNDIA

DIRECTOR:

ING. EDUARDO FAUSTO MENOSCAL CHELE, M.Sc.

QUEVEDO – ECUADOR

2013



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA

Tesis previa la obtención del
Grado Académico de Magíster en
Administración de Empresas.

TEMA:

**“GESTIÓN DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA
PRODUCCIÓN Y RENTABILIDAD DE LA HACIENDA
BANANERA VANESSA DEL CANTÓN VALENCIA AÑO 2010-
2012. PLAN DE GESTIÓN POR PROCESO”**

AUTOR:

ING. DANIEL ASSAD MORANTE ANCHUNDIA

DIRECTOR:

ING. EDUARDO FAUSTO MENOSCAL CHELE, M.Sc.

QUEVEDO – ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN

El suscrito, certifica que la presente tesis para la obtención del Grado Académico de Maigster en Administración de Empresas, **MBA** Titulado **“GESTIÓN DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCCIÓN Y RENTABILIDAD DE LA HACIENDA BANANERA VANESSA DEL CANTÓN VALENCIA AÑO 2010-2012. PLAN DE GESTIÓN POR PROCESO”** al formativo de autoria del Ingeniero Daniel Assad Morante Anchundia, ha sido revizada en todos sus componentes, cumple con las disposiciones relamentarias establecido por el efecto.

ING. EDUARDO FAUSTO MENOSCAL CHELE, Ms.c
DIRECTOR

AUTORÍA

La investigación, los resultados, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación pertenecen exclusivamente al autor.

ING. DANIEL ASSAD MORANTE ANCHUNDIA

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis de Maestría en MBA a los Productores y Bananeros Pequeños, de la Parroquia Valencia, Provincia de Los Ríos.

A mi Madre (+) Sarita, Padre Daniel Morante Mosquera y Hermanos Rocío y Jimmy.

A mi Esposa Humberta e Hijos Rogelio y Jazmín.

Daniel

AGRADECIMIENTO

Al Sr. Rodrigo Hernán Carrillo Quintana, y su padre el Coronel Rodrigo Carrillo Cortez, por que fueron los que me proporcionaron la información y ayuda en todos los Procesos que se dan en las Fincas antes mencionadas.

Al Dr. Eduardo Díaz Ocampo por dar toda la apertura del caso para todos los Egresados de la Universidad Tecnica Estatal de Quevedo.

A la Ing. Mariela Andrade Áreas MS.c. por todo contingente aportado, para concluir la tesis.

Al Ing. Eduardo Menoscal Chele, por todas sus aportaciones y guías científicas y su interés en el perfeccionamiento de esta Tesis.

Ing. Daniel Assad Morante Ancundia

PRÓLOGO

Entre los factores que determinan la Gestión de Procesos en las empresas, tiene efecto que sus directivos concedan a la Rentabilidad y su práctica efectiva. Esta se convierte en el aspecto clave que define las posibilidades de crecimiento de la organización a través del tiempo, distinguiendo las exitosas de aquellas que simplemente superviven.

El marco en el que se desenvuelven las actividades de las empresas ecuatorianas está solidificado de competidores, dispuestos a luchar por posicionarse en el mercado y desplazar a los rivales menos preparados. Muchas tienen la ventaja de la experiencia adquirida en varios años y asimilaron crisis económicas que han empobrecido a nuestro país en años anteriores; de esas experiencias se ha producido un aprendizaje valioso cuya figura central es la necesidad de proveer a futuro y disminuir los riesgos: estas empresas se han fortalecido con mandos gerenciales de alta calidad y una cultura de la Planeación que trasciende cada nivel organizativo. Sus fines en el largo plazo están definidos y las estrategias para lograrlos se han diseñado e interiorizado entre los miembros de la organización.

Por esa razón, el trabajo que ha realizado el Ing. Daniel Morante Anchundia tiene actualidad y pertinencia pues emprende el estudio de la Gestión de Procesos y su incidencia en la producción y Rentabilidad de la hacienda Bananera Vanessa del Cantón Valencia Año 2010-2012. Plan de Gestion Por Procesos ” Su interés surge desde la experiencia profesional y un difícil conocimiento de cultura organizacional en muchas empresas que se encuentran en desigualdad de condiciones para competir en el mercado del trabajo con empresas muy bien establecidas, que actúan con bases científicas y son capaces de aprovechar las oportunidades cuando se presentan.

La Tesis estudia la empresa Vanessa del Cantón Valencia la cual tiene varios años de labor en el ámbito de la producción de banano, pero que no ha logrado el desarrollo organizativo que la convierta en una empresa representativa. El autor de esta investigación ha utilizado un tratamiento metodológico adecuado a la obtención de evidencia empírica de la relación entre las variables de estudio; las técnicas empleadas han posibilitado la recolección de información válida y confiable para la prueba de las hipótesis.

Los resultados y su interpretación, efectuados en un marco teórico suficiente y que recoge las ideas de los principales pensadores de la Administración, muestran como la falta de Planificación afecta directamente las actividades del nivel ejecutivo y niegan la integración de los trabajadores a la empresa; pueden ser fuente de conflictos laborales porque no se establece con anterioridad y claridad, los indicadores de desempeño con los cuales se los evalúa. A partir de las conclusiones, el autor propone un diseño de Plan.

Su propuesta, denominada “Plan de Gestión por Procesos para la hacienda Vanessa productora de banano del Cantón Valencia, año 2010-2012” El método que el autor concede al tema, convierte a este en una valiosa fuente de información para futuros estudios relacionados y en un instrumento de mejoramiento para la empresa estudiada.

Ing. Jorge Sanchez Muñoz, MBA.

RESUMEN EJECUTIVO

El cultivo de banano es uno de los más importantes del mundo, es considerado un producto básico; su origen proviene de los árabes quienes inicialmente llevaron plantas de banano, y plátano a España y de allí fue traído a América por los padres dominicos. Los banano, y plátano representan uno de los principales productos de la dieta diaria para aproximadamente 400 millones de personas. A pesar de que ocupa el cuarto lugar después del arroz, maíz y el trigo entre los productos alimenticios a nivel mundial, su producción está amenazada por muchas enfermedades y problemas de plagas.

El cultivo del banano a escala mundial en cuanto a área cultivada, se estima en 5'029.997 hectáreas que producen 30'471.870 ton/anuales, de las cuales el 73% están concentradas en países del África, un 3% en el Asia y el 24% en América Latina y Caribe (7'008.530 ton), en donde Colombia, Costa Rica, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela son los principales productores (FAO 2002). Su consumo es predominantemente en fresco y de comercialización inmediata, presentando características especiales de mercadeo comunes a otros productos perecederos que conforman un sistema complejo de producción y distribución, en su proceso intervienen los productores y los intermediarios, quienes son los encargados de distribuir el producto hacia el consumidor final, en los mercados internos y externos.

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró el sistema de Gestión de Procesos para mejorar la producción y rentabilidad de la Hacienda Vanessa a través de Plan de Gestión por Procesos, bajo la guía metodológica.

La propuesta contiene en su primera parte el análisis del contexto que permitió ubicar la situación problemática de la empresa en cuanto a producción se refiere, donde se procedió a identificar sus respectivas falencias para mejorar la competitividad de la empresa, se procedió a

identificar los procesos que proporcionan una ventaja competitiva relacionándolos con el valor que percibe el cliente, se analizó el sistema de control en cada uno de los procesos.

En la segunda parte se establecieron indicadores de funcionamiento de los procesos y finalmente se diseñó un Plan de Gestión por Procesos para la hacienda Vanessa productora de banano del Cantón Valencia, año 2010-2012.

EXECUTIVE SUMMARY

Bananas are the fourth most important crop in the world, is considered an export commodity and source of employment and income in many developing countries. It is believed that it was the Arabs who initially brought banana plants to Spain and then was brought to America by the Dominicans. Plantains and bananas are one of the main products of the daily diet for about 400 million people. Although it ranks fourth after rice, maize and wheat among food products worldwide, its production is threatened by many diseases and pest problems.

Banana cultivation worldwide in terms of cultivated area is estimated at 5'029 30'471 hectares producing 997 870 tons / year, of which 73% are concentrated in countries in Africa, 3% in Asia and the 24% in Latin America and Caribbean (530 7'008 ton), where Colombia, Costa Rica, Ecuador, Panama, Peru and Venezuela are the main producers (FAO 2002). Its consumption is predominantly fresh and immediate marketing, presenting special marketing features common to other perishables that make up a complex system of production and distribution, in the process involved the producers and intermediaries, who are in charge of distributing the product to the final consumer in the domestic and foreign markets.

Develops research considering the process management system to improve production and profitability through Vanessa Finance Process Management Plan under the guidance of the methodology.

The proposed research topic, in the first part contains an analysis of the weaknesses of the organization to improve the competitiveness of the company, we proceeded to identify the processes that provide a competitive advantage by relating them to the value perceived by customers, we will analyze the Control system in each of the processes.

In the second part performance indicators were established processes and finally designed a Process Management Plan for the property banana producer Vanessa Valencia Canton, year 2010-2012.

ÍNDICE

Pág.

CERTIFICACIÓN	iv
AUTORÍA.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
PRÓLOGO.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
EXECUTIVO SUMMARY.....	xii
ÍNDICE.....	xiiiv
INDICE DE CUADROS.....	xix
INDICE DE FIGURAS.....	xx
INTRODUCCIÓN	xxi
CAPITULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Ubicación y contextualización de la problemática.....	2
1.2. Situación actual de la problemática	4
1.3. Problema de Investigación.....	5
1.4. Delimitación del problema.....	6
1.5. Justificación	7
1.6. Cambios esperados	7
1.7. Objetivos.....	8
1.7.1. General	8
1.7.2. Específicos.....	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	9

2.1. Fundamentación Conceptual	10
2.1.1. Gestión.....	10
2.1.2. Tipos de gestión.....	13
2.1.2.1. Modalidades de gestión directa	14
2.1.2.2. Modalidades de gestión indirecta.....	14
2.1.3 Procesos	16
2.1.4. Control de procesos	19
2.1.5. Tipos de procesos.....	21
2.1.6. Procesos operativos	22
2.1.7. Procesos de apoyo	23
2.1.8. Mejora de procesos	26
2.1.9 Etapas de la gestión de un proceso	28
2.1.10. Etapas del modelo del proceso	30
2.2. Fundamentación teórica.....	32
2.2.1. Producción	32
2.2.2. Conceptualización de los sistemas de producción o de operaciones ...	32
2.2.3. Rentabilidad	33
2.2.4. ¿Cuál es la función de la rentabilidad empresarial?	33
2.2.5. Costos.....	34
2.2.5.1. Tipos de Costos	35
2.2.6. Clasificación general de los costos	38
2.2.7. Clasificación de los costos de acuerdo al costo de producción	39
2.2.8. Clasificación de los costos de acuerdo al volumen de actividad	39
2.3. Fundamentación legal.....	40
2.3.1. Antecedentes de la Hacienda Bananera Vanessa del cantón Valencia.....	40
2.3.1.1. Visión de la Hacienda Bananera Vanessa	40

2.3.1.2. Misión de la Hacienda Bananera Vanessa	41
2.3.1.3. Estructura Orgánica	41
2.3.1.4. Recursos	42
2.3.2. Constitución de la República.....	42
2.3.4 Antecedentes del Banano en el Ecuador	44
2.3.4.1. Aspectos Generales.....	45
 CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.1. Métodos y Técnicas utilizados en la investigación	47
3.1.1. Métodos	47
3.1.2. Técnicas.....	47
3.2. Construcción metodológica del objeto de investigación.....	48
3.3. Elaboración del Marco Teórico	48
3.4. Recolección de Información empírica	49
3.4.1. Población y muestra	49
3.4.1.1. Población	49
3.4.1.2. Muestra	50
3.5. Descripción de la Información empírica	50
3.6. Análisis e interpretación de los resultados	50
3.7. Construcción del informe de investigación.....	51
 CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS EN RELACION CON LAS HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN	52
4.1. Enunciado de la Hipótesis.....	53
4.1.1. Hipótesis	53
4.2. Ubicación y descripción de la información empírica pertinente a la hipótesis.....	53

4.2.1. Análisis de los resultados.....	54
4.2.1.1 Resultado de las encuestas dirigida a los Productores Bananeros de la Provincia de Los Ríos.....	54
4.2.3. Resultado de las encuestas dirigida a los Empleados y Trabajadores Bananeros de la Hacienda Vanessa de la Provincia de Los Ríos	65
4.2.4. Resultado de la entrevista aplicada al Gerente de la Hacienda Vanessa.....	74
4.3. Discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la hipótesis.....	74
4.3.1. Hipótesis General	76
4.4.COMPROBACIÓN /DISPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
4.5. Conclusión parcial.....	77
 CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
5.1. Conclusiones	81
5.2. Recomendaciones	82
 CAPITULO VI PROPUESTA ALTERNATIVA	83
6.1 Título de la Propuesta.....	84
6.2 Justificación	84
6.3. Fundamentación	85
6.4. Objetivos.....	91
6.4.1. Objetivo General	85
6.4.2. Objetivos Específicos.....	85
6.5. Importancia	86
6.6. Ubicación sectorial y física.....	86

6.7. Factibilidad	86
6.8. Desarrollo de la propuesta	87
6.8.1. Antecedentes	87
6.8.2 Tipos de Procesos propuestos para la Hacienda Bananera Vanessa ...	87
6.8.2.1. Procesos operativos.....	88
6.8.2.2. Procesos de apoyo	88
6.8.2.3. Procesos de gestión	90
6.8.2.4. Procesos de dirección.....	91
6.8.3. Desarrollo de los Procesos Operativos propuestos de la Hacienda Bananera Vanessa	92
6.8.3.1. Proceso Productivo	92
6.8.3.2. Procesos de Apoyo propuestos para la Hacienda Bananera Vanessa.....	94
6.8.3.3. Procesos de Gestión propuestos para la Bananera Vanessa.....	95
6.8.4. Mapa de procesos	95
6.9. Impacto	98
6.10. Ubicación sectorial y Física.....	98
6.11. Evaluación	99
6.12. Plan de trabajo.....	100
 BIBLIOGRAFÍA.....	 101
ANEXOS.....	103

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro # 1 Estructura organizativa.....	54
Cuadro # 2 Manual de procesos internos	55
Cuadro # 3 Personal especializado	56
Cuadro # 4 Orden a sus subalternos	57
cuadro # 5. Asociación de productores.....	58
Cuadro # 6 Procedimiento de venta.....	59
Cuadro # 7 Participación en el mercado	60
Cuadro # 8 Número de personas trabajadoras	61
Cuadro # 9 Indicadores de gestión	62
Cuadro # 10 Tipo de control de actividades.....	63
Cuadro # 11 Rentabilidad	64
Cuadro # 12 Tiempo laboral.....	65
Cuadro # 13 Conocimiento de procesos.....	66
Cuadro # 14 Instrucciones de trabajo	67
Cuadro # 15 Función específica.....	68
Cuadro # 16 Comunicación de cambios	69
Cuadro # 17 Procesos de producción.....	70
Cuadro # 18 Control de trabajo.....	71
Cuadro # 19 Desarrollo de actividad.....	72
Cuadro # 20 Mejoramiento de procesos	73

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pag
Figura # 1 Estructura organizativa.....	54
Figura # 2 Manual de procesos internos.....	55
Figura # 3 Personal especializado.....	56
Figura # 4 Orden a sus subalternos.....	57
Figura # 5. Asociacion de productores.....	58
Figura # 6 Procedimiento de venta.....	59
Figura # 7 Participación en el mercado.....	60
Figura # 8 Número de personas trabajadoras.....	61
Figura # 9 Indicadores de gestión.	62
Figura # 10 Tipo de control de actividades.....	63
Figura # 11 Rentabilidad.....	64
Figura # 12 Tiempo laboral.....	65
Figura # 13 Conocimiento de procesos.....	66
Figura # 14 Instrucciones de trabajo.....	67
Figura # 15 Función específica.....	68
Figura # 16 Comunicación de cambios.....	69
Figura # 17 Procesos de producción.....	70
Figura # 18 Control de trabajo.....	71
Figura # 19 Desarrollo de actividad.....	72
Figura # 20 Mejoramiento de procesos.....	73

INTRODUCCIÓN

El estudio presenta impresionantes argumentos de la Gestión de Procesos, como actividad orientada a mejorar la Producción y continuamente establecer los resultados de los negocios Bananeros.

Se reconocen las razones que la justifican, describiendo sus técnicas y alertando al empresario agrícola que las únicas compañías de éxito serán las que cambien radicalmente o rediseñen sus procesos, para el logro de un mejor resultado económico. Los negocios con el proceso global de la economía se han integrado a cambios en la tecnología por ello, siendo la única manera de igualar o superar dicho cambio, el logro de avances decisivos y discontinuos; ello lo logra la Reingeniería, es decir el rediseño de los procesos que generan valor agregado, resultan positivos para la organización.

Los procesos son una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, consumiendo unos recursos para obtener un resultado conforme a los requisitos del cliente (interno o externo). La estructura de organización más extendida en las empresas es la organización funcional, por departamentos, con varios niveles jerárquicos, por ello en la Hacienda Vanessa se propone que un Plan de Gestión por Procesos, basado en la aplicación de un período: planificar, ejecutar, verificar y proponer acciones correctivas sobre los procesos.

La Hacienda Vanessa su actividad económica está orientada a la producción de banano, lo cual implica que sus procesos deben estar bien organizados para lograr los objetivos de rentabilidad y alcanzar los márgenes de producción aceptables para que pueda ser competitiva en el mercado y nacional e internacional.

Esta investigación está estructurado de la siguiente manera. Capítulo I. Marco Contextual de la investigación; Introducción tiene como propósito de presentar una visión general del trabajo, es decir un antecedentes y la estructura de la investigación; Problematicación, hace referencia a la relación causa efecto de la investigación; ubicación y contextualización de la problemática, Justificación, responde al porque de la investigación y a quienes beneficiara; Objetivos; general y específicos que son de investigación, Hipótesis, general y particulares, operacionalización de las variables.

Capítulo II. Marco Teórico, donde se detalla la fundamentación teórica, misma que comprende los antecedentes de estudio, la fundamentación teórico y legal.

Capítulo III. Metodología de la investigación, incluye el diseño de los métodos, técnicas e instrumentos.

Capítulo IV. Analisis de los resultados y Discusión, el análisis e interpretación de los resultados, discusión, comprobación de hipótesis.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones, se elaboraron en función de los objetivos y resultados.

Capítulo VI. La propuesta alternativa consta de datos informativos, titulo, justificación, importancia, objetivos, plan de acción, impacto y evaluación.

Bibliografías son las citas de los libros y páginas Web que se consideraron para elaborar del marco teórico y sustentar el problema e hipótesis planteadas y Anexos, donde constan los formatos de entrevistas, entre otros.

CAPÍTULO I

1. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

La administración es el órgano de las insstituciones, el órgano que conviertea a una multitud en una organización y a los esfuerzos humanos en acciones”

Peter Drucker

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La investigación se realizó en la hacienda Vanessa del Cantón Valencia, periodo 2010 -2012, partiendo de un análisis caracterizado en siglo XXI, por el desarrollo de la innovación tecnológica y sistema que conduce al campo productivo a buscar formas y maneras de alcanzar altos estímulos de producción, actividad que ha permitido que la economía mundial desarrolle de manera amplia, tratando de maximizar los mercados competitivos, cada vez son mas exigentes en calidad,.

El Ecuador al igual que el resto del mundo, han soportado los embate de la economía globalizada, procesos que afectan al aparato productivo, impactando en el desarrollo de la sociedad, desde lo económico, social, cultural, político, entre otros.

La producción de bienes y servicios en muchos países, entre ellos el Ecuador y en particular la producción bananera de la zona de Quevedo que representa el motor impulsador en proceso del crecimiento económico sostenible como marco adecuado para la economía de la sociedad.

El desarrollo socioeconómico del Ecuador, su base es la explotación del campo agrícola industrial, comercial, y de servicios, que por muchas décadas se ven afectados por el imponente clima en las negociaciones entre los países importadores de la producción de bienes y servicios, los esfuerzos aislados de los gobiernos de turno en las transacciones, han dado lugar a que los países exportadores impongan los precios, las tasas y aranceles , también las cuotas en los volúmenes de exportación.

La producción bananera del país, se ubica en 20 provincias del territorio continental. La Costa aporta con el 89% de la producción nacional, Sierra con el 10% y el Oriente con el 1%. Se produjo en 2011 un total nacional de 2,519,787 toneladas métricas. En la Costa, las de mayor producción son: la provincia de Los Ríos con el 35 % de la producción total y Guayas con el

32%. En el país existen cerca de 5000 productores de banano, de acuerdo al tamaño de la plantación, el 80% corresponden a propiedades menores de 30 hectáreas y tan solo el 3% a mayores de 100 has.

En la década de los años 1930, cinco empresas extranjeras compran bananos para exportar desde Ecuador: “Bananera del Ecuador”, subsidiaria de la United Fruit Co. para los Estados Unidos; “Continental Banana Co.” a San Francisco y también subsidiaria de la United: Compañía. Frutera Sudamericana, a Perú y Chile; Dacal y el extranjero P- E. Klimpel, que también llevaba para el Sur. Además de exportar su propia fruta, la United compraba banano a los productores independientes en el mercado libre, y al año 1958 formaba parte de los 25 o 26 exportadores, 5 de los cuales pueden calificarse como exportadores mayores, y, algunos de estos exportadores, trabajan plantaciones propias de buen tamaño.

De acuerdo con la práctica del mercado en 1955, los exportadores usaron 3 sistemas para comprar banano: a) el agente del exportador compró la fruta lista para embarcar puesta en la finca; b) el comprador independiente compró pequeñas cantidades de bananos a gran número de pequeños productores e hizo sus propios arreglos para transportar la fruta al barco donde efectuó la venta al por mayor; y, c) el exportador compró bananos que los productores habían transportado al barco. En el año 1955 la compañía Tropical Fruit Co. compró 3,8 millones de racimos en el mercado ecuatoriano.

La Producción Bananera Ecuatoriana enfrenta problemas, debido a las ventajas que tienen otros países como Colombia con la firma del Tratado de Libre Comercio con EEUU, Panamá tiene perspectivas de elevar la tarifa por el uso del canal, son aspectos que crean incertidumbre en los agroexportadores del país. En el año 2011, la marcada reducción del cupo de ventas hasta con contrato firmado en algunos casos y de precios en otros, logró que se aliaran productores con exportadores bananeros para buscar estrategias de exportación.

Datos de la Asociación de Productores de Banano y Frutas Tropicales de El Oro, indican que de los 41 mil productores la totalidad de producción de las cajas a la semana que son 26 mil de las cuales solamente entregan 13 mil, ya que los exportadores no tienen suficiente liquidez, la reducción de los niveles de compra se da para poder pagar el precio pactado de sustentación de la caja establecido en 5,50 dólares. Este problema es similar en la provincia de Los Ríos, los clientes externos no cancelan a tiempo y existe reducción de precios sobre oferta de producción de banano .

Este contexto de la situación bananera en el país, afecta a los pequeños y medianos productores ya que no tienen las suficientes herramientas técnicas para poder competir con las grandes empresas, agregando que su rentabilidad se ve afectada por el precio de la caja de banano, en muchos casos establecida por el comprador - exportador.

1.2.SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

La actividad orientada a la Producción del Banano, desde su inicio en el Ecuador ha presentado dificultades en el proceso de producción, aproximadamente desde los años setenta del siglo XX, por la presencia de la Sigatoka Negra y diferentes Tipos de Nematodos; de esta forma se dio por eliminar la Producción de Banano de la Variedad Gross Michel. Posteriormente a la década en mención los productores para contrarrestar la enfermedad, se optó por la siembra del banano de la Variedad Cavendish, con sus respectivas sub-variedades, mismas que eran de mayor resistencia a la presencia de los Nematodos que eliminarían la variedad del banano Gros Michel, razón para que los productores bananeros puedan cumplir con los Estándares de Calidad que exige el mercado Internacional que actualmente se produce bajo la nueva Metodología como instrumento para lograr la Competencia en los Mercados. De entre estos se vincula la Hacienda Bananera Vanessa.

Uno de los grandes problemas es la baja rentabilidad en la producción Bananera, las causas que afectan a la planta de banano son: la Sigatoka negra, picudo negro y otros nematodos; ya que el manejo actual en plantaciones tradicionales no le permite al productor ofrecer una fruta de calidad para competir con otros países en mercados internacionales y consiguientemente una baja producción literalmente afecta a la economía de los productores bananeros y las remuneraciones de los trabajadores.

Estos aspectos inciden en la Hacienda Vanessa en las bajas ventas, la poca oportunidad de colocación de la fruta en el mercado internacional por su estructura mediana y la carencia de aplicación de controles en los procesos internos, los controles de flujo de dinero para mantenimiento de repuestos de vehículos y de empacadoras de , de compra de productos agropecuarios, entre otros que afectan sus actividades y se reflejan en la calidad de su producción, factor que no permite contrarrestar la competitividad.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿De qué manera la gestión por procesos incide en el manejo de la producción de banano de la hacienda Vanessa del Cantón Valencia, periodo 2010 -2012?

1.3.1. Problemas derivados

Las preguntas específicas a ser objeto de respuesta en el Proceso de Investigación son:

1. ¿De qué manera los procesos de gestión que utilizan los Directivos de la Hacienda Vanessa, contribuyen a la producción como competir en el mercado interno y externo?

2. ¿Cómo la implementación de políticas, normas y procedimientos de Gestión Administrativa por proceso en la Hacienda Vanessa aportará en la comercialización de la producción bananera?
3. ¿Cuál es la incidencia de la estructura organizativa en la distribución de las funciones de la Hacienda Vanessa?
4. ¿De qué manera los procedimientos operativos y el control de los recursos de la Hacienda Vanessa inciden en la gestión?
5. ¿Cómo la gestión por proceso incide en la producción de la hacienda bananera y su rentabilidad?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La presente Tesis sobre la Gestión de Procesos y su incidencia en la Producción y Rentabilidad de la Hacienda Bananera Vanessa del Cantón Valencia, año 2010-2012. Plan de Gestión por Proceso, se lo realizó en la hacienda bananera Vanessa en el, Cantón Valencia, Provincia de Los Ríos específicamente en las Oficinas de la Empresa.

Campo:	Administración por Procesos
Objeto de Estudio :	Producción y Rentabilidad de la hacienda Bananera Vanessa.
Lugar :	Cantón Valencia, Provincia de Los Ríos
Tiempo:	Período 12 meses
Tema:	Gestión de procesos y su incidencia en la producción y rentabilidad de la Hacienda Bananera VANESSA del Cantón Valencia año 2010-2012. Plan de Gestión por Procesos.

1.5.JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, uno de los mayores obstáculos con que se cuenta en la administración de la producción bananera, es la falta de información veraz y oportuna, que permita una adecuada toma de decisiones, referente a la eficiente administración de los recursos de la tierra y la maximización de su producto. Lo anterior obedece a que no existe un programa adecuado que permita medir la eficiencias, de planificar la producción sobre la base de datos reales.

La carencia de una Gestión de Procesos dentro de la administración actual, de la Hacienda Vanessa hace que la información se maneje bajo rendimientos y alcances inferidos, que no es posible fácilmente su confrontación, ni un control adecuado de cada uno de los recursos disponibles y utilizados. La Gestión por procesos hace compatible la necesidad organizativa interna de la empresa con la satisfacción de los clientes.

La implementación de la propuesta, impacta en el cambio directivo y los procesos de gestión, mismo que requiere el uso de unas metodologías como herramientas para gestionar su mejora. Replantearse la empresa desde los procesos internos de valor añadido en el mejoramiento del objeto de esta investigación

1.6.CAMBIOS ESPERADOS

Analizando el problema de investigación y los problemas derivados de la Gestión de Procesos en la incidencia de Producción y Rentabilidad de la Hacienda Bananera Vanessa del Cantón Valencia año 2010- 2012. se considera los siguientes:

- Plan de Gestión por Proceso adaptados a los objetivos de la Hacienda Bananera Vanessa.

- Estructura organizativa de la empresa permitiendo la optimización de recursos.
- Gestión por procesos de comunicación vinculados a la retroalimentación continua.
- Indicadores de gestión fortaleciendo el cumplimiento de las actividades productivas.
- Mapa de gestión por procesos aplicados por el talento humano la de la Hacienda Bananera Vanessa.

Todos estos cambios permitirán una ordenada Gestión Administrativa, Productiva y de Comercialización de la producción amenaza de la Hacienda Vanessa.

1.7.OBJETIVOS

1.7.1. General

Evaluar la gestión por procesos y su incidencia en la producción y rentabilidad de la Hacienda Bananera Vanessa período 2010 -2012.

1.7.2. Específicos

1. Determinar los Procesos de Producción que se utilizan en la Hacienda Vanessa del cantón Valencia
2. Identificar el sistema de los procesos de producción con entradas de insumos y plantaciones
3. Determinar la aplicación de procesos de la actividad de producción de la empresa.
4. Identificar el sistema de retroalimentación a través de Flujogramas de Procesos de Producción y Rentabilidad

5. Diseñar el plan de mejoramiento, utilizando como base la Gestión por procesos, a través de indicadores pertinentes, según los principios administrativos.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

La administración es disciplina, puesta en práctica

Stephen R. Covey

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1. Gestión

Podríamos definir que un sistema de gestión es una técnica de dirección que consiste básicamente en:

- Establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa.
- Cuantificar dichos objetivos, a través de un presupuesto económico.
- Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los mismos.
- Tomar las decisiones correctoras oportunas.

A partir de los términos utilizados en esta definición podemos deducir los fundamentos del método (soportes metodológicos) que sustenten la implantación del sistema de control de gestión.

Un sistema de control de gestión es una técnica de dirección. Decimos que es una técnica porque constituye un conjunto sistematizado de procedimientos, métodos y formas (infraestructura de carácter formal) que da soporte al conjunto del sistema, y que configura, al mismo tiempo, un estilo y una cultura, es decir, una forma de entender la gestión. Decimos que la técnica es de dirección porque es la dirección de la empresa la que a través de la implantación del sistema de control de gestión se involucra en el proceso de cambio y transmite el propio estilo al resto de la organización.¹

Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarles la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces.

¹ Serra, Salvador Vicente (2005). Sistemas de Control de Gestión, Metodología para su diseño e implantación. Ediciones 2000. España. Pp. 32.

Como una manifestación de su enfoque a proceso, podrían exigir prioridades a los procesos operativos y que orienten sus esfuerzos a objetivos.

Estos procesos funcionan recogiendo datos ó los del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y, sobre todo, accesible y aplicable para la toma de decisiones.

Estamos hablando de:

- El proceso de Gestión Económica, que a su vez se dividirá en varios procesos de alcance específico.
- Proceso de Gestión de la Calidad /Medio Ambiente.

Hablando con más rigor, este proceso sería un Sistema de Procesos con un conjunto de responsabilidades de ejecución de las diferentes actividades y tic cada proceso (pudieran no coincidir) a establecer en cada empresa:

- Los procesos de Control de los Documentos y Control de los Registros.
- El proceso de Medición de la Satisfacción del Cliente.
- El de Auditoría Interna.
- Los procesos de Seguimiento y Medición del producto y de los procesos.
- Con ellos conectados estarían los procesos de Análisis de Datos y los de Mejora.²

Por haber ubicado estos procesos en esta área no quiere ello decir que tengan que ser realizados por el equipo de Calidad; las responsabilidades no se ven en el Mapa sino en los correspondientes procedimientos; evitemos ir a "piñón fijo" con la asignación de responsabilidades. Así por ejemplo, el "Seguimiento y la Medición de los procesos, puede ser hecho por personas

² Pérez, Fernández José Antonio. (2010). Gestión por procesos. Esic Editorial. Cuarta Edición. España. Pp. 109, 110,147.

del grupo de calidad o puede ser una actividad más de los procesos que la precisen. El rol de Calidad variaría de ejecutar el proceso a simplemente comprobar que se ejecuta o quizás solamente auditorio.

- a) Responsabilidad funcional: Controlar, es decir, desplegar y vigilar que se aplican las políticas y procedimientos.
- b) Responsabilidad como staff: Apoyar con información al resto de procesos.
- c) Algunas Organizaciones tienen procesos de gestión específicos:

- Comunicación/Gestión de Clientes: especialmente en aquellas empresas donde la interacción con el cliente se realice a lo largo de todo el Proceso del Negocio.
- Gestión del Proyecto. Ya se trate de proyectos de clientes o internos, se han de mantener bajo control los objetivos QSP a lo largo de las diferentes fases de su ciclo de vida. Se utilizan para ello herramientas específicas: planning, presupuesto, gestión de riesgos, etc.

Todos estos procesos de gestión son transversales a toda la empresa; hemos de identificar los puntos de recogida de datos y los de entrega de información, su interacción con los procesos operativos y de apoyo.

En los procesos de transformación, los procesos transversales han de tener un rol decisivo como agentes del cambio.³

Gestión del conocimiento es el conjunto de procesos adoptados por las organizaciones para aprovechar la aplicación efectiva de los saberes existentes en su interior. Gestionar el conocimiento no es tanto hacer cosas nuevas, sino utilizar de otra manera los recursos de conocimiento existentes en cualquier organización. Para gestionar el conocimiento hay que promover

³ Pérez, Fernández José Antonio. (2010). Gestión por procesos. Esic Editorial. Cuarta Edición. España. Pp. 109, 110, 147.

los intercambios de todo tipo de saberes entre los sujetos de una organización ⁴

Procesos: como se ha adelantado en la introducción, la gestión por procesos es un elemento de importancia crítica para el cambio, la mejora continua, la implicación de las personas y el desarrollo de la política y estrategia. Su implantación y desarrollo se gestiona mediante un proceso en sí mismo que sigue también la sistemática descrita, denominado Gestión por Procesos, que garantiza la uniformidad, calidad y despliegue sistemático del sistema, afectando a la totalidad de los procesos.⁵

2.1.2. Tipos de gestión

Siempre que la administración debe prestar un servicio de carácter público (no olvidemos que la prestación de servicios que lleve aparejada el ejercicio de la autoridad se debe prestar de forma directa) suele aparecer la disyuntiva de cuál es el mejor sistema de hacerlo: la gestión directa o indirecta.

¿Cuál es el mejor sistema de gestión la directa o la indirecta? La mayor parte de los especialistas reconocen que no existe una respuesta concreta a esta pregunta, y que es necesario conocer el resto de circunstancias que envuelven la prestación del servicio para poder escoger un sistema u otro.

No todos los sistemas son válidos en todas las situaciones, ni las experiencias positivas en un municipio pueden extrapolarse de forma directa a otro, sin tener en cuenta las características que tiene cada municipio.

⁴ López, Jordi. (2005), Planificar la formación con calidad. Ediciones Crisspraxis. España. Pp.27

⁵ Oteo, Luis Ángel. (2006). Manuales de Dirección Médicas y Gestión Clínica. Ediciones Días de Santos. España. Pp. 281.

Por ello, podemos concluir afirmando que la decisión de escoger un sistema de gestión u otro debe ir precedido de un estudio técnico donde se analicen todas las variables necesarias para poder definir con garantías qué tipo de gestión nos garantizará mejor la prestación de un servicio de calidad cumpliendo los parámetros de eficiencia, eficacia y economía.

Veamos con detalle las características de cada uno de los tipos de gestión:

2.1.2.1. Modalidades de gestión directa

La gestión directa es la que se realiza directamente por parte de la administración, con su personal y financiando los servicios con su propio presupuesto, al mismo tiempo que cobra de forma directa las cuotas que los usuarios deben satisfacer. La gestión directa, permite a la administración controlar de una forma muy estrecha la prestación del servicio, ya que es su propio personal el encargado de prestar el servicio, y depende del presupuesto municipal y del gestor, la decisión de llevar a cabo aquellas actividades o actuaciones que se crean convenientes para prestar un servicio de calidad.⁶

2.1.2.2. Modalidades de gestión indirecta

La gestión indirecta comienza a utilizarse de una forma importante, para resolver los problemas de rigidez administrativa que genera la burocracia de la administración pública que es una característica antagónica con las necesidades (dinámicas) que genera la gestión deportiva. Ante esta disyuntiva las organizaciones que optaron por mantener la gestión directa han necesitado modernizar y agilizar sus procedimientos para conseguir mejorar la calidad del servicio ofrecido, y otras organizaciones han decidido externalizar la gestión pero con un necesario control administrativo.

⁶ Gallardo, Guerrero Leonor. (2004). La Gestión de los servicios Deportivos. Ediciones Inde. Primera Edición. España. Pp. 111,114.

La pérdida de control de la gestión por parte de la administración en el caso de gestión indirecta es una de las críticas que ha recibido este sistema de gestión.⁷

La calidad en la gestión puede asociarse en términos de:

- Recursos humanos.
- Infraestructura.
- Recursos materiales y equipamiento.

Las orientaciones sobre cómo promover la calidad en el servicio dependen de los nuevos enfoques de gestión, que se asocian a su organización, dirección y operación.⁸

- Gestión institucional.

Capacidad de rediseñar la institución con criterios de eficacia, eficiencia.

- Gestión financiera.

Capacidad sobre cómo distribuir el gasto con criterios de eficiencia y efectividad social

- Gestión estratégica.

Capacidad de anticipar y prever los factores

Capacidad de implantar una gestión de calidad, sustentada con una calidad en los procesos de toma de decisiones.⁹

⁷ Gallardo, Guerrero Leonor. (2004). La Gestión de los servicios Deportivos. Ediciones Inde. Primera Edición. España. Pp. 111,114.

⁸ Ramos, García José María. (2006). Seguridad Pública en México. Ediciones Porrúa. México. Pp. 179-180.g

2.1.3 Procesos

El concepto de proceso que manejamos proviene de la generalización del concepto de proceso de fabricación.

Un proceso es un conjunto lógico de actividades relacionadas y conectadas que toma entradas de proveedores, les añade valor y produce unas salidas para sus clientes.

La calidad de un proceso se refleja en su capacidad de generar valor para sus clientes y hacerlo al mínimo coste.

Conviene aclarar que el valor añadido y el coste son dos conceptos distintos. En general, una alta proporción de las actividades que constituyen un proceso no añaden valor para sus clientes.

Calidad del proceso = valor añadido para el cliente / coste del proceso¹⁰

En cuanto a los costes del proceso, la teoría clásica de los costes de la no calidad se centra en los costes de ejecución, es decir, en el coste que se genera como consecuencia de la desviación del objetivo marcado.

Sin embargo, la causa más importante y menos entendida de la ineficiencia de una empresa estriba en la falta de alineación de los objetivos de los distintos procesos entre ellos y con el mercado.

Ésta es una causa estructural, porque es una consecuencia, difícil de superar, de la división funcional, de las barreras entre departamentos, de la falta de comunicación.

⁹ Ramos, García José María. (2006). Seguridad Pública en México. Ediciones Porrúa. México. Pp. 179-180.g

¹⁰ Heredia, Álvaro José Antonio. (2001). Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de calidad de los procesos. Ediciones Athenea. España. Pp.41-44.

Un proceso puede ser simple o complejo. Puede ser realizado dentro de una función o atravesar distintas funciones. El proceso de desarrollo de nuevos productos (innovación) es un ejemplo de proceso interfuncional, en el que intervienen los departamentos de I+D, marketing, ingeniería, fabricación y finanzas. Los procesos se pueden descomponer en subprocesos, hasta llegar a los niveles interiores de responsabilidad.

Es la descomposición es útil ya que ayuda a los gestores de cualquier nivel a ver su trabajo como un proceso que puede ser gobernado por reglas precisas.¹¹

Los procesos se pueden definir de muchas maneras.¹²

Dependiendo de los objetivos con los que se crearon, habría que poner más o menos énfasis en aspectos específicos. Por ejemplo, una descripción muy detallada de un proceso permite un mayor control, mientras que una descripción superficial indica que el creador del proceso no tiene especial interés en cómo se ejecuta cada paso. Una vez definidos los procesos, hay que asignar roles, responsabilidades y personal a aspectos específicos para convertir los procesos en procedimientos.

La organización de actividades en procesos no se realiza usando la asignación de tareas ni las divisiones existentes por departamentos, sino que se trata de una elección consciente. La elección de una estructura de procesos suele identificar actividades de la organización que carecen de coordinación, están duplicadas, se ignoran o son innecesarias.

Un proceso es un conjunto estructurado de actividades diseñado para cumplir un objetivo concreto. Lo que hay que examinar es el objetivo del

¹¹ Heredia, Álvaro José Antonio. (2001). Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de calidad de los procesos. Ediciones Athenea. España. Pp.41-44.

¹² Van Bon, Jan. (2008). Fundamentos de la Gestión de Servicios. Ediciones Isaca. España. Pp. 178,179.

proceso y las relaciones con otros procesos. Un proceso es una serie de actividades que se ejecutan para convertir la entrada en una salida y, finalmente. La salida (comunicada) describe los resultados inmediatos del proceso, mientras que el resultado indica los efectos a largo plazo (consecuencias significativas) del proceso. Las actividades de control permiten asociar la entrada y la salida de cada proceso a políticas y estándares para proporcionar información sobre los resultados que debe producir el proceso.¹³

El control regula la entrada y el rendimiento en caso de que los parámetros de rendimiento o salida no cumplan los estándares y políticas. Esto da como resultado cadenas de procesos que muestran la entrada que llega a la organización y el resultado.

Los estándares para la salida de cada proceso .se deben definir de tal modo que la cadena completa de procesos en el modelo de procesos satisfaga el objetivo corporativo. Si la salida de un proceso cumple los requisitos definidos, se considera que el proceso transforma eficazmente su entrada en su salida. Para que un proceso sea realmente efectivo es preciso tener en cuenta el resultado, en lugar de concentrarse únicamente en la salida. Si las actividades del proceso se ejecutan con un coste y un esfuerzo mínimos, el proceso además es eficiente. La gestión de procesos Utiliza la planificación y el control para garantizar que los procesos se ejecutan de manera eficaz y eficiente.

Cada proceso se puede estudiar por separado para optimizar su calidad. El propietario de un proceso es el responsable de los resultados de ese proceso, mientras que el gestor del proceso es responsable de la ejecución y estructura del proceso e informa al propietario del proceso.

¹³ Van Bon, Jan. (2008). Fundamentos de la Gestión de Servicios. Ediciones Isaca. España. Pp. 178,179.

La combinación lógica de actividad» resulta en puntos de transferencia bien definidos en los que se puede monitorizar la calidad de los procesos. En el ejemplo del restaurante se pueden distinguir las actividades de compra y las de cocina, de tal manera que los cocineros no tengan que comprar nada y puedan concentrarse en sus actividades esenciales.

La dirección de la organización puede facilitar el control basándose en la calidad de los procesos indicada por los datos obtenidos de los resultados de cada proceso.¹⁴

En la mayor parte de los casos se habrán acordado previamente los estándares e indicadores de cada proceso, lo que permite al gestor ocuparse del control diario de los procesos. El propietario del proceso evalúa los resultados a partir de un informe de indicadores de rendimiento y verifica que satisfacen el estándar acordado. Sin unos indicadores claros, el propietario del proceso tendría dificultades para determinar si el proceso está bajo control y si se están implementando las mejoras planificadas.¹⁵

2.1.4. Control de procesos

Para que un proceso pueda dar resultados predecibles todas las variables importantes del proceso deben ser conocidas y mantenerse bajo control. Un proceso está bajo control si la variabilidad de sus resultados se mantiene dentro de unos límites fijados estadísticamente y existen sensores para señalar las salidas de control que pondrán en marcha acciones correctivas. Por tanto, el primer objetivo para mantener un proceso bajo control es mantener cada variable significativa dentro los límites establecidos (eliminando las causas especiales de variación); el segundo es implantar un sistema de control apropiado (sensores mas bucles de realimentación) que permita seguir la evolución de las variables más significativas.

¹⁴ Van Bon, Jan. (2008). Fundamentos de la Gestión de Servicios. Ediciones Isaca. España. Pp. 178,179.

¹⁵ Van Bon, Jan. (2008). Fundamentos de la Gestión de Servicios. Ediciones Isaca. España. Pp. 178,179.

Este modelo de control se aplica desde el principio del movimiento de la calidad a los procesos de fabricación. Durante los últimos años se ha ido extendiendo a otros procesos repetitivos con parámetros fácilmente cuantificables.¹⁶

En cualquier tipo de proceso, el primer problema es identificar las variables dominantes, las variables que tienen un mayor efecto en la salida del proceso. Para estas variables se han de definir indicadores (indicadores operativos), se deben aplicar sensores, se deben realizar mediciones y se deben planear acciones correctivas. Éstos son conceptos muy básicos siempre y cuando estemos hablando de variables físicas. Las dificultades comienzan cuando las variables dominantes se refieren a la organización, a las personas, a las relaciones o incluso a factores políticos.

Generalizando el concepto de variable física, llamaremos variables técnicas a aquellas variables sobre las que el gestor del proceso tiene suficiente control para asegurar que se mantienen dentro de unos límites predecibles de forma estadística. De este modo las variables técnicas de tipo organizativo también pueden ser tratadas de forma análoga a las variables físicas. El concepto de proceso integrado resulta muy útil para entender los métodos propuestos para la gestión y mejora de procesos.

Se define un proceso integrado como un proceso en el que todas las variables significativas son técnicas.

Las variables organizativas son muy sensibles a la complejidad y extensión del proceso en consideración. Por ejemplo, la variable comunicación puede controlarse bien si el proceso está limitado a una sola función o departamento, pero es difícil de controlar cuando se trata de un gran proceso interfuncional.

¹⁶ Heredia, Álvaro José Antonio. (2001).

El concepto de proceso integrado da una pauta para la descomposición de procesos: al menos un proceso se debe descomponer en un subproceso por cada función participante. Ésta es precisamente la cuestión clave que resalta la importancia y la necesidad del enfoque de la calidad total, a través de la cual se pretende conseguir la integración de los procesos.¹⁷

2.1.5. Tipos de procesos

Procesos de Usuario: Son los programas diseñados por los usuarios. Estos se ejecutan en modo no protegido y por lo tanto tienen limitaciones en su funcionamiento como, por ejemplo, pueden leer y escribir en su espacio de memoria, pero no en el resto de la memoria del sistema. Sólo pueden acceder a los recursos que el sistema operativo les asigne, y siempre a través de llamadas al Sistema Operativo.

Procesos de Sistema: El sistema operativo es un programa que también requiere tiempo de ejecución en el procesador. Es el encargado de la planificación de los procesos de usuario.¹⁸

Al no existir normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto, vamos a distinguir los procesos por su misión; proponemos la siguiente clasificación:

- Procesos Operativos
- Procesos de Apoyo
- Procesos de Gestión y
- Procesos de Dirección.¹⁹

¹⁷ Heredia, Álvaro José Antonio. (2001). Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de calidad de los procesos. Ediciones Athenea. España. Pp.41-44.

¹⁸ Morera, Juan. (2002). Concepto de Sistemas Operativos. Ediciones Comilla. España. Pp. 69.

¹⁹ Pérez, Fernández José Antonio. (2010). Gestión por procesos. Esic Editorial. Cuarta Edición. España. Pp. 107-109.

2.1.6. Procesos operativos

Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo.

Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

En una empresa industrial que fabrica bajo pedido tendríamos:

- El proceso de Determinación y Revisión de los requisitos del producto y del cliente.
- El proceso de Diseño y Desarrollo del producto.

Los procesos operativos interactúan y se concatenan en la conocida como cadena de valor y en lo que aquí denominamos el "Proceso del Negocio" (Comercial - 1+D -Fabricación); Proceso que comienza y termina en el Cliente. Habrá tantos Procesos de Negocio como negocios distintos tenga la empresa, por la diferente composición de los procesos que integran cada cadena de valor.

Estos procesos corresponden a los requisitos del área 7 de ISO 9001. Esta es la primera visión que se debe de tener del enfoque a proceso, ya que hablamos de un proceso de responsabilidad a nivel de Dirección.

A pesar de aportar gran valor añadido, estos procesos no pueden funcionar solos pues necesitan recursos para su ejecución e información para su control y gestión (tomar decisiones).²⁰

²⁰ Pérez, Fernández José Antonio. (2010). Gestión por procesos. Esic Editorial. Cuarta Edición. España. Pp. 107-109.

2.1.7. Procesos de apoyo

Proporcionan las personas, los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. Aquí incluiríamos:

El proceso de Gestión de los Recursos Humanos (terminología ISO 9001). Nosotros preferimos denominarlo de "Gestión e Integración de las Personas". Se dice que una persona está integrada cuando se comporta y toma decisiones coherentes con el escenario (interno y externo). Este proceso sería más bien un Sistema de Procesos que incluiría los procesos de:

- Selección y Contratación.
- Promoción interna.
- Acogida e Integración.
- Comunicación interna.
- Desarrollo de las personas (formación).
- Evaluación de las personas.

Son muchas las empresas que ubican aquí "Prevención de Riesgos Laborales". Otras pioneras están incorporando la "Gestión del Conocimiento" como proceso de desarrollo de la capacidad de las personas para resolver problemas (Generación, difusión y uso del conocimiento).

Hay veces que el cambio de título (Gestión e Integración de las Personas en lugar de Personal o RR HH), si no se trata de un eufemismo, permite evidenciar que se ha comprendido lo del enfoque a proceso.²¹

- El proceso de Aprovisionamiento en bienes de inversión, maquinaria, utillajes, hardware y software y el proceso de Mantenimiento de la

²¹ Pérez, Fernández José Antonio. (2010). Gestión por procesos. Esic Editorial. Cuarta Edición. España. Pp. 107-109

Infraestructura, incluyendo lo que se suele denominar como Servicios Generales.

- El proceso de Gestión de Proveedores (de materiales). Nosotros preferimos contemplarlo como un proceso de apoyo y con esta denominación; subyace el hecho de que los proveedores son un valiosísimo recurso externo que hay que gestionar e Integrar en la empresa. Aquí se ve también muy bien la diferencia entre departamento y proceso.
- La Elaboración y revisión del Sistema de Gestión de la Calidad. Este proceso proporciona recursos en forma de procedimientos; es la visión en la que tanto hemos insistido de que los procedimientos son herramientas para ayudar a todas las personas a ser más eficaces.

Así como los procesos operativos tienen una secuencia y un producto final claros, los procesos de este grupo liemos de verlos como transversales en la medida que proporcionen recursos en diferentes fases del "Proceso del Negocio" Corresponden a los requisitos del área 6 de ISO 9001 (con la salvedad de "Gestión de Proveedores").²²

No vamos a describir qué es un proceso, vamos a intentar identificar el valor de los procesos dentro de la organización, considerando dos aspectos de los mismos.²³

- a) El valor que añade el proceso como actividad.
- b) El valor que añade a la organización una gestión de la misma enfocada desde los procesos.

²² Pérez, Fernández José Antonio. (2010). Gestión por procesos. Esic Editorial. Cuarta Edición. España. Pp. 107-109

²³ Ogalla, Segura Francisco. (2005). Sistema de Gestión. Ediciones Díaz de Santos. España. Pp. 15,16.

- **Procesos estratégicos.** Estos procesos los realiza el personal directivo de la organización, normalmente, como el colectivo que conforma el Comité de Dirección de la empresa. La visión de este colectivo no es departamental, es una visión global de la organización. Como entrada para desarrollar los procesos estratégicos necesitan, al menos: información de los resultados económicos, del mercado, de los clientes actuales, de los procesos de negocio y de las personas que constituyen la organización. Las salidas de estos procesos son: las políticas a seguir, las estrategias, los objetivos generales, la cultura empresarial, etc. Hacen que se cumpla la misión definida y que la empresa camine hacia la visión propuesta.
- **Procesos de negocio.** Se está llamando proceso de negocio al conjunto de actividades encadenadas capaz de satisfacer la petición de un cliente, independientemente del departamento al que pertenezca. La persona responsable de «controlar de manera transversal» el proceso, recibe el nombre de «propietario del proceso». Este proceso debe cumplir con los requisitos contractuales del cliente. Cada vez que se ejecuta «una cadena de valor» o proceso de negocio, entra dinero a la empresa.
- **Recursos que necesitan los procesos de negocio.** Desde esta definición de los procesos y viendo el mapa de procesos que representa podemos decir que los departamentos de la organización quedan subordinados a los procesos. El protagonismo lo tienen los procesos, no los departamentos.²⁴

²⁴ Ogalla, Segura Francisco. (2005). Sistema de Gestión. Ediciones Díaz de Santos. España. Pp. 15,16.

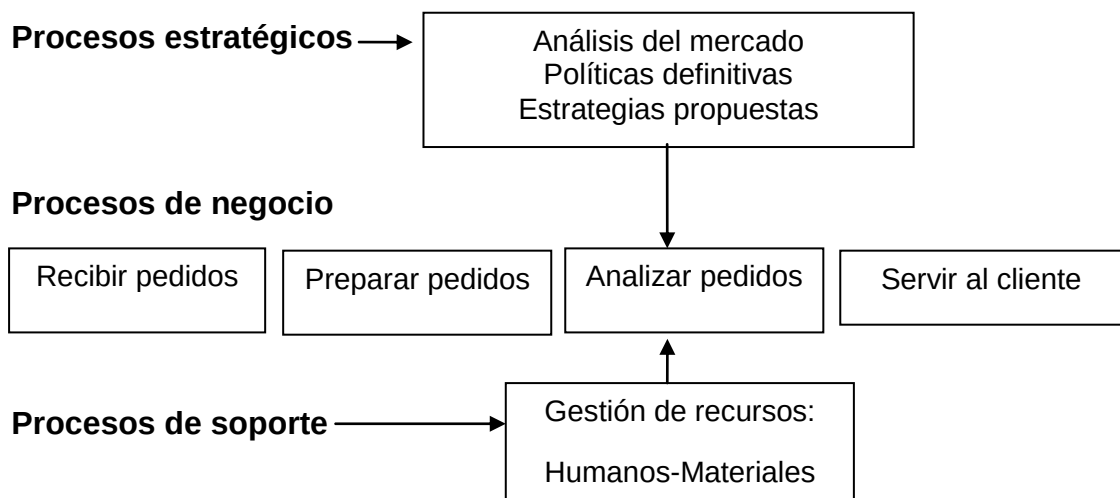


Figura N°1. Procesos

Fuente: Ogalla (2005)

Si analizamos la actuación de las personas dependiendo del proceso que desarrollan podemos ver estos tres ámbitos de actuación:

- Personas que hacen tareas muy concretas, y que prácticamente están sujetas a realizar un procedimiento. Por ejemplo, ((recibir pedidos)). Digamos que hacen tareas con visión local e impacto global.
- Personas que controlan la «cadena de valor». Lo que pasa desde que entra el pedido hasta que es servido al cliente. Digamos que hacen tareas con visión transversal e impacto global y local.
- Personas que deciden la política que va a seguir la empresa. Por ejemplo, servir al cliente en cualquier momento en que este lo solicite. Digamos que hacen tareas con visión global e impacto local.²⁵

2.1.8. Mejora de procesos

Los resultados a alcanzar en cada uno de los procesos deben establecerse después de analizar su influencia en los objetivos estratégicos de la organización. Fijadas las metas a alcanzar en los indicadores que miden los

²⁵ Ogalla, Segura Francisco. (2005).

resultados de un proceso, la distancia entre la situación actual y la deseada se puede entender como un problema a resolver, como una situación a mejorar.

Con este propósito, en varios proyectos realizados para la identificación de oportunidades de mejora, hemos seguido los siguientes pasos:

- Paso 1. Identificar áreas de mejora
- Paso 2. Identificar las variables dominantes (indicadores operativos)
- Paso 3. Selección de las alternativas de mejora
- Paso 4. Desarrollo y aprobación del proyecto de mejora²⁶

Paso 1. Identificar áreas de mejora

Una vez fijadas las metas para los indicadores que miden los resultados de los procesos, la siguiente tarea es examinar los datos de las variables del proceso para:

- Identificar cómo se podría mejorar el flujo general del proceso.
- Aislar problemas de funcionamiento específicos en determinadas entradas, actividades o recursos.

Paso 2. Identificar las variables dominantes

Para que un proceso pueda dar resultados predecibles todas las variables importantes del proceso deben ser conocidas y mantenerse bajo control. Un proceso está bajo control si la variabilidad de sus resultados se mantiene dentro de unos límites fijados estadísticamente y existen sensores para señalar las salidas de control que pondrán en marcha acciones correctivas.

²⁶ Heredia, Álvaro José Antonio. (2001). Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de calidad de los procesos. Ediciones Athenea. España. Pp.41-44.

Paso 3. Selección de las alternativas de mejora

Para la evaluación de las diferentes alternativas de mejoras, se hará uso de diferentes criterios que se consideran relevantes y que pueden interferir directamente para la aceptación y aplicación de las propuestas. Para su medición se utilizarán medidas cuantitativas y cualitativas.

2.1.9 Etapas de la gestión de un proceso

- **Pérez. (2010).**Asignar y comunicar la misión del proceso (el objeto), su razón de ser y existir, y los objetivos de calidad / funcionalidad, tiempo / servicio y coste del proceso, coherentes con los requisitos del cliente, de las partes interesadas y con la estrategia de la empresa.
- Asegurar que el responsable del proceso comprende las restricciones existentes, básicamente sobre los recursos.
- Fijar los límites del proceso. Definir input y output, proveedor (es) y cliente (s) o usuarios del "producto del proceso". Primera ampliación del alcance del proceso tradicional.²⁷

La metodología que planteamos para desarrollar la Gestión Estratégica por Procesos (GEP), consiste, de manera general, en el despliegue sistematizado de cuatro fases sucesivas y coordinadas con sus correspondientes etapas. Sin embargo, cuando se comienza un proyecto GEP, puede suceder que el ritmo de algunas de las etapas se altere. Por ejemplo: el nombramiento del coordinador de un proceso es una etapa que no forma parte de la cultura en las organizaciones sanitarias y, por consiguiente, puede ser retrasada hasta el final y plantearse como un atributo necesario en la gestión de la mejora del proceso. El desarrollo general de las fases y etapas de un proyecto GEP se puede sistematizar de la siguiente manera:

²⁷ Heredia, Álvaro José Antonio. (2001). Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de calidad de los procesos. Ediciones Athenea. España. Pp.41-44.

Fase 0. Movilización de lo organización.

- Formación de un equipo y planificación del proyecto.
- Identificar los procesos de la organización y realizar el mapa.
- Priorizar los procesos.
- Designación del coordinador del proceso.

Fase I. Estabilizar el proceso.

- Definir el proceso y establecer sus límites.
- Identificar las expectativas y necesidades de los clientes.
- Definir los flujos de entrada y salida.
- Diagramar el proceso.
- Estimar los costes.
- Establecer las métricas: indicadores y estándares.
- Describir la guía clínica/plan de cuidados.

Fase 2. Control de gestión del proceso. Resultados.

- Monitorizar indicadores y cuadro de mandos.
- Evaluación de procesos.

Fase 3. Mejora del proceso

- Mejora continua: programas de mejora gradual de calidad.
- Mejora radical: reingeniería de procesos.²⁸

²⁸ Mora, Martínez José Ramón. (2003). Guía Metodológica para la Gestión clínica por procesos. Ediciones Díaz de Santos. España. Pp. 126.

2.1.10. Etapas del modelo del proceso

Fase 1. Estimar los costes.

- Establecer las métricas: indicadores y estándares.
- Describir la guía clínica/plan de cuidados.

Fase 2. Control de gestión del proceso

Resultados.

- Monitorizar indicadores y cuadro de mandos.
- Evaluación de procesos.

Fase 3. Mejora del proceso

- Mejora continua: programas de mejora gradual de calidad.
- Mejora radical: reingeniería de procesos.

Las cinco etapas del modelo se exponen a continuación, no sin antes advertir que el proceso podría tener más fases; sin embargo, estas son las básicas de acuerdo con los autores experimentados en el tema.²⁹

1. Determinar a qué se le va a efectuar el benchmarking: Es identificar a los clientes internos para la información del benchmarking y sus necesidades, y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a practicar el benchmarking.

²⁹ Mora, Martínez José Ramón. (2003). Guía Metodológica para la Gestión clínica por procesos. Ediciones Díaz de Santos. España. Pp. 126.

²⁹ Mora, Martínez José Ramón. (2003). Guía Metodológica para la Gestión clínica por procesos. Ediciones Díaz de Santos. España. Pp. 126.

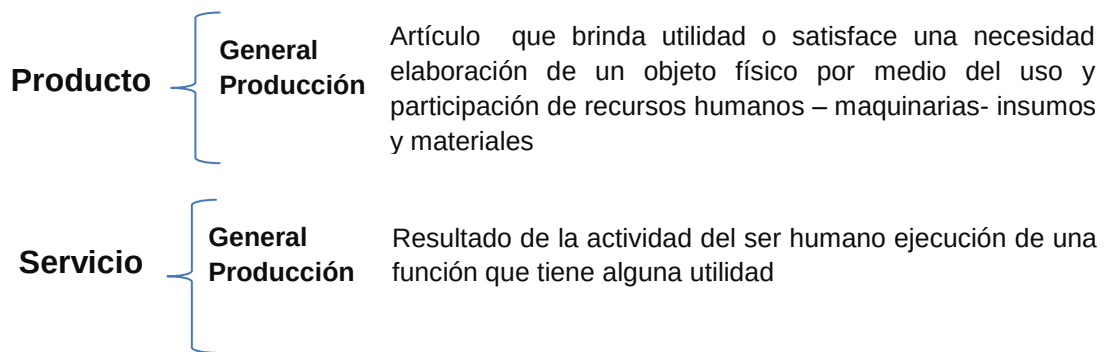
2. Formar un equipo: Aunque el proceso puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos del benchmarking son actividades de equipo. Se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas sean claras para todas las personas involucradas y para que las etapas claves del proyecto sean identificadas. Por otra parte, la naturaleza del tema podría requerir un equipo transdisciplinario para el desarrollo.
3. Identificar los socios: La tercera etapa del proceso es identificar fuentes que se utilizarán para recopilar la información. Estas fuentes pueden ser funcionarios, gerentes de esas organizaciones en que se practica el benchmarking, asesores, analistas, etc. o bases de datos, revistas y sitios en Internet, algunos de los cuales se dedican al benchmarking exclusivamente. También se incluye en esta etapa el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizativas.
4. Recopilar y analizar la información: Durante esta etapa del proceso, se seleccionan los medios para recopilar información: entrevistas, investigación por Internet, obtención de documentos, etc. Es importante que los responsables de la actividad reciban el apoyo de la organización para que se gestionen convenios cuando sea necesario y para que se faciliten los recursos necesarios para obtener la información. La información se entrega a los miembros del equipo. Posteriormente se realizan talleres de trabajo en los que se analizan discuten las posibilidades de mejora identificadas, de acuerdo con las necesidades del cliente original, y se producen recomendaciones para la acción.
5. Propuesta de plan de acción: Esta etapa del proceso está influida por las necesidades del cliente original y por los usos de la información de benchmarking. La acción que se realiza puede ser la de producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación de benchmarking.

6. Puesta oí práctica y "retroalimentación": Por lo general, una experiencia positiva de benchmarking generará nuevas experiencias y nuevos intereses en el proceso.³⁰

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Producción

Cuando utilizamos el concepto de producción pensamos inmediatamente en la elaboración de un producto y no Involucramos este al resultado de las actividades de los seres humanos, es decir la prestación de un servicio por lo cual podemos enunciar que un sistema operativo o productivo da como resultado productos o servicio.³¹



2.2.2. Conceptualización de los sistemas de producción o de operaciones

Un sistema productivo orientado a la obtención de productos exclusivamente, sólo tiene contacto con su cliente a través de la distribución de los mismos.

³⁰ Mora, Martínez José Ramón. (2003). Guía Metodológica para la Gestión clínica por procesos. Ediciones Díaz de Santos. España. Pp. 126.

³¹ Bello, Pérez Carlos. (2006). Manual de Producción. Ecoe Ediciones. Segunda Edición. Colombia. Pp. 11.

Un sistema productivo orientado a la obtención de servicios exclusivamente, mantiene un contacto permanente con su cliente ya que el consumo de los mismos es inmediato.

Por lo anterior podemos afirmar que un producto para que llegue al consumidor final requiere de almacenaje, mientras que los servicios por ser consumidos inmediatamente no se pueden almacenar dadas sus características de "intangible".³²

2.2.3. Rentabilidad

Nuestra respuesta: Rentabilidad es, en principio, sinónimo de ganancia, de utilidad, de beneficio, de lucro.

Presupone la realización de negocios con márgenes positivos.

Implica que, en el largo plazo, el dinero que entra en la empresa es mayor que el dinero que sale de la misma.³³

2.2.4. ¿Cuál es la función de la rentabilidad empresarial?

Nuestra respuesta: Nosotros pensamos que la rentabilidad tiene una doble función:

- Asegurar el presente empresario, el aquí y ahora
- Proveer a su desarrollo futuro (el mañana)

La rentabilidad provee los fondos y la tranquilidad de espíritu para permanecer en el negocio aun cuando las condiciones externas sean difíciles, cuando llegue la época de las "vacas flacas".

³² Bello, Pérez Carlos. (2006). Manual de Producción. Ecoe Ediciones. Segunda Edición. Colombia. Pp. 11.

³³ Faga, Héctor Alberto. (2006). Como conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables. Ediciones Granica. Argentina. Pp. 14, 15.

Pero mejor aún, es lo que habilita al crecimiento del negocio, lo que permite alcanzar o al menos aproximarse a la visión ("el sueño") que el empresario tiene de su empresa, lo que quiere obtener de ella.

- Con rentabilidad es posible crecer, acompañando el crecimiento de los clientes, o incluso tomando nuevas porciones de mercado.
- Sin rentabilidad, ni la subsistencia ni el desarrollo son objetivos alcanzables.

Con rentabilidad es posible pagar más y mejor a los empleados y generar beneficios para los accionistas.

- Sin rentabilidad no es posible siquiera obtener préstamos bancarios para sostener la operación.
- Con rentabilidad es posible invertir en maquinaria y equipo, tecnificarse, desarrollar nuevos productos y servicios y mejorar la calidad.
- Sin rentabilidad, la empresa tiende a achicarse hasta desaparecer.

Nuestra respuesta: La rentabilidad es la resultante de la concurrencia de dos factores, uno positivo y el otro negativo, que sumados algebraicamente determinan un tercer factor, que no es el uno ni el otro, sino su combinación.³⁴

2.2.5. Costos

Los contadores definen al costo como un recurso sacrificado o perdido para alcanzar un objetivo específico. Un costo (tal como materiales o publicidad)

³⁴ Faga, Héctor Alberto. (2006). Como conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables. Ediciones Granica. Argentina. Pp. 14, 15.

se mide por lo general como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes y servicios. Un costo real es el costo en el que M ha incurrido (un costo histórico o pasado), a diferencia de un costo presupuestado, que es un costo predicho o pronosticado (un costo futuro).

2.2.5.1. Tipos de Costos

- **Los costos directos** de un objeto del costo están relacionados con el objeto del como en particular y pueden rastrearse de manera económicamente factible, es decir, efectista en cuanto a costos se refiere. Por ejemplo, el costo de las latas o las botellas es un costo directo de la bebida gaseosa Pepsi cola Resulta fácil rastrear este costo en la bebida o identificarlo con la misma.
- **Los costos indirectos** de un objeto del costo se relacionan con un objeto del costo en particular, pero no pueden rastrearse a ese objeto de manera económicamente factible (efectiva en cuanto a costos se refiere).

35

- **Según el área donde se consume:**

Costos de Producción: son los costos que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados: se clasifican en Material Directo, Mano de Obra Directa, CIF y Contratos de servicios.

Costos de Distribución: son los que se generan por llevar el producto o servicio hasta el consumidor final

Costos de Administración: son los generados en las áreas administrativas de la empresa. Se denominan Gastos.

³⁵ Horngren. (2007).

Costos de financiamiento: son los que se generan por el uso de recursos de capital.

- **Según su identificación:**

Directos: son los costos que pueden identificarse fácilmente con el producto, servicio, proceso o departamento. Son costos directos el Material Directo y la Mano de Obra Directa.

Indirectos: su monto global se conoce para toda la empresa o para un conjunto de productos. Es difícil asociarlos con un producto o servicio específico. Para su asignación se requieren base de distribución (metros cuadrados, número de personas, etc.).

- **De acuerdo con el momento en el que se calcula:**

Históricos: son costos pasados, que se generaron en un periodo anterior.

Predeterminados: son costos que se calculan con base en métodos estadísticos y que se utilizan para elaborar presupuestos.³⁶

- **De acuerdo con el momento en el que se reflejan en los resultados:**

Costos del periodo: son los costos que se identifican con periodos de tiempo y no con el producto, se deben asociar con los ingresos en el periodo en el que se generó el costo.

Costos del producto: este tipo de costo solo se asocia con el ingreso cuando han contribuido a generarlos en forma directa, es el costo de la mercancía vendida.

³⁶ Horngren. (2007).

- **De acuerdo con el control que se tenga sobre su consumo:**

Costos Controlables: Son aquellos costos sobre los cuales la dirección de la organización (ya sea supervisores, subgerentes, gerentes, etc) tiene autoridad para que se generen o no. Ejemplo: el porcentaje de aumento en los salarios de los empleados que ganen más del salario mínimo es un costo controlable para la empresa.

Costos no Controlables: son aquellos costos sobre los cuales no se tiene autoridad para su control. Ejemplo el valor del arrendamiento a pagar es un costo no controlable, pues dependen del dueño del inmueble

- **De acuerdo con su importancia en la toma de decisiones organizacionales:**

Costos Relevantes: son costos relevantes aquellos que se modifican al tomar una u otra decisión. En ocasiones coinciden con los costos variables.³⁷

Costos no Relevantes: son aquellos costos que independiente de la decisión que se tome en la empresa permanecerán constantes. En ocasiones coinciden con los costos fijos.

- **De acuerdo con el tipo de desembolso en el que se ha incurrido**

Costos desembolsables: son aquellos que generan una salida real de efectivo.

Costos de oportunidad: es el costo que se genera al tomar una determinación que conlleva la renuncia de otra alternativa

³⁷ Horngren. (2007).

- **De acuerdo con su comportamiento:**

Costos Fijos: son aquellos costos que permanecen constantes durante un periodo de tiempo determinado, sin importar el volumen de producción.

Costos Variables: son aquellos que se modifican de acuerdo con el volumen de producción, es decir, si no hay producción no hay costos variables y si se producen muchas unidades el costo variable es alto. ³⁸

2.2.6. Clasificación general de los costos

<u>DICOTOMIA</u>		<u>BASE PARA IDENTIFICARLOS</u>
Costo Relevante	Costo Irrelevante	Se ve o no afectado por la decisión
Costo de Oportunidad	Costo Erogable	Naturaleza del sacrificio
Costo Histórico	Costo Futuro	Grado de anticipación en su determinación
Costo Variable	Costo Fijo	Relación con el volumen de actividad
Costo Identificable	Costo Común	Identificación con una unidad de operación
Costo Desembolsable	Costo Virtual	Relación con un flujo inmediato de efectivo
Costo Incremental	Costo Sumergido	Relación a un incremento de actividad
Costo Evitable (Discrecional)	Costo Comprometido	Grado de control
Costo de Reposición	Costo Histórico	Momento de la valuación

FUENTE: EL PRISMA (2010).

³⁸ Horngren. (2007).

2.2.7. Clasificación de los costos de acuerdo al costo de producción

De acuerdo al costo de producción	Materia Prima
	Mano de Obra Directa (MOD)
	Gastos Indirectos de Fabricación (GIF)

FUENTE: EL PRISMA (2010).

2.2.8. Clasificación de los costos de acuerdo al volumen de actividad

De acuerdo al volumen de actividad	Fijo
	Variable

FUENTE: EL PRISMA (2010).

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1. Antecedentes de la Hacienda Bananera Vanessa del cantón Valencia

La Finca Vanessa tuvo sus inicios en el 2004 con una extensión de 40.20 Hectáreas, luego se adquirió una hacienda más de 20 Hectareas con los siguientes componentes administrativos:

Cuenta con 1 Administrador General, 2 administradores por las dos fincas 1 fitosanitario, 49 empleados eventuales de Cuadrilla, 1 Contador, 1 Gerente Administrativo.

a.- 1 Administrador General empoderado más a lo tributario de Hacienda Vanessa y Los Gemelos y, sus 2 Empacadoras , donde está aplicando un control de dinero para el flujo de mantenimiento de repuestos de vehículos y maquinarias, repuestos para empacadora.

La investigación presente y propuesta se realizará en la hacienda Vanessa en el Vergel, Sector El Mirador con una superficie aproximada de 60.20 km² y teniendo una sección de empleados de aproximadamente Trabajadores rotativos en las 2 fincas, pero también por necesidad de trabajo diario que lo necesitan están cerca los sectores de la Cadena, la esperanza de Valencia , y sectores aledaños.

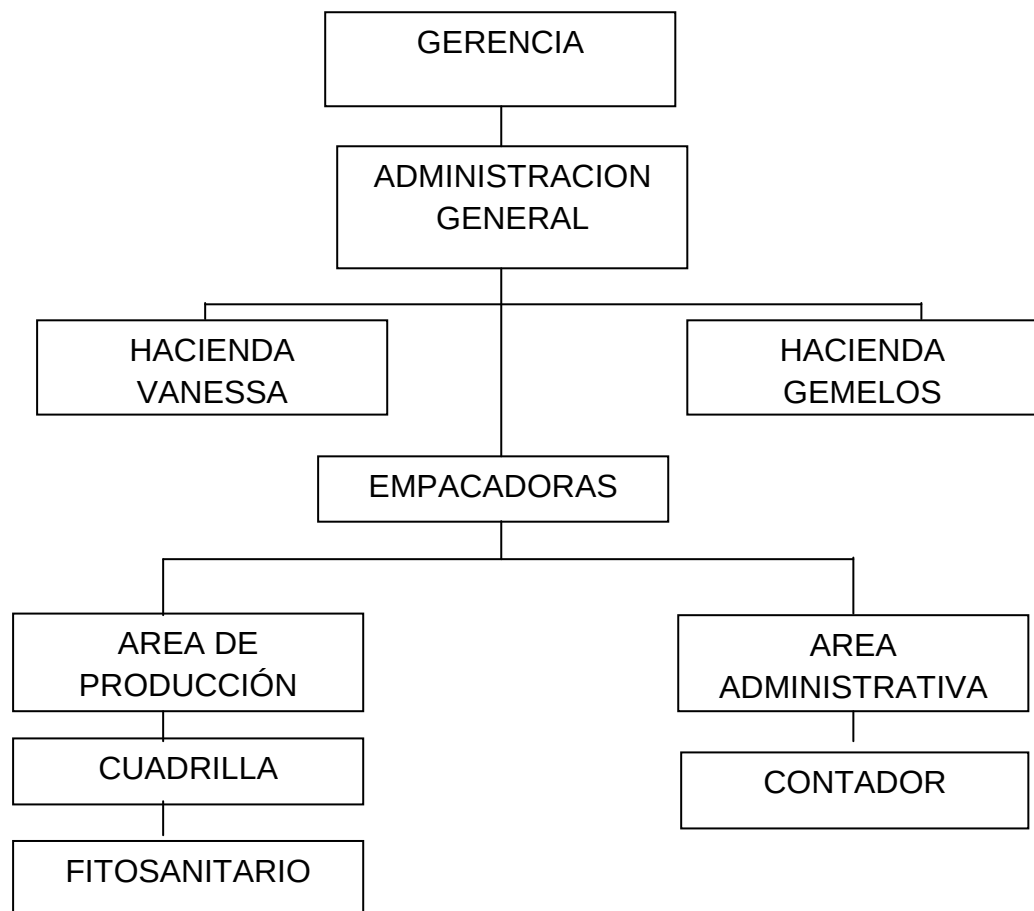
2.3.1.1. Visión de la Hacienda Bananera Vanessa

Incrementar la Producción y Rentabilidad Económica, mejorar las Empacadoras con Innovación Tecnológica

2.3.1.2. Misión de la Hacienda Bananera Vanessa

Aplicar un control de dinero para el flujo de mantenimiento de repuestos de vehículos y maquinarias, repuestos para sus dos Empacadoras.

2.3.1.3. Estructura Orgánica



Fuente: Datos de Hacienda Bananera Vanessa

Elaboración: El autor

2.3.1.4. Recursos

Los propietarios utilizan recursos propios, tratando en lo posible de no utilizar préstamos Bancarios en la localidad, y utilizar recursos de las utilidades generadas, dependiendo de cada ejercicio anual.

2.3.2. CONSTITUCION DE LA REPUBLICA

Capítulo sexto Trabajo y producción Sección primera

Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

2.3.3. LEY ORGÁNICA DE SALUD

LIBRO II

Salud y seguridad ambiental

Disposición común

Art. 95.- La autoridad sanitaria nacional en coordinación con el Ministerio de Ambiente, establecerá las normas básicas para la preservación del ambiente en materias relacionadas con la salud humana, las mismas que serán de cumplimiento obligatorio para todas las personas naturales, entidades públicas, privadas y comunitarias.

El Estado a través de los organismos competentes y el sector privado está obligado a proporcionar a la población, información adecuada y veraz respecto del impacto ambiental y sus consecuencias para la salud individual y colectiva.

CAPITULO IV

Plaguicidas y otras sustancias químicas

Art. 114.- La autoridad sanitaria nacional, en coordinación con el Ministerio de Agricultura y Ganadería y más organismos competentes, dictará e implementará las normas de regulación para la utilización y control de plaguicidas, fungicidas y otras sustancias químicas de uso doméstico, agrícola e industrial, que afecten a la salud humana.

Art. 115.- Se deben cumplir las normas y regulaciones nacionales e internacionales para la producción, importación, exportación, comercialización, uso y manipulación de plaguicidas, fungicidas y otro tipo de sustancias químicas cuya inhalación, ingestión o contacto pueda causar daño a la salud de las personas.

2.3.4 Antecedentes del Banano en el Ecuador

El inicio del “boom” bananero en el Ecuador comienza entre los años 1944 y 1948. El historiador Rodolfo Pérez Pimentel narra que a consecuencia de un furioso huracán que azotó la costa del Caribe y destruyó las plantaciones de esta fruta en los países productores de Centro América, el señor Clemente Yerovi Indaburu (posteriormente Presidente de la República) vio la oportunidad para los agricultores del Litoral y tuvo el acierto de solicitar al gobierno del presidente en funciones, Galo Plaza Lasso, la concesión de un préstamo de 22 millones de sucres para el cultivo de la fruta.

Y fueron ambos, Yerovi Indaburu y Plaza Lasso quienes con esta visión promovieron activamente la expansión de los cultivos y el desarrollo de este nuevo rubro de exportación. Cuando el señor Plaza Lasso asume la presidencia del Ecuador, nuestro país exportaba 3.8 millones de racimos (en ese entonces, las cifras no estaban expresadas ni en cajas ni en toneladas métricas sino en racimos) y al concluir en 1952 su mandato, los embarques llegaron a los 16.7 millones, lo que representa un crecimiento del 421%, porcentaje que prácticamente no tiene comparación en ningún otro período de la expansión bananera del país. Esta expansión también se evidenció en las divisas que ingresaron al país por la venta de banano, de 66.2 millones de sucres creció a 320.7 millones.

Plaza Lasso logró que el Ecuador se convierta en el más importante exportador de banano en el mundo. “En mi gobierno hubo Planificación. Prueba de eso por ejemplo, el caso del banano. En 1948, Ecuador ocupaba el puesto 27. Para el año 1951 nos convertimos en el primer exportador del mundo”, dijo en alguna ocasión el “Patrón Galito”, apodo patentado por sus adversarios y que luego fue usado en forma humorística o cordial por sus amigos. Cada una de esas palabras hace eco hoy y resuena en los oídos del mundo.³⁹

³⁹ . Industria Bananera Ecuatoriana, 2009

2.3.4.1. Aspectos Generales

Al 31 de diciembre de 2010, el sector bananero ecuatoriano exportó 265 millones 587 mil 828 cajas, que representa un ingreso de aproximado de un \$1.900 millones de dólares por concepto de divisas y de alrededor de \$90 millones de dólares por concepto de impuestos al Estado, constituyéndose en el primer producto de exportación del sector privado del país y uno de los principales contribuyentes al erario nacional. Estas cifras representan el 32% del Comercio Mundial del Banano, el 3.84 del PIB total; el 50% del producto interno bruto (PIB) Agrícola y el 20% de las exportaciones privadas del país.

Las inversiones en el área de producción alcanzan un estimado de \$4.000 millones de dólares entre plantaciones cultivadas de banano, infraestructura, empacadoras, puertos, constituyéndose en una de las más importantes por el monto y el alcance que tiene en la economía nacional. A esto hay que sumar alrededor de 800'000.000 millones de dólares en industrias colaterales (cartoneras, plásticos, insumos, fumigación aérea); que sumando totalizan más de cuatro mil ochocientos millones de dólares.

Las industrias colaterales o indirectas que dependen en más de un 60% del sector bananero tienen importantes inversiones en las áreas de:

- Cartoneras Plástico Transporte Terrestre
- Navieras Agroquímicas Fertilizantes y abonos
- Verificadoras Certificadoras Fumigación Productora de Merístemas

Las inversiones en la actividad y en las Industrias colaterales generan trabajo para más de un millón de familias ecuatorianas, esto es más de 2,5 millones de personas localizadas en nueve provincias que dependen de la Industria Bananera Ecuatoriana⁴⁰.

⁴⁰ Industria Bananera Ecuatoriana, 2009

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“No hay perfección sin esfuerzo.
Los mediocres jamás cosechan
rosas por temor a las espinas ”.

JOSÉ INGENIEROS

3.1. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Entre los métodos más óptimos para la realización de la presente tesis utilizaron los siguientes:

3.1.1. Métodos

Inductivo- Deductivo

Permitió realizar un análisis de la producción actual, es decir se recopiló información de la Hacienda Vanesa y se concluyó con las recomendaciones pertinentes para implementar el estudio de Gestión de Procesos.

Analítico- Sintético

Se utilizó este método en la extracción de las partes de un todo para analizarlas por separado y determinar las relaciones entre sí.

3.1.2. Técnicas

Las técnicas que se utilizaron en el presente trabajo investigativo son:

Observación Directa

Se aplicó al estudiar la forma de realizar los actuales procesos en la hacienda Bananera Vanessa y de observar la realidad en las áreas involucradas.

Encuesta

Se utilizó el formato de preguntas direccionadas a los empleados de la Hacienda y a los productores bananeros con el objetivo de analizar sus opiniones respecto al tema.

Entrevista

Se utilizó la entrevista dirigida al propietario de la Hacienda bananera Vanessa con el fin de recabar información que permitió cumplir con los resultados de la investigación.

3.2. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó en la Hacienda Bananera Vanessa en el cantón Valencia, el tema se direccionó como respuesta a la necesidad de cambio en el uso de procedimientos internos, los cuales se han usado solamente con el conocimiento empírico.

Los procesos son una herramienta de apoyo para gestionar de manera más óptima las actividades de la empresa, por cuanto permite el análisis de las entradas, actividades y salidas, así como tener una visión general de los mismos, permite tener una visión más amplia de las características de cada uno de ellos.

Las estrategias utilizadas en la investigación fueron referencias bibliográficas y la aplicación de conceptos teóricos a la práctica en lo referente a procesos, los cuales permitieron aplicar y desarrollar el tema de investigación de mejor manera.

3.3. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Para proceder a elaborar el marco teórico, en primer lugar se establecieron las categorías de análisis mediante las cuales se determinó el problema de la investigación y sus respectivos subproblemas derivados.

Luego se procedió a establecer las categorías semánticas de la investigación para determinar los títulos y subtítulos del marco teórico, el cual sirvió para detectar y comprender el campo problemático de la investigación.

El marco teórico con el que se trabajó fue el siguiente:

- Antecedentes del tema de investigación
- Fundamentación Teórica
- Fundamentación Legal
- Definición de términos básicos

3.4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN EMPÍRICA

Esta investigación tiene un paradigma crítico propositivo, debido a que privilegia la interpretación y la comprensión del problema planteado.

La información que se obtuvo para la realización de la presente investigación fue proporcionada por los empleados y Directivos de la Hacienda Vanessa los mismos que se consideraron como fuente de información primaria.

Entre los instrumentos y técnicas se utilizaron los cuestionarios de encuesta aplicada a los: empleados y directivos de la hacienda.

3.4.1. Población y muestra

3.4.1.1. Población

Para alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación se consideró a 45 Productores Bananeros del Cantón Valencia, Provincia de Los Ríos, de este modo se aplicó un cuestionario de preguntas para

determinar la participación en el mercado nacional con las ventas de banano.

3.4.1.2. Muestra

Por tratarse de una muestra finita se trabajará con el 100% de la población. En el siguiente cuadro se resume el total de las encuestas y entrevistas a aplicarse en el estudio:

Muestra	Tamaño
Productores Bananeros	45
Empleados de Hacienda Vanessa	20
Entrevistas al Gerente de Hacienda Vanessa	1

Elaboración: El autor

3.5. DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA

La información obtenida se obtuvo mediante encuestas y entrevistas, se realizó el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

En la encuesta a los productores bananeros se les aplicó un cuestionario de 11 preguntas, a los empleados y trabajadores de la Hacienda Vanessa de 9 preguntas y al Gerente de la hacienda Vanessa se le aplicó una entrevista con un total de 13 preguntas.

3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados de las entrevistas, observación y encuestas, éste último fue debidamente codificados, tabulados y analizados estadísticamente utilizando Excel para su interpretación correspondiente.

La información presentada en cuadros y figuras, con su respectivo análisis e interpretación, para cubrir los aspectos tratados en los formularios y, en las

variables independientes y dependientes planteadas para la evaluación del estudio, la que tributará al cumplimiento de los objetivos propuestos, y de esta manera confrontar los resultados obtenidos en la investigación para el rechazo o aprobación de la hipótesis planteada.

Una vez obtenidos los resultados y las conclusiones generales se propuso una propuesta alternativa como solución a la problemática planteada.

3.7. CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

El informe de investigación se realizó basado en el esquema aprobado en el proyecto de investigación, cuyo formato consta:

Marco Contextual.- Consistió en analizar la problemática a investigarse y definir los objetivos y los cambios esperados en la investigación.

Marco Teórico.- En este capítulo compila información bibliográfica sobre los temas inherentes a la investigación.

Metodología de la Investigación.- En este capítulo se hace una explicación de los métodos, técnicas é instrumentos empleados para el desarrollo de la investigación.

Presentación de Análisis e Interpretación de Resultados.- Se elaboran cuadros y gráficos donde se observan los resultados finales con el respectivo análisis de la hipótesis planteada.

Conclusiones y Recomendaciones.- En este capítulo el investigador expone sus criterios sobre los resultados y expresa las sugerencias para la implementación de soluciones.

Propuesta Alternativa.- Se presenta una propuesta alternativa para el mejoramiento de la producción y rentabilidad de la Hacienda Bananera Vanessa.

Sección de Referencias.- Contiene bibliografía consultada y anexos.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

“Si buscas resultados distintos,
no hagas siempre lo mismo”.

Albert Einstein

4.1. ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS

Hipótesis

La débil Gestión Administrativa por Procesos incide negativamente en la Producción y Rentabilidad de la Hacienda Vanessa.

Variables

Variable independiente (causa): Gestión Administrativa por Procesos

Variable dependiente (efecto) : Producción y Rentabilidad

4.2 UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA PERTINENTE A LA HIPÓTESIS

Las encuestas aplicadas a los empleados y productores, fueron aplicadas en función de los objetivos de la investigación y de la hipótesis, se estructuraron preguntas a través cuestionarios de forma ordenada y con preguntas directas.

Las encuestas aplicadas a los empleados de la Hacienda Vanessa fueron realizadas para obtener respuestas a los problemas planteados en la investigación por ello, a través de su tabulación se obtuvo los resultados esperados.

4.2.1. Analisis de los resultados

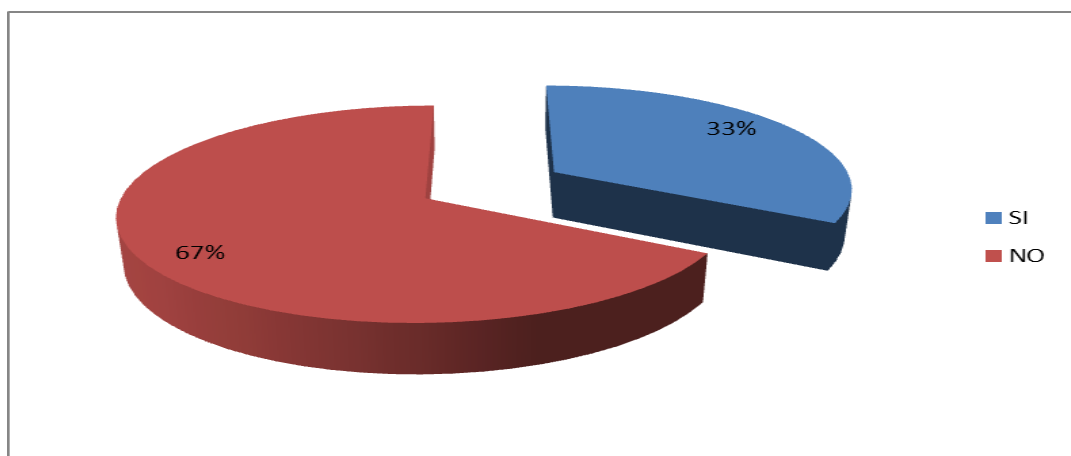
4.2.1.1. Resultado de las encuestas dirigida a los Productores Bananeros de la Provincia de Los Ríos

Pregunta #1. ¿Su empresa tiene una estructura organizativa adecuada a la dimensión de su actividad?

Cuadro # 1. Estructura organizativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	15	33
NO	30	67
Total	45	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados

En el Cuadro # 1 se observa que el 33% de Productores Bananeros indican que si utilizan una estructura organizativa adecuada a la dimensión de su actividad, mientras que el 67% indicó que no la utilizan.

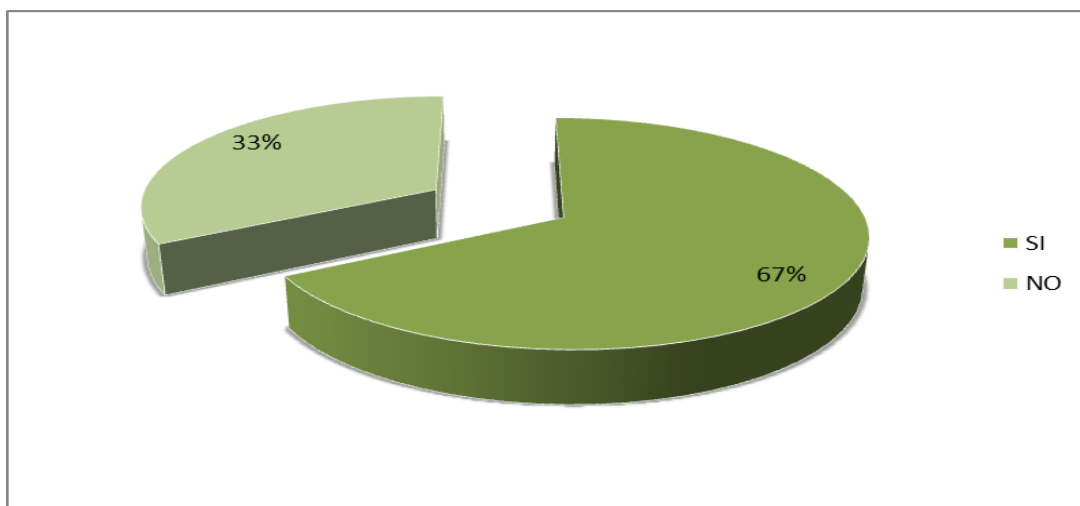
Según los resultados obtenidos se puede observar que la empresa no tiene una estructura organizativa adecuada a la dimensión de su actividad.

Pregunta # 2. ¿Utiliza un manual para efectuar los procesos de producción internos?

Cuadro # 2. Manual de procesos internos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	30	67
NO	15	33
Total	45	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados:

En el Cuadro # 2 se observa que 67% de los encuestados indicó que si utiliza un manual para efectuar los procesos de producción internos, mientras el 33% mencionó que no.

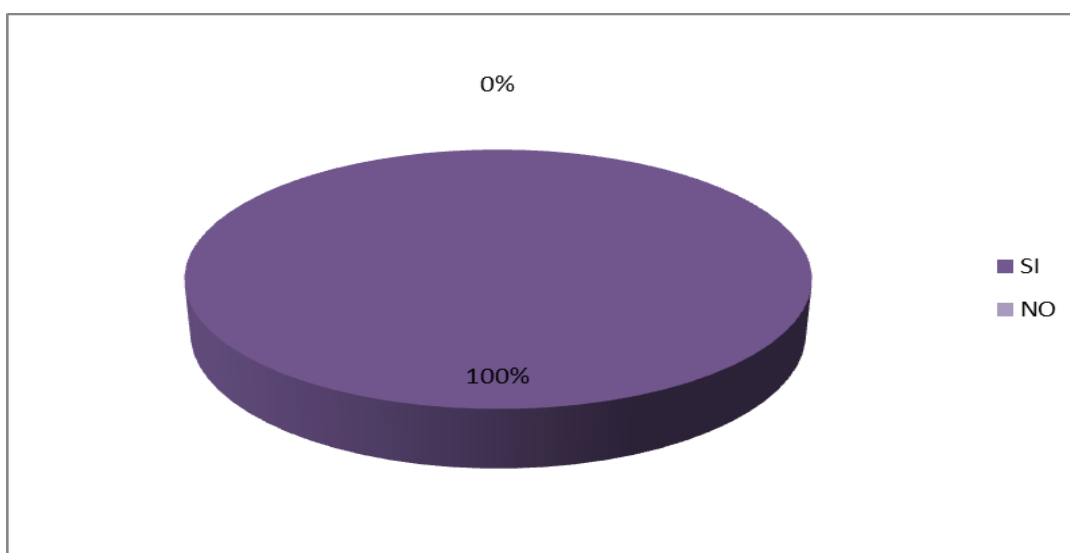
Se evidenció que la mayoría de los usuarios contestaron afirmativamente esta pregunta, lo cual implica que las empresas tienen una carencia de políticas internas para los procesos en la producción.

Pregunta # 3. ¿Existe personal especializado para controlar los procesos internos en su empresa?

Cuadro # 3. Personal especializado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	45	100
NO	0	0
Total	45	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados:

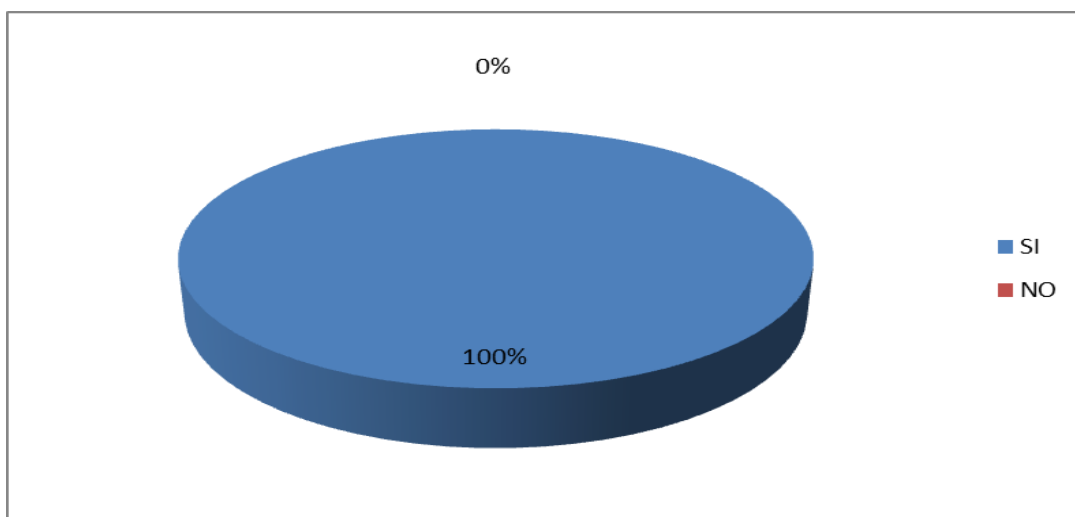
El Cuadro # 3 indica que el 100% de los encuestados manifestaron que si existe personal especializado para controlar los procesos internos en su empresa, se refieren a procesos conocidos dentro de la actividad bananera porque cada etapa tiene supervisores como en el cortado, transporte y embalaje de las cajas de banano.

Pregunta # 4. ¿Cuándo se efectúa el proceso, usted requiere impartir una orden a sus subalternos?

Cuadro # 4 Orden a sus subalternos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	45	100
NO	0	0
Total	45	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados:

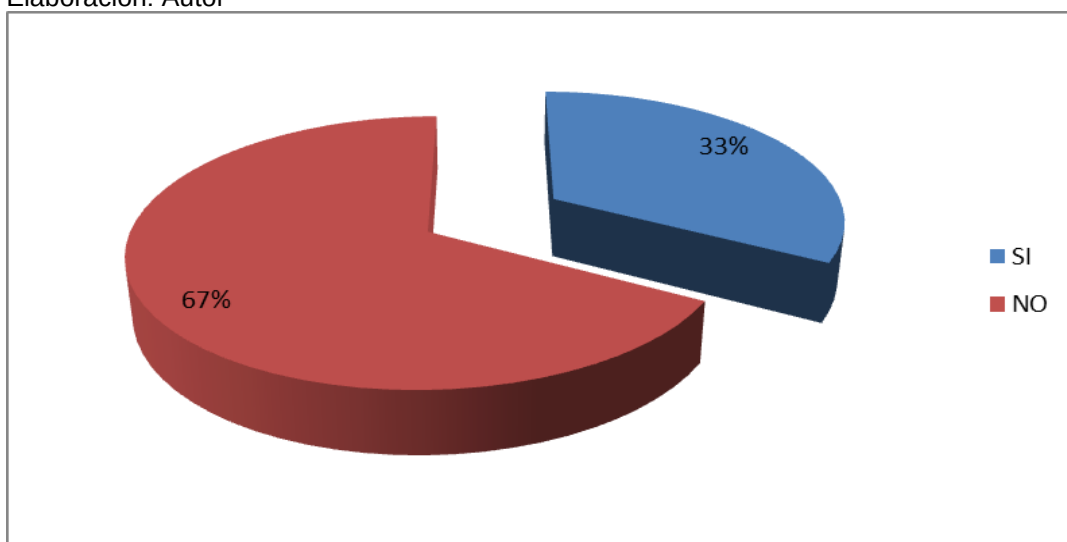
Como se puede observar en el Cuadro # 4 el total de los encuestados manifestaron que si se requiere impartir una orden a sus subalternos cuando se efectúa el proceso.

Pregunta # 5. ¿Pertenece a alguna Asociación de productores bananeros?

Cuadro # 5. Asociación de productores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	15	33
NO	30	67
Total	45	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados:

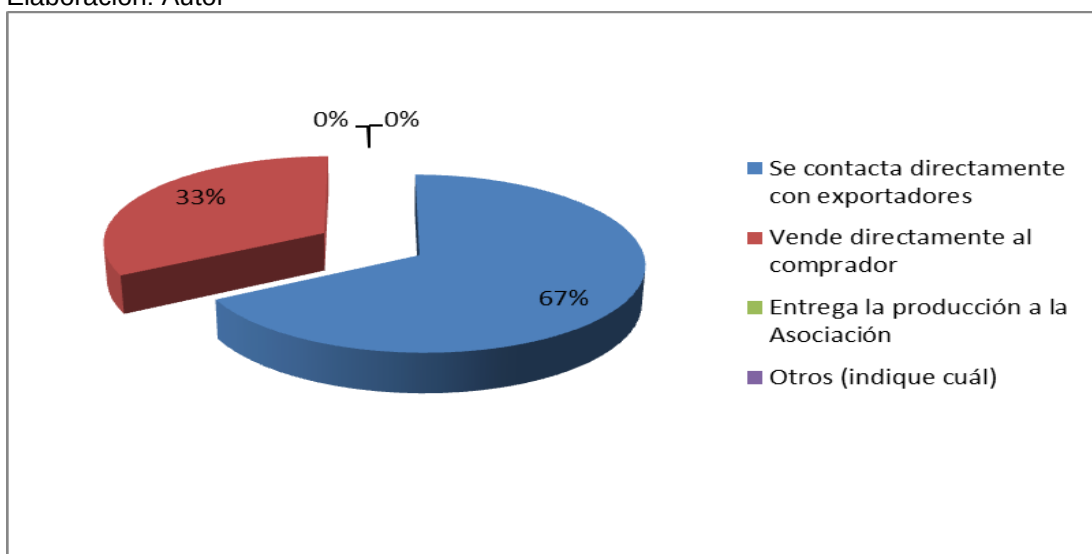
En el Cuadro # 6 se observa que el 33% de entrevistados manifestaron que si pertenecen a una Asociación de productores bananeros, mientras que el 67% mencionaron que no.

Pregunta # 6. ¿Cuál es el procedimiento para realizar la venta de su producción?

Cuadro # 6 Procedimiento de venta

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Se contacta directamente con exportadores	30	67
Vende directamente al comprador	15	33
Entrega la producción a la Asociación	0	0
Otros (indique cuál)	0	0
Total	45	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados:

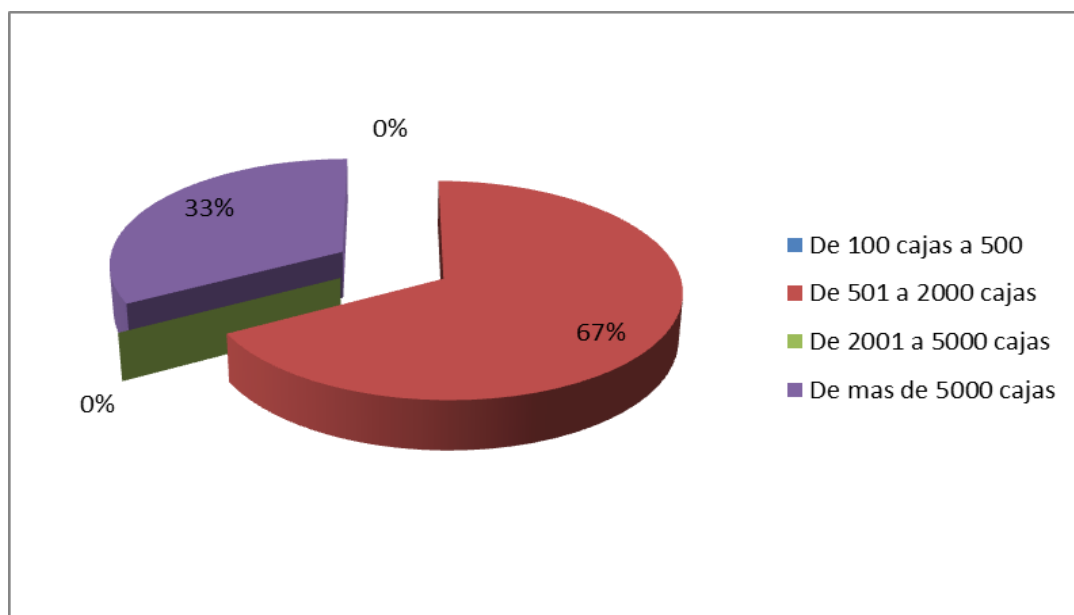
En el Cuadro # 7 Se observa que el 67% de los productores bananeros realizan la venta de su producción contactándose directamente con exportadores, el 33% indico que la vende directamente con exportadores.

Pregunta # 7. ¿Cuál es su participación en el mercado por unidades de cajas de banano mensualmente?

Cuadro # 7. Participación en el mercado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
De 100 cajas a 500	0	0
De 501 a 2000 cajas	30	67
De 2001 a 5000 cajas	0	0
De mas de 5000 cajas	15	33
Total	45	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados:

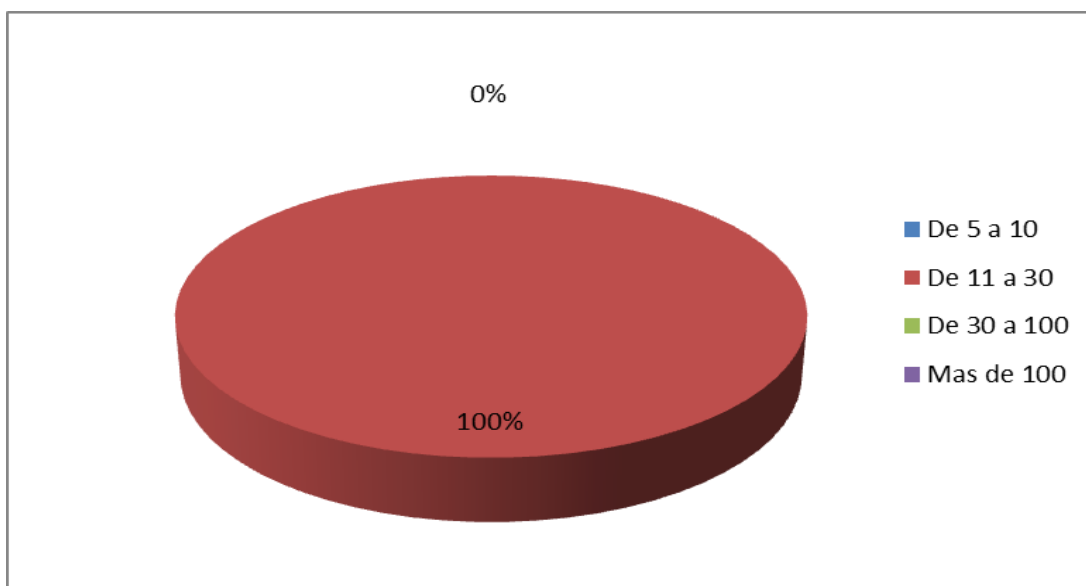
Como se observa en el Cuadro # 8 el 67% de los encuestados mencionaron que su participación en el mercado por unidades de cajas de banano mensualmente es de 501 a 2000 cajas, mientras que el 33% indico que es de más de 5000 cajas

Pregunta # 8. ¿Cuántas personas trabajan en su empresa en el proceso de producción del banano?

Cuadro # 8. Número de personas trabajadoras

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
De 5 a 10	0	0
De 11 a 30	45	100
De 30 a 100	0	0
Más de 100	0	0
Total	45	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados:

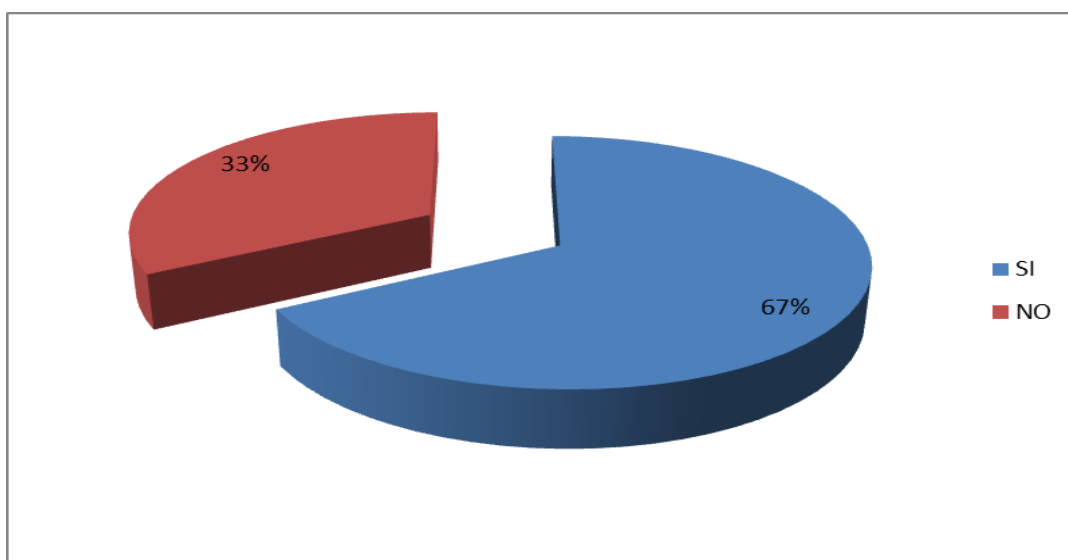
Como muestra el Cuadro # 8 el 100% de los productores Bananeros indicaron que en el proceso de producción del banano trabajan de 11 a 30 personas.

Pregunta # 9. ¿Utiliza indicadores de gestión para medir el cumplimiento de las metas en su empresa?

Cuadro # 9. Indicadores de gestión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	30	67
NO	15	33
Total	45	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados:

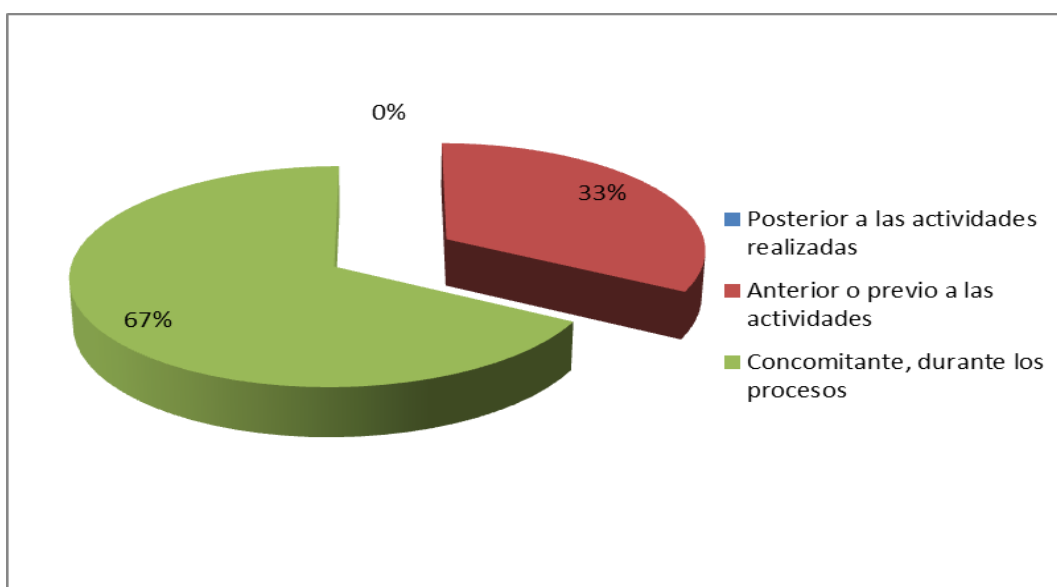
En el Cuadro # 9 se observa que el 67% de encuestados manifestaron que si utiliza indicadores de gestión para medir el cumplimiento de las metas en su empresa, mientras que el 33% menciono que no los utiliza.

Pregunta # 10. ¿Qué tipo de control es el que lleva a cabo en las actividades de producción de Banano?

Cuadro # 10. Tipo de control de actividades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Posterior a las actividades realizadas	0	0
Anterior o previo a las actividades	15	33
Concomitante, durante los procesos	30	67
Total	45	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados:

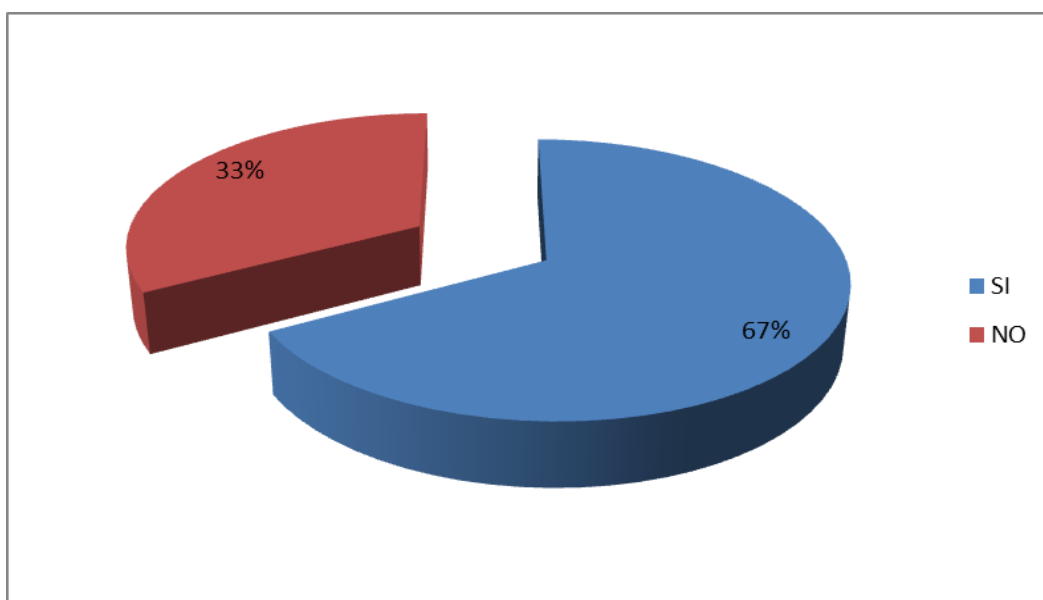
Como se divisa en el Cuadro # 10 el 67% de los productores Bananeros indicaron que en el proceso de producción del banano el control que llevan es concomitante durante los procesos, mientras que el 33% opinaron que el tipo de control que realizan lo hacen previo a las actividades que realizan.

Pregunta # 11. ¿Considera que su rentabilidad es adecuada para la inversión que realiza en su actividad?

Cuadro # 11. Rentabilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	30	67
NO	15	33
Total	45	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados:

En el Cuadro # 11 se observa que el 67% de Productores Bananeros considera que la rentabilidad es adecuada para la inversión que realiza en su actividad, mientras que el 33% manifiestan que no.

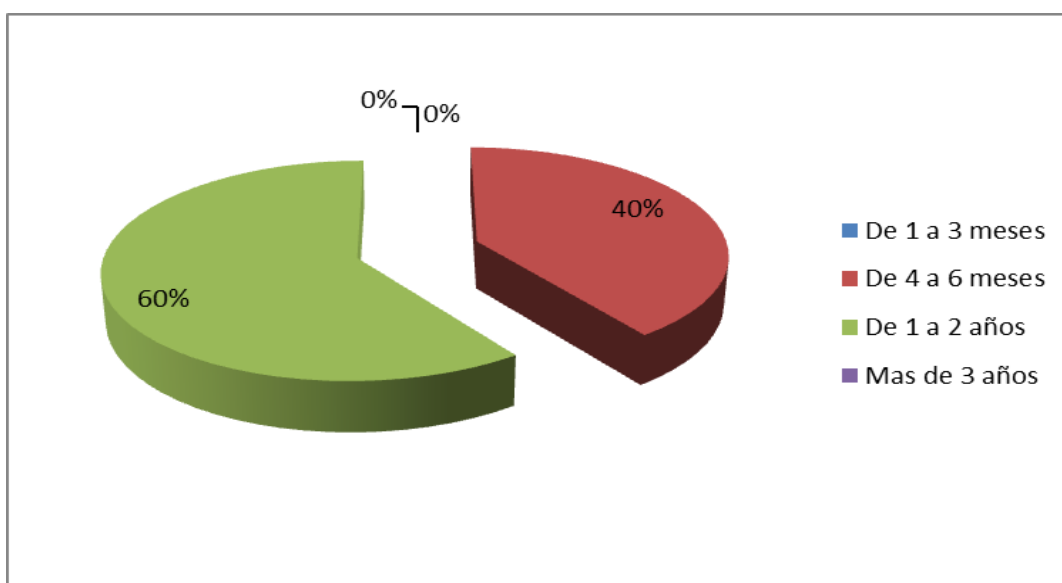
4.2.3. Resultado de las encuestas dirigida a los Empleados y Trabajadores Bananeros de la Hacienda Vanessa

Pregunta # 1 ¿Cuánto tiempo labora en la Hacienda Vanessa?

Cuadro # 12 Tiempo laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
De 1 a 3 meses	0	0
De 4 a 6 meses	8	40
De 1 a 2 años	12	60
Más de 3 años	0	0
Total	20	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados:

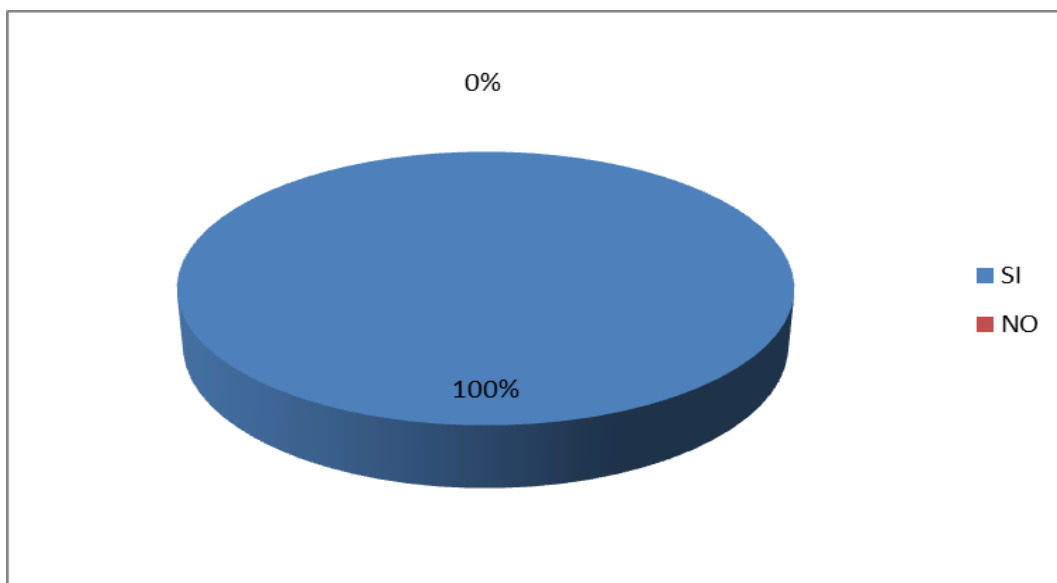
En el Cuadro # 12 se observa que el 60% de encuestados manifestaron que llevan laborando en la hacienda de 1 a 2 años, mientras que el 40% designaron que laboran de 4 a 6 meses.

Pregunta # 2.¿Tiene conocimiento de los procesos que efectúa en su trabajo diario?

Cuadro # 13 Conocimiento de procesos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	20	100
NO	0	0
Total	20	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados:

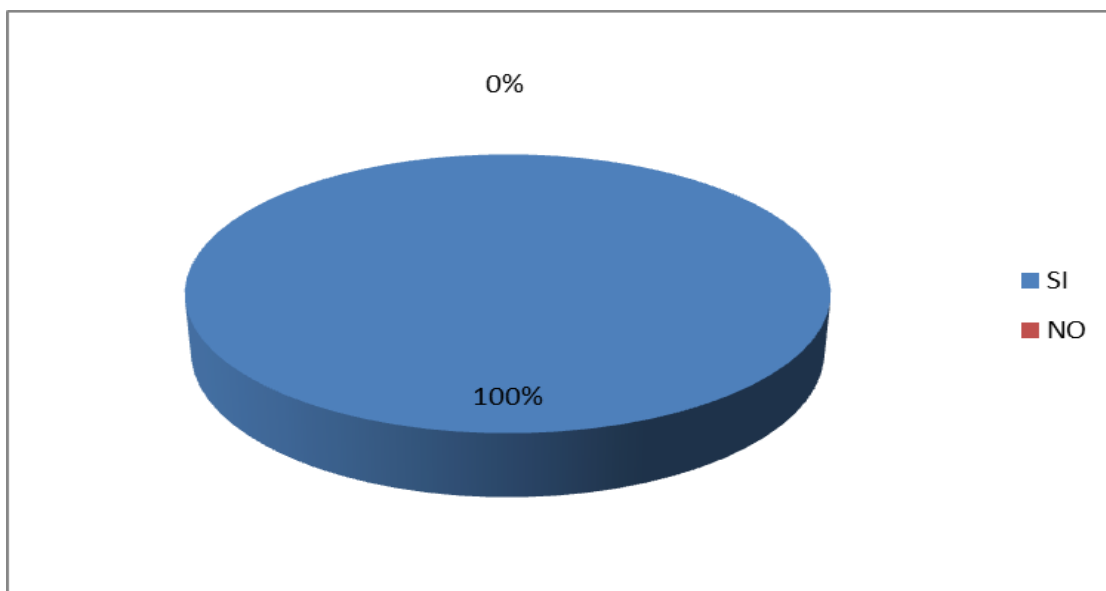
En el Cuadro # 13 se observa que el 100% de los encuestados manifestaron que tienen conocimientos acerca de los procesos que efectúan a diario.

Pregunta # 3. ¿Recibió instrucciones para efectuar su trabajo cuando ingresó a la empresa?

Cuadro # 14 Instrucciones de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	20	100
NO	0	0
Total	20	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados:

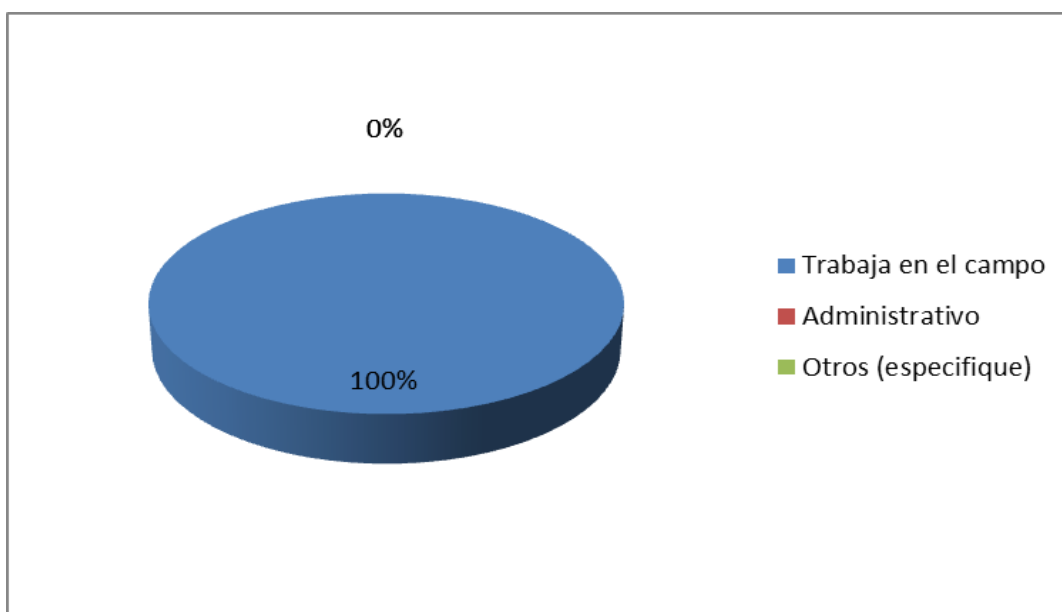
En el Cuadro # 14 se observa que el 100% de encuestados manifestaron que si recibieron instrucciones antes de desempeñar sus labores en la empresa.

Pregunta # 4. ¿Cuál es su función específica?

Cuadro # 15. Función específica

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Trabaja en el campo	20	20
Administrativo	0	0
Otros (especifique)	0	0
Total	20	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados:

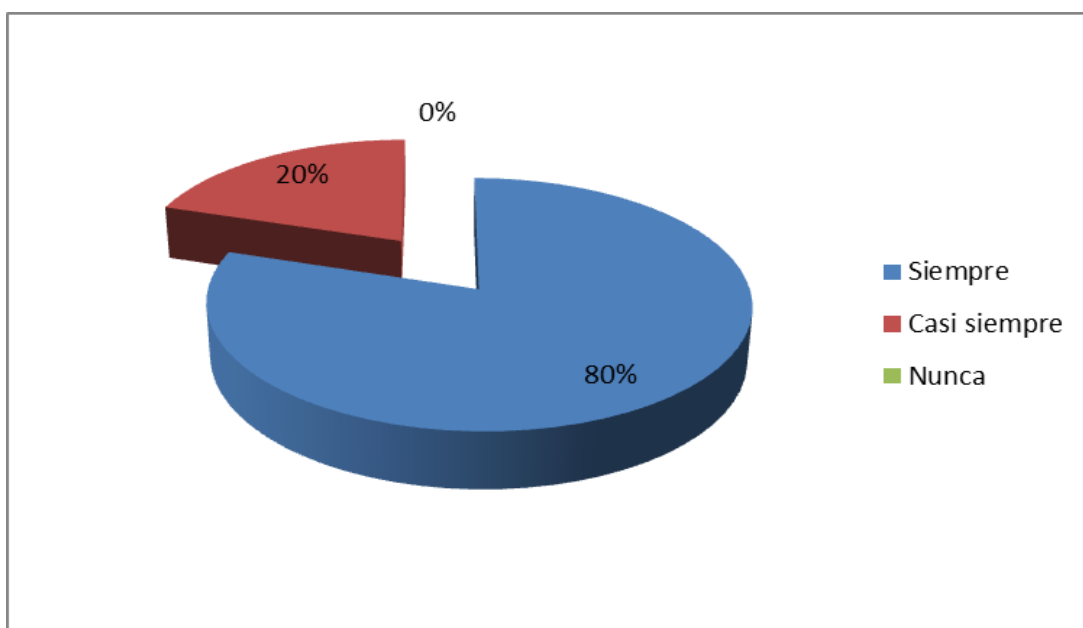
Como de muestra en el cuadro # 15, acorde a las funciones que desempeñan las personas encuestadas el 100% opinaron que realizan trabajo de campo.

Pregunta # 5. ¿Con qué frecuencia su jefe inmediato le comunica sobre cambios en los procesos internos?

Cuadro # 16. Comunicación de cambios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	16	80
Casi siempre	4	20
Nunca	0	0
Total	20	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados:

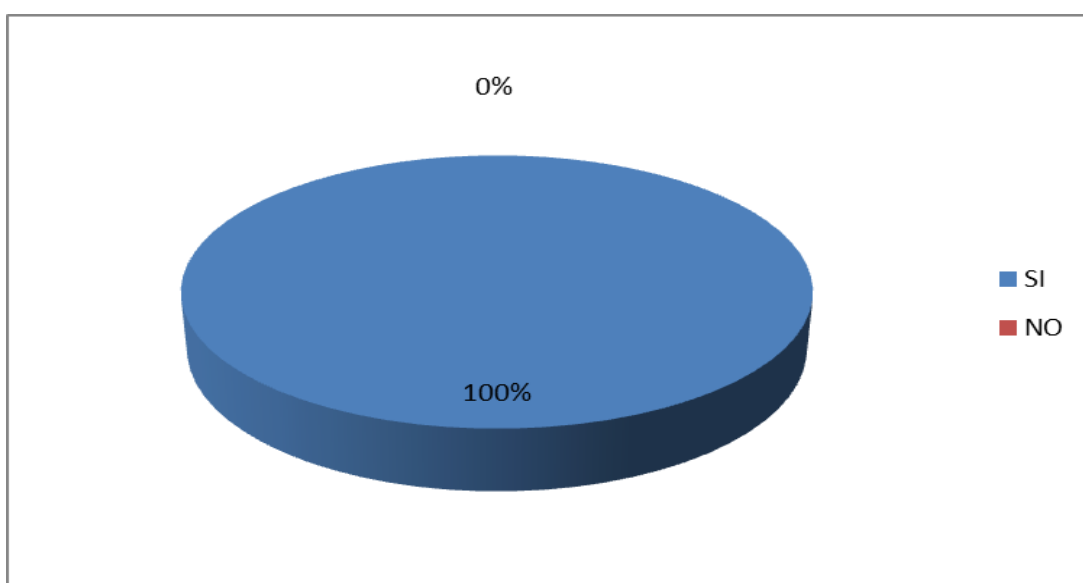
En referencia a los encuestados el 80% designo que siempre el jefe inmediato les comunica sobre cambios en los procesos internos, mientras que el 20% testificaron que casi siempre lo hace, tal como se muestra en el cuadro # 26.

Pregunta # 6. ¿Cree que los procesos de producción deben estar claramente definidos y comunicados en la empresa?

Cuadro # 17 Procesos de producción

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	100
NO	0	0
Total	20	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados:

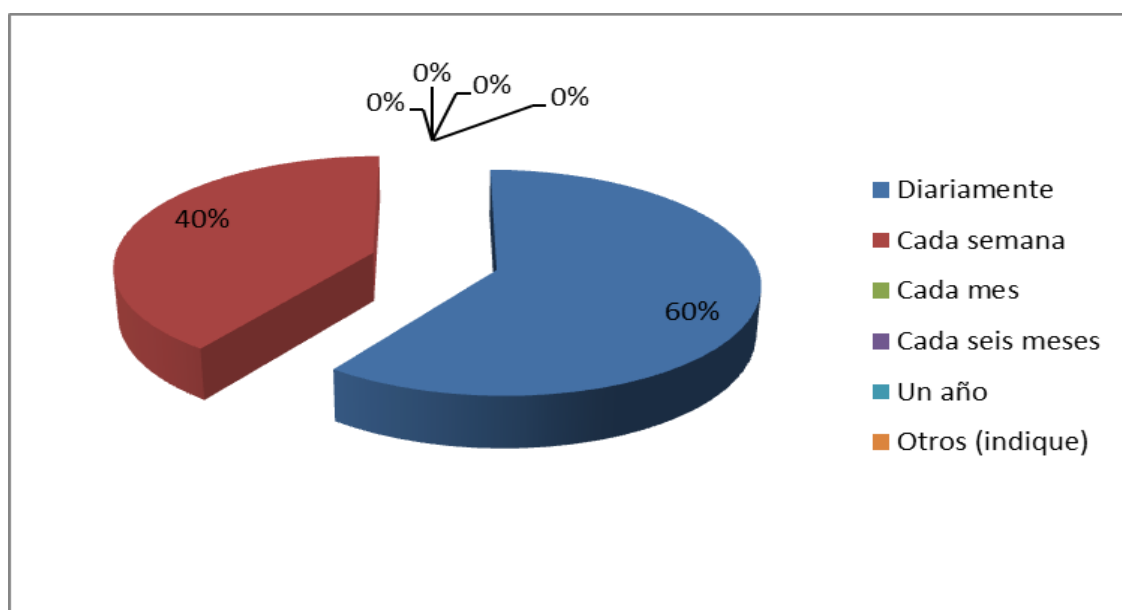
Como se observa en el cuadro # 17, todos los empleados emitieron que los procesos de producción deben estar claramente definidos y comunicados en la empresa?

Pregunta # 7. ¿Cada que tiempo efectúan un control en el trabajo que realiza?

Cuadro # 18. Control de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Diariamente	12	60
Cada semana	8	40
Cada mes	0	0
Cada seis meses	0	0
Un año	0	0
Otros (indique)	0	0
Total	20	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados:

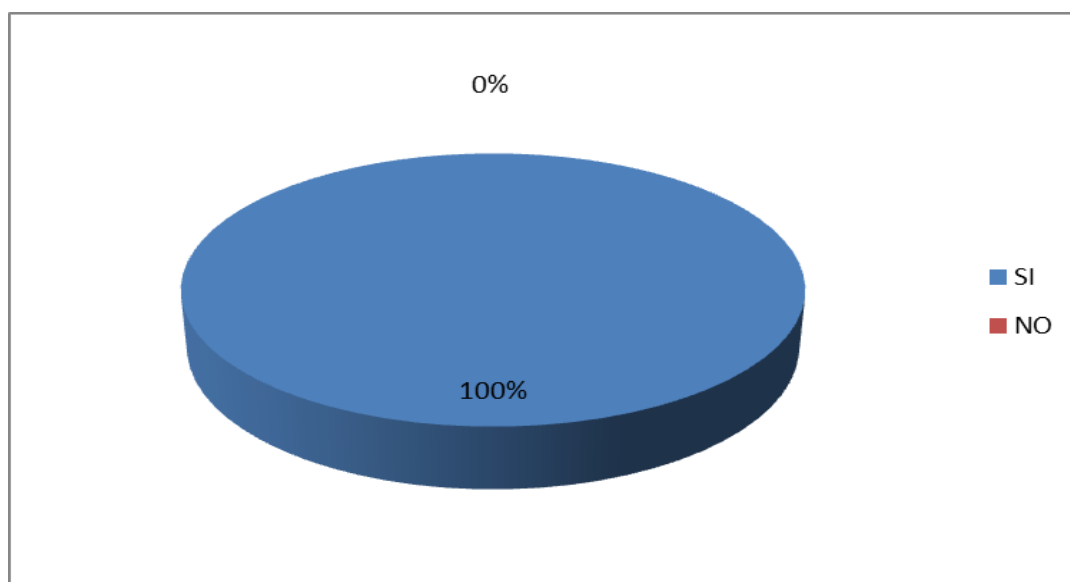
Mostrándose en el cuadro # 18, se observa que el 60% de encuestados dijeron que diariamente les realizan un control de trabajo, mientras que el 40% testificaron que lo hacen cada semana.

Pregunta # 8. ¿Cree que el desarrollo de su actividad contribuye al crecimiento de la Hacienda Vanessa?

Cuadro # 19 Desarrollo de actividad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	20	100%
NO	0	0%
Total	20	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados:

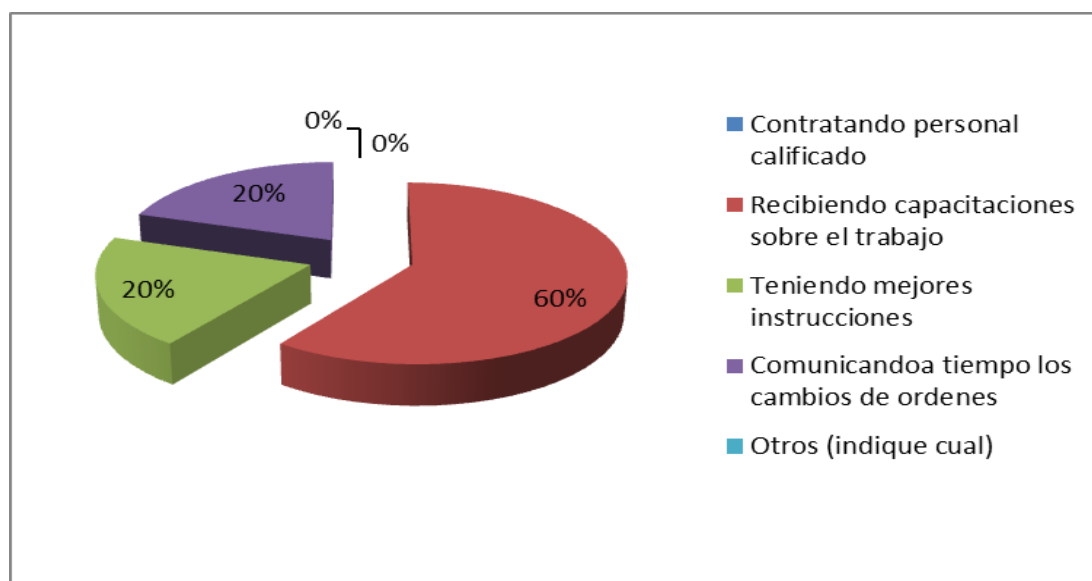
Como de muestra en el cuadro # 19, acorde al desarrollo de la actividad que realizan el 100% de encuestados creen que contribuyen en su totalidad para el crecimiento de la Hacienda Vanessa.

Pregunta # 9. ¿De qué manera se mejorarán los procesos internos de la Hacienda Bananera Vanessa?

Cuadro # 20 Mejoramiento de procesos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Contratando personal calificado	0	0
Recibiendo capacitaciones sobre el trabajo	12	60
Teniendo mejores instrucciones	4	20
Comunicando a tiempo los cambios de ordenes	4	20
Otros (indique cual)	0	0
Total	20	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Análisis de resultados:

Mostrándose en el cuadro # 20, observamos que el 60% de encuestados opinan que mejoraran los procesos internos recibiendo capacitaciones , mientras que el 20% consideraron que mejoraran por medio del contrato de personal calificado, y en un porcentaje similar se estipulo que se mejorara por medio del comunicado a tiempo de los cambios de órdenes.

4.2.4. Resultado de la entrevista aplicada al Gerente de la Hacienda Vanessa

1.- ¿Su empresa tiene una estructura organizativa adecuada a la dimensión de su actividad?

Acorde a las necesidades que se susciten tenemos estructurada

2.- ¿Utiliza un manual para efectuar los procesos de producción internos?

No necesariamente

3.- ¿Existe personal especializado para controlar los procesos internos en su empresa?

No

4.- ¿Cuándo se efectúa el proceso, usted requiere impartir una orden a sus subalternos?

Por supuesto que si

5. ¿Pertenece a alguna Asociación de Productores bananeros?

No

6.- ¿Cuál es el procedimiento para realizar la venta de su producción?

En base a un contrato con la exportadora ya establecido

7.- ¿Cuál es su participación en el mercado por unidades de cajas de banano mensualmente?

14000 cajas mensuales

8.- ¿Cuántas personas trabajan en su empresa en el proceso de producción del banano?

40 personas

9.- ¿Utiliza indicadores de gestión para medir el cumplimiento de las metas en su empresa?

No utilizamos indicadores de Gestión, utilizamos históricos de Ventas.

10.- ¿Su personal está capacitado para desempeñar las funciones que se le asigna?

Si

11.- ¿Qué tipo de control es el que lleva a cabo en las actividades de producción de Banano?

Los Controles Artesanales, Químicos (Sigatoka) y los Productivos (Calidad de la fruta)

12. ¿Considera que su rentabilidad es adecuada para la inversión que realiza en su actividad?

No falta llegar un poco más de rentabilidad

13. ¿Cuál es la estrategia que emplea cuando la rentabilidad de su empresa se afecta por los bajos precios de la caja de banano?

Se reduce a personas y se trasladan esas labores a los que quedan en las hacienda.

4.3. DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS.

En el planteamiento de esta investigación sobre el tema: “Gestión de procesos y su incidencia en la producción y rentabilidad de la Hacienda Bananera Vanessa del cantón Valencia año 2010-2012. Plan de Gestion por preocesos ” , se logró establecer que su situación de procesos internos es incipiente, por ello el desconocimiento de las actividades de entrada, proceso y salida no permite establecer el desempeño laboral de una manera adecuada, se reduce por tanto la capacidad de control y de medir los resultados de una forma eficiente.

En esta investigación se pretendió obtener información en base al levantamiento de información que permitiera analizar si los procesos se llevan a cabo en la estructura de la empresa, obteniéndose que no existe ningún proceso que se encuentre especificado a través de manuales o como política interna de la empresa.

Por lo expuesto, de acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la hipótesis de la investigación; se cumple.

4.3.1. Hipótesis General

La hipótesis se comprueba que con el conocimiento de lo que se efectúa en cada proceso se logra medir la productividad porque se obtienen resultados, estos son medibles en base a indicadores de desempeño, así por ejemplo en el área de producción si se obtuvieron 14.000 cajas de banano, se deberá revisar cual es el excedente en su utilidad y relacionarla con el número de personas que intervinieron en el proceso de producción para analizar si su desempeño fue el adecuado, o este número de cajas en la producción es inferior al esperado.

En la Hacienda Bananera Vanessa, existe un alto índice de empleados (60%) que laboran recientemente de 1-2 años, la opinión que tienen al respecto de los procesos internos se refiere a la necesidad de capacitación que requieren, la mayoría están en el labores de campo.

Con respecto a las respuestas obtenidas de los productores bananeros se observó que la mayoría indicó que la estructura organizativa no está acorde a sus actividades, es decir este parámetro es el indicador de que los procesos internos no se pueden cumplir a cabalidad porque no se tiene la suficiente capacidad para su revisión.

Con relación a las respuestas obtenidas del Gerente de la Hacienda Vanessa, se registró que no existe personal para controlar los procesos internos, lo cual refleja la carencia de conocimiento de cada una de las actividades que se efectúan al interior de la empresa, concomitante con ello, la rentabilidad de la empresa es baja si se relaciona la producción de 14.000 cajas de banano mensuales.

Esto se confirma según la información obtenida, que en la Hacienda Vanessa no se efectúan mapas de procesos, por lo que las entradas, las actividades y las salidas no se pueden medir en base a resultados, la hipótesis planteada “La débil Gestión administrativa por Procesos, incide negativamente en la Producción y Rentabilidad de la Hacienda Bananera Vanessa” se acepta.

4.4. COMPROBACION/DISPROBACION DE LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION

- **Análisis de la Hipótesis General**

De la investigación realizada se observó que la carencia de la aplicación de procesos origina un desconocimiento de los resultados en cada una de las actividades lo cual es negativo para la rentabilidad de la empresa.

- **Análisis de la Hipótesis**

Con respecto a la hipótesis # 1 sobre: La adecuada Gestión por procesos incidirá en una mejora de la competitividad de la Hacienda Bananera Vanessa.

Se obtuvo que la minoría de los encuestados pertenecen a una Asociación de Bananeros, la competitividad se observa cuando la empresa tiene un valor agregado en su proceso productivo, el 33% de los productores bananeros se encuentran asociados, lo cual hace que sus precios por caja de banano se encuentren protegidos por la oportunidad de buscar nuevos mercados, el volumen de las ventas es importante al conseguir nuevos clientes, en la Hacienda Bananera Vanessa esto se convierte en una desventaja porque no le permite competir con aquellos que pueden colocar el producto en el mercado a mejores precios, se comprueba la hipótesis .

4.5. Conclusión Parcial.

La mayoría de los Productores Bananeros indicaron que no utilizan una estructura organizativa adecuada a la dimensión de su actividad, no existen políticas internas para los procesos en la producción, sin embargo si existe personal especializado para controlar los procesos internos en su empresa, porque se requiere impartir una orden a sus subalternos cuando se efectúa el proceso.

Cabe señalar que el 67% mencionaron que no pertenecen a una Asociación de productores bananeros, que realizan la venta de su producción contactándose directamente con exportadores, su participación en el mercado por unidades de cajas de banano mensualmente es de 501 a 2000 cajas, para el proceso de producción del banano trabajan de 11 a 30 personas.

Además indicaron que utilizan indicadores de gestión para medir el cumplimiento de las metas, en el proceso de producción del banano el control que llevan es concomitante durante los procesos, los emplerados llevan laborando de 1 a 2 años y que tienen conocimientos acerca de los procesos que efectúan a diario, porque recibieron instrucciones antes de desempeñar sus labores en la empresa y en su mayoría realizan trabajo de campo.

Sin embargo manifestaron que todos los empleados emitieron que los procesos de producción deben estar claramente definidos y comunicados en la empresa y que diariamente les realizan un control de trabajo, creen que contribuyen en su totalidad para el crecimiento de la Hacienda Vanessa.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“ El valor del producto se halla en la produccion”

Albert Einstein

5.1. CONCLUSIONES

Luego del análisis de los resultados obtenidos en esta Tesis, se formulan las siguientes conclusiones:

- El personal en su mayoría del personal está comprometido con el trabajo con gran responsabilidad funciones, a pesar de las dificultades, al realizar sus tareas y las instrucciones que reciben son de tipo verbal y varias veces omiten algún detalle dentro del proceso, retrasando las actividades operativas.
- La relación efectiva entre las actividades del Plan de gestión por procesos no cuenta la empresa habiendo déficit la actuación, dentro del sistema productivo.
- Se encuentra una estructura organizativa básica en este nivel de la empresa Vanessa poco evidenciada en documentos que permitan la delimitación de responsabilidades, ocasionando deficiencias cómo el tiempo ocioso entre los trabajadores.
- La evaluación del rendimiento en el nivel operativo del Plan de Gestión por Procesos asociado a la planeación con débil resultado.
- Los empleados desconocen los criterios con los cuales se los evalúa y los directivos tienen solamente ideas generales sobre evaluación, por lo tanto poco se cumple con el fin de la evaluación del desempeño que son, entre otros, reforzar las relaciones con el personal; mejorar la productividad; apoyar decisiones de gestión de RR.HH como promoción, rotación, etc. asegurar criterios más objetivos en las decisiones que afectan al personal e identificar los desempeños mejorables.
- Los accionistas y empleados de la Empresa Vanessa poco involucrados en el proceso de producción de la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda lo siguiente:

- Se debe diseñar un Plan de Gestión por Procesos en el que participen trabajadores y empleados para potenciar el proceso interno en la institución.
- Se tiene que mantener informados y comprometidos en el logro de un buen desempeño de los integrantes de la empresa, para el fortalecimiento en el desarrollo de la empresa, con una participación creativa y eficaz en la consecución de los propósitos planteados pasos que conducentes a la calidad total.
- Se debe Implementar procesos de fortalecimiento del personal de la Empresa Vanessa, con capacitación permanente y entrenamiento de acuerdo al Plan de Mejoras.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA ALTERNATIVA

“ En la empresa, la puerta del cambio
se abre desde el interior”

Jacques Chaize

6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

“PLAN DE GESTION POR PROCESOS PARA LA HACIENDA BANANERA VANESSA, PRODUCTORA DE BANANO DEL CANTON VALENCIA , AÑO 2010 - 2012 ”

6.2 JUSTIFICACIÓN

Los sistemas productivos o de producción de Gestión por procesos son conjuntos que tienen la finalidad de un objetivo, con ello los sistemas aportan a la identificación de las actividades dentro de una organización, en la Hacienda Vanessa la focalización de los procesos internos que se encuentran en un sistema contribuirá de manera efectiva a detectar los niveles de procesos existentes.

Los procesos han existido desde siempre ya que esta forma más natural de organizar el trabajo. Para ello, y en primer lugar se determina sus límites para, en función de su nivel, asignar responsabilidades, identificar sus elementos y factores para determinar sus interacciones y hacer posible su gestión.

La presente propuesta se justifica por que sus procesos de estudio se centró en determinar las falencias en el proceso de producción que contribuyen al soporte económico de la producción bananera de la hacienda Vanessa.

Con la aplicación de la propuesta, la empresa logrará optimizar los recursos, obviamente una mayor producción de alta calidad que permita competir en los mercados.

Con el desarrollo de la propuesta se logra determinar los procesos los cuales servirán para direccionar de mejor manera las actividades de la empresa y contribuir al desempeño laboral.

También se justifica el estudio por que permitió determinar el Proceso de Gestion Administrativa de la Empresa , un modelo que define sus procesos con el que logrará solucionar las respectivas falencias en su Proceso de Producción y Comercializacion

6.3. FUNDAMENTACIÓN

Muchos de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales (por departamentos); en algún área pudiera haber un "nicho de poder" planteando problemas de asignación de responsabilidad sobre la totalidad del Proceso, que no debe ir acompañada de autoridad ejecutiva sobre los recursos para no interferir con la jerárquica. Sin embargo, la satisfacción del cliente viene determinada por el coherente desarrollo del Proceso del Negocio en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

La Cadena de Valor de Porter fundamenta el levantamiento de los procesos en la Hacienda Bananera Vanessa, porque da ideas para la identificación de los procesos claves.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un “ Plan de Gestion por Procesos en la Hacienda Bananera Vanessa, productora de banano del Canton Valencia , año 2010 -2012 ”, con el fin de integrarlos sosteniblemente en las actividades productivas.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Definir la estructura de la gestión administrativa de proceso a aplicarse en la empresa.

- Desarrollar los procesos Operativos, de Apoyo, de Gestión y Dirección en la Hacienda Bananera Vanessa
- Efectuar el Mapa de Procesos en la Hacienda Bananera Vanessa
- Determinar el presupuesto para el plan de mejoramiento de los procesos

6.5. IMPORTANCIA

La importancia del tema radica en la clasificación de tareas dentro de los procesos, la agrupación por funciones hace más fácil la interpretación de las actividades en la empresa, con lo cual los Directivos logran ubicar al personal en el puesto y cargo adecuados, de igual manera se obtiene de una manera más práctica los resultados de cada proceso, puesto que en las salidas ya se ubican los resultados que se obtienen de los procesos y se identifica los responsables de la actividad por áreas.

La utilización de la Gestión por procesos, permite analizar los subsistemas de la organización, mismo que determinan su funcionamiento, se establecen de las relaciones con los sistemas globales.

6.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

La Hacienda Bananera Vanessa se ubica en el Km donde se desarrolla la investigación presente y propuesta se realizará en las haciendas Vanessa 40.20 Has. y Los Gemelos 20 Has. , ubicada en el Vergel, Sector El Mirador con una superficie aproximada de 60.20 Has.

6.7. FACTIBILIDAD

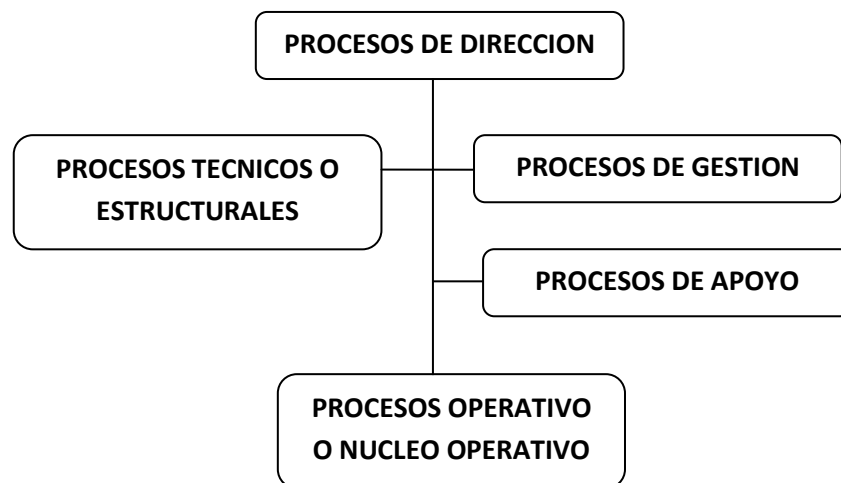
El desarrollo de la propuesta es factible debido a la colaboración de los Directivos de la Empresa, su aplicabilidad en el desempeño de sus funciones se refleja en la utilización del “ Plan de Gestion por Procesos en la Hacienda Bananera Vanessa, productora de banano del Canton Valencia ,

año 2010 -2012 ”, además se cuenta con el apoyo económico del Gerente Propietario de la Bananera Coronel N. Carrillo para la puesta en marcha de esta propuesta.

6.8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.8.1. Antecedentes

En la Hacienda Bananera Vanessa se encuentra el siguiente organigrama, el cual permite establecer de qué forma están estructuradas sus actividades.



6.8.2. Tipos de Procesos propuestos para la Hacienda Bananera Vanessa

Al no existir normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto, se distinguen los procesos por su misión; se propone la siguiente clasificación:

- Procesos Operativos
- Procesos de Apoyo
- Procesos de Gestión y
- Procesos de Dirección.

6.8.2.1. Procesos Operativos

Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo.

Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

Los procesos operativos interactúan y se concatenan en la conocida como cadena de valor y en lo que aquí denominamos el "Proceso del Negocio" (Comercial - I+D -Fabricación); Proceso que comienza y termina en el Cliente. Habrá tantos Procesos de Negocio como negocios distintos tenga la empresa, por la diferente composición de los procesos que integran cada cadena de valor.

A pesar de aportar gran valor añadido, estos procesos no pueden funcionar solos pues necesitan recursos para su ejecución e información para su control y gestión (tomar decisiones).

6.8.2.2. Procesos de Apoyo

Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

Aquí se incluye:

El proceso de Gestión de los Recursos Humanos (terminología ISO 9001). Nosotros preferimos denominarlo de "Gestión e Integración de las Personas". Se dice que una persona está integrada cuando se comporta y toma decisiones coherentes con el escenario (interno y externo). Este

proceso sería más bien un Sistema de Procesos que incluiría los procesos de:

- Selección y Contratación.
- Promoción interna.
- Acogida e Integración.
- Comunicación interna.
- Desarrollo de las personas (formación).
- Evaluación de las personas.

Son muchas las empresas que ubican aquí "Prevención de Riesgos Laborales". Otras pioneras están incorporando la "Gestión del Conocimiento" como proceso de desarrollo de la capacidad de las personas para resolver problemas (Generación, difusión y uso del conocimiento). Hay veces que el cambio de título (Gestión e Integración de las Personas en lugar de Personal o RR HH), si no se trata de un eufemismo, permite evidenciar que se ha comprendido lo del enfoque a proceso.

El proceso de Aprovisionamiento en bienes de inversión, maquinaria, utillajes, hardware y software y el proceso de mantenimiento de la Infraestructura, incluyendo lo que se suele denominar como Servicios Generales.

El proceso de Gestión de Proveedores (de materiales). Nosotros preferimos contemplarlo como un proceso de apoyo y con esta denominación; subyace el hecho de que los proveedores son un valiosísimo recurso externo que hay que gestionar e integrar en la empresa. Aquí se ve también muy bien la diferencia entre departamento y proceso.

La Elaboración y revisión del Sistema de Gestión de la Calidad. Este proceso proporciona recursos en forma de procedimientos: es la visión en la que tanto hemos insistido de que los procedimientos son herramientas para ayudar a todas las personas a ser más eficaces.

Así como los procesos operativos tienen una secuencia y un producto final claros, los procesos de este grupo hemos de verlos como transversales en la medida que proporcionen recursos en diferentes fases del "Proceso del Negocio". Corresponden a los requisitos del área 6 de ISO 9001 (con la salvedad de "Gestión de Proveedores").

6.8.2.3. Procesos de Gestión

Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarlos la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces.

Como una manifestación de su enfoque a proceso, podrían exigir prioridades a los procesos operativos y que orienten sus esfuerzos a objetivos.

Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y, sobre todo, accesible y aplicable para la toma de decisiones.

Estamos hablando de:

- El proceso de Gestión Económica, que a su vez, se dividirá en varios procesos de alcance específico.
- El proceso de Gestión de la Calidad / Medio Ambiente.
- Hablando con más rigor, este proceso sería un Sistema de Procesos con un conjunto de responsabilidades de ejecución de las diferentes actividades y de cada proceso (pudieran no coincidir) a establecer en cada empresa:
- Los procesos de Control de los Documentos y Control de los Registros.
- El proceso de Medición de la Satisfacción del Cliente.
- El de Auditoría Interna.

6.8.2.4. Procesos de Dirección

Los concebimos con carácter transversal a todo el resto de procesos de empresa.

- El proceso de "Formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la Estrategia.
- "Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos". ISO 9001 este proceso lo separa entre los requisitos del área 5 y los del área 8.
- "Comunicación interna", aunque su ejecución corresponda normalmente al área de Personal.
- "Revisión de resultados por Dirección". Retroalimenta a la determinación de objetivos,

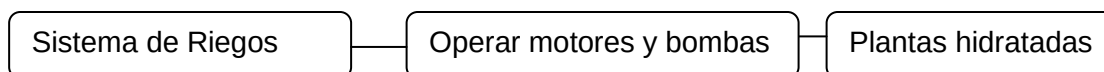
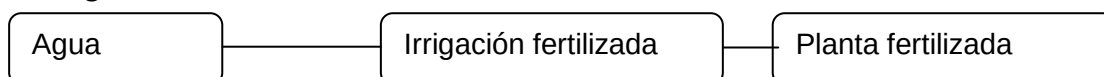
En algunas ocasiones las empresas caen en el eufemismo de "adaptarse al enfoque a procesos simplemente cambiando el título del procedimiento o reemplazando departamento por proceso"; para evitarlo, y dar un sentido finalista, vale la pena vincular la Gestión por Procesos con la estrategia de la empresa.

6.8.3. Desarrollo de los Procesos Operativos propuestos de la Hacienda Bananera Vanessa

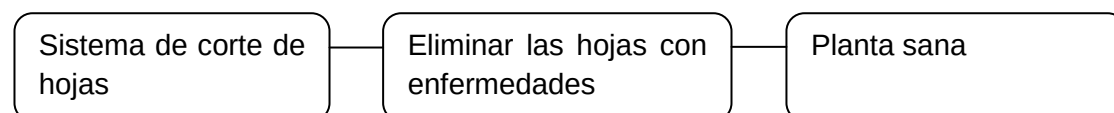
6.8.3.1. Proceso Productivo

- **Siembra**

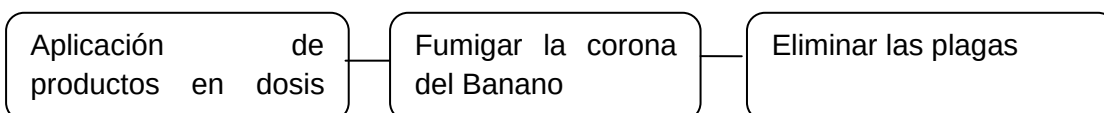
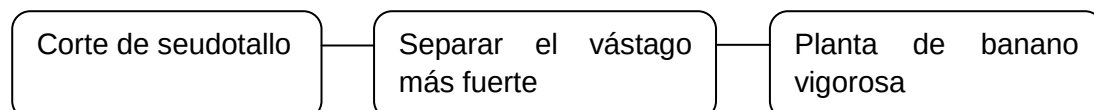
Riego



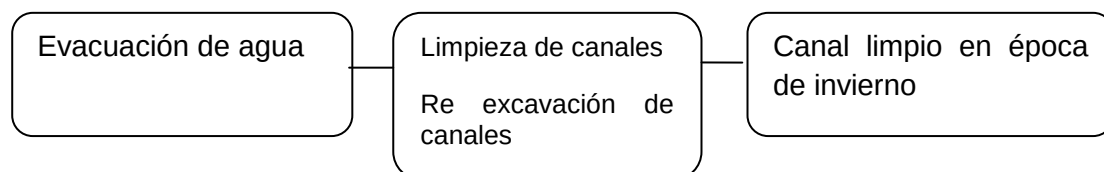
Deshoje



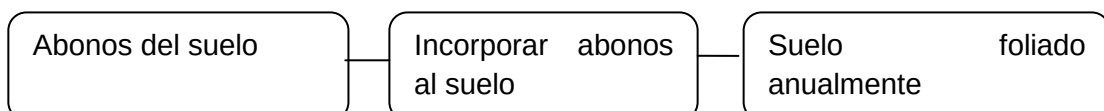
Deshije



Mantenimiento de canales

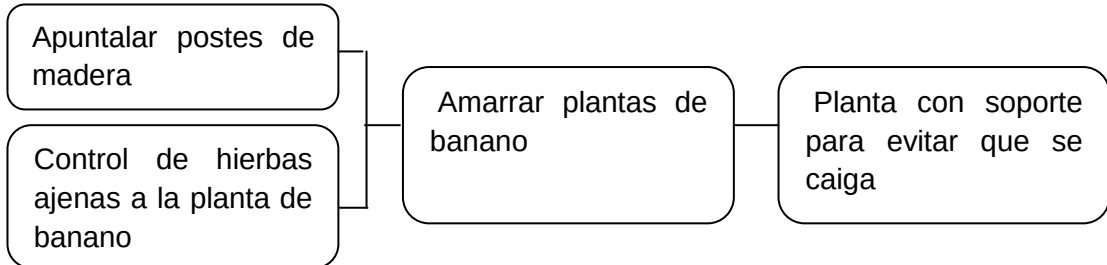


Fertilización

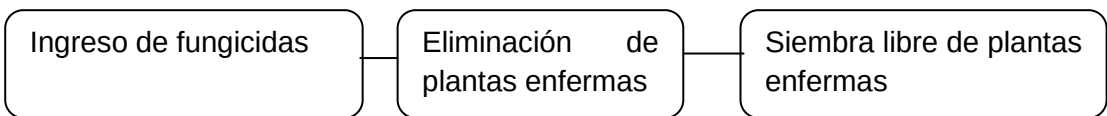


- **Cosecha**

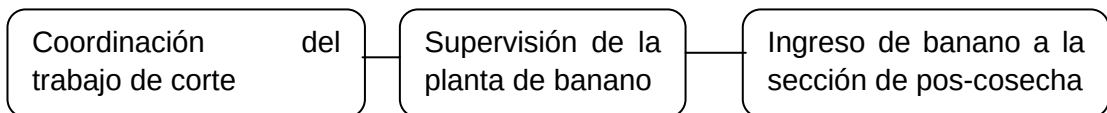
Apuntalamiento



Sanidad vegetal

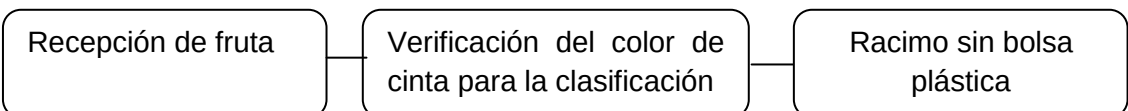


Revisión

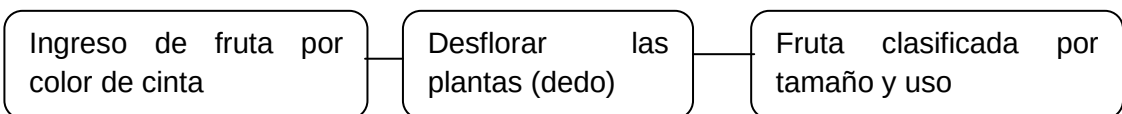


- **Post cosecha**

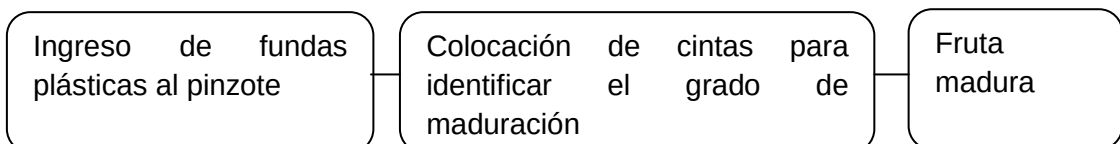
Revisión



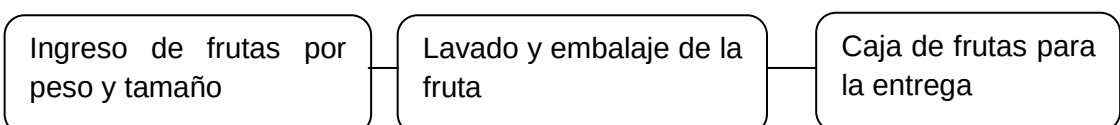
Calificación



Enfundado



Empacado



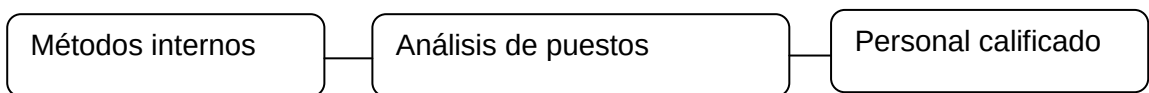
6.8.3.1. Procesos de Apoyo propuestos para la Hacienda Bananera Vanessa

Los siguientes son los procesos de apoyo para la Bananera:

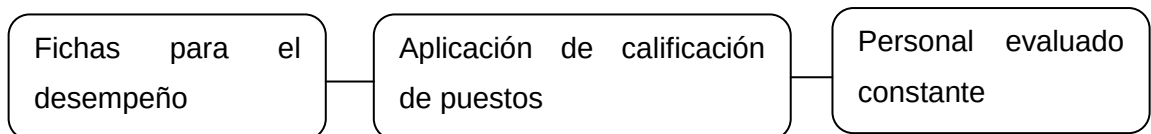
Selección y contratación de personal

a)

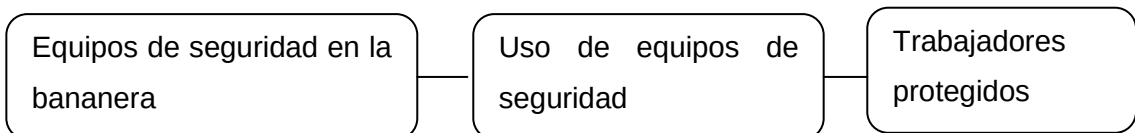
Métodos de selección



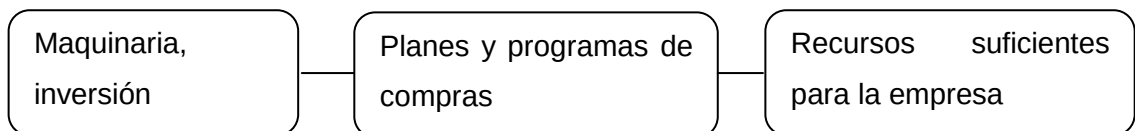
b) Evaluación del personal



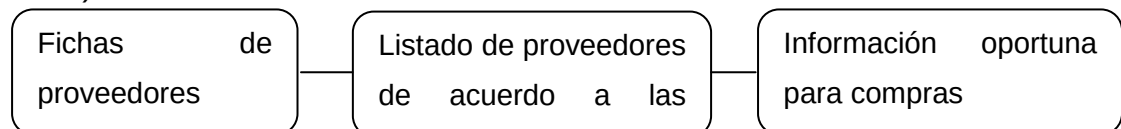
c) Prevención de riesgos laborales



d) Aprovisionamiento

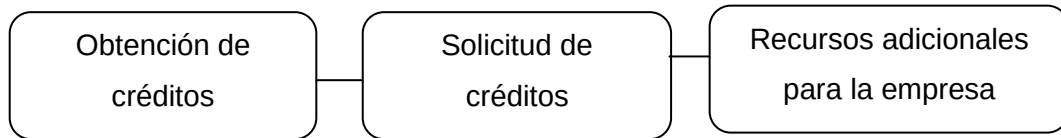


e) Proveedores

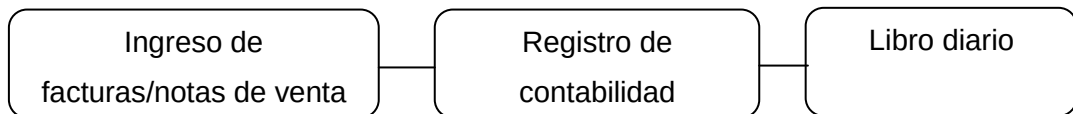


6.8.3.2. Procesos de Gestión propuestos para la Bananera Vanessa

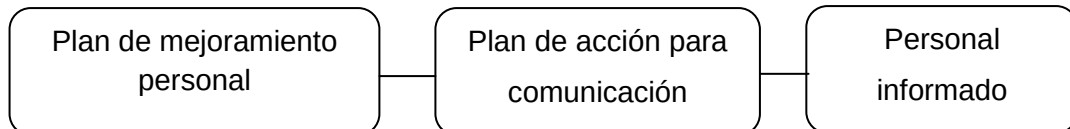
a) Proceso de gestión económica



b) Control de documentos y registros contables



c) Comunicación Interna

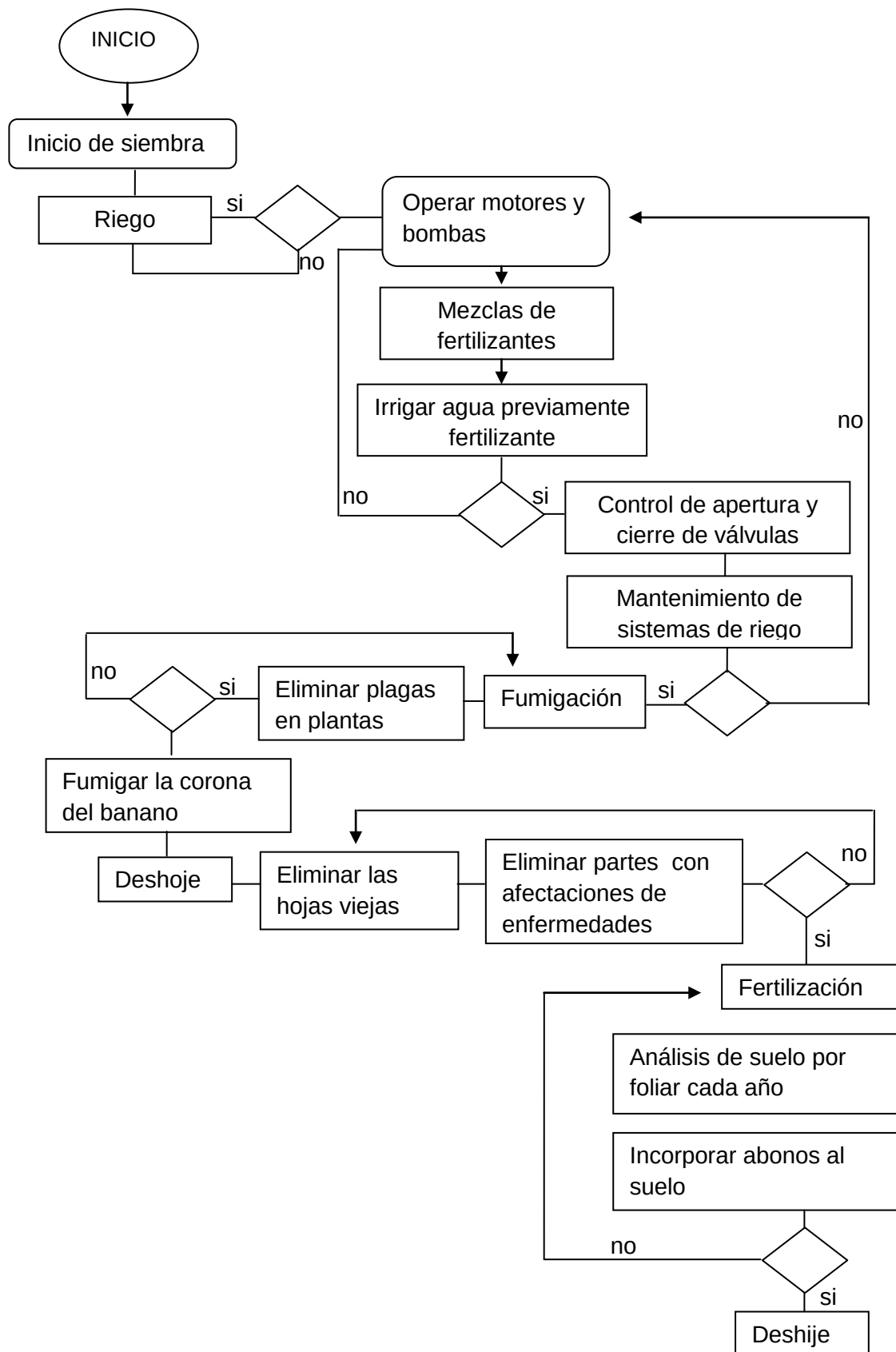


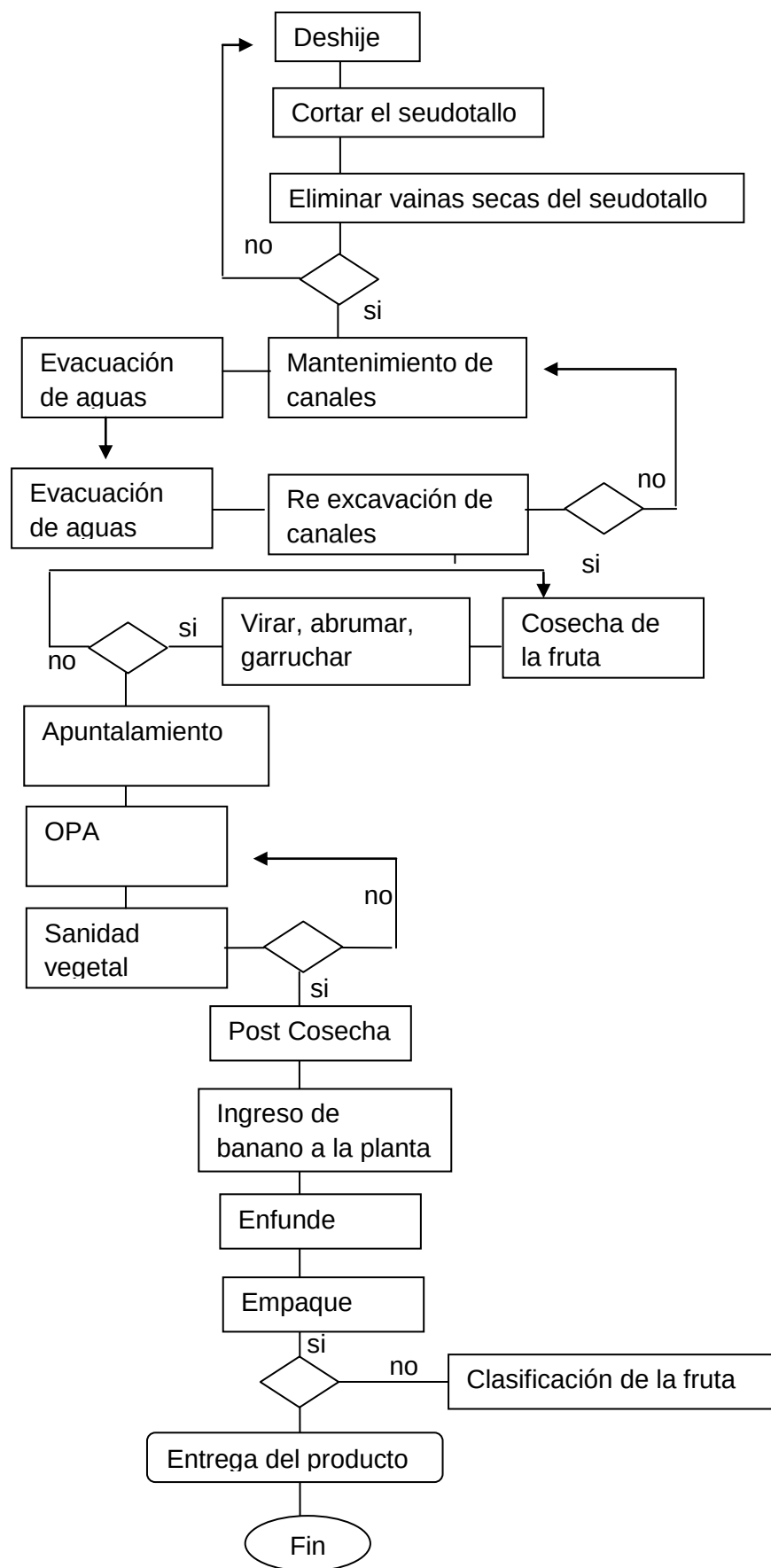
6.8.4. Mapa de procesos

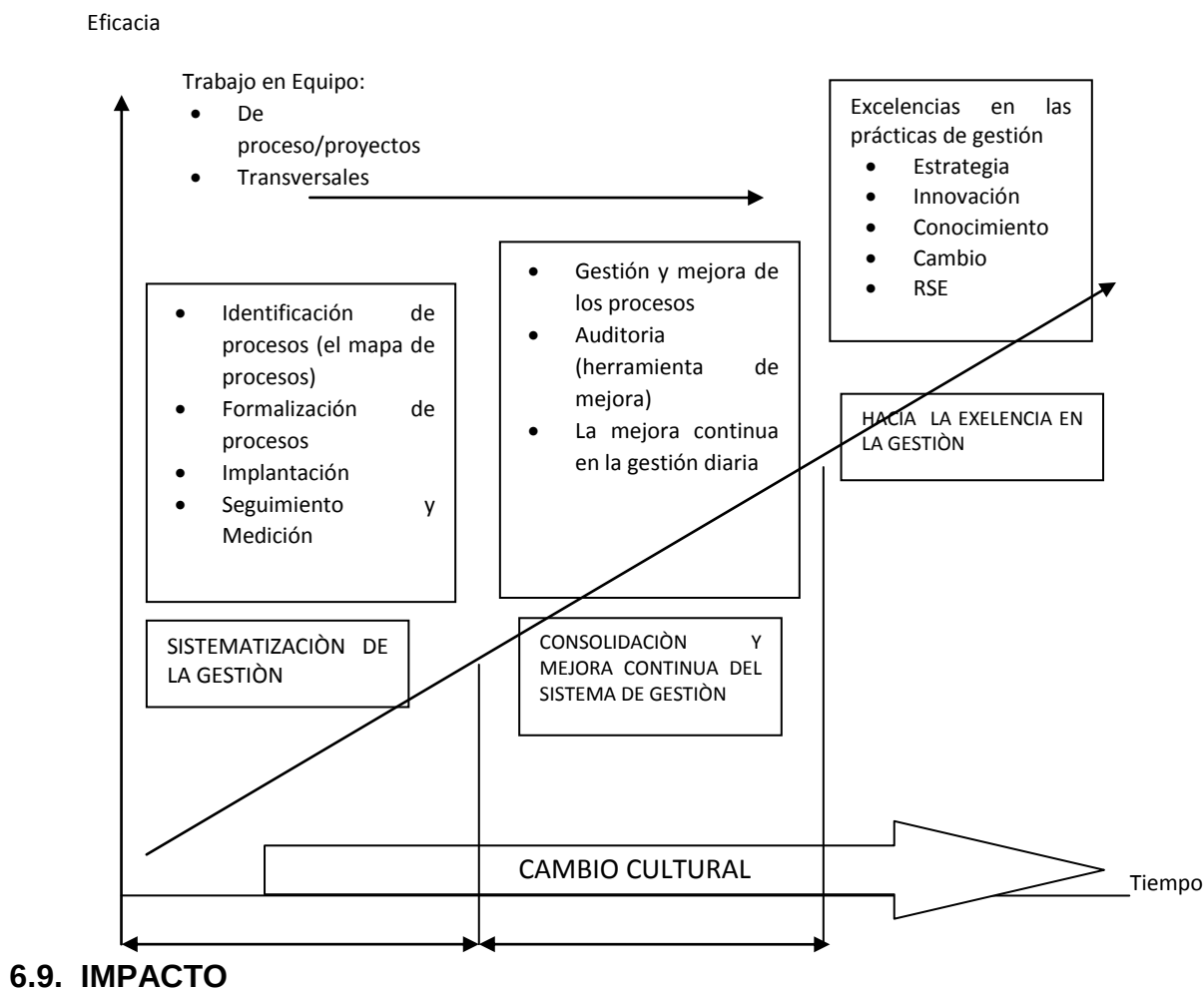
Los mapas de proceso son poderosas herramientas de comunicación que proporcionan un claro entendimiento de la manera en que se conducen los negocios dentro de la organización. Identificar y escribir los procesos en forma gráfica ayuda a la gente a entender cómo llevan a cabo el trabajo que realizan. Los mapas de procesos tienen la ventaja de reflejar con precisión las operaciones actuales y también pueden aprovecharse para evaluarlas. Además, un mapa de proceso identifica las actividades que se han agregado a un proceso con el paso del tiempo con la finalidad de adaptar los procesos más antiguos a los cambios del negocio. Una vez que se han propuesto cambios, los mapas de proceso son igualmente útiles para comunicar estos cambios.

Los mapas de proceso se conocen también como diagramas de flujo y diagramas de flujo de procesos. Un mapa de proceso es una representación gráfica de todos los pasos involucrados en un proceso completo o en un segmento específico de un proceso.

La siguiente figura demuestra el mapa de procesos de la Hacienda Bananera Vanessa.







El impacto de la propuesta sobre el “ Plan de Gestion por Procesos en la Hacienda Bananera Vanessa, productora de banano del Canton Valencia , año 2010 -2012 ” es positivo para la alta Dirección y sus empleados porque la identificación de los procesos actuales y los que se proponen, permitirá integrar sus actividades de manera más organizada, lo cual reflejará en una mayor productividad.

6.10. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

La Hacienda Bananera Vanessa y Gemelos se ubica en el Vergel sector El Mirador con una superficie aproximada de 60.20 has.

6.11. EVALUACIÓN

La presente propuesta se evaluará con la aplicabilidad de los procesos que se diseñaron para la Hacienda Bananera Vanessa, se utilizará el siguiente formato para aplicarlo en la evaluación de desempeño.

Sistema de evaluación de procesos

Tipos de cambio	Niveles de valuación	Ejecutante
Cambios en el comportamiento laboral	Nivel 1. Evaluación de proceso Operativos	Jefes de departamento
Cambios en el comportamiento laboral	Nivel 2. Evaluación de procesos de Apoyo	Jefes de departamento
Cambios en el comportamiento de gestión	Nivel 3. Evaluación de procesos de Gestión	Gerente
Cambios en el comportamiento laboral	Nivel 4. Evaluación de procesos de Dirección	Jefes de departamento

Fuente: Hacienda Bananera Vanessa

Elaborado por: El Autor

6.12. PLAN DE TRABAJO

Actividades	N° de días	USD	Parcial	Total 4 semanas USD	Responsable
Gastos de Levantamiento de procesos Operativos	3	30	90	\$ 360	Jefe de campo
Gastos de levantamiento de procesos de Apoyo	2	30	60	240	Administrador general
Gastos de levantamiento de procesos de gestión	4	30	120	480	Administrador general
Gastos de levantamiento de procesos de Dirección	5	30	150	600	Gerente y Administrador
Total				1680,000	
	Costo	Parcial	Total		
Gastos de Papelería	20,00	20,00	20,00		
Lápiz, borrador y lapiceros	0,30	12,00	12,00		
Elaboración de informes de procesos	20,00	20,00	20,00		
Plan de comunicación a los empleados	40,00	40,00	40,00		
Fotocopias de los procesos	0,03	1,20	1,20		
Certificados de participación	80,33	93,20	93,20		
Total		93,20	93,20	1773,20	

Fuente: Hacienda Bananera Vanessa

Elaborado por: El Autor

BIBLIOGRAFÍA

- **Bello, Pérez Carlos. (2006).** Manual de Producción. Ecoe Ediciones. Segunda Edición. Colombia. Pp. 11.
- **Brenes, Lizette. (2000).** Gestión de Comercialización. Ediciones Asoinhgraf. Sn José Costa Rica. Pp. 79,80.
- **Dettec,** Boletín Divulativo 001
- **Faga, Héctor Alberto. (2006).** Como conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables. Ediciones Granica. Argentina. Pp. 14, 15.
- **Gallardo, Guerrero Leonor. (2004).** La Gestión de los servicios Deportivos. Ediciones Inde. Primera Edición. España. Pp. 111,114.
- **Heredia, Álvaro José Antonio. (2001).** Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de calidad de los procesos. Ediciones Athenea. España. Pp.41-44.
- **López, Jordi. (2005),** Planificar la formación con calidad. Ediciones Crisspraxis. España. Pp.27
- **Mora, Martínez José Ramón. (2003).** Guía Metodológica para la Gestión clínica por procesos. Ediciones Díaz de Santos. España. Pp. 126.
- **Morera, Juan. (2002).** Concepto de Sistemas Operativos. Ediciones Comilla. España. Pp. 69.
- **Ogalla, Segura Francisco. (2005).** Sistema de Gestión. Ediciones Díaz de Santos. España. Pp. 15,16.
- **Oteo, Luis Ángel. (2006).** Manuales de Dirección Médicas y Gestión Clínica. Ediciones Días de Santos. España. Pp. 281.
- **Pérez, Fernández José Antonio. (2010).** Gestión por procesos. Esic Editorial. Cuarta Edición. España. Pp. 107-109.
- **Pérez, Fernández José Antonio. (2010).** Gestión por procesos. Esic Editorial. Cuarta Edición. España. Pp. 109, 110,147.
- **Ramos, García José María. (2006).** Seguridad Pública en México. Ediciones Porrúa. México. Pp. 179-180.g

- **Serra, Salvador Vicente (2005).** Sistemas de Control de Gestión, Metodología para su diseño e implantación. Ediciones 2000. España. Pp. 32.
- **Van Bon, Jan. (2008).** Fundamentos de la Gestión de Servicios. Ediciones Isaca. España. Pp. 178,179.

Linkografia

- <http://www.loscostos.info/clasif.html>(2012)
- <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/tiposdecostos/>(2012)
- <http://www.monografias.com/trabajos7/cofi.stml>
- Industria Bananera Ecuatoriana, 2009

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)

**Anexo 1. Encuesta dirigida a los Productores Bananeros de la
Provincia de Los Ríos**

**Objetivo: Identificar las ventas en el mercado local y los procesos
implementados en las empresas Bananeras**

**1. ¿Su empresa tiene una estructura organizativa adecuada a la
dimensión de su actividad?**

Si ☐ No ☐

**3. ¿Utiliza un manual para efectuar los procesos de producción
ginternos?**

Si ☐ No ☐

**3. ¿Existe personal especializado para controlar los procesos internos
en su empresa?**

Si ☐ No ☐

**4. ¿Cuándo se efectúa el proceso, usted requiere impartir una orden a
sus subalternos?**

Si ☐ No ☐

5. ¿Pertenece a alguna Asociación de productores bananeros?

Si ☐ No ☐

7. ¿Cuál es el procedimiento para realizar la venta de su producción?

Se contacta directamente con exportadores ☐

Vende directamente al comprador ☐

Entrega la producción a la Asociación ☐

Otros (indique cuál) ☐

8. ¿Cuál es su participación en el mercado por unidades de cajas de banano mensualmente?

- De 100 cajas a 500 ☐
- De 501 a 2000 cajas ☐
- De 2001 a 5000 cajas ☐
- De más de 5000 cajas ☐

8. ¿Cuántas personas trabajan en su empresa en el proceso de producción del banano?

- De 5 a 10 ☐
- De 11 a 30 ☐
- De 30 a 100 ☐
- Más de 100 ☐

9. ¿Utiliza indicadores de gestión para medir el cumplimiento de las metas en su empresa?

Si ☐ No ☐

9. ¿Su personal está capacitado para desempeñar las funciones que se le asigna?

Si ☐ No ☐

10. ¿Qué tipo de control es el que lleva a cabo en las actividades de producción de Banano?

- Posterior a las actividades realizadas ☐
- Anterior o previo a las actividades ☐
- Concomitante, durante los procesos ☐

11. ¿Considera que su rentabilidad es adecuada para la inversión que realiza en su actividad?

Si ☐ No ☐



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)

**Anexo 2. Encuesta dirigida a los Empleados y Trabajadores Bananeros
de la Hacienda Vanessa**

**Objetivo: Identificar las funciones y actividades efectuadas en el
proceso de producción**

1. ¿Cuánto tiempo labora en la Hacienda Vanessa?

- De 1 a 3 meses ☐
- De 4 a 6 meses ☐
- De 1 a 2 años ☐
- Más de 3 años ☐

**2. ¿Tiene conocimiento de los procesos que efectúa en su trabajo
diario?**

Si ☐ No ☐

**4. ¿Recibió instrucciones para efectuar su trabajo cuando ingresó a
la empresa?**

Si ☐ No ☐

4. ¿Cuál es su función específica?

- Trabaja en el campo ☐
- Administrativo ☐
- Otros (especifique) ☐

**5. ¿Con qué frecuencia su jefe inmediato le comunica sobre cambios
en los procesos internos?**

- Siempre ☐
- Casi siempre ☐
- Nunca ☐

6. ¿Cree que los procesos de producción deben estar claramente definidos y comunicados en la empresa?

Si ☐ No ☐

7. ¿Cada que tiempo efectúan un control en el trabajo que realiza?

Diariamente ☐

Cada semana ☐

Cada mes ☐

Cada Seis meses ☐

Un año ☐

Otros (indique) ☐

8. ¿Cree que el desarrollo de su actividad contribuye al crecimiento de la Hacienda Vanessa?

Si ☐ No ☐

9.¿De qué manera se mejorarán los procesos internos de la Hacienda Bananera Vanessa?

Contratando personal calificado ☐

Recibiendo capacitaciones sobre el trabajo ☐

Teniendo mejores instrucciones ☐

Comunicando a tiempo los cambios de órdenes ☐

Otros (indique cuál) ☐



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)

Anexo 3. Entrevista dirigida al Gerente de la Hacienda Vanessa

Objetivo: Identificar las ventas en el mercado local y los procesos implementados en la empresa Bananera

1. ¿Su empresa tiene una estructura organizativa adecuada a la dimensión de su actividad?

.....

2. ¿Utiliza un manual para efectuar los procesos de producción internos?

.....

3. ¿Existe personal especializado para controlar los procesos internos en su empresa?

.....

4. ¿Cuándo se efectúa el proceso, usted requiere impartir una orden a sus subalternos?

.....

5. ¿Pertenece a alguna Asociación de productores bananeros?

.....

6. ¿Cuál es el procedimiento para realizar la venta de su producción?

.....

7. ¿Cuál es su participación en el mercado por unidades de cajas de banano mensualmente?

.....

8.-¿Cuántas personas trabajan en su empresa en el proceso de producción del banano?

.....

9. ¿Utiliza indicadores de gestión para medir el cumplimiento de las metas en su empresa?

.....

10. ¿Su personal está capacitado para desempeñar las funciones que se le asigna?

.....

11.¿Qué tipo de control es el que lleva a cabo en las actividades de producción de Banano?

.....

12. ¿Considera que su rentabilidad es adecuada para la inversión que realiza en su actividad?

.....

13.¿Cuál es la estrategia que emplea cuando la rentabilidad de su empresa se afecta por los bajos precios de la caja de banano?

.....

HACIENDA VANESSA
CARRILLO CORTEZ WILFRIDO RODRIGO
BALANCE GENERAL

ACTIVOS

Activo corriente

Caja y bancos	\$8.524,00	
Cuentas por cobrar	19.250,00	\$ 27.774,00

ACTIVO FIJO:

Muebles y enseres	\$ 15.000,00	
Equipo de computación	1.600,00	
Vehículos	65.000,00	
Edificios	85.000,00	
Terrenos	100.000,00	\$ 266.600,00
Total activos		\$ 294.374,00

PASIVOS

Pasivo corriente

Proveedores	\$ 11.507,60	
Deudas fiscales	99.68	11.607,28

PATRIMONIO

Utilidades del ejercicio	33.101.16	
Capital	249.665,56	282.766,72

TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 294.274,00
-------------------------------------	--	----------------------

Crnel. Wilfrido Carillo
GERENTE

C.P.A. Leónidas Apolo I.
CONTADOR

Reg. 13.014

**AUTORIZACIÓN PARA EFECTUAR EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
EN LA HACIENDA BANANERA VANESSA**

Yo, Carrillo Quintana Rodrigo Hernán Administrador de la Hacienda Vanessa autorizo al Ing. Daniel Morante Anchundia Egdo. De la Maestría en Administración de Empresas para que realice el presente Proyecto de Investigación de Tesis.

Sr. Rodrigo Hernán Carrillo Quintana