



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO
FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**TEMA: ESTRATEGIAS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA EL
INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN EN LA HDA. VOLUNTAD DE
DIOS.**

**TRABAJO DE TITULACION QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO EN CIENCIAS
EMPRESARIALES**

Autor
Diana Carolina Galarza Guerrero

Tutor
María Laura Armijos

SAMBORONDÓN, MARZO 2011

Agradecimiento

Cuando empecé a escribir este agradecimiento recreé todo el camino que recorrí; como la gran parte de esta etapa que ahora culmina y trae nuevos comienzos. Al mirar hacia atrás con una mezcla de sentimientos como la alegría y nostalgia me pueden, y agradezco a Dios por cuántos regalos hermosos me ha reservado.

Mi trayecto universitario ha sido expedito y con obstáculos por momentos, pero al llegar a la meta todo el esfuerzo tuvo su recompensa. No estuve sola, estuvieron mis padres, mis hermanas y mucha gente que me indujo a seguir adelante con sus sabios consejos; todos cargados de amor y grandes dosis de "lucha" para no dejarme vencer.

Agradezco a mis padres por el apoyo incondicional, mi gratitud a la universidad, en general, a todos los que confiaron en mí y fueron un puntal importante en los momentos precisos.

ÍNDICE

Agradecimientos	
Índice de contenidos.....	I
Índice de cuadros	III
Índice de gráficos.....	V
Resumen	VI
1. Capítulo I.....	1
1.1. Introducción	1
1.2. Objetivos generales y específicos	3
1.2.1. Objetivos generales.....	3
1.2.2. Objetivos específico	3
1.3. Situación practica que se propone mejorar	4
1.4. Justificación	5
1.5. Antecedentes y fundamentación Teórica	6
2. Capitulo II.....	8
2.1. Antecedentes y situación actual de la Hda Voluntad de Dios	8
2.1.1. Historia de la Hda Voluntad de Dios	8
2.1.2. Descripción de la situación actual de la Hacienda	9
2.1.3. Evaluación general de la hacienda	14
3. Capitulo III.....	15
3.1. Estudio de mercado de la producción bananera	15
3.1.1. Objetivos y metodologías del estudio de mercado.....	15
3.1.1.1. Objetivos generales	15
3.1.1.2. Objetivos específicos	15
3.1.1.3. Metodología a utilizar para el estudio de mercado	15
3.1.1.4. Alcance del estudio de mercado	15
3.1.2. El entorno.....	16
3.1.2.1. Descripción general del mercado de la producción bananera	16
3.1.2.2. Haciendas bananeras en el Ecuador.....	17
3.1.2.3. El mercado consumidor.....	20
3.1.2.4. El mercado proveedor.....	24
3.1.2.5. Mercado de servicio logístico	25

3.1.2.6.	Perspectiva del sector en el mediano y largo plazo.....	25
3.1.3.	Análisis FODA.....	27
4.	Capítulo IV.....	30
4.1.	Planificación estratégica.....	30
4.1.1.	Estrategia empresarial.....	30
4.1.2.	Selección de estrategias globales de la hacienda.....	31
4.1.3.	Estrategias y administración de la fuerza de trabajo.....	31
4.1.4.	Selección de estrategias de procesos.....	37
4.1.5.	Administración de la calidad.....	47
4.1.6.	Estrategias y administración de tecnología.....	48
4.1.7.	Capacidad, localización y distribución física.....	50
5.	Capítulo V.....	51
5.1.	Administración de la cadena de valor.....	51
5.1.1.	Pronostico de la demanda.....	51
5.1.2.	Administración de la cadena de valor.....	52
5.1.3.	Sistema justo a tiempo.....	55
5.1.4.	Planificación agregada.....	55
5.1.5.	Medición de la cadena de valor mediante balanced scorecard.....	56
6.	Capítulo VI:	
6.1.	Efectos Financieros Aplicando el nuevo sistema organizacional.....	
6.2.	Definición del problema.....	57
6.3.	Datos y supuestos básicos.....	57
6.4.	Pronostico de la demanda.....	61
6.5.	Planificación de requerimientos de materiales.....	65
6.6.	Programación de trabajadores.....	66
6.7.	Efecto financiero de alcanzar el objetivo del benchmarking.....	68
6.8.	Presupuestos maestros.....	70
6.9.	Punto de equilibrio.....	76
6.10.	Razones financieras.....	76
6.11.	Conclusiones del caso de aplicación.....	80
7.	Capítulo VII.....	81
7.1.	Viabilidad.....	81
8.	Capítulo VIII.....	82
8.1.	Conclusiones.....	82
8.2.	Recomendaciones.....	84
8.3.	Bibliografía.....	86
9.	Anexos.....	88
	Anexo N°1 Destino de exportaciones según volúmenes de embarque... ..	88
	Anexo N°2 Comparativo de exportaciones por destino en cajas.....	89
	Anexo N°3 Distribución del Catastro Bananero.....	90
	Anexo N°4 Contrato de compraventa obligatorio de banano destinados a la exportación.....	91
	Anexo N°5 Visita a la Hda Voluntad de Dios.....	105
	Anexo N°6 Plano de la Hda Voluntad de.....	113

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Rendimiento promedio por zonas geográficas.....	17
Cuadro N°2: Numero de productores y de hectáreas a nivel nacional.....	19
Cuadro N°3: Lista de proveedores.....	24
Cuadro N°4: Sueldos actuales de la Hda Voluntad de Dios	58
Cuadro N°5: Sueldos para la nueva estructura organizacional.....	58
Cuadro N°6: Costos de materiales y suministros	59
Cuadro N°7: Costo de mano de obra directa.....	60
Cuadro N°8: Costos indirectos	60
Cuadro N°9: Otros gastos administrativos	61
Cuadro N°10: Pronostico de la demanda	62
Cuadro N°11: Proyección incrementada	64
Cuadro N°12: Planificación de requerimiento de materiales.....	65
Cuadro N°13: Programación de trabajadores.....	66
Cuadro N°14: Proyección de costos de la mano de obra de los procesos de producción	67
Cuadro N°15: Proyección de beneficios sociales	68
Cuadro N°16: Estado de resultado comparativo	69
Cuadro N°17: Presupuesto de producción anual en cajas	70
Cuadro N°18: Presupuesto de costos de producción anual en dólares.....	70
Cuadro N°19: Presupuesto de ventas anuales en cajas	70
Cuadro N°20: Presupuesto de ingresos anuales.....	71
Cuadro N°21: Presupuesto de compra de materiales	71
Cuadro N°22: Presupuesto de egreso de efectivo	72
Cuadro N°23: Presupuesto de flujo de efectivo.....	72

Cuadro N°24: Estado de resultado presupuestado	73
Cuadro N°25: Balance inicial	74
Cuadro N°26: Balance general presupuestado	75
Cuadro N°27: Cálculo del punto de equilibrio	76
Cuadro N°28: Cálculo de la razón circulante.....	76
Cuadro N°29: Cálculo de la prueba ácida	77
Cuadro N°30: Calculo de la razón de endeudamiento a corto plazo	77
Cuadro N°31: Cálculo de la rotación de inventario	78
Cuadro N°32: Cálculo del margen de utilidad neta.....	78
Cuadro N°33: Cálculo del retorno sobre activos (ROA).....	79
Cuadro N°34: Cálculo del retorno sobre capital (ROE)	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama actual de la Hda Voluntad de Dios	10
Gráfico 2: Exportaciones de banano de Ecuador 2006-2009	20
Gráfico 3: Participación de los mercados en las exportaciones de banano de Ecuador 2006-2009	21
Gráfico 4: Exportaciones de Colombia, Costa Rica, Guatemala, y Filipinas 2007-2009	21
Gráfico 5: Principales marcas de exportación de banano desde Ecuador 2009 ..	23
Gráfico 6: Esquema del nuevo organigrama funcional	32
Gráfico 7: Esquema del nuevo organigrama jerárquico personal	32
Gráfico 8: Orden de pedido de materiales.....	42
Gráfico 9: Orden de compra de materiales	42
Gráfico 10: Informe de materiales recibidos.....	43
Gráfico 11: Requerimiento de materiales	44
Gráfico 12: Despacho de materiales	45
Gráfico 13: Control de entrada y salida de personal	45
Gráfico 14: Control de tiempos y tareas	46
Gráfico 15: Informe de mano de obra directa	47
Gráfico 16: Diagrama de la cadena de suministro de la Hda Voluntad de Dios..	52
Gráfico 17: Diagrama de materiales, flujo de productos en proceso y terminados	53
Gráfico 18: Etapas del proceso de producción y entrega	54

Resumen

El presente documento es un estudio descriptivo de tipo cualitativo y cuantitativo, en el que se realizó la evaluación de la situación en la que se desenvuelve la hacienda Voluntad de Dios, con el fin de analizar los niveles de productividad, en relación a sus actuales condiciones de gestión. La investigación también abarcó una recopilación de registros y datos, previo al desarrollo de un enfoque correlacional, en el que se hizo la evaluación de otra hacienda con similares características pero con más altos niveles de productividad.

En el siguiente paso, a través del método lógico inductivo, se procedió a la formulación de una serie de propuestas estratégicas para la mejora de las áreas detectadas con falencias en la hacienda Voluntad de Dios, y de este modo mejorar e incrementar la producción de banano y consecuentemente el aumento de los ingresos.

Los resultados obtenidos en el estudio de la hacienda Voluntad de Dios demostraron que ésta presenta problemas en su estructura organizacional, debido a su manejo empírico, es decir, sin un sistema de organización, planeación, presupuesto, elaboración de proyecciones, controles en el desempeño de tareas, en el de calidad, entre otros. Por lo que en la búsqueda de soluciones, se formularon una serie de estrategias, entre estas la creación de una nueva estructura organizacional, la cual generaría cambios positivos a nivel operativo, financiero y administrativo.

En el aspecto administrativo, las estrategias incluyen la reorganización en el campo administrativo para el establecimiento de funciones, y la capacitación, e incentivo de los recursos humanos. En el aspecto operativo, los planteamientos proponen la utilización de los sistemas justo a tiempo, sistema de flujo de línea y la administración de la cadena de valor; de modo que se ejecuten más organizada u coordinadamente las tareas. A nivel financiero, la ejecución de todas estas formulaciones podría alcanzar altos porcentajes e incrementos en los ingresos netos de la empresa mejorando la calidad del producto y sus niveles de productividad.

1. Capítulo I

1.1. Introducción

Ecuador es un país con altos potenciales en la producción del sector bananero, éste cuenta con 7.334 haciendas productoras de banano, según los datos de los estudios realizados por el Ministerio de Agricultura. Generalmente, la producción de las numerosas haciendas presentan un promedio de producción de 2328 cajas/has anual, lo cual es considerado un bajo nivel de producción, ya que el real potencial de producción de éstas podría estar por encima de las 3000 cajas/has anuales.

Actualmente este caso lo está afrontando la hacienda Voluntad de Dios, aunque ubicada en una de las provincias con mayor número de hectáreas de sembríos, y considerada como entre una de las primeras zonas productoras del 31% de banano el país; solo tiene una producción promedio de 2938 cajas/ha anuales. Según los datos conferidos por su administrador, quien afirma que la operación de la hacienda se encuentra en niveles por debajo de su potencial; perjudicando y poniendo en riesgo la estabilidad económica y operativa de la empresa.

Bajo estas circunstancias, la propuesta del proyecto será aumentar la producción, de la hacienda Voluntad de Dios mediante el planteamiento de una serie de estrategias que contemplen el mejoramiento de los procesos que influyen directamente en los porcentajes de producción anual de la hacienda.

Las ventajas de la realización de este estudio y la consiguiente formulación de las propuestas estratégicas podrían modificar y contribuir al incremento de la producción y rentabilidad de la hacienda acorde con las exigencias de calidad y demanda.

La metodología empleada en este estudio es la elaboración de una documentación de tipo cualitativo y cuantitativo. El análisis cuantitativo, permite la evaluación de la situación administrativa, técnica y financiera de la empresa que se encuentre operando con desventajas productivas en comparación con otra de similares características, y que demuestran mejores niveles de productividad. Desde una perspectiva cualitativa, en el proyecto se analizan los factores más influyentes durante los procesos administrativos y productivos de la empresa.

También se procede a realizar un estudio documental, en el cual la investigación recopila una serie de registros y datos; sean estos bibliográficos para entender la evolución de los sistemas de producción; y el uso de cuadros, que por medio de indicadores y cifras, revelen los niveles de productividad del sector al nivel nacional y el de las empresas estudiadas.

Luego de esto se procede a efectuar la investigación de campo en la que se realizan entrevistas a empresas, instituciones, productores y profesionales implicados en la materia; paralelamente a esta actividad también se efectúan recorridos y visitas de campo para conocer el estado y el desempeño general de la zona, y sus actuales mecanismos de producción. Una vez recopilada toda la información requerida, el siguiente paso es procesarla para su análisis.

Posteriormente, se aplicará el método lógico inductivo, para a través de este llegar a nuevos planteamientos que nos lleven a la formulación de propuestas de estrategias con el fin de mejorar la productividad empresarial.

El desarrollo general de la estructura del documento comprende en la elaboración de ocho capítulos, cada capítulo aborda el estudio detallado de los distintos temas demandados para su respectivo análisis. El primer capítulo empieza con el estudio de los antecedentes y descripciones del entorno general en donde se desenvuelve la producción de banano a nivel nacional, para luego pasar a un segundo capítulo en que se abordan los antecedentes, particularmente de la hacienda Voluntad de Dios.

El tercer capítulo hace un estudio del producto en el mercado, sus perspectivas en el sector, sus proveedores, sus consumidores, su competencia, y entre otros la realización del análisis del Foda. El cuarto capítulo está dedicado al estudio general de la planificación estratégica, mientras que el quinto capítulo, se enfoca a la toma de decisiones de operación y a la evaluación particular de los sistemas estratégicos.

En el sexto, contiene la elaboración de un estudio de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las estrategias, para poder determinar el grado del beneficio que se podría alcanzar a través de la implementación de las estrategias indicadas.

En el siguiente capítulo, se plantea la viabilidad del proyecto, para luego en el octavo y último capítulo, llegar a la obtención de las conclusiones y recomendaciones generadas según los estudios de la propuesta del proyecto.

1.2. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS DE LA TESIS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

- Proponer estrategias de gestión empresarial para el incremento de la productividad de la hacienda bananera Voluntad de Dios.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer y analizar las actuales condiciones de desempeño en la gestión de la hacienda.
- Realizar un estudio de la industria Bananera.
- Establecer la planificación estratégica y operativa para la solución de los problemas de la empresa.

1.3. Situación práctica que se propone mejorar

Generalmente, la mayoría de las haciendas no aprovechan sus potenciales de producción por la ausencia de métodos que le permitan optimizar sus actuales niveles de rendimiento, por lo que estas precisan ser evaluadas y modificadas en su desempeño.

El desarrollo del análisis es a nivel de haciendas bananeras, particularmente el de la Hacienda "Voluntad de Dios"; y está desarrollado desde un punto acorde a los niveles de productividad en los que esta se desenvuelve.

El planteamiento de este trabajo responde a la necesidad de la realización de una investigación, con el objetivo de generar una serie de propuestas estratégicas que den soluciones a los posibles problemas detectados en la gestión administrativa y financiera, técnica, en donde opera la hacienda bananera Voluntad de Dios. Este comprenderá el estudio de dichos factores causantes de la disminución de la productividad, ya que aquellos factores a larga han ocasionado un declive en la producción.

El estudio pasa por la obtención de los datos y la extensión de la investigación, enfocándose en el desenvolvimiento de otra hacienda con características afines, pero que ostente índices más altos de producción. Se espera que los resultados de los análisis y la aplicación de las estrategias promuevan el progreso de la productividad de la hacienda en desventaja competitiva, y así lograr su desarrollo empresarial en el mercado.

1.4. Justificación

El objetivo principal de este proyecto es el de incrementar la producción de la Hacienda Bananera Voluntad De Dios, mediante la determinación de una serie de estrategias que resulten beneficiosas a corto plazo en la producción empresarial. Previo a los análisis efectuados acerca del desenvolvimiento productivo de la hacienda, las estrategias ideadas contemplarán la realización de los cambios necesarios aplicables tanto en el área administrativa, como en el área técnica operativa. En el campo administrativo, se preverá que entre las estrategias estén la reorganización de los procesos administrativos, y sus relaciones con el personal obrero quienes también conforman la cadena productiva; mientras que a nivel de campo las estrategias estarán enfocadas a mejorar los distintos labores de producción, considerando la implementación de nuevas técnicas agrícolas e infraestructura, para que como resultado nos resulten en la obtención de un banano de alta calidad para todos.

Las ventajas de la realización de este estudio y la consiguiente formulación de las propuestas estratégicas podrían modificar y contribuir al incremento de la producción y rentabilidad de la hacienda acorde con las exigencias de calidad y demandas del mercado. A su vez que estas estrategias también podrán beneficiar a las demás empresas del sector bananero, que se hallen en similares desventajas productivas. A la larga las ventajas de la obtención de altos y mejores niveles de producción no solo favorecerán al incentivo de los pequeños productores hacendados, sino que asimismo podrán aportar al sector agropecuario bananero; con el consecuente aumento al ingreso de divisas al país, y su permanencia en el mercado internacional.

1.5. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El banano es uno de los más nutritivos frutos cultivado desde la antigüedad; se estipula que este pudo ser proveniente de las regiones tropicales Asiáticas, según Wardlaw, mientras que Paul G. Minneman asume más bien, que su origen pudo provenir de tierras Americanas.

En nuestro país el cultivo del fruto empezó a realizarse con mayor escala desde la década de los 40. En el año de 1952, el Ecuador se convirtió en el primer país exportador líder de banano en el mundo y su producción aún sigue siendo la que durante décadas ha tenido mayor impacto en la economía nacional.

La importación del banano, después de la Segunda Guerra Mundial se empezó a desarrollar, tomando el lugar de los países centroamericanos, los cuales se encontraban pasando por una crisis de plagas y fenómenos naturales, que les impedían satisfacer las demandas del mercado europeo y estadounidense. Este hecho dio origen a que los campesinos y sus sistemas se relacionaran con los recientes países capitalistas.

El impulso del banano como economía, se remonta entre los periodos 1944-1952, cuando el presidente Galo Plaza decretó como prioridad nacional, el desarrollo de las actividades agropecuarias del sector bananero aprovechando los potenciales agropecuarios de la tierra; ya que nuestro país es poseedor de cualidades fructíferas como lo son la disponibilidad de tierras agrícola, la mano de obra barata y entre otros factores climatológicos que ofrecen provechosas condiciones para el cultivo idóneo del suelo y la consecuente satisfacción en gran parte de la demanda mundial.

En 1948 su producción alcanzó los 3,8 millones de racimos mientras que para 1952 esta se aumentó al 400% pasando a ocupar el primer puesto como país exportador de banano. El Ecuador con sus altos niveles de producción, se fue haciendo cada vez más reconocido como el primer exportador de banano en el mercado internacional; dicha situación le permitió entrar a un próspero periodo en 1948 a 1965, denominado como "el auge bananero". La expansión de las plantaciones de banano en el país estuvo apoyada bajo políticas que se encargaron de impedir la concentración de tierras en manos de pocos propietarios como anteriormente había sucedido con el sector cacaotero.

A mediados de los años 60, las plantaciones de Centroamérica se recuperaron de su crisis productiva, por lo que la demanda declinó bruscamente, trayendo consigo la sobreproducción a la cual también se le sumó la infestación de plagas en los sembríos ecuatorianos; Las ofertas de las transnacionales de estos países ocasionaron el declive de los precios internacionales del banano ocasionando un gran declive y la consecuente crisis bananera en el año de 1965 a 1976; por lo que nuestro mercado como alternativa decidió extender sus perspectivas hacia los mercados de Asia.

A partir de 1976, como medida para estar a la par de los niveles de producción internacionales, el Ecuador empezó a implementar el uso de la tecnología en sus plantaciones. En 1980 surgió un inesperado aumento de las áreas de siembra, el cual se lo arroga al incremento de los consumidores, por el desvanecimiento de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas. En 1987 ocurrió un desequilibrio entre las áreas de las plantaciones, la producción global y la productividad del banano; dicha inestabilidad se mantuvo hasta 1994, a pesar de ello en 1997, se logró un alto record de comercialización a nivel mundial que alcanzó las 4 millones 456 mil 275 toneladas métricas, representando un ingreso de un mil 377 millones 177 mil dólares para nuestro país. (Asociación de Exportadores de Banano de Ecuador)

Los promedios de productividad en los años 90 estuvieron alrededor de las 1485 cajas por hectáreas, y aunque Ecuador siguió siendo uno de los principales exportadores a nivel mundial, denotó una baja en los niveles de su producción, al ser estos comparados con los niveles de otros países como Costa Rica, país que tiene una producción promedio de 2257 cajas por has.; o Panamá y Colombia con un promedio de 2000 cajas por hectárea.

El Ecuador cuenta con numerosas zonas productoras de Banano distribuidas en las distintas regiones del país. En él se cultivan diversas variedades de banano entre las que están Grand Cavendish, Valery, Lacatan y Grand Naine.

Actualmente el Ecuador posee numerosas haciendas bananeras y extensas hectáreas de cultivo, sin embargo existe un considerable número de haciendas que obtienen rendimientos mínimos debido al manejo inadecuado de sus recursos.

En el año 2000 la dolarización marcó un nuevo periodo en que se incrementaron los costos de producción y en consecuencia se descuidaron los aspectos investigativos para el desarrollo y optimización de los mecanismos productivos; sin embargo Ecuador ha logrado mantenerse encabezando la lista como líder del mercado internacional.

El comercio de la fruta también genera importantes y extensas plazas de trabajo para los ciudadanos del país, ya que su demanda de fuerza laboral abarca la numerosa participación del personal para las plantaciones, la producción, comercialización y exportación del producto.

Permanecer en el competitivo mercado, como líderes en el comercio mundial del banano, es el reto al que se enfrentan constantemente los productores año a año; más la gestión en los procesos de producción y comercio, es una de las tareas más significativas para mantener este objetivo en pie y así alcanzar la superioridad dentro del mercado internacional.

2. CAPITULO II

2.1. ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL DE LA HDA VOLUNTAD DE DIOS.

2.1.1. Historia de la Hda Voluntad de Dios

La provincia de Los Ríos está ubicada en la costa ecuatoriana, cuenta con una extensión de 7.150,9 km², es decir ocupa el 2.8% del territorio total del país, su población es de 650.178 habitantes, de la cual el 50% es urbana y el 50% rural.

La provincia fue fundada en 1860, cuenta con 13 cantones, 15 parroquias rurales y 23 parroquias urbanas. Su economía se basa en el aprovechamiento de sus recursos naturales y entre sus principales actividades productivas están las relacionadas con la ganadería, la agricultura y la industria. Su clima tropical monzón caluroso y su ubicación geográfica, le permiten tener la ventaja de que sus tierras cuenten con afluentes que benefician en alto grado al sector agrícola. El Banco Central afirma que hasta el 2007, la ganadería y el cultivo representaron ingresos de 484,9 millones de dólares. Entre sus sembríos mayormente cultivados están el banano, arroz, maíz, palma africana, soya y cacao; entre todos estos se destacan a los altos porcentajes de sembríos de banano, que constituyen el 31,25% de hectáreas cultivadas a nivel nacional.

Esta provincia cuenta con un total de 1013 haciendas bananeras según los datos publicados recientemente en la revista Guía Bananera del Ecuador del 2010. A pocos kilómetros de esta provincia encontramos la Hacienda Voluntad de Dios; propiedad del Sr Cesar Galarza; está asentada a solo unos minutos del cantón “San Juan de Pueblo Viejo”, y se halla exactamente ubicada en el km ½ de la vía a Vinces, en la zona N° 4 del sector N° 2 de la provincia.

Desde su acceso principal, con aproximadamente 1 Km de recorrido, la hacienda a simple vista exhibe sus preponderantes plantaciones de banano. La Hacienda Voluntad De Dios fue fundada por el señor Cesar Galarza en el año 1971. La hacienda es del tipo tecnificada y está constituida por 88.40 hectáreas de terreno.

En sus inicios las plantaciones eran exclusivamente destinadas al cultivo de cacao, pero debido a las características del suelo con su alto potencial agrícola, el auge bananero y la gran demanda de la época; su propietario, en el año de 1989 decidió dedicarse a la siembra de este. Desde aquel período se inició el cultivo de banano hasta la actualidad, en que la hacienda lleva 39 años de funcionamiento.

2.1.2. Descripción de La Situación Actual de La Hacienda

La hacienda es una compañía de sociedad anónima, integrada por cinco hermanos accionistas que han hecho aportaciones de 160 dólares cada uno. La sociedad la integran los señores Néstor Vicente Galarza Llerena, Cesar Cristóbal Galarza Llerena, Wilson Eleuterio Galarza Llerena, y las señoras Maritza del Carmen y Maribel Chanel.

La propiedad de la hacienda Voluntad de Dios comprende 88.40 hectáreas de campo de las cuales 82.75 hectáreas tienen sembríos de banano; dos viviendas, una vivienda del propietario y otra del trabajador respectivamente. El área de la planta cuenta con una empacadora de 0.75 ha., una oficina, dos bodegas y un comedor general para los trabajadores. Entre los equipos están dos bombas de caudal y de riego, un pozo de agua, 8 kilómetros de funiculares o cables vía, un sistema de subfoliar de 88 hectáreas, y una planta generadora de energía eléctrica.

El patrimonio está compuesto por el valor aportado por cada uno de los accionistas, más la suma de los valores generados por las utilidades anuales que reporta la hacienda, los cuales no salen de la misma; estos valores hacen un total de 1.641.639,32 de patrimonio neto de la empresa.

La compañía para el manejo y financiamiento de sus transacciones económicas resuelve pagar sus deudas a corto plazo. Generalmente las deudas adquiridas a corto plazo contraídas con otras empresas por el pago de insumos y facturas de entre otras obligaciones son canceladas en efectivo, a crédito, y mediante giros bancarios, los que no completen largos periodos antes de su vencimiento de pago. Los fondos manejados por la compañía para el cumplimiento de sus obligaciones provienen de los mismos ingresos obtenidos por la comercialización de su producto con Dole. La compañía opera con liquidez, y hasta el momento no ha adquirido ninguna deuda a largo plazo como prestamos e hipotecas.

La hacienda tiene una carga horaria de lunes a sábado; de lunes a viernes se labora en jornadas de 7 am. a 11 am. y de 12 pm. a 4 pm.; y todos los sábados de 7 am a 11 de la mañana.

A nivel general en las haciendas del sector bananero y particularmente en la Hacienda Voluntad de Dios se presentan una estructura organizacional muy empírica, basándose en la creencia de que tal modalidad les evitaría la elevación de costos por administración.

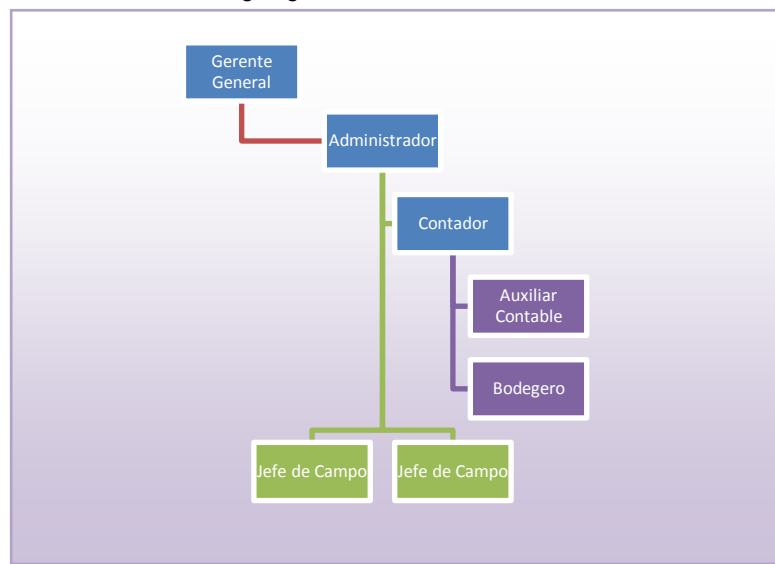
Las funciones y cargos del personal administrativo no son constantes en sus actividades por lo que en la actualidad no se hallan bien definidas. Los movimientos administrativos se manejan de manera informal, conforme a las necesidades que se vayan presentando durante los procesos de producción. La hacienda no cuenta con una estructuración organizacional clara, tampoco con alguna modalidad de planificación que

le permita su desarrollo a corto plazo; y con ninguna política que rija sus tendencias como compañía.

La mano de obra de la hacienda está integrado por un promedio de 30 obreros que están encargados de los trabajos relacionados directamente con las labores de campo: como lo son el cultivo, fumigación, riego y cosecha; también cuenta con 60 obreros más aproximadamente, los cuales se encargan de la ejecución de los procesos en planta; y seis personas en el área de administración.

La estructura de la administración de la hacienda la integran: un contador, una secretaria, un administrador, dos jefes de campo y un bodeguero, todos bajo la dirección de un administrador general. Cada uno de los jefes de campo, están delegados a desempeñar diferentes actividades en el área de cultivo, y en el área de procesos técnicos; el bodeguero maneja los movimientos de bodegas. Ver Gráfico N° 1.

Gráfico 1: Organigrama actual de la hacienda



Fuente: Hda. Voluntad de Dios
Elaboración: Freddy Vecilla

El administrador realiza la supervisión en planta, y el diario asignamiento de tareas y órdenes para que las ejecuten los jefes de campo.

El Contador trabaja en el área contable, se encarga de llevar todos los registros, ingresos, egresos, control de pagos a los proveedores, cobro de liquidaciones de pagos de la hacienda. El contador dispone de una auxiliar quien realiza las tareas afines encomendadas por el mismo, como la elaboración de los balances, las compras, las ventas, las previsiones, y los costos entre otras actividades.

Los jefes de campos son los asignados a dar instrucciones a todos los obreros comisionados para las labores de campo. Los jefes también rinden cuenta al administrador, pasando los informes acerca de los acontecimientos y las prioridades presentadas en las actividades de la hacienda.

El bodeguero esta encomendado al control tanto de los ingresos como de los egresos de los materiales en bodega, además de la elaboración del kardex y de la suministración de los materiales necesarios para el trabajo de todo el personal de campo; todas sus actividades en bodega deben ser reportadas al contador.

Los equipos de trabajo no mantienen una misma línea de actividades aunque estas hayan sido previamente designadas por lo que estas se alternan según los requerimientos y exigencias presentados durante las jornadas laborales.

En la hacienda Voluntad de Dios para las actividades cotidianas de producción comúnmente se requiere de cuatro tipos de trabajadores que son: los de labores terrestres, los de labores aéreas, los de trabajos varios y los de la empacadora. Los tres primeros grupos trabajan permanente, mientras que los trabajadores de la empacadora son contratados únicamente en las temporadas de cosecha.

Los trabajadores de las labores terrestres y aéreas ejecutan una misma labor y no rotan en sus actividades durante el año. Los terrestres semanalmente manejan 10 de hectáreas de cultivo; y están encargados de realizar los trabajos de deshoje, deshoje fitosanitario, apuntalamiento, desviación de hijos, y el corte de tallos.

Los loteros aéreos son llamados enfundadores porque enfundan defloran, hacen cirugía, y deschivan ; mientras que el daipero y el selector se encargan de trabajar 15 hectáreas semanales de cultivo.

Los trabajadores de las labores varias lo componen un número de 24 personas, estas trabajan durante todo el año sea en temporadas en donde halla o no la cosecha. Durante los periodos de cosecha, estos trabajan jalando cuatro palancas en el área de los cales vías; cada palanca la manejan dos arrumadores, dos bajadores y dos carrucheros.

Durante los tiempos en que no hay cosecha, los trabajadores de las actividades varias hacen las labores del opa, que consisten en verificar si la mata está creciendo hacia la dirección correcta. Otros tres se encargan de escoger al hijo de la planta ubicado en mejor posición; cinco deschantadores limpian a las matas y secan las chantas; ocho obreros, limpian el suelo eliminando a las malezas; tres se encargan de sacar los hijos de la planta del agua; tres en cambio permanecen en los riegos, uno manejando la bomba y otros dos abriendo las llaves de cada módulo de sembrío; y por último dos trabajadores se comisionan para verificar los grados con un calibrador.

En los periodos de cosecha, los aproximadamente 36 trabajadores temporales del área de la empacadora, inician el procesamiento del fruto en planta, dirigidos bajo un capitán. El trabajo en la planta empacadora comienza con el continuo traslado de los racimos hacia la planta para posteriormente ser calificado y seleccionado bajo los parámetros exigidos por los compradores.

Durante este proceso, el fruto es limpiado y clasificado en las piscinas de procesamiento o de desmane, las cuales cuentan con tuberías de hierro galvanizado que a presión llevan agua potable a las mismas. En las piscinas los trabajadores eliminan el látex natural expulsado a raíz del desflore de las denominadas “manos”; y también conjuntamente hacen la clasificación y separación del fruto de rechazo. El fruto seleccionado, una vez limpio y cortados sus gajos o “Clusters”, pasa a otro equipo de trabajadores quienes se encargarán de llevar a cabo otras labores como las de recubrir la corona con un líquido fungicida protector contra los agentes patógenos, para mantener la preservación y garantía de la calidad del producto hasta llegar al consumidor final.

Más adelante, también etiquetan los gajos con sus respectivos adhesivos, para posteriormente pesarlos y empacarlos en cajas de cartón de acuerdo a sus presentaciones comerciales. Finalmente otra parte del personal de empaque revisa e inspecciona estas cajas nuevamente antes de ser transportadas a los respectivos puertos de la ciudad para su exportación posterior.

La comercialización del producto de la hacienda Voluntad de Dios se da por medio de un contrato anual con la compañía Unión de Bananeros Ecuatorianos S.A (UBESA), en el que se establece como regla que la hacienda no podrá comercializar el fruto a otras empresas, además del establecimiento de un precio fijo constante durante todo el año, el cual deberá de ser independiente del alza o baja del fruto en el mercado externo. La hacienda asimismo deberá comprometerse a cumplir obligatoriamente con los principales requerimientos como tener una buena ubicación de la plantación, tener suficiente infraestructura, mantener en buenas condiciones el cultivo de las plantaciones. En cuanto a la calidad del banano, Dole también exige la conservación del fruto limpio libre de cicatrices y defectos, con una edad máxima de 13 semanas, con una almendra de color blanco y consistente. Los Clúster deben tener de entre 4 a 7 dedos, y cada dedo podrá tener un largo mínimo de 8 pulgadas. Ver Anexo 4.

La empresa transnacional luego de adquirir el producto se encarga de la comercialización del producto según la calidad de la fruta, para posteriormente distribuirla a los mercados internacionales. Los tipos de cajas calificadas como de primera y de segunda se comercializan en el mercado Europeo y Americano, al precio real de producción; mientras que el mercado Argentino y Chileno compra las cajas de segunda a un precio menor. El rechazo del producto se vende localmente de manera

informal, habitualmente estos productos son personalmente solicitados por personas relacionadas con las actividades ganaderas, que lo adquieren para el consumo animal.

Se puede observar que la ventas del producto en la Hacienda Voluntad de Dios mantienen un promedio constante a pesar de que en ciertos periodos su producción disminuye debido al factor climático que es difícil de predecir.

La hacienda se provee de sus materiales, insumos y servicios a través de una amplia gama de proveedores. La hacienda frecuentemente necesita abastecerse de diversos materiales y servicios por lo que cuenta con un proveedor de materia prima que proporciona semillas para el cultivo; diez proveedores de insumos agrícolas; cuarenta proveedores de materiales como: repuestos, lubricantes, combustibles, materiales de instalaciones de riego, materiales de construcción, materiales de ferretería, las maderas y cañas, y materiales e insumos de limpieza, insumos agrícolas; y de seis proveedores para servicios de: fumigación aérea, de comunicación, análisis de suelo, foliares, reparaciones y repuestos, Llantas; automotrices, vehículos y maquinaria agrícola y electricistas.

Desde ya hace 21 años atrás esta hacienda ha dedicado sus actividades al cultivo del banano, mas su productividad promedio es de 2938 cajas/ha anuales, según los datos proporcionados por su administrador el señor Jorge Vecilla, quien afirma que esta no ha alcanzado aún sus niveles óptimos de producción, por lo que la hacienda se halla operando en niveles por debajo de lo que se considera la producción mínima anual, que es de 3000 cajas/ha año.

Su producción mensual es de 10 contenedores con 960 cajas de banano cada uno, las que equivalen a una producción semanal de 2400 cajas de banano y una producción mensual de 9600 cajas; tales rendimientos al ser relacionados en proporción al número de hectareaje total con que cuenta el predio, denotan un bajo rendimiento por hectárea anual.

Actualmente, esta se encuentra operando al margen del presupuesto; consecuentemente conllevándola a poner en riesgo su estabilidad económica y operativa como empresa; a pesar de estar ubicada en una de las zonas consideradas con un alto potencial productivo y con excelente calidad de suelo, según la entrevista realizada al Ing. Fernando Calderón, Coordinador de la Unidad de Banano.

2.1.3. Evaluación General de La Hacienda

La hacienda voluntad de Dios desde sus inicios ha estado en constante evolución aprovechando los recursos naturales y los ofrecidos por las nuevas tendencias sugeridas por la tecnificación de las haciendas. En el campo financiero la compañía no presenta riesgos financieros ya que no posee deudas a largo plazo. Sin embargo, mediante los datos obtenidos por la investigación, los resultados demuestran que la compañía tiene una gran deficiencia en la parte administrativa y en la administración de los recursos humanos. En el área administrativa no están bien definidas y distribuidas las actividades correspondientes a cada función operativa. La falta de planificación y estructura organizacional, no contribuye al desarrollo de la misión o visión de compañía.

La carencia de una estrategia operativa en la compañía en ciertos casos también ha ocasionado problemas relacionados con la proyección del volumen de la producción, lo que consecuentemente disminuye la calidad de producción de la fruta, entre otros problemas como los retrasos en el embarque.

Esto la conlleva a tener una deficiente gestión en su organización y comunicación, lo que a su vez afecta la óptima ejecución de otras tareas, las mismas que no se cumplen eficientemente y acorde con los objetivos propuestos. De esta manera, se crean los “cuellos de botella” y se disuade en los productores el desarrollo de una mentalidad visionaria que les permita aprovechar las nuevas oportunidades de progreso.

A futuro la empresa podría presentar problemas con la capacidad de producción, en caso de incrementarse la demanda, por lo que no podría extenderse apropiadamente en el mercado, ya que a su alrededor existen otras propiedades bananeras compitiendo por la satisfacción de la demanda de sus clientes.

3. Capítulo III

3.1. ESTUDIO DE MERCADO DE LA PRODUCCIÓN BANANERA

3.1.1. Objetivos y Metodologías del Estudio de Mercado

3.1.1.1. Objetivos Generales.

El objetivo general del análisis del mercado es conocer en que entorno se desenvuelve la hacienda Voluntad de Dios.

3.1.1.2. Objetivos Específicos:

- Realizar una descripción general a nivel nacional e internacional del mercado de la producción bananera.
- Describir los compradores de la producción Bananera en el Ecuador.
- Conocer los competidores potenciales a los que enfrenta la hacienda Voluntad de Dios.
- Describir el mercado de proveedores, materia prima, insumos, materiales y equipos.
- Describir el mercado de servicios y logística.

3.1.1.3. Metodología y herramientas a utilizar para el estudio del mercado

La metodología a utilizar consiste en:

- Investigación en fuentes externas oficiales como; Banco Central, Instituto Nacional de estadística y censos de Ecuador, Superintendencia de Compañías, Corporación Financiera Nacional, Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, Asociación de Bananeros.
- Investigación en revistas especializadas del sector Bananero; Bananotas, Banana Export.
- Entrevistas: Ministerio de Agricultura: Ing. Fernando Calderón.

3.1.1.4. Alcance del estudio de Mercado

Es un estudio específicamente descriptivo en cual no se utilizará técnicas estadísticas por la magnitud del mercado. En relación al mercado laboral se estudiara la región de la provincia de los Ríos y a nivel de competidores los que estén asociados con Dole.

3.1.2. El Entorno

3.1.2.1. Descripción general del mercado de la producción Bananera

El banano es un fruto muy codiciado en todos los mercados tanto a nivel como internacional. El cultivo del fruto que tomó fuerza en los años 40, marcó la diferencia en la economía del país.

El año 2000, la producción ecuatoriana representó más del 30% del mercado mundial de banano. Actualmente Ecuador aun ocupa uno de los primeros puestos de producción de banano a nivel mundial, y sigue abasteciendo primordialmente a los mercados de Europa, Estados Unidos, Rusia, Argentina, Chile, Japón, china y Nueva Zelanda. Ver Anexo N° 1 y 2.

El total de las superficies cultivadas con banano a nivel nacional supera las 180.000 hectáreas según los datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería; las principales zonas de producción de banano son El Oro, Los Ríos, Guayas, Cañar, Esmeraldas y Cotopaxi.

Según el desaparecido Programa Nacional del Banano, La región Costa produce el 89%, cuenta con 16.007.938 Hectáreas en la cual existen un total de 6824 productores; y la Sierra con 1052800 .has. y 510 productores, representando el 10% de la producción y El Oriente el 1%.

Particularmente en la provincia del Oro, los sembríos se hallan en los cantones de Arenillas, el Guabo, Machala, Pasaje, Piñas y Santa Rosa, en esta provincia se registran 3413 productores con 49,129.50 has., y tienen una producción promedio de 1.500 caja/has; En Los Ríos, en los pueblos de Baba, Babahoyo, Buena Fe, Mocache, Palenque, Pueblo Viejo, Urdaneta, Valencia, Ventanas, Vinces, Montalvo, Catarama y Quevedo, se registran 1013 productores, propietarios de 53.4590 has. con un promedio de 2.070 cajas/has. (Ministerio de Agricultura ,Ganadería, Acuicultura y Pesca , 2009)

En la provincia del Guayas, específicamente en los cantones de Balao, Balzar, Baquerizo Moreno, el Triunfo, Guayaquil, Mariscal Sucre, Milagro, Naranjal, Naranjito, Santa Lucía, Simón Bolívar, Yaguachi, Velasco Ibarra, Daule, UrdinaJado, y Marcelina Maridueña y en el pueblo de Juján, en cambio existen 2231 productores con 50,719.04 has; mientras que en Esmeraldas, en los cantones de Esmeraldas y Quinindé Se Registran 160 productores, poseedores de 3785.74 has. sembradas que producen un promedio de 1.600 cajas/has. Ver anexo N° 3.

El siguiente cuadro demuestra las relaciones de rendimientos de cajas por hectáreas a la semana en la región Costa.

Cuadro N°1: Rendimiento promedio por zonas geográficas

RENDIMIENTO PROMEDIO POR ZONAS GEOGRAFICAS	
Ubicación	Rendimiento cajas/ha/semana
Zona Baja Los Ríos	38.5
Zona alta Los Ríos	34.6
Guayas	32.7
Esmeraldas	30.8
El Oro	26.9

Fuente: "El Banano en Ecuador, Estructura de Mercados y Formación de Precios". (Agenda de Inserción del Ecuador en los Mercados Laborales , 2004)

Aproximadamente el banano constituye el 25% de las exportaciones primarias y el 20% de las exportaciones generales del país.

La producción de 7334 productores de banano se concentra en el 90 % de las superficies de tierra de las fincas del país; más de un 80% lo conforman las propiedades menores a 30 hectáreas, y tan solo un 3%, corresponde a superficies mayores de 100 has. Los datos del último censo agropecuario realizado por el INEC en el año 2000, el tamaño promedio de las haciendas esta entre las 10 y 50 hectáreas y frecuentemente sus mismos propietarios son sus productores independientes. El grupo de los exportadores en cambio representan un 20%; y se encargan de ser "intermediarios de entre los productores" (Revista Tecnológica- Escuela Superior Politecnica del Litoral, 2008) y el mercado internacional, comercializando el fruto a las compañías transnacionales.

3.1.2.2. Haciendas bananeras en el Ecuador

El desarrollo del sector agropecuario representa una importante fuente del total de ingreso de divisas para el país. El Producto Interno Bruto por parte de la producción bananera, lo posiciona en el 28,08% simultáneamente con la producción del cacao y la del café. (Universidad Central del Ecuador). Las haciendas bananeras en el Ecuador han ido evolucionando a la par del crecimiento de la demanda de las exportaciones y las exigencias del mercado internacional, especialmente a partir de la década de los 40. Su desarrollo se fue generando paulatinamente conforme la producción cacaotera la cual dejaba su periodo de gran auge hasta los inicios del siglo XX.

Aunque en manos de pocos propietarios, los antiguos sembríos de cacao de las haciendas, progresivamente fueron cambiando por los masivos cultivos de banano de la especie "GrossMichell". Este hecho desencadenó la expansión de las plantaciones bananeras en el resto país con énfasis en las zonas costeras. En aquella época las haciendas manejaban la producción de manera sencilla y la comercialización hacia los mercados se daba por la venta de racimos.

En los años 60, las haciendas comenzaron a comercializar el banano en cajas de cartón, todo esto estuvo basado en las exigencias de producción internacional centroamericana de la variedad de banano Cavendish. Esta fue la modalidad que marcó el inicio de una nueva etapa de la renovación de la infraestructura y equipamiento de las haciendas; y la posterior diferenciación entre las haciendas según sus niveles de productividad, tecnificación y cantidad de hectareaje. La implementación de la tecnología demandaba un alto capital de inversión, por lo que estas variables acentuaron aún más las desigualdades entre los pequeños, medianos y grandes productores

Los productores han sido calificados según el tamaño de las unidades productivas (UPAs), según el último censo Agropecuario del 2002. De acuerdo a estos datos, a los predios con menos de una hectárea hasta diez hectáreas, se las denomina fincas y generalmente son las representantes de los pequeños productores; las que tienen entre más de diez y hasta 50 hectáreas, se las consideran con el termino de haciendas, y corresponden a un segundo grupo, el de los medianos productores; finalmente existe una tercera clasificación correspondiente al grupo de los grandes agricultores propietarios de superficies mayores a las 50 hectáreas. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2003).

Hasta el año 2007, una investigación realizada por el Departamento de Investigación y Desarrollo de Merkbare, señalaba que el país contaba con alrededor de 6.282 haciendas bananeras. Recientes datos proporcionados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, revelan en el cuadro de "Distribución de Catastro Bananero a Nivel cantonal del 2009", que a nivel nacional, actualmente existen alrededor de 20935,02 has. de fincas con 4074 productores; 61004,32 has. Pertenecientes a haciendas con 2519 medianos productores; y 88957,2 has. Con 741 grandes productores. Todas estas cifras demuestran que en el país existe un total 7334 productores con un total de 170, 896.54 de hectáreas inscritas. Observar cuadro N°2, donde constan el número de productores y de hectáreas a nivel nacional según su clasificación por extensión.

Cuadro Nº 2: Número de productores y de hectáreas a nivel nacional

HECTAREAS			PRODUCTORES		
Columna1	Columna2	Columna3	Columna1	Columna2	Columna3
FINCAS (0 a 5)	(+5 a 10)	TOTAL	FINCAS (0 a 5)	(+5 a 10)	TOTAL
7519.09	13415.93	20935.02	2384	1690	4074
MEDIANAS (+10 a 20)	(+20 a 50)		MEDIANAS (+10 a 20)	(+20 a 50)	
20059.19	40945.13	61004.32	1292	1227	2519
HACIENDAS (+50 a 100)	(+100)		HACIENDAS (+50 a 100)	(+100)	
35960.73	52996.47	88957.2	494	247	741
TOTAL		170896.54	TOTAL		7334

Fuente: “Distribución de Catastro Bananero a Nivel cantonal del 2009”. (Ministerio de Agricultura ,Ganadería, Acuicultura y Pesca , 2009)

En los sistemas de la producción bananera, los empresarios denominados exportadores o productores independientes, habitualmente poseen las mayores superficies de producción bananera, mientras que los campesinos son propietarios de las denominadas fincas con menores superficies de cultivo, y regularmente poseedores de cultivos no tecnificados.

Carlos Larrea, en su libro “El Banano en el Ecuador”, puntualiza particularmente que las grandes plantaciones en las haciendas; los agroexportadores son tanto productores como exportadores directos, y estos controlan el sistema de transporte, embarque, comercialización y la provisión de insumos, a la vez que disponen de las aportaciones de su propio capital. Dichos empresarios son los poseedores de “grandes extensiones bajo el sistema de multipropiedad”.

Un estudio realizado por C. Tamayo y Gaybor destaca en sus documentos que las haciendas también se determinan según la caracterización de su tipo de productor. Estas características están determinadas según los siguientes indicadores: el uso de la mano de obra que puede ser familiar o contratado; el tipo de rendimiento o eficiencia productiva; otros son según el del tipo de propietarios de las grandes haciendas, por lo general en las que actúan los empresarios, dedicados más a las labores de gerencia, fiscalización y concentran un mayor de capital; otro indicador son los sistemas de producción, destino y comercialización de la producción; y por último, otro parámetro son los valores de los ingresos agropecuarios, el valor agregado neto y las ganancias o excedentes.

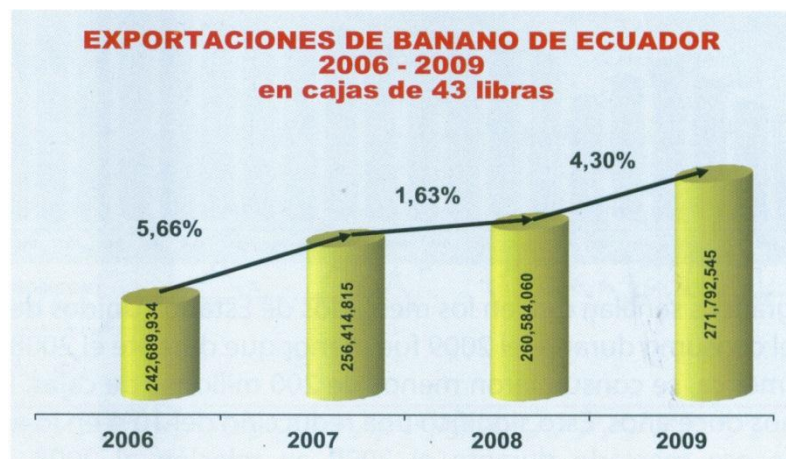
Adicionalmente cabe destacar que la mayoría de las haciendas continúan desarrollándose en función a la aplicación de sus tecnologías, el uso de las herramientas, su ubicación geográfica, sus condiciones climáticas, su calidad de suelo y sus sistemas generales de producción.

Históricamente, los cambios surgieron conforme las variedades sembradas y los avances tecnológicos, los que pusieron en desventajas a la producción de los pequeños campesinos y de las haciendas no tecnificadas, por lo que la prosperidad de estas en el país se seguirá rigiendo bajo la evolución de estos parámetros.

3.1.2.3. El Mercado Consumidor

Ecuador continúa siendo uno de los mayores exportadores de banano a nivel mundial. El comercio internacional del banano caracterizado por elevado grado de oferta como de demanda representa el 4.30 % de la producción mundial en el 2009. Ver gráfico 2.

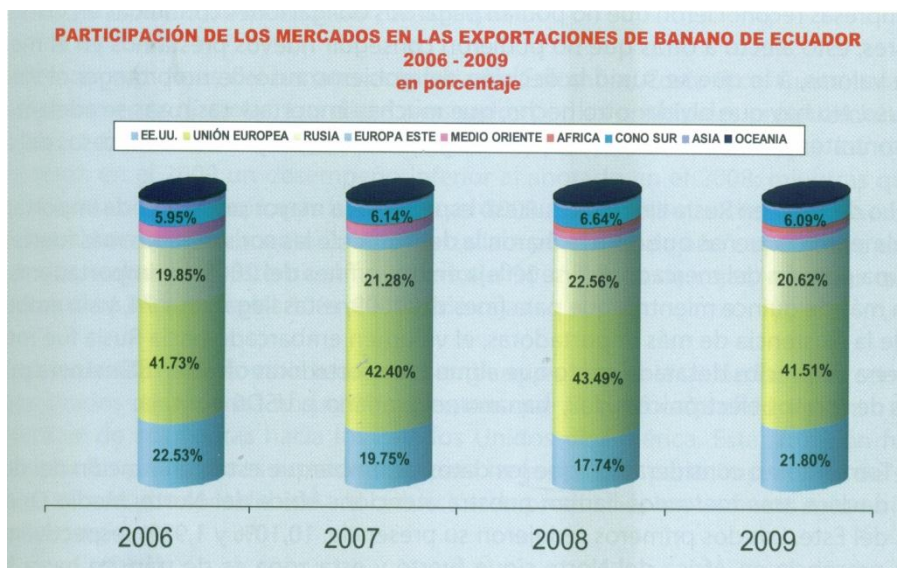
Gráfico 2: Exportaciones de banano de Ecuador 2006-2009



Fuente: "Análisis del Sector bananero ecuatoriano"(Asociacion de exportadores de Banano del Ecuador, 2009)

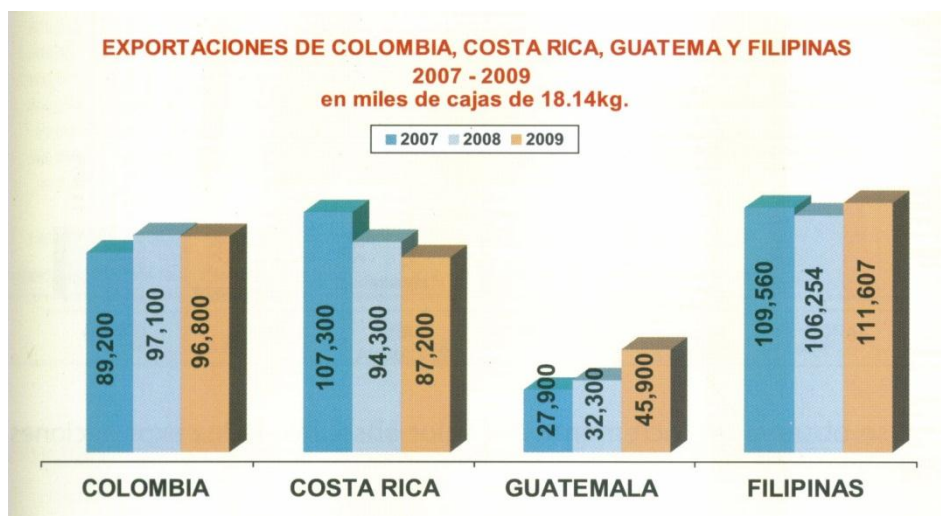
Su principal comercialización de destino lidera en los Estados Unidos, en los países de la Unión Europea, en Rusia y en el Cono Sur con el 21,80%, 41.51%, 20,62% y el 6,09% respectivamente. Entre otras zonas compradoras están: Europa Este, Medio Oriente, África, Asia y Oceanía, asimismo encabezando la lista de los mercados de los países para la exportación de banano tipo Cavendish Valery y plátanos. Entre sus principales competidores están: Filipinas, Colombia, Costa Rica y Guatemala, siendo uno de los más fuertes competidores Filipinas con el 111,607 en miles de cajas de 18.4 kg. de exportación a nivel mundial después de Colombia con 96,800 en miles de cajas, seguidos de Costa Rica con 87,200 en miles de cajas y Guatemala con 45,900 miles de cajas. Ver gráfico 3 y 4.

Gráfico 3: Participación de los mercados en las exportaciones de banano de Ecuador 2006 – 2009.



Fuente: “Análisis del Sector Bananero Ecuatoriano”(Asociacion de Exportadores de Banano del Ecuador, 2009)

Gráfico 4: Exportaciones de Colombia, Costa Rica, Guatemala y Filipinas 2007 – 2009.



Fuente: “Análisis del Sector Bananero Ecuatoriano”(Asociacion de Exportadores de Banano del Ecuador, 2009)

Al mercado del banano en el Ecuador se lo ha considerado como “monopsonio” debido mayormente a la forma de comercialización de la fruta de las plantaciones independientes a través de las compañías transnacionales, las cuales destinan la fruta de mejor calidad a los mercados de Norte América y de Europa; y las de menor calidad a los mercados de Europa Oriental y del Mediterráneo. (Bananalink)

Las compañías más grandes que producen y comercializan el banano son Dole Food Co. y Chiquita Brands Internacional, están establecidas en los

EE.UU.; ambas representan más de un cuarto del comercio internacional del banano. Estas compañías son seguidas de Fresh Del Monte Produce, establecido en Chile, controladora de un 15% del comercio de la fruta; y por la central de Fresh Del Monte Produce, ubicada en Miami.

El siguiente puesto lo ocupa la compañía de origen irlandés Fyffes, aunque como tal no tiene su propia producción, esta maneja el 20% del comercio internacional después de la compañía Chiquita. El 63% de las exportaciones de los productos procesados del banano la controlan las empresas de Reybanpac, Ubesa y Frutera Jambelí. (Ministerio de Agricultura y Ganadería , 2006)

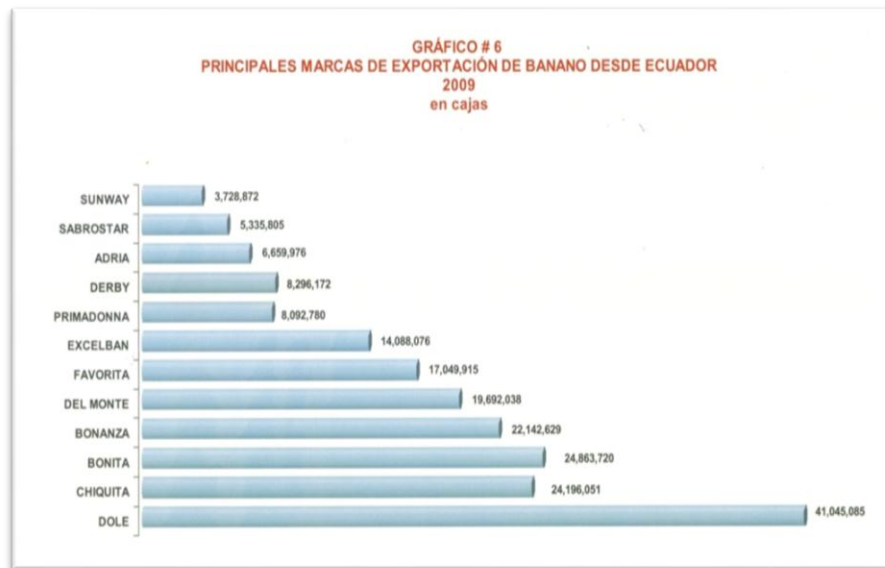
Estas compañías exportadoras son de gran tamaño e influencia en las naciones exportadoras como en sus propios países, por lo que muchas ejercen presión sobre los regímenes para el establecimiento de políticas propicias en cuanto a sus créditos, tasas de impuestos y manejo de las políticas ambientales como corporaciones. En países como Panamá, Costa Rica, Belice y en Surinam las compañías como Chiquita, Dole, Del Monte , y Fyffes, han amenazado a los gobiernos con terminar los contratos con sus productores en el caso de no cambiar las actitudes entorno a las políticas de relacionadas con las importaciones.

En el caso de las tres grandes compañías multinacionales y la bananera Noboa, estas poseen y manejan sus propiedades, a la vez que contratan a otras plantaciones, además de ser dueños de compañías de transporte marítimo, lo que les otorga grandes ventajas sobre el precio de venta del banano en los mercados internacionales del norte.

Según los datos de una investigación realizada por el Centro para la Cooperación Internacional en la Investigación Agrícola para el Desarrollo (CIRAD), el 12% del precio final de mercado es el que permanece en los países que producen el fruto; mientras que del 5% al 7 % es para los pequeños productores; y de 1% a 3% es para los trabajadores.

Entre las cinco principales marcas de exportación de banano desde el Ecuador están Dole con 41.045,085; Bonita, 24.863,720; Chiquita con 24,196,051; Bonanza con 22,142,629; y del Monte con 19.692,038 de cajas. Ver gráfico 5.

Gráfico 5: Principales marcas de exportación de banano desde Ecuador 2009.



Fuente: “Análisis del Sector Bananero Ecuatoriano”(Asociacion de Exportadores de Banano del Ecuador, 2009)

A nivel nacional, Dole en Ecuador cuenta con una división de 71 productores de banano distribuidos en las diferentes provincias. Los principales competidores de esta división a nivel nacional son el Grupo Veintimilla y el grupo Cabrera, ambos en la provincia Guayas.

Particularmente en la provincia de los Ríos, existen 41 de los productores, de los cuales sobresalen; el grupo de Los Galarza que comprenden tres haciendas, el grupo de Los Carvajal con tres haciendas, y las haciendas de Hernán Pozo, Ramón Andrade, Fausto Cabrera, siendo estos cuatro últimos los representantes más directos de la competencia en la zona.

El mercado del comercio del banano en el país ha contribuido al desarrollo de ocho gremios bananeros que según los datos del CORPEI son: La Asociación de Bananeros Orenses, La Corporación Regional de Bananeros Ecuatorianos, La Corporación Nacional de Bananeros del Ecuador, La Federación Nacional de Bananeros Ecuatorianos, La Asociación de Productores de la Zona Central, La Asociación Nacional de Bananeros del Ecuador, la Asociación de Productores del Guabo y la Asociación de Exportadores de Banano en Ecuador (AEBE).

A este grupo integrante del mercado del consumo bananero se le suman las siguientes agroindustrias como Fedexport, Reybanpac, Ubesa, Frutera Jambeli, Inalecsa; Agriexcell, Proalmepropaso, Ecuaplantation, Confoco, Futurcorp, Inborja, Pilot, Banalight y Pebsa. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2006)

3.1.2.4. El mercado Proveedor

Generalmente las actividades agrícolas bananeras son las que han aportado a la iniciativa privada de numerosas empresas no solo relacionadas con el mercado exportador sino también con el comercio y la producción de las agroindustrias.

Los materiales necesariamente relacionados con la producción y comercio del banano como abonos, semillas, fertilizantes, fungicidas herramientas agrícolas, herramientas jardinería insecticidas, insumos agrícolas, maquinarias agrícolas, pesticidas, productos biológicos, productos foliares, lubricantes han generado así mismo gran actividad comercial en las cadenas agro-productivas del mercado proveedor del país; por lo que dichas comercializadoras también integran a uno de los más importantes grupos generadores de ingresos económicos y de divisas a nivel nacional.

El país cuenta con suficientes proveedores de insumos, herramientas y agroquímicos para el abastecimiento de la “agricultura empresarial” muy ligada al comercio exterior, y al desarrollo de la biotecnología la cual ejerce mejores controles sobre la producción. Ver cuadro N°3.

Cuadro N°3: Lista de proveedores.

L I N E A	PROVEEDOR
Análisis de suelo, foliares	BioAgroTecsCia. Ltda.
Combustibles	Terpel S.A
Combustibles	Trisacorp S. A.
Insumos Agrícolas	Agripac S. A.
Insumos Agrícolas	AgrotaCia. Ltda
Insumos Agrícolas	Banariv C. Ltda.
Insumos Agrícolas	Dorlia S. A:
Insumos Agrícolas	Ecuaquimica
Insumos Agrícolas	FitogreenCia Ltda.
Insumos Agrícolas	INTEROC S.A
Insumos Agrícolas	UBESA
Materiales e insumos de limpieza	Serchem S. A.
Materiales de riego	Contreras Litardo Eddy Martín
Repuestos	Agroperkins S. A.
Repuestos	IIASA
Repuestos	Migliamotors S. A.
Servicios de Fumigación aérea	AIFA

Fuente: Hda. Voluntad de Dios.

Elaboración: Freddy Vecilla

3.1.2.5. Mercado de servicio logístico

El banano para su comercialización necesita de una eficiente cadena logística con el fin de preservar y garantizar la óptima conservación de la fruta hasta llegar a su consumidor. Uno de los factores que directamente influye en sus precios, es el costo de la transportación del banano.

El producto al salir de la planta generalmente adquiere un valor agregado de los servicios prestados desde el momento de su salida hasta su llegada al consumidor final. Las plataformas logísticas son las que permiten la diversificación de los medios de transporte en las estaciones de mercancías en los puertos centros.

El transporte del banano puede ser por medio de furgones o camiones no refrigerados con capacidad de almacenamiento y también por medio de contenedores refrigerados para los productores con un buen grado de tecnificación.

Actualmente, el país ha empezado a realizar inversiones para la implementación de una ordenada cadena logística en los puertos de transferencias y en la red vial.

Por su parte, la logística del transporte del banano llevado en la hacienda Voluntad de Dios; se encarga de pagar \$ 0.257 centavos por cada caja de banano transportada en contenedores refrigerados desde la hacienda hasta su arribo al puerto. (eumednet)

3.1.2.6. Perspectivas del sector en el mediano y largo plazo.

Las tendencias del consumo de banano a través de los años han ido aumentando en países como Estados Unidos, La Unión Europea y Japón. El banano es uno de los frutos más demandados en Europa; y por otra parte en el Japón, debido a una campaña alimenticia denominada "Banana Diet" que recomienda al fruto como parte fundamental de una dieta nutritiva y balanceada. Dichos mercados de consumo incrementan su interés siempre y cuando el producto satisfaga sus expectativas de calidad del producto en cuanto a los controles fitosanitarios, las normas de comercialización, etiquetado, facturas, proformas y otro tipo de certificaciones.

En algunos países productores y sus organizaciones ubicadas en el Caribe y en el Ecuador, han construido alianzas regionales e internacionales para una mejor regulación de la producción de la fruta. (Fresh Plaza, 2010). Un ejemplo de esto son las alternativas para el futuro de la comercialización del banano, en cuanto a la mejora de normas ambientales y sociales de producción por parte de la compañía Banana Link.

Por otra parte, Panamá está despertando el interés de las diversas compañías transnacionales las cuales están negociando la posibilidad de involucrar el desarrollo de las actividades bananeras en sus pequeñas fincas especialmente localizadas en la provincia de Chiquirí, por lo que las compañías transnacionales siempre están en la búsqueda de un nuevo lugar que le permita satisfacer sus expectativas de ascenso y expansión en el mercado de la producción y comercialización del banano.

Otras perspectivas en el consumo del banano es el crecimiento de las exportaciones en el 2010, en caso de no presentarse grandes adversidades climáticas, como en Filipinas, Japón y el medio oriente, lugares en donde la sequía disminuye la producción y aumenta los precios; la recuperación del CR en un 19% más en Centroamérica y otros países; y el aumento de la venta de la tonelada del banano certificado.

Sin embargo para el año 2011, los bananeros advierten variaciones en las negociaciones causadas por el aumento de los precios de transporte en el Canal de Panamá, los cambios climáticos y la incertidumbre de la firma de un Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea; que en el caso de no concretarse dejaría el país en desventaja con los demás países de la competencia. Se calcula que en tres años, dichos países obtendría una baja arancelaria, la cual disminuiría el costo de la caja de su banano, mientras que el costo de la caja de banano del Ecuador aumentaría su precio, debido al aumento aproximado del 16% de los precios en transporte.

Países como Costa Rica y Colombia poseen puertos en el Atlántico lo que también disminuiría los precios del banano poniendo en desventaja los precios de banano del mercado ecuatoriano el que no podría competir con dichos valores, arriesgando el 30% de las exportaciones hacia la Unión Europea; en caso de no aumentar lo suficiente la producción del producto para abaratar su precio en el mercado.

Por otra parte, para los exportadores del Cono Sur, se estipulan que con los nuevos precios se puedan mantener en los mercados de Chile y Argentina, aumentando en un 75% durante el 2011. (El Cojunto Productivo del Banano Dominicano, 2010)

3.1.3. Análisis FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>o Formar parte de una Empresa Multinacional con una fuerte imagen corporativa para la comercialización del producto.</p> <p>o Estar ubicada en una zona de alta producción agrícola.</p> <p>Fertilización de la tierra a través del sistema de fertiriego para permitir que la planta se nutra de manera diaria.</p> <p>o Aseguramiento del mercado fijo para la venta total de la producción.</p> <p>o Contar con un Plan de Mantenimiento semanal de los Sistemas de Riego y canales de drenaje.</p> <p>o Contar con una amplia infraestructura, adecuada para el proceso de cosecha, empaque y transporte del banano.</p>	<p>o Tener ciertas plantaciones en áreas con suelos arenosos, de baja producción.</p> <p>o Enfermedades profesionales.</p> <p>o Existencia de una baja permanencia del personal en las labores agrícolas.</p> <p>o Bajo abastecimiento de insumos en bodega.</p> <p>o No contar con un departamento interno de mantenimiento de maquinarias y equipos.</p> <p>o No contar con un inventario permanente de repuestos.</p> <p>o Ausencia de cronogramas para el registro de la producción periódica.</p> <p>o No contar con suficiente personal para las labores de campo.</p> <p>o Bajo rendimiento del personal de campo por el acaparamiento de diversas actividades.</p> <p>o Tener un reducido personal encargado de las labores administrativas y financieras.</p> <p>o Falta de indicadores de desempeño.</p> <p>o No contar con un plan permanente de capacitación del personal.</p> <p>o No contar con mano de obra calificada para las intervenciones técnicas.</p> <p>o Deficiente administración y organización no hay un plan de acción y proyecciones.</p> <p>o Baja permanencia del personal en labores agrícolas.</p> <p>o Falta de organización y clasificación de los materiales en bodega.</p> <p>o Inconstancia en la aplicación de los sistemas fertilización, adicionales a los de uso común</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
<p>o Incremento de la demanda mundial de los productos derivados del banano.</p> <p>o Ventajas en la adquisición de activos por medio de transferencia de los mismos entre empresas relacionadas.</p> <p>o Extensión hacia los mercados extranjeros.</p>	<p>USAR FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES</p> <p>o Aumento de los niveles de producción mediante el uso de nuevas tecnologías en los sistemas de fertilización.</p> <p>o Aumento de la calidad del fruto de exportación.</p> <p>o Expansión de la comercialización de la fruta hacia los mercados nacionales e internacionales haciendo uso de la imagen corporativa de la multinacional.</p> <p>o Iniciar nuevas relaciones comerciales con otros mercados dedicados a la elaboración de productos derivados de banano.</p> <p>o Desarrollo de nuevas líneas de producción en base a productos derivados de banano.</p>	<p>MINIMIZAR DEBILIDADES APROV OPORTUNIDADES</p> <p>o Aplicación de técnicas especiales de Fertilización localizada en suelos detectados con mala producción.</p> <p>o Tomar y exigir y medidas de precaución que eviten la exposición directa de los trabajadores a plantaciones que estén siendo tratadas con químicos y todo tipo de sustancias tóxicas.</p> <p>o Control y uso adecuado de los equipos de protección por parte del personal de trabajo.</p> <p>o Incentivo moral y económico del personal de trabajo.</p> <p>o Organización, dirección y control periódico del abastecimiento y el inventario de bodega.</p> <p>o Elaboración de cronogramas para el registro de la producción periódica.</p> <p>o Contratación y determinación de la cantidad necesaria de mano de obra para las labores de campo para la mejora de rendimientos.</p> <p>o Creación de un departamento interno de mantenimiento de maquinarias y equipo.</p> <p>o Capacitación del personal y asesoramiento por parte de personal calificado para las actividades de la empresa.</p> <p>o Reorganización de las tareas del personal encargado del área administrativa.</p> <p>o Elaboración de un plan de acción, indicadores de desempeño y proyecciones a mediano plazo.</p> <p>o Asesoramiento y uso de mano obra calificada en las labores técnicas.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
<p>o Presencia de plagas en la producción difíciles de controlar.</p> <p>o Propensión a la infestación e inundaciones de las plantaciones en temporada de lluvias.</p> <p>o Existencia de otros países con índices más altos de productividad.</p>	<p>USAR FORTALEZ PARA EVITAR AMENAZAS</p> <p>o Capacitación profesional por parte de las empresas multinacionales para el uso adecuado de técnicas e insumos agrícolas.</p> <p>o Importación de tecnologías de los mercados internacionales para la prevención de plagas y mejora en cultivos.</p> <p>o Elaboración de planes de contingencias para las temporadas de adversidades climáticas.</p>	<p>MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENAZAS</p> <p>o Mejorar las condiciones productivas de los suelos arenosos.</p> <p>o Prevención constante de los riesgos laborales.</p> <p>o Compensación y elevación de la fuerza laboral.</p> <p>o Aumento en los controles de inventarios y suministros en bodegas.</p> <p>o Creación de un departamento técnico y de mantenimiento con mano de obra calificada.</p> <p>o Aumento de la mano de obra calificada y capacitada.</p> <p>o Elaboración de cronogramas, indicadores de desempeño plan de acción y proyecciones de la empresa.</p> <p>o Controles periódicos en la aplicación y uso de los sistemas de fertilización.</p>

Foda de la Hacienda Voluntad De Dios

Factores Internos

Fortalezas

- Formar parte de una Empresa Multinacional con una fuerte imagen corporativa para la comercialización del producto.
- Estar ubicada en una zona de alta producción agrícola.
- Fertilización de la tierra a través del sistema de fertiriego para permitir que la planta se nutra de manera diaria.
- Aseguramiento del mercado fijo para la venta total de la producción.
- Contar con un Plan de Mantenimiento semanal de los Sistemas de Riego y canales de drenaje.
- Contar con una amplia infraestructura, adecuada para el proceso de cosecha, empaque y transporte del banano.

Debilidades

- Tener ciertas plantaciones en áreas con suelos arenosos, de baja producción.
- Enfermedades profesionales.
- Bajo abastecimiento de insumos en bodega.
- No contar con un departamento interno de mantenimiento de maquinarias y equipos.
- No contar con un inventario permanente de repuestos.
- Ausencia de cronogramas para el registro de la producción periódica.
- No contar con suficiente personal para las labores de campo.
- Bajo rendimiento del personal de campo por el acaparamiento de diversas actividades.
- Tener un reducido personal encargado de las labores administrativas y financieras.
- Falta de indicadores de desempeño.
- No contar con un plan permanente de capacitación del personal.
- No contar con mano de obra calificada para las intervenciones técnicas.
- Deficiente administración y organización no hay un plan de acción y proyecciones.
- Baja permanencia del personal en labores agrícolas.
- Falta de organización y clasificación de los materiales en bodega.
- Inconstancia en la aplicación de los sistemas fertilización, adicionales a los de uso común.

Factores externos

Oportunidades

- Incremento de la demanda mundial de los productos derivados del banano.
- Ventajas en la adquisición de activos por medio de transferencia de los mismos entre empresas relacionadas.
- Extensión hacia los mercados extranjeros.

Amenazas

- Presencia de plagas en la producción difíciles de controlar.
- Propensión a la infestación e inundaciones de las plantaciones en temporada de lluvias.
- Existencia de otros países con índices más altos de productividad.

4. Capítulo IV.

4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

4.1.1. Estrategia empresarial

Misión

La hacienda Voluntad de Dios tiene como misión: “La producción de banano de alta calidad, su cosecha, embalaje y entrega al cliente usando tecnología de punta, con excelente trato al recurso humano, y con profunda conciencia de la conservación del medio ambiente.

Visión

Su visión es la de convertirse en una empresa líder en competitividad a nivel mundial en términos de productividad y con permanente aumento en la participación del mercado global.

Para poder lograr la misión, visión, estrategias y operaciones; la hacienda deberá basarse en el cumplimiento de las siguientes capacidades que se detallarán a continuación, las cuales son consideradas fundamentales para su desarrollo posterior:

Recursos humanos: La empresa contará con un personal que trabaje en equipo, esté familiarizado con el sector, y disponga de las capacidades necesarias para el desempeño de sus funciones.

Tecnología: La empresa permanentemente se preocupará por investigar la forma de mejorar el flujo de producción, mediante la adquisición de equipos, y el desarrollo de procesos en las distintas etapas de la cadena de valor.

Estrategia de Marketing

Debido a que la cadena de valor, la empresa no interactúa con el consumidor final, no se aplicará una estrategia de marketing comunicacional directa con el cliente, sin embargo para ser coherentes con la misión y visión de la empresa en relación con la alta calidad y productividad, se propone que se realice la aplicación permanentemente del benchmarking. Esto significa que se deberían de comparar los indicadores específicos de la hacienda, con los de otra hacienda de la competencia con mejores indicadores de productividad en el sector; para posteriormente, adecuar las operaciones y procesos a la hacienda en desventaja, con miras a alcanzar dichos niveles. La aplicación de dicha estrategia ayudará a alcanzar mejores niveles de producción en el sector para asegurar la subsistencia de la empresa en el mercado.

4.1.2. Selección de estrategias globales de la hacienda

Estrategia de flujo de línea

Debido a que el producto que se ofrece es prácticamente estándar y en grandes volúmenes, se considerará que la estrategia de flujo que mejor se ajusta a la empresa es la estrategia de flujo de línea. Esto significa que los equipos y los empleados están organizados en torno al producto.

Guardando concordancia con la estrategia de flujo de línea, la producción se realizará en forma continua, y el registro de los costos de producción se llevarán por medio de la contabilización de costos de procesos; para los motivos de decisiones internas se hará la contabilización usando la doctrina del costeo variable o directo.

4.1.3. Estrategia y administración de la fuerza de trabajo

Estructura Organizacional

La globalización y las exigencias de los clientes requieren que cada vez las empresas sean más eficientes de forma integral, es decir, en volúmenes, calidad, precios, entrega a tiempo y entre otros requerimientos.

La hacienda Voluntad de Dios enfrenta este reto mediante la toma de decisiones en equipo. Esto significa que cualquier decisión a tomarse deberá ser analizada por las áreas involucradas en la decisión. Esto ayudará a que todas las áreas vayan al mismo ritmo, y en la misma dirección, teniendo claro los objetivos de la decisión.

Las distintas áreas de la empresa trabajaran en forma coordinada para la toma de decisiones y para el cumplimiento de sus funciones, a continuación se muestra un modelo de como estarán relacionadas las distintas funciones de las empresa. Ver Gráfico 6.

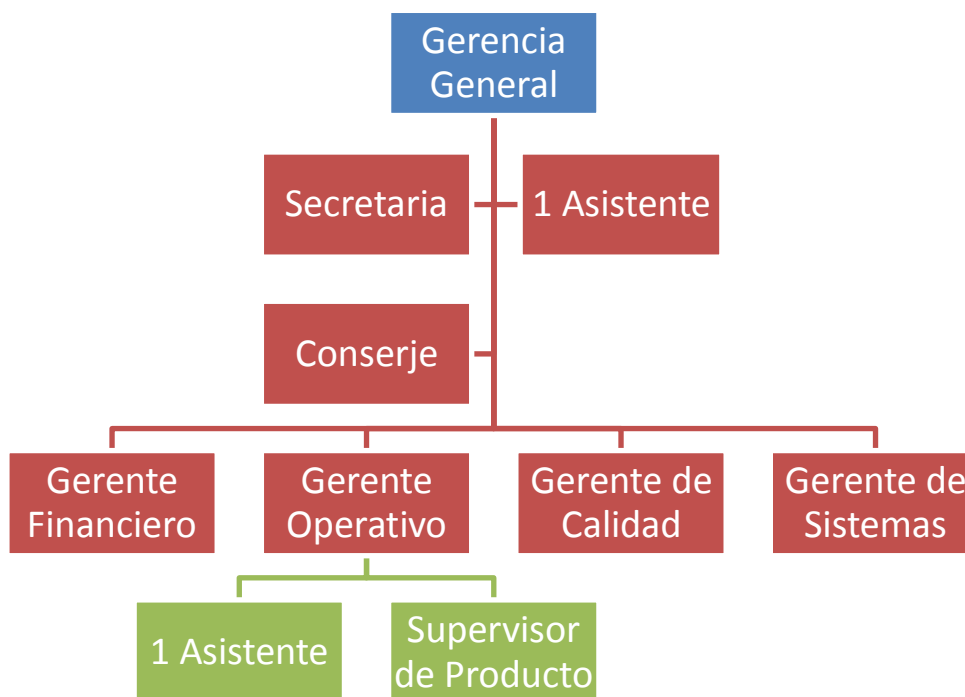
Gráfico 6: Esquema del nuevo organigrama funcional



Elaboración: Diana Galarza

En esta sencilla estructura se transmite la idea de trabajo en equipo entre las distintas funciones de la hacienda. La dirección está bajo la Gerencia General y la comunicación es total entre las funciones y la Gerencia General, además se observan claramente las funciones asignadas a cada área. Ver gráfico 7.

Gráfico: Esquema del nuevo organigrama jerárquico personal.



Elaboración: Diana Galarza

Manual de Funciones: A continuación se resumen las funciones de cada Gerencia, de acuerdo al organigrama funcional mostrado en el gráfico:

Gerencia General:

- Esta gerencia ejercerá la representación legal de la empresa.
- Establecerá las metas y objetivos de las distintas funciones de la empresa, así como de la misma como un todo.
- Establecerá las políticas de la empresa en sus distintas áreas.
- Analizará permanentemente el mercado y los factores controlables y no controlables que lo afectan, tales como: políticas macroeconómicas, leyes tributarias y laborales, mercados potenciales, acciones de los competidores, análisis de los proveedores de materiales, suministros y equipos, oportunidades de inversión y expansión, etc.
- Evaluará el desempeño de las funciones de la empresa, y del recurso humano.
- Seleccionará el proveedor de materiales, suministros y equipos, autorización de la compra, autorización del pago.
- Seleccionará del proveedor de servicios externos y logísticos, autoriza la adquisición de servicio, autorización de pago.
- Autorizará los cobros y los depósitos bancarios.
- Diseñará las formas para registrar información necesaria para la toma de decisiones, e indicará quien debe proporcionar dicha información.
- Coordinará las reuniones en grupos de trabajo para la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- Establecerá las necesidades de capacitación del recurso humano, y llevara a cabo la implementación de los programas de capacitación.

Gerencia Financiera:

- Verificará exhaustivamente que los documentos de respaldo de las distintas operaciones económicas de la empresa cumplan los requisitos legales, e informar a Gerencia General cualquier novedad encontrada.
- Realizará los registros de los costos de acuerdo con el sistema de contabilización de costos por procesos.
- Realizará los registros de la contabilidad financiera y la elaboración de estados financieros basándose en las Normas Internacionales de información financiera.
- Realizará la verificación estricta del cumplimiento de las obligaciones laborales y tributarias de la empresa de acuerdo a las normas vigentes a la fecha.
- Elaborará el presupuesto financiero y operativo, de forma coordinada con las distintas funciones de la empresa.

- Realizará análisis financieros periódicos sobre el comportamiento económico y financiero de la empresa en relación con: liquidez, eficiencia de uso de los activos corrientes y fijos, niveles de endeudamiento, niveles de rentabilidad, posición financiera en el mercado etc.
- Realizará la preparación y evaluación de los proyectos de inversión posibles desde el punto de vista financiero.
- Evaluará posibles fuentes de financiamiento externo y hará las sugerencias financieramente más recomendables.
- Realizará, en coordinación con Gerencia General, la elaboración de las distintas formas para informes internos y externos.

Gerencia de Operaciones:

- Supervisará y controlará las distintas operaciones de la empresa en todas las áreas, en función de los objetivos previamente establecidos.
- Llevará un registro controlado de la mano de obra, midiendo su puntualidad y eficiencia.
- Llevará un control de los inventarios de materiales y suministros, evitando los faltantes y a su vez controlando el exceso de inventarios.
- Realizará los pedidos de materiales y suministros para la producción de acuerdo a las necesidades de volumen.
- Llevar un control del cumplimiento de calidad, especificaciones y cantidades de los pedidos de materiales y suministros, con las entregas por parte del proveedor.
- Llevará un control estadístico de la cadena de valor y flujo de materiales, desde el proveedor hasta la entrega del cliente, así como también de la programación de la mano de obra.
- Verificará el cumplimiento de las normas de protección y conservación de los materiales y suministros para la producción.
- Verificará que las distintas operaciones de la empresa den fiel cumplimiento de las normas de protección del medio ambiente.
- Propondrá alternativas para el mejoramiento de los procesos y operaciones, con miras a elevar los niveles de eficiencia de los materiales y la mano de obra.
- Realizará, en coordinación con Gerencia General, la elaboración de las distintas formas para informes internos y externos.

Gerencia de calidad

- Diseñará e implementará el programa de calidad total para la empresa, en coordinación con gerencia general y las distintas funciones de la empresa.
- Velará por cumplir estrictamente los estándares de calidad del producto establecidos por el cliente.

- Llevará a cabo el control estadístico del proceso de producción
- Llevará el control estadístico de los distintos procesos de las áreas de la empresa.
- Realizará estudios de simulación para mejorar los procesos.
- Llevará a cabo el control estadístico del cumplimiento de las normas de protección del medio ambiente.
- Realizará análisis estadísticos o de experimentación, para determinar la causa de los problemas y las posibles soluciones de los mismos.
- Realizará un benchmarking periódico con el propósito de alcanzar altos niveles de eficiencia.
- Realizará, en coordinación con Gerencia General, la elaboración de las distintas formas para informes internos y externos.

Gerencia de Sistemas de Información

- Diseñará e implementará los sistemas de información gerenciales, en coordinación con la gerencia general y todas las áreas de la empresa.
- Diseñará e implementará las bases de datos requeridos por las distintas gerencias.
- Establecerá el sistema de intercambios y transferencias de datos entre las distintas áreas de la empresa.
- Realizará la actualización y mejoras al sistema de información.
- Diseñará e implementará el sistema de protección de la red interna y externa, con el uso de claves y antivirus.
- Establecerá las necesidades de actualización del hardware indicando las razones y proponer las mejores alternativas del hardware.
- Realizará, en coordinación con Gerencia General, la elaboración de las distintas formas para informes internos y externos.

Planes de Incentivos

Puesto que el recurso humano es una de las capacidades de la empresa y la filosofía del trabajo en equipo, es fundamental que la Gerencia General establezca un plan de incentivos para los gerentes, el personal administrativo, y el obrero. Estos incentivos deberán de establecerse en función de los resultados obtenidos. Habrá que tener presente los logros del equipo o grupo, así como también los méritos personales. Las compensaciones para este tipo de logros serán otorgadas por medio de las constantes capacitaciones y la obtención de bonos por el cumplimiento de sus metas.

Por otra parte, al personal obrero se le incentivará a través de la firma de un contrato anual que contemplará el cumplimiento de todos los beneficios sociales de la ley, como lo son el pago del salario básico, el décimo tercero, décimo cuarto, las horas extras, las comisiones, los

aseguramientos necesarios, y el otorgamiento de las demás remuneraciones.

Adicionalmente a estas acciones, al personal obrero que haya cumplido con todas las exigencias en sus entrenamientos; manteniendo un perfil competente y bien capacitado durante sus labores, también podrá aspirar a las oportunidades de ascenso y progreso dentro de la empresa, para la obtención de mejores gratificaciones económicas y su realización como miembro activo de la misma.

Programas de Capacitación

La Gerencia General deberá establecer constantemente los programas de capacitación de los recursos humanos; estableciéndolos acorde con sus necesidades. En este punto deberá discutirse con cada gerente para que el sistema de capacitación abarque distintos niveles como:

Capacitación General: Esta capacitación estará dirigida al personal en general y podrá abarcar tópicos como: comunicación, finanzas básicas, métodos numéricos, liderazgo, utilitarios informáticos, etc.

Capacitación Gerencial: Estará relacionada directamente con la actividad que realice el gerente, normalmente refiriéndose a las actualizaciones y a las nuevas tendencias en el ámbito que se desenvuelva.

Capacitación técnica: Generalmente este tipo de capacitación busca la mejora en la eficiencia del empleado en alguna actividad específica.

Cualquiera que sea el programa de capacitación necesario, deberá analizarse si debe contratarse el servicio externo de capacitación o podrá ser llevado a cabo por el recurso humano ya existente en la empresa.

Perfiles de los Gerentes Funcionales.

En esta sección se establecen los perfiles sugeridos para los gerentes y sus funciones dentro de empresa:

Gerente General: Ing. Agrícola, experiencia de por lo menos 2 años en administración de haciendas bananeras y manejo de personal. Conocimientos de herramientas informáticas de Gestión Agrícola, utilitarios informáticos. Liderazgo, planificador, y análisis crítico para resolver problemas.

Gerente Financiero: Economista Agrícola o CPA, con experiencia por lo menos de 1 año en contabilidad financiera y de costos, de preferencia en haciendas bananeras, sólidos conocimientos de leyes tributarias y laborales, y de herramientas informáticas de contabilidad, y utilitarios.

Habilidad para trabajar en equipo con orientación a resultados, análisis crítico para resolver problemas.

Gerente de Operaciones: Ing. Agrícola o Administrador, con experiencia de por lo menos 1 año en operaciones y logística en haciendas bananeras. Sólidos conocimientos en administración de flujo de materiales y de personal, herramientas informáticas de administración de operaciones, utilitarios. Habilidad para trabajar en equipo con orientación a resultados, análisis críticos para resolver problemas.

Gerente de Calidad: Ing. Estadístico, con experiencia de por lo menos 1 año en control de calidad, de preferencia en haciendas agrícolas. Habilidad para trabajar en equipo con orientación a resultados, análisis crítico para resolver problemas.

Gerente de Sistema de Información: Analista de Sistemas, con experiencia de por lo menos 1 año en el diseño e implementación de sistemas de Gestión Administrativa y base de datos. Habilidad para trabajar en equipo con orientación a resultados, análisis crítico para resolver problemas.

4.1.4. Selección de Estrategias de Procesos

Proceso de Línea

Como se mencionó anteriormente, la manufactura de la hacienda es homogénea y en grandes volúmenes. La producción del banano exige distintos y repetitivos procesos, por lo que la estrategia a seguir es la de proceso de línea, la cual permitirá organizar tanto a los recursos materiales, como la mano de obra, alrededor del producto.

Integración Vertical

Se puede indicar que la empresa no tiene integración vertical hacia atrás en relación a los materiales, ya que la empresa debe comprarlos a los proveedores, y no está dentro de su competencia ni alcance la fabricación del mismo. Así mismo no tiene integración vertical hacia delante, debido a q no tiene una relación directa con el consumidor final, ni tampoco está en condiciones de adquirir la infraestructura necesaria para la exportación directa del banano por cuenta propia.

Flexibilidad de Recursos

Dentro de las tareas a realizarse durante el proceso productivo existen algunas labores que necesitan mano de obra especializada, así mismo hay tareas que pueden ser cumplidas por obreros que tienen un cierto grado de flexibilidad para realizarlas.

La maquinaria y el equipo es de propósito específico, ya que estas no pueden ejecutar otras tareas que no sean las originalmente planteadas, mientras que la mano de obra puede tener un componente de propósito específico y otro flexible.

Participación del Cliente

Como se ha establecido con anterioridad los clientes son las exportadoras de banano, los cuales exigen las características de calidad requeridas para que la fruta sea adquirida. En este sentido existe un alto grado de participación del cliente.

Intensidad de Capital

La intensidad de capital utilizada en la producción es relativamente alta, con relación a la inversión en equipos de riego, maquinarias, generación eléctrica, etc.

Reingeniería de procesos

- **Liderazgo**

Debido a que en la empresa no existe una estructura organizacional formal, por medio de este trabajo de investigación se planteará una estructura para el funcionamiento de la empresa, por lo que es necesario el liderazgo de un Gerente General, y la redefinición de todos los procesos de la empresa, para que esta a su vez, sea quien dirija el principio de la implementación de esta nueva estructura.

- **Equipos Interdisciplinarios**

Para llevar a cabo la implementación de los nuevos procesos deberá trabajarse coordinadamente entre todas las gerencias, la implementación de las formas de registro y operación de los procesos de la empresa, tanto en producción como en la administración.

- **Análisis de Procesos y Manual de Procesos.**

En este punto se establecerá el análisis de los procesos llevados en la actualidad y la forma de cómo deberían realizarse, una vez que ya se hayan establecido las estrategias empresariales y organizacionales.

La reingeniería es una tarea bastante compleja en la que se incluyen varios pasos, de los que se han tomado en cuenta los siguientes:

1. Identificación de los procesos cotidianos ocasionales y críticos.

2. Observación y análisis de cómo se realiza actualmente los procesos.
3. Sugerir opciones, si es posible, para desarrollar con mayor eficiencia el proceso con los recursos disponibles.

En este trabajo de investigación se identifican los procesos cotidianos y ocasionales, se analizan cómo se realizan en la actualidad, y se sugieren propuestas para la mejora de los mismos.

1. Identificación de los procesos cotidianos y ocasionales: **Cotidianos**

- Compra de materiales y suministros
- Contratación de mano de obra directa
- Almacenamiento y distribución de materiales y suministros
- Proceso técnico de producción
- Pagos a proveedores, mano de obra directa, servicios externos y servicios básicos
- Cobros a clientes
- Registros contables
- Declaraciones, pagos de impuestos y retenciones

Ocasionales

- Evaluación y selección de los proveedores de materiales y servicios
- Contratación del recurso humano
- Capacitación del recurso humano
- Adquisición de equipo

2. Como se realizan los procesos en la actualidad

Cotidianos

- **Compra de materiales y suministros;** Se los efectúan a través de un convenio realizado con la compañía UBESA denominado WHISKY EN LAS ROCAS, para lo cual de acuerdo a la necesidad semanal o periódica, se llenan unos formularios señalados como Requisiciones de materiales e insumos.
- **Contratación de mano de obra directa;** Se realiza por medio de la contratación de obreros temporales y permanentes mediante la firma contratos de trabajo.
- **Almacenamiento y distribución de materiales y suministros;** Se los almacena en grupos principales clasificados en: Material de

enfunde, Fertilizantes y Pesticidas con herbicidas. El control del inventario de los mismos se los lleva mediante kardex.

- **Proceso técnico de producción;** Las proyecciones de las producciones se las realizan en base a los enfundes semanales. Los enfundes se ejecutan cuando la mata tiene una nueva parición, para que luego de 13 semanas, el fruto esté listo para la cosecha. A los trabajadores se les informa con anticipación las labores que les toca desarrollar durante estas temporadas.

- **Pagos a proveedores, mano de obra directa, servicios externos y servicios básicos;**

Los pagos de WHISKY EN LAS ROCAS se los realiza mediante el débito bancario. La mano de obra se la paga mediante ROLES que se van acreditando a cada cuenta virtual de los trabajadores, mientras que al cumplirse el plazo de pago otorgado por los proveedores, se les cancela con un cheque, estos pagos los realiza el contador.

- **Cobros a clientes;** La compañía DOLE o UBESA cancela la fruta de la hacienda de manera semanal, una vez que hayan zarpados los barcos con el producto; el contador es el encargado de confirmar la realización de las liquidaciones de pago mediante acreditaciones bancarias.
- **Registros contables;** Los registros contables de la hacienda los realiza un contador, y se los llevan a cabo mediante un programa contable llamado GENESIS, que concibe la contabilidad de tipo Agrícola.
- **Declaraciones, pagos de impuestos y retenciones;** El contador de la empresa realiza en las declaraciones mensuales del IVA, las retenciones mensuales en la fuente, el reporte de impuesto a la renta-anual y la declaración patrimonial-anual.

Ocasionales

- **Evaluación y selección de los proveedores de materiales y servicios;** El contador se encarga también de la selección de los proveedores según la calidad y precio de los productos previamente ofertados en una cotización.
- **Contratación del recurso humano;** El administrador se encarga de contratar al personal de la compañía, dando mayor prioridad a los aspirantes que habiten cerca del sector, a los que conozcan de las labores relacionadas con el cultivo de banano y a los que posean sus documentos e identificación en regla.
- **Capacitación del recurso humano;** Al personal de la hacienda, se le hace la capacitación mediante charlas periódicas, impartidas de manera grupal.
- **Adquisición de equipo;** La adquisición de los equipos para la hacienda pueden ser al contado y a crédito, dependiendo del costo de los mismos.

3. Mejoras en los procesos

a) Procesos relacionados con los materiales

➤ **Compra de materiales**

- Operaciones emitirá la orden de pedido de materiales a Gerencia General, basado en la planificación presupuestaria.
- Gerencia General seleccionará el proveedor y emitirá la orden de compra de materiales.
- Secretaria General realizará el pedido al proveedor seleccionado.

El formulario que deberá emitir la Gerencia de operaciones es la "Orden de pedidos de materiales". Este se realizará por duplicado para bodega y para gerencia general. Ver gráfico 8.

Gráfico 8: Orden de pedido de materiales.

HACIENDA VOLUNTAD DE DIOS			
ORDEN DE PEDIDO DE MATERIALES			
No.			
FECHA:			
REF	MATERIAL	UNIDADES	CANTIDAD POR UNIDAD
APROBADO:			
RECIBIDO:			

Elaboración: Diana Galarza

El formulario que deberá emitir la Gerencia General es la “Orden de compra de materiales”, a la cual se le realizará un duplicado tanto para la Gerencia General como para las Finanzas. Ver gráfico 9.

Gráfico 9: Orden de compra de materiales

HACIENDA VOLUNTAD DE DIOS					
ORDEN DE COMPRA DE MATERIALES					
PROVEEDOR			ORDEN No		
REFERENCIA			REF.		
R.U.C			FECHA DE PEDIDO		
RAZON SOCIAL			FECHA DE ENTREGA		
DIRECCION			CREDITO		
CIUDAD					
TELF.					
CEL.					
E-MAIL					
REF	DESCRIPCION	CANTIDAD PEDIDA	UNIDAD	P.UNIT	TOTAL
OBSERVACIONES					
.....				
AUTORIZACION			FIRMA PROVEEDOR		

Elaboración: Diana Galarza

➤ **Recibo de materiales comprados**

- El proveedor llegará con los materiales.
- El bodeguero recibirá los materiales, verificará el cumplimiento de los pedidos y llenará el informe de materiales recibidos.
- Recibirá la factura del proveedor.
- Notificará a la gerencia de operaciones cualquier novedad encontrada.
- Enviará la factura a la Gerencia General
- La Gerencia General enviará la factura aprobada al departamento de Finanzas para su registro contable.

El formulario que deberá emitir la Gerencia de Operaciones es el “Informe de Materiales Recibidos”; este formulario deberá ser analizado detalladamente por la Gerencia de Calidad, ya que del adecuado flujo de los materiales dependerá la calidad total adoptada por la empresas. Al igual que a los demás informes se le realizará un duplicado uno para operaciones y otra para calidad. Ver gráfico 10.

Gráfico 10: Informe de materiales recibidos

HACIENDA VOLUNTAD DE DIOS			
INFORME DE MATERIALES RECIBIDOS			
No			
FECHA:			
PROVEEDOR			
ORDEN DE COMPRA No			
REF	DESCRIPCION	CANTIDAD RECIBIDA	UNIDAD
OBSERVACIONES:			
-----		-----	
REVISADO		BODEGUERO	

Elaboración: Diana Galarza

➤ **Requerimiento y entrega de materiales para los procesos de producción**

- El obrero avisará al supervisor de operaciones la necesidad de abastecimiento del material, y este a su vez avisará a la Gerencia de operaciones.
- La Gerencia de operaciones emitirá y enviará a bodega el formulario “Requerimiento de materiales”
- La Bodega entregará el tipo de material y cantidad requerida a la supervisión de operaciones para luego emitir el formulario de la “Entrega de materiales”.
- La Bodega registrará en el kardex la entrega de materiales.
- Supervisión de operaciones entregará a la Gerencia de Operaciones el formulario de la “Entrega de materiales”.

El formulario que deberá emitir la Gerencia de operaciones a la bodega es el del “Requerimiento de materiales”, cuyo formato se muestra a continuación:

Gráfico 11: Requerimiento de materiales

HACIENDA VOLUNTAD DE DIOS			
REQUERIMIENTO DE MATERIALES			
No			
LOTE			
FECHA			
PROCESO			
REF	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD
APROBADO:			
RECIBIDO:			

Elaboración: Diana Galarza

El formulario que deberá emitir la bodega al supervisor de operaciones es el de la “Entrega de materiales”, este deberá ser analizado estadísticamente para controlar el seguimiento de flujo de materiales; para después realizar un duplicado para el departamento de operaciones y otro para departamento de calidad. Ver gráfico 12.

Gráfico 12: Despacho de materiales

HACIENDA VOLUNTAD DE DIOS			
DESPACHO DE MATERIALES No REQUERIMIENTO FECHA PROCESO			
REF	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD
APROBADO RECIBIDO			

Elaboración: Diana Galarza

b) Procesos relacionados con la mano de obra

➤ **Control de entrada y salida de obreros**

Será importante que los obreros marquen tarjetas para registrar sus horarios de ingresos y de salidas, por medio de los relojes de control. Un modelo de esta tarjeta es el siguiente. Ver gráfico 13.

Gráfico 13: Control de entrada y salida del personal

HACIENDA VOLUNTAD DE DIOS						
CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA DEL PERSONAL REF TRABAJADOR NOMBRE FECHA						
	SABADO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
ENTRADA						
SALIDA						
RECESO						
ENTRADA						
SALIDA						
TOTAL						

Elaboración: Diana Galarza

➤ **Resumen de tareas y tiempos de cada obrero**

Debido a que existe una mano de obra específica y mano de obra flexible, se deberá controlar para cada obrero el lote que se le haya asignado, las tareas por realizar, los tiempos asignados a cada tarea y los costos por las labores realizadas. El formulario que recogerá esta información será el “Control de tiempo y tareas”, el cual deberá ser elaborado por el supervisor de operaciones. Ver gráfico 14

Gráfico 14: Control de tiempos y tareas.

HACIENDA VOLUNTAD DE DIOS						
CONTROL DE TIEMPO Y TAREAS						
SEMANA						
REF. TRABAJADOR						
NOMBRE						
COSTO-HORA						
FECHA	LOTE #- COSECHA EMPACADO	DESCRIPCION	INICIO	FIN	TIEMPO	COSTO
TOTAL						

Elaboración: Diana Galarza

Este formulario permitirá asignar el salario que debe recibir cada obrero y a su vez servirá para la realización de la planilla de resumen de la mano de obra en general.

➤ **Informe de resumen de mano de obra**

De acuerdo a los informes obtenidos del “Control de entrada y salida, del Trabajador” y los controles de “tiempos y tareas” entregados por cada obrero, el departamento de Operaciones elaborará otro documento denominado el “Informe de resumen de mano de obra” el cual registrará el total de las actividades efectuadas en cada lote, y sus respectivos costos. Ver gráfico 15

Gráfico 15: Informe de mano de obra directa

HACIENDA VOLUNTAD DE DIOS												
INFORME DE MANO DE OBRA DIRECTA												
SEMANA												
REF TRABAJ	LOTE 1	LOTE 2	LOTE 3	LOTE 4	LOTE 5	LOTE 6	LOTE 7	LOTE 8	COSECHA	EMPACADO	TOTAL	
TOTAL												

RESUMEN	
COSECHA	
EMPACADO	
TOTAL	

Elaboración: Diana Galarza

Este informe será de mucha importancia para la contabilidad de costos, ya que permitirá elaborar el reporte de costos de producción por lotes y totales.

c) Proceso administrativo

Los procesos administrativos de cobros y pagos, y declaraciones impositivas están acorde con la filosofía de calidad y no es necesario realizar alguna modificación ya que se realizan de forma electrónica tal como se debe de hacer en la actualidad.

d) Registros contables

Los registros contables se llevan de la manera correcta por lo que no se considera necesaria ninguna modificación adicional.

4.1.5. Administración de la Calidad

De acuerdo a las capacidades fundamentales de la empresa como la fuerza de trabajo y la tecnología; se desarrollarán cualidades orientadas a la satisfacción del cliente, utilizando como estrategia competitiva la aplicación de la calidad total, llevando presente sus tres principios de:

- **Satisfacción del cliente:** La empresa deberá tener como objetivo fundamental la satisfacción del cliente; esta deberá ir cumpliendo los requerimientos relacionados con las características de la calidad, entre ellas la entrega a tiempo, y la producción adecuada de los volúmenes de banano, ya que estas cualidades nos permitirán estar competitivos y más encaminarnos al liderazgo en el sector.

- **Conciencia del empleado:** Todos los empleados de la empresa deberán recibir una capacitación permanente y tener claramente los objetivos de la filosofía de la calidad total, para así estar en capacidad de participar en la empresa con una mentalidad de análisis crítico en el caso de la resolución de problemas. En coordinación con la Gerencia General, las distintas Gerencias establecerán los incentivos otorgados por el cumplimiento de los méritos y de las metas que logren posicionar en alto los desempeños de la empresa en cuanto a la calidad de sus productos.
- **Mejoramiento Continuo de la calidad:** Un aspecto fundamental recomendado en la investigación de las estrategias es el Benchmarking, el que nos permitirá alcanzar los niveles de excelencia. Este tipo de estrategias podrían aplicarse permanentemente en la mejora de las actividades operacionales, para así alcanzar objetivos, tales como la disminución de desperdicios en el uso de los materiales, el ahorro de tiempo en los procesos, la elevación de los niveles de productividad, entre otras.

La estrategia de calidad total deberá de abarcar todas las áreas de la empresa ya sean las de producción, administración, finanzas; las cuales deberán ser planificadas por el Gerente de calidad.

Control estadístico de Procesos

Todos los gerentes y sus asistentes deberán tener o adquirir el conocimiento del uso de las herramientas estadísticas necesarias para poder realizar un control más detallado de los procesos, los cuales deberán formar parte de una de las políticas integrales de la empresa. Por medio de este sistema se podrán establecer las medidas requeridas para el control en cada área, y la evaluación de los niveles de los índices de calidad. La ejecución de esta tarea, es uno de los puntos clave en la empresa, ya que esta mencionada tanto en la misión como en la visión de la compañía.

4.1.6. Estrategias y Administración de Tecnología

Debido a que la prioridad competitiva básica en este mercado es la calidad, la aplicación de las estrategias tecnológicas serán de permanente investigación, descubrimiento y de adquisición.

La aplicación de las nuevas tecnologías requieren de su correcta implementación en todas las áreas.

La capacitación del personal sobre nuevas tecnologías existentes deberá ser parte de la política de la empresa ya que con esto se fortalecerán fundamentalmente las capacidades del recurso humano.

Tecnología de Fabricación

Como estrategia de producción, permanentemente se evaluará si los procesos realizados contribuyen a un elevado nivel de productividad. Esta evolución de los procesos de producción conlleva a la necesidad de establecer la adquisición de tecnologías alternativas que permitan la elevación de los índices de productividad tanto en mano de obra como de equipos, para esto se deberán monitorear e investigar los procesos y la tecnología a utilizarse para sugerir las posibles opciones de mejora de los mismos.

Tecnología de los procesos

La mejora de los procesos no solo debe enfocarse en el proceso de producción, sino en todos los procesos operacionales de la empresa ya que permanentemente existen mejores formas de ser realizados, por ejemplo; los prepuestos financieros se hacen de forma manual, una mejor alternativa sería la de utilizar un software financiero que permita la elaboración de dicho prepuestos.

Tecnología de Información

➤ **Hardware**

En la actualidad en la Gerencia General de la hacienda dispone de dos computadores de escritorio, y de una impresora con las funciones básicas, por lo que se recomienda realizar una inversión en la mejora de las características de dichos equipos en cuanto al aumento de su velocidad, capacidad de almacenamiento, disponibilidad de memoria, y al acceso a internet. También es recomendable equipar a cada una de una de las gerencias con de una computadora portátil con las más recientes actualizaciones tecnológicas.

➤ **Software**

El software de todos los equipos de cómputo deberán ser instalados con las más recientes actualizaciones de los programas contables y estadísticos. Se necesitará el Software de Gestión y Técnico que se detalla por cada gerencia.

- **Gerencia General:** Office, sistemas de información, sistemas de base de datos, estadística, gerencia de proyecto, administración de cobros y pagos.

- **Gerencia Financiera:** Office, sistemas de información, sistemas de base de datos, estadística, sistema contable, presupuesto, rol de pagos, declaración de impuesto, gerencia de proyecto, administración de cobros y pagos.
- **Gerencia Calidad:** Office, sistemas de información, sistemas de base de datos, estadística, simulación de procesos estocásticos, control de calidad, gerencia de proyecto.
- **Gerencia de Operaciones:** Office, sistemas de información, sistemas de base de datos, estadística, simulación, logística, administración de operaciones, gerencia de proyecto.
- **Gerencia de Sistemas de Información:** Office, sistemas de información, sistemas de base de datos, estadística, manejo de redes y protección de redes.

➤ **Base de Datos**

Las bases de datos necesarias deberán ser diseñadas e implementadas por la Gerencia de sistemas de información en coordinación con las demás gerencias, sin embargo su administración y control deberá estar a cargo de la Gerencia General.

➤ **Telecomunicaciones**

En este ámbito es muy importante tener la suficiente comunicación con los diferentes equipos de trabajo en todas las áreas para lo cual se sugiere hacer uso constante de los equipos de telefonía móvil, equipos de comunicación de radio de corto alcance e internet.

4.1.7. Capacidad, localización y distribución física

La hacienda se encuentra en una zona agrícola de buen rendimiento, por lo que se halla operando en una buena relación acorde con la capacidad en número de hectáreas sembradas por cultivo.

La distribución física de sus instalaciones, se la considera apropiada para el desarrollo de sus actuales operaciones productivas. Sin embargo estas podrían extenderse y mejorarse en ciertas áreas, con el objetivo de incrementar su productividad y consecuentemente su participación en el mercado.

5. Capítulo V

5.1. ADMINISTRACION DE LA CADENA DE VALOR

El objetivo de este capítulo es establecer la manera de administrar el flujo de materiales y la mano de obra, desde el proveedor hasta el cliente, para lo cual se han tomado en cuenta los siguientes puntos.

- Pronostico de la demanda
- Administración de la cadena de suministro
- Sistema Justo a Tiempo
- Planificación agregada
- Medición de la cadena de valor mediante el Balanced Scorecard

5.1.1. Pronostico de la demanda

El primer paso para administrar la cadena de valor será elaborar el pronóstico de la demanda. En el cual es muy importante considerar, el hecho de que el cliente está dispuesto a comprar todo lo producido por la hacienda; por lo que la futura demanda dependerá de la producción y de su productividad. Para realizar el pronóstico de la demanda se deberá tener en cuenta varios factores como:

- El periodo de pronostico
- Los índices de estacionalidad
- El incremento de la productividad

A continuación se propone un plan de pronóstico de la demanda para la administración de cadena de valor.

- Se tomaran en cuenta los datos históricos semanales de las cajas producidas y vendidas de los últimos cinco años.
- Se desestacionaliza la serie por medio de la tendencia calculada por medio de la regresión.
- Se calcularán los índices estacionales y se proyectará la demanda para las 52 semanas futuras.
- Se ajustará estos valores por el incremento de la productividad.
- Se comparará la demanda real con la pronosticada y se evaluará el error del pronóstico.

Un punto por tomar en cuenta será que si el modelo de proyección no es el adecuado se podrá adoptar otro, en consenso con todas las gerencias.

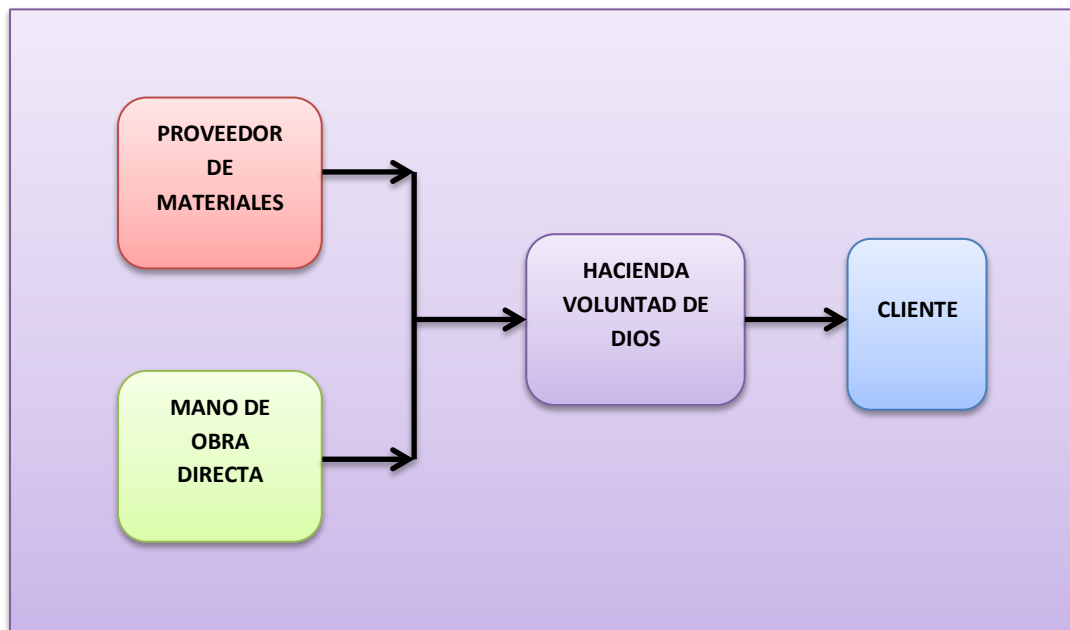
5.1.2. Administración de la cadena de Valor

En este punto se tendrá una visión general del flujo de materiales y de mano de obra. Para esto se llevaran a cabo la elaboración de los siguientes diagramas:

- Cadena de suministro
- Flujo de materiales
- Etapas del proceso de producción

A continuación se muestra la cadena de suministro de la Hacienda Voluntad de Dios. Ver gráfico 16.

Gráfico 16: Diagrama de la cadena de suministro de la hda. Voluntad de Dios.



Elaboración: Diana Galarza

Anteriormente se mencionó la inexistencia de una integración vertical hacia atrás con los proveedores de materiales y suministros, pero sin embargo, se debe tener una estrecha relación con ellos en lo referente a las entregas a tiempo, los precios y la calidad.

En el diagrama se puede observar que tanto los materiales y suministros deberán llegar a la hacienda para luego ser utilizado en la producción, y luego el producto finalmente deberá ser entregado al cliente.

Los materiales serán solicitados en función de las necesidades reales en bodega, quien se comunicará con el departamento de operaciones, y este a su vez, con la gerencia general, el que finalmente autorizará la compra.

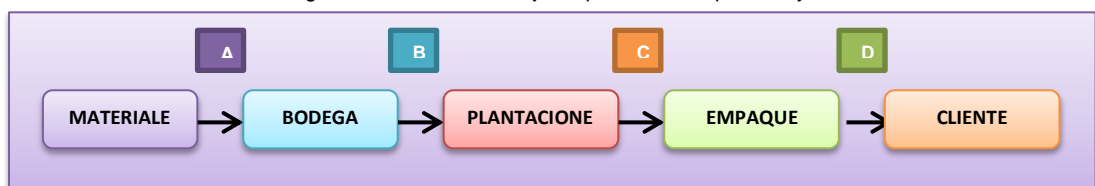
Una tarea permanente de la Gerencia es la selección de los mejores proveedores, considerándolos según el cumplimiento de ciertos criterios indispensables dentro de sus cotizaciones como la calidad, la entrega a tiempo, la flexibilidad de volumen y el precio.

En lo relacionado con la mano de obra la Gerencia deberá tener un control de los mejores obreros y hacer lo posible por retenerlos.

En lo relativo a la entrega del producto al cliente, la Gerencia deberá realizar permanentemente un análisis de satisfacción al cliente con los indicadores establecidos en el Balanced Scorecard que se establecerán más adelante.

El flujo de materiales, productos en proceso y productos terminados pueden verse en siguiente diagrama. Ver gráfico 17.

Gráfico 17: Diagrama de materiales, flujo de productos en proceso y terminados.



Elaboración: Diana Galarza.

Operativamente deberán de ser controladas las etapas A, B, C, y D del flujo.

En el punto A bodega deberá recibir los materiales, verificar que se cumplan los requerimientos de la compra, registrar el ingreso de los materiales a la bodega en el Kardex, mientras que los departamentos de operaciones y de calidad llevarán un control estadístico de los materiales ingresados.

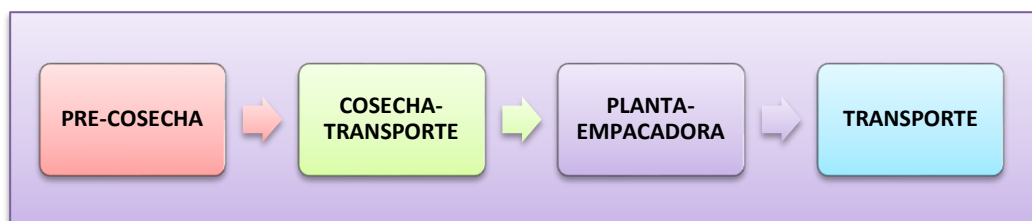
En el punto B el supervisor de producción se encargará de hacer los pedidos de los materiales a bodega, y este a su vez los entregará a producción. Los departamentos de Operaciones y calidad verificarán que se cumpla con el sistema Justo a tiempo, y así mismo llevarán un control estadístico del cumplimiento del sistema en función a las proyecciones de requerimientos de materiales.

El punto C deberá ser controlado en relación a las mermas o desperdicios por el supervisor de producción, y también deberá ser controlado estadísticamente por los departamentos de operaciones y calidad.

En el punto D deberá controlarse el cumplimiento de las demandas proyectadas, y los déficits o excesos deberán ser tratados por los departamentos de operaciones y calidad.

Se han separado las etapas del proceso de producción y entrega como se muestra a continuación. Ver gráfico 18.

Gráfico 18: Etapas del proceso de producción y entrega.



Elaboración: Diana Galarza

- **Pre-cosecha:** Esta etapa está relacionada con el crecimiento de los racimos de banano, involucra varias actividades como: control de plagas y enfermedades, fertilización, apuntalado, saneo. En esta etapa de producción debe registrarse el nivel de costo de los materiales y manos de obra utilizadas por cada lote, así mismo deben de registrarse los costos indirectos en los que se incurren en esta etapa, lo que daría como resultado el costo de esta etapa del proceso. Esta información deberá ser recopilada por el supervisor de producción y entregada a finanzas para su registro contable.
- **Cosecha:** En esta etapa comienza cuando la fruta esta lista para ser cortada después 13 semanas aproximadamente de crecimiento en la etapa de pre-cosecha; involucra tareas como: corte de la fruta, acarreo de la fruta, y concheo. En esta etapa únicamente se utiliza la mano de obra más no el uso de los materiales. Esta información deberá ser recopilada por el supervisor de producción y entregada a finanzas para su registro contable.
- **Transporte:** Esta etapa no corresponde precisamente al proceso de producción, sino a la distribución del producto. Aquí se embarca y se transporta fruta, por lo que deberá registrarse el costo del transporte teniendo en cuenta el número de las cajas embarcadas. Esta actividad será monitoreada por operaciones y entregada a finanzas para su registro en la contabilidad.

5.1.3. Sistema Justo a tiempo

Basado en la filosofía de calidad total de las operaciones se deberá llevar el sistema Justo a Tiempo lo que implica el mantenimiento de bajos niveles de inventario de materiales, y el flujo continuo de las operaciones. Esta técnica permitirá la eficiencia en el manejo de materiales y el de la mano de obra; dicho sistema implicará la observación de varios puntos como:

- **Kanban:** En todos los periodos que abarcan la producción de la fruta desde la pre-cosecha, el manejo de la producción, el pedido de materiales, los requerimientos de la mano de obra, y cosecha; se llevaran a cabo en función a las necesidades de la utilización de los recursos acorde con los volúmenes obtenidos según las normas técnicas de producción.
- **Relación con los proveedores:** Este sistema implica que los proveedores de materiales y suministros atiendan los requerimientos de acuerdo al flujo de producción. Se tomará como política de inventarios el equivalente pronosticado para una semana de producción.
- **Demanda del cliente:** Puesto que el cliente está dispuesto a comprar todo lo producido, entonces la demanda se basará en el pronóstico actualizado de la producción semanal.

Este sistema permitirá llevar un mejor control de los inventarios y evitará la acumulación de los mismos. La bodega llevará el control de los kardex para la entrada y salida de los materiales.

5.1.4. Planificación agregada

Basado en los pronósticos semanales se planificará los requerimientos de materiales y mano de obra. Esto permitirá establecer los programas de trabajo de los obreros por lotes, y por tareas en los días específicos, de modo que pueda llevarse un control efectivo de los mismos. De igual manera, se programarán los pedidos de los materiales de bodega.

5.1.5. Medición de la cadena de valor mediante el Balanced Scorecard

Las medidas de desempeño para medir la cadena de valor se establecerán con los siguientes criterios: financieros, cliente, procesos internos, innovación, medio ambiente. Para cada una de estas perspectivas se ha considerado adecuado las siguientes medidas de desempeño integradas al Balanced Scorecard.

Financiera

- Utilidad de operación
- Crecimiento de ventas

Cliente

- Satisfacción al cliente
- Entrega a tiempo

Procesos internos

- Rendimiento de materiales
- Rendimiento de mano de obra
- Porcentaje de merma

Innovación

- Capacitación de empleados

Medio ambiente

- Numero de citaciones del ministerio de ambiente

6. Capítulo VI

EFFECTOS FINANCIEROS APLICANDO EL NUEVO SISTEMA ORGANIZACIONAL.

El caso desarrollado a continuación tiene los siguientes objetivos:

- Demostrar que el propósito de la demanda es una herramienta administrativa importante para la planeación y presupuestos.
- Probar que el beneficio adicional por alcanzar la meta de la nueva producción supera al gasto adicional provocado por la contratación de los gerentes de área y otros posibles gastos de operación.
- Realizar los presupuestos financieros y operativos mediante el presupuesto maestro.

6.1. Definición del problema:

La falta del control administrativo y operacional ha contribuido para que la productividad de la Hacienda Voluntad de Dios esté alrededor de 2.938 cajas por hectáreas en comparación con las 3.652 cajas por hectáreas de una de las haciendas más productivas de la zona. Esto implica una pérdida en ingresos alrededor de 300.000,00 dólares al año.

6.2. Datos y supuestos básicos

➤ **Inversión en equipos**

Para la implementación de la estructura organizacional y operativa de la hacienda se deberá realizar la siguiente inversión estimada en cotizaciones del mercado.

- 5 laptops a \$ 1.400 cada una
- Software para la administración \$2.000
- Equipos de comunicación \$850

➤ **Sueldos**

En la actualidad los sueldos mensuales en dólares son los siguientes:

Cuadro N°4: Sueldos actuales de la Hda. Voluntad de Dios.

FUNCIONES	SUELDOS	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	APORTE PATRONAL
Administrador	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 22,00	\$ 16,67	\$ 33,33	\$ 44,60
Secretaria	\$ 264,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 11,00	\$ 22,00	\$ 29,44
Contador	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 22,00	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 66,90
Asistente 1	\$ 320,00	\$ 26,67	\$ 22,00	\$ 13,33	\$ 26,67	\$ 35,68
Asistente 2	\$ 320,00	\$ 26,67	\$ 22,00	\$ 13,33	\$ 26,67	\$ 35,68
Guardia 1	\$ 280,00	\$ 23,33	\$ 22,00	\$ 11,67	\$ 23,33	\$ 31,22
Guardia 2	\$ 280,00	\$ 23,33	\$ 22,00	\$ 11,67	\$ 23,33	\$ 31,22
Guardia 3	\$ 280,00	\$ 23,33	\$ 22,00	\$ 11,67	\$ 23,33	\$ 31,22
Conserje	\$ 264,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 11,00	\$ 22,00	\$ 29,44
TOTAL	\$ 3.008,00	\$ 250,67	\$ 198,00	\$ 125,33	\$ 250,67	\$ 335,39

Fuente: Hda. Voluntad de Dios

Elaboración: Diana Galarza

Para la nueva estructura organizacional los sueldos mensuales en dólares se establecerán de la siguiente manera:

Cuadro N°5: Sueldos para la nueva estructura organizacional.

	SUELDOS MENSUALES	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	APORTE PATRONAL
ADMINISTRACIÓN						
Gerente General	\$ 1.400,00	\$ 116,67	\$ 22,00	\$ 58,33	\$ 116,67	\$ 156,10
Gerente Financiero	\$ 1.100,00	\$ 91,67	\$ 22,00	\$ 45,83	\$ 91,67	\$ 122,65
Gerente de Operaciones	\$ 1.100,00	\$ 91,67	\$ 22,00	\$ 45,83	\$ 91,67	\$ 122,65
Gerente de Calidad	\$ 1.100,00	\$ 91,67	\$ 22,00	\$ 45,83	\$ 91,67	\$ 122,65
Gerente de Sistemas	\$ 1.100,00	\$ 91,67	\$ 22,00	\$ 45,83	\$ 91,67	\$ 122,65
Secretaria	\$ 300,00	\$ 25,00	\$ 22,00	\$ 12,50	\$ 25,00	\$ 33,45
Asistente Administrativo	\$ 320,00	\$ 26,67	\$ 22,00	\$ 13,33	\$ 26,67	\$ 35,68
Asistente de Operaciones	\$ 320,00	\$ 26,67	\$ 22,00	\$ 13,33	\$ 26,67	\$ 35,68
Conserje	\$ 300,00	\$ 25,00	\$ 22,00	\$ 12,50	\$ 25,00	\$ 33,45
Total de Administración	\$ 7.040,00	\$ 586,67	\$ 198,00	\$ 293,33	\$ 586,67	\$ 784,96
PRODUCCIÓN						
Supervisor de Producción	\$ 350,00	\$ 29,17	\$ 22,00	\$ 14,58	\$ 29,17	\$ 39,03
Asistente de Producción	\$ 320,00	\$ 26,67	\$ 22,00	\$ 13,33	\$ 26,67	\$ 35,68
Total de Producción	\$ 670,00	\$ 55,83	\$ 44,00	\$ 27,92	\$ 55,83	\$ 74,71
TOTAL SUELDOS	\$ 7.710,00	\$ 642,50	\$ 242,00	\$ 321,25	\$ 642,50	\$ 859,67

Fuente: Hda. Voluntad de Dios

Elaboración: Diana Galarza

➤ **Producción**

En el periodo 1 de Abril del 2010 al 31 de Marzo del 2011 la producción de la hacienda Voluntad de Dios ha sido de 222.717 cajas en una extensión de 75,8 hectáreas, lo que da como resultado una productividad de 2.938 cajas por hectáreas.

En el caso de la hacienda que tiene mejor posición, la producción durante el mismo periodo ha sido de 365.200 cajas en una extensión de 100 hectáreas, lo que resulta una productividad de 3.652 cajas por hectáreas. Ver anexo

➤ **Materiales y suministros**

Cuadro N°6: Costos de materiales y suministros.

		COSTO ANUAL/Ha (\$)
PRE-COSECHA		
Control de Malezas		\$ 49.28
Apuntalado		\$ 666.00
Enfunde, Deschivado y encintado		\$ 718.43
Fertilizacion Edafica		\$ 2,252.20
Fertilizacion Foliar		\$ 402.00
Riego		\$ 234.00
TOTAL		\$ 4,321.91
COSECHA		
Corte		\$ -
Transporte		\$ -
TOTAL		\$ -
EMPACADO		
Lavado		\$ -
Selección		\$ -
Cajas		\$ -
Sellos		\$ -
TOTAL		\$ -

Fuente: Hda. Voluntad de Dios
Elaboración: Diana Galarza

Los materiales y suministros de la hacienda solo se necesitarán durante los periodos de pre-cosecha, ya que los demás materiales requeridos en los restantes periodos de cosecha y empacado son suministrados por la propia compañía Dole.

➤ **Mano de obra directa**

El costo por hora de cada obrero será de \$1,73. Durante el año laborarán un promedio de 34 obreros por 40 horas semanales en la pre-cosecha y cosecha; y 64 obreros trabajarán por 30 horas semanales en el empacado. Los costos de mano de obra serán los siguientes.

Cuadro N°7: Costo de mano de obra directa

FUNCIONES	COSTO ANUAL/Ha (\$)
Pre-Cosecha y cosecha	\$ 1.614,06
Empacado	\$ 2.278,67
TOTAL	\$ 3.892,73

Fuente: Hda. Voluntad de Dios
Elaboración: Diana Galarza

➤ **Costos Indirectos**

Cuadro N°8: Costos Indirectos.

DESCRIPCION	COSTO ANUAL/Ha (\$)	COSTO ANUAL TOTAL(\$)
Limpieza de canales de drenaje	\$ 225,00	\$ 17.055,00
Mantenimiento de empacadora	\$ 35,01	\$ 2.653,76
Mantenimiento de Fonicular	\$ 11,67	\$ 884,59
TOTAL	\$ 271,68	\$ 20.593,34

Fuente: Hda. Voluntad de Dios
Elaboración: Diana Galarza

- **Gastos de Logística y Distribución**
El costo de transporte por caja es de \$0.257

- **Otros Gastos Administrativos**

Cuadro N°9: Otros gastos administrativos.

DESCRIPCION	COSTO MENSUAL (\$)
Sueldos	\$ 3.008,00
Beneficios Sociales	\$ 1.160,06
Energia Electrica	\$ 250,00
Telefonia Celular	\$ 100,00
Papeleria	\$ 50,00
Depreciacion	\$ 3.491,00
TOTAL	\$ 8.059,06

Fuente: Hda. Voluntad de Dios
Elaboración: Diana Galarza

Los demás gastos administrativos se obtendrán con la sumatoria total de los gastos hechos en sueldos, beneficios sociales, consumo eléctrico y telefónico, papelería y depreciaciones.

- **Supuestos básicos**
 - Se harán los cálculos a moneda de valor constante del 2011.
 - Se tomará como precio de la caja de banano \$5,40 para la proyección de ingresos.
 - Se supondrán que todos los costos se mantendrán constantes.

6.3. Pronostico de la Demanda

La idea central para solucionar el problema administrativo es que, con los cambios propuestos en la planificación estratégica, se pueda aumentar la productividad al nivel de la empresa modelo con los mismos recursos para la producción en relación a materiales, mano de obra, y costos indirectos ya que no es posible el expandir el número de hectáreas en las hacienda.

El primer paso en la planificación es el pronóstico de la demanda. En este punto se debe hacer hincapié en el hecho de que el cliente estará

dispuesto a adquirir toda la producción de la hacienda, siempre y cuando cumpla con todos los requisitos de calidad.

En primer lugar tenemos los datos de producción semanal en cajas desde Abril del 2006 hasta Marzo del 2011 que se muestran a continuación.

Cuadro Nº10: Pronostico de la Demanda.

Producción Semanal 1 de Abril del 2006 al 31 de Marzo del 2011 Hda. Voluntad de Dios

SEMANA	CAJAS AÑO 2006-2007	CAJAS AÑO 2007 -2008	CAJAS AÑO 2008-2009	CAJAS AÑO 2009-2010	CAJAS AÑO 2010-2011	PROMEDIOS
1	3.099	4.246	2.935	5.938	5.947	4.433
2	3.270	4.932	3.773	5.064	4.411	4.290
3	3.960	4.465	3.892	5.023	4.350	4.338
4	3.062	4.932	3.931	4.542	4.870	4.267
5	3.176	3.474	3.949	4.939	4.023	3.912
6	3.111	4.032	3.395	3.914	4.013	3.693
7	4.077	3.566	3.460	4.122	3.872	3.819
8	3.936	4.012	2.959	4.011	5.978	4.179
9	2.195	4.866	3.440	5.391	5.973	4.373
10	4.047	4.944	3.467	4.018	6.134	4.522
11	4.949	5.003	2.980	5.339	3.858	4.426
12	4.058	4.862	3.905	5.998	5.635	4.892
13	3.914	4.733	4.390	4.042	4.129	4.242
14	3.051	4.974	3.435	5.018	5.881	4.472
15	3.965	4.388	4.440	4.121	8.036	4.990
16	4.104	5.858	3.880	5.071	3.948	4.572
17	3.284	5.944	3.932	5.094	5.785	4.808
18	4.728	5.376	4.339	5.085	3.768	4.659
19	3.590	4.990	3.915	4.667	3.895	4.211
20	3.055	3.988	4.385	4.208	4.848	4.097
21	2.948	4.399	4.370	4.699	5.134	4.310
22	3.144	3.144	4.390	3.491	2.743	3.382
23	4.138	3.773	3.960	4.003	4.506	4.076
24	4.112	3.551	4.913	3.946	3.264	3.957
25	4.094	3.668	4.028	3.875	3.021	3.737
26	4.078	3.981	4.162	3.944	3.069	3.847
27	4.060	3.875	4.269	3.972	3.230	3.881
28	3.905	3.945	4.739	4.522	3.584	4.139
29	2.160	3.912	5.181	4.070	3.946	3.854
30	4.673	2.928	4.364	4.034	3.492	3.898
31	2.736	4.854	4.110	4.081	3.972	3.951
32	3.504	3.144	4.289	4.000	3.947	3.777
33	4.397	3.072	4.510	3.934	4.082	3.999
34	3.888	3.044	4.393	4.031	3.093	3.690
35	4.196	3.059	4.339	4.127	3.105	3.765
36	3.794	3.966	5.040	4.818	3.810	4.286
37	4.584	3.001	4.215	5.920	6.156	4.775
38	4.888	3.290	4.374	4.654	3.934	4.228
39	4.492	3.460	4.178	4.264	4.101	4.099
40	3.974	3.478	4.742	4.165	3.712	4.014
41	4.152	3.449	4.504	4.705	5.312	4.424
42	4.224	4.080	4.448	4.247	4.034	4.207
43	3.079	4.080	3.998	4.135	4.076	3.874
44	3.435	4.080	4.610	4.094	3.507	3.945
45	3.938	3.895	4.941	4.495	3.033	4.060
46	3.880	4.120	4.127	3.465	2.872	3.693
47	3.988	4.489	4.033	3.844	4.089	4.089
48	2.928	4.004	4.527	3.933	3.848	3.848
49	3.144	4.360	4.044	4.099	3.912	3.912
50	3.966	4.968	4.105	4.440	4.370	4.370
51	3.960	3.933	4.076	3.919	3.972	3.972
52	3.932	5.366	4.136	4.317	4.438	4.438
TOTAL CAJAS	195.022	215.953	214.917	229.848	222.717	

Fuente: Hda. Voluntad de Dios
Elaboración: Diana Galarza

Luego se calculará las medias anuales de las cajas producidas:

Medias anuales del 1 de Abril del 2006 al 31 de Marzo del 2011 Hda. Voluntad de Dios

	AÑO 2006-2007	AÑO 2007-2008	AÑO 2008-2009	AÑO 2009-2010	AÑO 2010-2011
MEDIA ANUAL	3.750	4.153	4.133	4.420	4.283

A continuación se ajustará a una recta de regresión, las medias anuales codificando los años del 1 al 5 para asociarlos a la variable X = año, dicha ecuación resultaría ser:

$$\text{Medias anuales} = 133,2X + 3748$$

Luego se calcularán las medias semanales, promediando para cada semana los valores desde Abril del 2006 a Marzo del 2011.

Después se calculará la media semanal ajustada a la tendencia llamada media corregida con la siguiente ecuación:

$$\text{Media corregida} = \text{Media semanal} - 133,2 \cdot (n-1)/52$$

En donde **n** representará el número de la semana.

Se calculará la media de las medias corregidas llamada **M**, cuyo resultado será 4083 y posteriormente se calcularán los índices estacionales con la siguiente relación:

$$\text{Índice estacional} = 100 \cdot \text{media corregida} / \mathbf{M}$$

A continuación se realizará la proyección para cada semana desde Abril del 2011 a Marzo del 2012 con la siguiente fórmula:

$$\text{Proyección 2011-2012} = \text{media corregida} \cdot \text{índice estacional} / 100$$

Cabe aclarar que en esta proyección no se considerará el incremento de la productividad. El porcentaje del incremento de la productividad planeado será del 24%, por lo que la proyección incrementada se calculará:

$$\text{Proyección 2011-2012 incrementada} = (\text{proyección 2011 -2012}) \cdot 1,243$$

Por cuestiones de implementación del plan operacional se fijará como meta que el incremento de la productividad ocurra a partir de la semana 13.

Los resultados de los cálculos anteriores se mostrarán a continuación:

Cuadro Nº11: Proyección 2011-2012 incrementada

Proyección incrementada del 1 de Abril del 2011 al 31 de Marzo del 2012

SEMANA	MEDIA SEMANAL	MEDIA CORREGIDA	INDICE ESTACIONAL	PROYECCION 2011-2012	PROYECCION 2011-2012 INCREMENTADA
1	4.433	4.433	109	4.813	4.813
2	4.290	4.287	105	4.503	4.503
3	4.338	4.333	106	4.599	4.599
4	4.267	4.260	104	4.445	4.445
5	3.912	3.902	96	3.729	3.729
6	3.693	3.680	90	3.317	3.317
7	3.819	3.804	93	3.544	3.544
8	4.179	4.161	102	4.241	4.241
9	4.373	4.353	107	4.640	4.640
10	4.522	4.499	110	4.958	4.958
11	4.426	4.400	108	4.742	4.742
12	4.892	4.863	119	5.794	5.794
13	4.242	4.211	103	4.343	5.399
14	4.472	4.439	109	4.825	5.998
15	4.990	4.954	121	6.012	7.473
16	4.572	4.534	111	5.035	6.258
17	4.808	4.767	117	5.566	6.918
18	4.659	4.616	113	5.218	6.486
19	4.211	4.165	102	4.250	5.282
20	4.097	4.048	99	4.014	4.989
21	4.310	4.259	104	4.443	5.522
22	3.382	3.329	82	2.714	3.373
23	4.076	4.020	98	3.958	4.919
24	3.957	3.898	95	3.722	4.627
25	3.737	3.676	90	3.309	4.114
26	3.847	3.783	93	3.505	4.357
27	3.881	3.815	93	3.564	4.430
28	4.139	4.070	100	4.057	5.043
29	3.854	3.782	93	3.504	4.355
30	3.898	3.824	94	3.582	4.452
31	3.951	3.874	95	3.676	4.569
32	3.777	3.697	91	3.349	4.162
33	3.999	3.917	96	3.758	4.672
34	3.690	3.605	88	3.184	3.957
35	3.765	3.678	90	3.314	4.119
36	4.286	4.196	103	4.312	5.360
37	4.775	4.683	115	5.372	6.677
38	4.228	4.133	101	4.184	5.201
39	4.099	4.002	98	3.922	4.876
40	4.014	3.914	96	3.753	4.665
41	4.424	4.322	106	4.575	5.687
42	4.207	4.102	100	4.121	5.122
43	3.874	3.766	92	3.474	4.318
44	3.945	3.835	94	3.603	4.478
45	4.060	3.948	97	3.817	4.745
46	3.693	3.578	88	3.135	3.897
47	4.089	3.971	97	3.862	4.800
48	3.848	3.728	91	3.403	4.231
49	3.912	3.789	93	3.516	4.371
50	4.370	4.244	104	4.412	5.485
51	3.972	3.844	94	3.619	4.499
52	4.438	4.307	105	4.544	5.648
TOTAL CAJAS				213.851	252.863

Elaboración: Diana Galarza

Esta información servirá para la planificación de requerimientos de los materiales y de la mano de obra por semana. Además, con estos datos se podrá analizar el impacto causado en la utilidad, por lograr el incremento de la productividad.

6.4. Planificación de requerimientos de materiales

Es importante aclarar que el hecho de incrementar la productividad significa que con los mismos recursos asignados a una hectárea se pueden producir más cajas de banano, o visto de otra manera que el costo de producción de una caja de banano es menor.

Tomando en consideración lo anterior, a continuación se establecerán los requerimientos de los materiales en dólares necesarios para la pre-cosecha, ya que es la etapa en donde se tendrán costos por este concepto.

Cuadro Nº12: Planificación de requerimientos de materiales.

Planificación de requerimientos de materiales 1 de Abril del 2011 al 31 de Marzo del 2012

SEMANA	PROYECCION 2011-2012 INCREMENTADA (cajas)	HECTAREAS EQUIVALENTES	CONTROL DE MALEZAS (\$)	APUNTALADO (\$)	ENFUNDE-DESCHIVADO Y ENCINTADO (\$)	FRETILIZACION EDAFICA (\$)	FERTILIZACION FOLIAR (\$)	RIEGO (\$)	TOTAL (\$)
1	4.813	1.3180	64.95	877.82	946.92	2968.49	529.85	308.42	5.696.45
2	4.503	1.2329	60.76	821.11	885.75	2776.75	495.63	288.50	5.328.50
3	4.599	1.2592	62.05	838.61	904.63	2835.91	506.19	294.65	5.442.04
4	4.445	1.2170	59.97	810.53	874.34	2740.95	489.24	284.78	5.259.81
5	3.729	1.0212	50.32	680.10	733.64	2299.88	410.51	238.95	4.413.40
6	3.317	0.9084	44.77	604.99	652.62	2045.89	365.17	212.56	3.926.00
7	3.544	0.9706	47.83	646.39	697.28	2185.89	390.16	227.11	4.194.66
8	4.241	1.1614	57.23	773.50	834.39	2615.72	466.89	271.77	5.019.50
9	4.640	1.2706	62.62	846.23	912.84	2861.67	510.79	297.32	5.491.46
10	4.958	1.3575	66.90	904.13	975.30	3057.47	545.73	317.67	5.867.20
11	4.742	1.2986	63.99	864.87	932.95	2924.71	522.04	303.87	5.612.43
12	5.794	1.5864	78.18	1056.55	1139.73	3572.93	637.74	371.22	6.856.35
13	5.399	1.4783	72.85	984.53	1062.03	3329.36	594.27	345.92	6.388.96
14	5.998	1.6424	80.94	1093.85	1179.97	3699.06	660.25	384.33	7.098.40
15	7.473	2.0462	100.84	1362.77	1470.05	4608.46	822.57	478.81	8.843.50
16	6.258	1.7137	84.45	1141.32	1231.17	3859.58	688.90	401.00	7.406.42
17	6.918	1.8944	93.36	1261.66	1360.99	4266.54	761.54	443.29	8.187.37
18	6.486	1.7761	87.53	1182.91	1276.04	4000.24	714.01	415.62	7.676.34
19	5.282	1.4464	71.28	963.34	1039.17	3257.69	581.47	338.47	6.251.42
20	4.989	1.3662	67.33	909.90	981.54	3077.01	549.22	319.70	5.904.69
21	5.522	1.5121	74.52	1007.06	1086.34	3405.55	607.86	353.83	6.535.16
22	3.373	0.9237	45.52	615.19	663.62	2080.39	371.33	216.15	3.992.21
23	4.919	1.3471	66.38	897.14	967.77	3033.86	541.52	315.21	5.821.89
24	4.627	1.2669	62.44	843.79	910.21	2853.42	509.31	296.47	5.475.64
25	4.114	1.1264	55.51	750.19	809.25	2536.91	452.82	263.58	4.868.26
26	4.357	1.1930	58.79	794.52	857.07	2686.81	479.57	279.16	5.155.92
27	4.430	1.2131	59.78	807.95	871.55	2732.23	487.68	283.87	5.243.07
28	5.043	1.3809	68.05	919.69	992.09	3110.09	565.13	323.13	5.968.19
29	4.355	1.1925	58.77	794.23	856.76	2685.84	479.40	279.05	5.154.05
30	4.452	1.2191	60.08	811.90	875.82	2745.59	490.07	285.26	5.268.71
31	4.569	1.2511	61.65	833.20	898.80	2817.63	502.92	292.75	5.406.95
32	4.162	1.1397	56.17	759.06	818.82	2566.91	458.17	266.70	4.925.83
33	4.672	1.2792	63.04	851.92	918.99	2880.93	514.22	299.32	5.528.43
34	3.957	1.0836	53.40	721.71	778.52	2440.59	435.63	253.57	4.683.42
35	4.119	1.1279	55.58	751.17	810.30	2540.20	453.41	263.92	4.874.58
36	5.360	1.4678	72.33	977.57	1054.52	3305.82	590.06	343.47	6.343.78
37	6.677	1.8283	90.10	1217.68	1313.54	4117.79	734.99	427.83	7.901.94
38	5.201	1.4243	70.19	948.56	1023.23	3207.72	572.55	333.28	6.155.53
39	4.876	1.3350	65.79	889.13	959.13	3006.77	536.68	312.40	5.769.91
40	4.665	1.2774	62.95	850.74	917.71	2876.92	513.51	298.91	5.520.73
41	5.687	1.5573	76.74	1037.16	1118.80	3507.33	626.03	364.41	6.730.47
42	5.122	1.4025	69.12	934.09	1007.62	3158.79	563.82	328.19	6.061.63
43	4.318	1.1824	58.27	787.50	849.50	2663.08	475.34	276.69	5.110.37
44	4.478	1.2262	60.43	816.64	880.93	2761.61	492.93	286.93	5.299.45
45	4.745	1.2993	64.03	865.31	933.43	2926.21	522.31	304.03	5.615.32
46	3.897	1.0670	52.58	710.65	766.59	2403.18	428.95	249.69	4.611.63
47	4.800	1.3144	64.78	875.41	944.33	2960.37	528.40	307.58	5.680.88
48	4.231	1.1584	57.09	771.52	832.26	2609.03	465.69	271.07	5.006.66
49	4.371	1.1968	58.98	797.06	859.80	2695.39	481.11	280.05	5.172.38
50	5.485	1.5018	74.01	1000.20	1078.94	3382.35	603.72	351.42	6.490.63
51	4.499	1.2319	60.71	820.42	885.01	2774.40	495.21	288.26	5.523.99
52	5.648	1.5466	76.22	1030.05	1111.14	3483.30	621.74	361.91	6.684.37
TOTAL CAJAS	252.863	69.24	3.412,12	46113,51	49743,73	155941,20	27834,28	16202,04	299246,89

Elaboración: Diana Galarza

6.5. Programación de Trabajadores

Con la información de los datos del caso se podrá realizar el siguiente cuadro para la elaboración del costo de mano de obra por hectárea.

Cuadro N°13: Programación de trabajadores.

	# OBREROS	HORAS SEMANALES	HORAS ANUALES	COSTO ANUAL (\$)	HECTAREAS	COSTO POR HECTAREA
PRE-COSECHA-COSECHA	34	40	70720	122345,6	75,8	1614,06
EMPACADO	64	30	99840	172723,2	75,8	2278,67

Elaboración: Diana Galarza

Una vez calculado el costo de mano de obra por hectárea para cada etapa del proceso de producción, se podrá establecer el costo de mano de obra y las necesidades del personal por semana como se indica a continuación.

Cuadro Nº14: Proyección de costos de la mano de obra de los procesos de producción.

Proyección de costos de la mano de obra de los procesos de producción del 1 de Abril del 2011 al 31 de Marzo del 2012

SEMANA	PROYECCION 2011-2012 INCREMENTADA (cajas)	HECTAREAS EQUIVALENTES	COSTO (\$)		Nº DE OBREROS	
			PRE-COSECHA Y COSECHA	EMPACADO	PRE-COSECHA Y COSECHA	EMPACADO
1	4.813	1,3180	2127,39	3003,38	31	58
2	4.503	1,2329	1989,98	2809,38	29	54
3	4.599	1,2592	2032,38	2869,24	29	55
4	4.445	1,2170	1964,33	2773,17	28	53
5	3.729	1,0212	1648,23	2326,91	24	45
6	3.317	0,9084	1466,20	2069,93	21	40
7	3.544	0,9706	1566,54	2211,58	23	43
8	4.241	1,1614	1874,58	2646,47	27	51
9	4.640	1,2706	2050,84	2895,30	30	56
10	4.958	1,3575	2191,16	3093,40	32	60
11	4.742	1,2986	2096,01	2959,08	30	57
12	5.794	1,5864	2560,57	3614,92	37	70
13	5.399	1,4783	2386,02	3368,49	34	65
14	5.998	1,6424	2650,96	3742,54	38	72
15	7.473	2,0462	3302,69	4662,62	48	90
16	6.258	1,7137	2766,00	3904,94	40	75
17	6.918	1,8944	3057,65	4316,69	44	83
18	6.486	1,7761	2866,80	4047,25	41	78
19	5.282	1,4464	2334,65	3295,98	34	64
20	4.989	1,3662	2205,16	3113,17	32	60
21	5.522	1,5121	2440,62	3445,58	35	66
22	3.373	0,9237	1490,93	2104,84	22	41
23	4.919	1,3471	2174,24	3069,51	31	59
24	4.627	1,2669	2044,93	2886,96	30	56
25	4.114	1,1264	1818,10	2566,72	26	49
26	4.357	1,1930	1925,53	2718,39	28	52
27	4.430	1,2131	1958,08	2764,34	28	53
28	5.043	1,3809	2228,88	3146,65	32	61
29	4.355	1,1925	1924,83	2717,41	28	52
30	4.452	1,2191	1967,65	2777,86	28	54
31	4.569	1,2511	2019,28	2850,74	29	55
32	4.162	1,1397	1839,60	2597,08	27	50
33	4.672	1,2792	2064,65	2914,79	30	56
34	3.957	1,0836	1749,07	2469,27	25	48
35	4.119	1,1279	1820,46	2570,06	26	50
36	5.360	1,4678	2369,14	3344,67	34	64
37	6.677	1,8283	2951,05	4166,19	43	80
38	5.201	1,4243	2298,84	3245,42	33	63
39	4.876	1,3350	2154,83	3042,11	31	59
40	4.665	1,2774	2061,77	2910,73	30	56
41	5.687	1,5573	2513,56	3548,55	36	68
42	5.122	1,4025	2263,77	3195,92	33	62
43	4.318	1,1824	1908,52	2694,37	28	52
44	4.478	1,2262	1979,13	2794,07	29	54
45	4.745	1,2993	2097,09	2960,60	30	57
46	3.897	1,0670	1722,26	2431,42	25	47
47	4.800	1,3144	2121,58	2995,17	31	58
48	4.231	1,1584	1869,79	2639,70	27	51
49	4.371	1,1968	1931,67	2727,07	28	53
50	5.485	1,5018	2423,99	3422,10	35	66
51	4.499	1,2319	1988,30	2807,00	29	54
52	5.648	1,5466	2496,34	3524,24	36	68
TOTAL CAJAS	252.863	69,24	111756,57	119600,16	31	58
					PROMEDIO	PROMEDIO

Elaboración: Diana Galarza

Adicionalmente se calcularán los beneficios sociales anuales de cada sección.

Cuadro N°15: Proyección de los Beneficios Sociales.

	PRE-COSECHA Y COSECHA (\$)	EMPACADO
SUELDO MENSUAL	\$ 299,87	\$ 224,90
13 SUELDO	\$ 299,87	\$ 224,90
14 SUELDO	\$ 264,00	\$ 264,00
VACACIONES	\$ 149,93	\$ 112,45
FONDO DE RESERVA	\$ 299,87	\$ 224,90
APORTE PATRONAL	\$ 33,44	\$ 25,08
BENEFICIOS ANUALES POR OBRERO	\$ 1.047,10	\$ 851,33
# PROMEDIO DE OBREROS	\$ 31,00	\$ 58,00
BENEFICIOS SOCIALES TOTALES	\$ 32.460,16	\$ 49.376,93

Elaboración: Diana Galarza

6.6. Efecto Financiero de alcanzar el objetivo del Benchmarking

Una vez que se hayan establecido los costos de producción para la alternativa de incremento en productividad, se podrá evaluar el impacto en la utilidad neta de la Hacienda. Esto se hará mediante la comparación de los estados de resultado; con los datos de la situación del incremento de la productividad, y con los datos correspondientes, si no se implementaría la nueva estructura organizacional.

Cuadro N°16: Estado de resultados comparativo.

HACIENDA VOLUNTAD DE DIOS			
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO			
DEL 1 DE ABRIL DEL 2011 AL 31 DE MARZO DEL 2012			
	Sin Incremento	Con Incremento	Aumento-disminucion
Produccion (cajas)	213.851	252.863	39.011
Hectareas Equivalentes	72,79	69,24	-4
Ventas	\$ 1.154.797	\$ 1.365.458	\$ 210.661
Costo de Produccion			
Materiales	\$ 314.584	\$ 299.247	\$ (15.337)
Mano de Obra	\$ 365.181	\$ 351.368	\$ (13.814)
Costos Indirectos	\$ 20.593	\$ 31.733	\$ 11.139
TOTAL DE COSTOS DE PRODUCCION	\$ 700.358	\$ 682.347	\$ (18.011)
Utilidad Bruta	\$ 454.439	\$ 683.111	\$ 228.672
(-)Costos de Distribucion	\$ 54.960	\$ 64.986	\$ 10.026
(-)Sueldos	\$ 36.096	\$ 84.480	\$ 48.384
(-)Beneficios Sociales	\$ 13.921	\$ 29.396	\$ 15.475
(-)Energia Eletrica	\$ 3.000	\$ 3.000	
(-)Telefonia Celular	\$ 1.200	\$ 2.400	\$ 1.200
(-)Papeleria	\$ 600	\$ 1.000	\$ 400
(-)Depreciacion	\$ 41.893	\$ 44.978	\$ 3.085
Utilidad antes de impuesto	\$ 302.770	\$ 452.872	\$ 150.102
(-)Particip.trabaj	\$ 45.415	\$ 67.931	\$ 22.515
Utilidad antes de impuesto y renta	\$ 257.354	\$ 384.941	\$ 127.587
(-)Imp a la renta	\$ 64.339	\$ 96.235	\$ 31.897
Utilidad antes de Reserva Legal	\$ 193.016	\$ 288.706	\$ 95.690
(-)Reserva Legal	\$ 19.302	\$ 28.871	\$ 9.569
Utilidad Neta	\$ 173.714	\$ 259.835	\$ 86.121

Elaboración: Diana Galarza

En este punto resultan pertinentes las siguientes aclaraciones:

- Mano de obra incluye los beneficios sociales en ambo casos.
- Los costos indirectos aumentan porque se incluyen los sueldos del supervisor y asistentes de producción.
- La depreciación se incrementa por la inversión en equipos de computación, software, y equipos de comunicación.

Se puede observar que el efecto de la aplicación del nuevo sistema organizacional, resultaría en un beneficio incremental neto de \$ 86.121, lo que significa que la estrategia funcionaría en el corto plazo alcanzando altos niveles de rentabilidad.

6.7. Presupuesto Maestro

➤ Presupuesto de Producción (cajas)

Cuadro N°17: Presupuesto de producción anual en cajas.

PRESUPUESTO DE PRODUCCION (CAJAS)					
DEL 1 DE ABRIL DEL 2011 AL 31 DE MARZO DEL 2012					
	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL
CAJAS	58.725	70.318	61.874	61.945	252,863
TOTAL	58.725	70.318	61.874	61.945	252,863

Elaboración: Diana Galarza

El presupuesto de Producción anual en cajas se calculará tomando la proyección incrementada del 2011-2012, dividida por los periodos trimestrales de cajas producidas, con lo que se obtendrá un total de 252,863 cajas anuales.

➤ Presupuestos de Costos de Producción

Los costos unitarios por caja podrán ser:

Materiales: \$1,1834

Mano de obra: \$1,3896

Costos indirectos: \$0,1255

Costo unitario total: \$2,6985

Con estos datos se realizará el presupuesto de costos de producción

Cuadro N°18: Presupuesto de costos de producción anual en dólares.

PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCION (DOLARES)					
DEL 1 DE ABRIL DEL 2011 AL 31 DE MARZO DEL 2012					
	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL
MATERIALES	\$ 69.497	\$ 83.217	\$ 73.224	\$ 73.309	\$ 299.247
MANO DE OBRA	\$ 81.601	\$ 97.711	\$ 85.978	\$ 86.077	\$ 351.368
COSTOS INDIRECTOS	\$ 7.370	\$ 8.825	\$ 7.765	\$ 7.774	\$ 31.733
TOTAL	\$ 158.468	\$ 189.753	\$ 166.967	\$ 167.159	\$ 682.347

Elaboración: Diana Galarza

➤ Presupuesto de Ventas

Cuadro N°19: Presupuesto de ventas anuales en cajas.

PRESUPUESTO DE VENTAS (CAJAS)					
DEL 1 DE ABRIL DEL 2011 AL 31 DE MARZO DEL 2012					
	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL
CAJAS	58.725	70.318	61.874	61.945	252,863
TOTAL	58.725	70.318	61.874	61.945	252,863

Elaboración: Diana Galarza

El presupuesto de ventas será igual al presupuesto de producción ya que la misma hacienda vende todo lo producido.

➤ **Presupuesto de Ingreso (dólares)**

Cuadro N°20: Presupuesto de ingresos anuales.

PRESUPUESTO DE INGRESOS (DOLARES)					
DEL 1 DE ABRIL DEL 2011 AL 31 DE MARZO DEL 2012					
	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL
VENTAS	\$ 317.113	\$ 379.719	\$ 334.122	\$ 334.505	\$ 1.365.458
TOTAL	\$ 317.113	\$ 379.719	\$ 334.122	\$ 334.505	\$ 1.365.458

Elaboración: Diana Galarza

El presupuesto de ingreso se obtendrá multiplicando la producción trimestral de cajas multiplicado por \$ 5.40, que es el valor de la caja del banano en el mercado.

➤ **Presupuesto de Compra de materiales**

Cuadro N°21: Presupuesto de compra de materiales.

PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES (DOLARES)					
DEL 1 DE ABRIL DEL 2011 AL 31 DE MARZO DEL 2012					
	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL
MATERIALES	\$ 69.497	\$ 83.217	\$ 73.224	\$ 73.309	\$ 299.247
TOTAL	\$ 69.497	\$ 83.217	\$ 73.224	\$ 73.309	\$ 299.247

Elaboración: Diana Galarza

El presupuesto de compra de materiales surgirá de la sumatoria trimestral de los materiales requeridos para la proyección incrementada, durante la ejecución de las actividades de la pre-cosecha.

➤ **Presupuesto de Egreso de Efectivo**

Cuadro Nº22: Presupuesto de egreso efectivo.

PRESUPUESTO DE EGRESO DE EFECTIVO (DOLARES)					
DEL 1 DE ABRIL DEL 2011 AL 31 DE MARZO DEL 2012					
	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL
Materiales	\$ 69.497	\$ 83.217	\$ 73.224	\$ 73.309	\$ 299.247
Mano de Obra	\$ 81.601	\$ 97.711	\$ 85.978	\$ 86.077	\$ 351.368
Costos Indirectos	\$ 7.370	\$ 8.825	\$ 7.765	\$ 7.774	\$ 31.733
Costos de Distribucion	\$ 15.092	\$ 18.072	\$ 15.902	\$ 15.920	\$ 64.986
Sueldos	\$ 21.120	\$ 21.120	\$ 21.120	\$ 21.120	\$ 84.480
Beneficios Sociales	\$ 7.349	\$ 7.349	\$ 7.349	\$ 7.349	\$ 29.396
Energia Electrica	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 3.000
Telefonia Celular	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 2.400
Papeleria	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 1.000
TOTAL	\$ 180.618	\$ 237.894	\$ 212.938	\$ 189,026	\$ 867.609

Elaboración: Diana Galarza

El presupuesto de los Egresos Efectivos serán los gastos obtenidos una vez calculada la proyección incrementada.

➤ **Presupuesto de Flujo de Efectivo**

Cuadro Nº23: Presupuesto de flujo efectivo.

HACIENDA VOLUNTAD DE DIOS				
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO (DOLARES)				
DEL 1 DE ABRIL DEL 2011 AL 31 DE MARZO DEL 2012				
	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV
INGRESOS				
Ventas	\$ 317.113	\$ 379.719	\$ 334.122	\$ 334.505
Total de Ingresos	\$ 317.113	\$ 379.719	\$ 334.122	\$ 334.505
EGRESOS				
Materiales	\$ 69.497	\$ 83.217	\$ 73.224	\$ 73.309
Mano de Obra	\$ 81.601	\$ 97.711	\$ 85.978	\$ 86.077
Costos Indirectos	\$ 7.370	\$ 8.825	\$ 7.765	\$ 7.774
Costos de distribucion	\$ 15.092	\$ 18.072	\$ 15.902	\$ 15.920
Sueldos	\$ 21.120	\$ 21.120	\$ 21.120	\$ 21.120
Beneficios Sociales	\$ 7.349	\$ 7.349	\$ 7.349	\$ 7.349
Energia Electrica	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750
Telefonia celular	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Papeleria	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250
Total de Egresos	\$ 203.629	\$ 237.894	\$ 212.938	\$ 213.148
Flujo de Efectivo Neto	\$ 113.484	\$ 141.825	\$ 121.184	\$ 121.357
(+)Saldo inicial de Efectivo	\$ 232.310	\$ 345.794	\$ 487.619	\$ 608.802
Saldo final de Efectivo	\$ 345.794	\$ 487.619	\$ 608.802	\$ 730.160
(-)Saldo minimo requerido	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Excedente (Deficit)	\$ 145.794	\$ 287.619	\$ 408.802	\$ 530.160

Elaboración: Diana Galarza

➤ Estado de Resultado Presupuestado

Cuadro N°24: Estado de resultados presupuestados.

HACIENDA VOLUNTAD DE DIOS		
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO (DOLARES)		
DEL 1 DE ABRIL DEL 2011 AL 31 DE MARZO 2012		
VENTAS		\$ 1.365.458
COSTOS DE PRODUCCION		
Materiales	\$ 299.247	
Mano de Obra	\$ 351.368	
Costos Indirectos	<u>\$ 31.733</u>	
Total de Costos de Produccion		\$ <u>682.347</u>
Utilidad Bruta		\$ 683.111
(-)Costos de Distribucion	\$ 64.986	
(-)Sueldos	\$ 84.480	
(-)Beneficios Sociales	\$ 29.396	
(-)Energia Electrica	\$ 3.000	
(-)Telefonia Celular	\$ 2.400	
(-)Papeleria	\$ 1.000	
(-)Depreciacion	<u>\$ 44.978</u>	<u>\$ 230.239</u>
Utilidad antes de Impuestos		\$ 452.872
(-)Part.Trabaj		<u>\$ 67.931</u>
Utilidad antes de Imp.Renta		\$ 384.941
(-)Imp. A la Renta		<u>\$ 96.235</u>
Utilidad antes de reserva legal		\$ 288.706
(-)Reserva legal		<u>\$ 28.871</u>
Utilidad Neta		\$ 259.835

Elaboración: Diana Galarza

➤ **Balance Inicial**

Cuadro Nº25: Balance inicial para el año 2011.

HACIENDA VOLUNTAD DE DIOS	
BALANCE INICIAL (DOLARES)	
AL 1 DE ABRIL DEL 2011	
ACTIVOS	
Bancos	\$ 232.310
Inventarios	\$ 17.468
Total de activos Corrientes	\$ 249.778
Activos Fijos	
Inmuebles	\$ 167.898
Muebles y Enseres	\$ 30.380
Maquinarias, equipos e instalaciones	\$ 221.925
Equipos de computacion y Software	\$ 13.584
Vehiculos	\$ 35.100
(-)Depreciacion acumulada	\$ (159.710)
Terrenos	\$ 1.084.720
Total de activos fijos	\$ 1.393.896
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.643.674
PASIVO	
Facturas por pagar	\$ 2.035
TOTAL PASIVOS	\$ 2.035
PATRIMONIO	
Patrimonio Neto	\$ 1.641.639
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.641.639
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 1.643.674

Elaboración: Diana Galarza

➤ **Balance General Presupuestado**

Cuadro Nº26: Balance general presupuestado.

HACIENDA VOLUNTAD DE DIOS	
BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO (DOLARES)	
AL 31 DE MARZO EL 2012	
ACTIVOS	
Bancos	\$ 730.160
Inventarios	\$ 17.468
Total de activos Corrientes	<u>\$ 747.628</u>
Activos Fijos	
Inmuebles	\$ 167.898
Muebles y Enseres	\$ 30.380
Maquinarias, equipos e instalaciones	\$ 221.925
Equipos de computacion y Software	\$ 13.584
Vehiculos	\$ 35.100
(-)Depreciacion acumulada	\$ (204.688)
Terrenos	\$ 1.084.720
Total de activos fijos	<u>\$ 1.348.919</u>
TOTAL ACTIVOS	<u>\$ 2.096.546,77</u>
PASIVO	
Facturas por pagar	\$ 2.035
Part.Trabaj.Por pagar	\$ 67.931
Impuesto a la renta por pagar	\$ 96.235
TOTAL PASIVOS	<u>\$ 166.201</u>
PATRIMONIO	
Patrimonio Neto	\$ 1.641.639
Reserva Legal	\$ 28.871
Utilidad Neta	\$ 259.835
TOTAL PATRIMONIO	<u>\$ 1.930.345</u>
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	<u>\$ 2.096.545,77</u>

Elaboración: Diana Galarza

6.8. Punto de Equilibrio

Cuadro N°27: Cálculos del punto de equilibrio

$$PE_{CAJAS} = \frac{GASTOS + C FIJOS}{P - CVU}$$
$$PE_{CAJAS} = \frac{216.994}{5,40 - 2,573} = 76.757,69 \text{ cajas}$$
$$PE_{\$} = (76.757,69) * (5,40) = \$414.491,54$$

Elaboración: Diana Galarza

Para elaborar el punto de Equilibrio, se tomarán en cuenta los valores de los costos fijos, los gastos, el precio de venta de la caja, y el de los costos variables unitarios. Este análisis indicará que las unidades mínimas que se podrán vender serán a partir de 76.757,69 cajas anuales para la obtención de utilidades. Esta cantidad demuestra que el proyecto es viable, ya que superaría con un alto nivel de venta de 252.863,00 cajas anuales, a las cantidades establecidas en el punto de Equilibrio.

6.9. Razones Financieras

Liquidez

- **Razón Circulante**

Cuadro N°28: Cálculo de la razón circulante.

$$RazonCirculante = \frac{Act.Circulantes}{Pas.Circulantes}$$
$$RazonCirculante = \frac{747628}{1666201} = 4.50$$

Elaboración: Diana Galarza

- **Prueba Ácida**

Cuadro N°29: Cálculo de prueba ácida.

$$Prueba\ Acida = \frac{Act.Corrientes - Inventario}{Pas.Corrientes}$$

$$PruebaAcida = \frac{747628 - 17468}{166201} = 4.39$$

Elaboración: Diana Galarza

El resultado del análisis de la Razón Circulante y el de la Prueba Acida obtuvo valores similares en sus indicadores, debido a que la empresa maneja un sistema de inventario Justo a Tiempo, lo cual le permite tener bajos niveles en los inventarios. Estos indicadores demuestran que la compañía contaría con altos niveles de liquidez y solvencia, hecho que revela que la misma no tendría problemas para cubrir sus deudas a corto plazo.

Endeudamiento

Al no contar con deuda a largo plazo, no se podría calcular esta razón de endeudamiento debido a que el financiamiento de la empresa está constituido solo por el capital.

Para este caso se realizará la razón de deuda a corto plazo, en la que se podrá observar que este tipo de deudas financiarían el 7,9% de los activos.

Cuadro N°30: Cálculo de la razón de endeudamiento a corto plazo.

$$R.deudaC.P = \frac{Pas.Circulante}{Total.Act}$$

$$RdeudaC.P = \frac{166201}{2096546,77} = 0.079$$

Elaboración: Diana Galarza

Rotación

- **Rotación de Inventario**

Cuadro N°31: Cálculo de la rotación de inventario.

$$\text{Rotacion Inventario} = \frac{\text{Costo.Vts}}{\text{Inventarios}}$$
$$\text{Rotacion Inventario} = \frac{682347}{17468} = 39.06$$

Elaboración: Diana Galarza

El inventario promedio rotaría 39 veces al año lo que significaría un beneficio para la empresa ya que el producto se habría vendido 9,36 veces, lo cual sería la cantidad de días requeridos para la venta del promedio de inventario, indicando que de este modo existirían mayores ventas del producto.

Rentabilidad

- **Margen de Utilidad Neta**

Cuadro N°32: Cálculo del margen de utilidad neta.

$$\text{Marg Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Vts}}$$
$$\text{Marg Utilidad Neta} = \frac{259835}{1365458} = 19\%$$

Elaboración: Diana Galarza

En este análisis se puede observar que se tendría un fuerte margen de utilidad neta, lo que implicaría que el negocio sería rentable en un 19%.

- **Retorno sobre los activos**

Cuadro N°33: Cálculo del retorno sobre activos.

$$ROA = \frac{UAI}{Act.Totales}$$
$$ROA = \frac{452872}{2096546.77} = 0.22\%$$

Elaboración: Diana Galarza

El retorno en los activos que han medido las ganancias demostrarán que todos quienes participen con intereses en la empresa, en relación a los montos invertidos, utilizaran el 22 % del ROA de la hacienda de forma eficiente.

- **Retorno sobre Capital**

Cuadro N°34: Cálculo del retorno sobre capital.

$$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Capital\ Contable}$$
$$ROE = \frac{259835}{1930345} = 0.13\%$$

Elaboración: Diana Galarza

La relación de las utilidades con las inversiones, indican que por cada \$100 dólares de capital invertido la empresa se tendrán \$13 dólares obtenidos como utilidad neta

6.10. Conclusiones del caso de aplicación

Una vez que se ha desarrollado el caso se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- La aplicación de las estrategias, que podrán mejorar a corto plazo la estructura organizacional de la hacienda tanto en su planeación, organización, integración, dirección y control; así como el manejo de sus recursos, incluidos la tierra, el capital y trabajo, y la toma de decisiones; resultarían beneficiosas en la realización de los objetivos perseguidos como tal. El incremento de sus utilidades, pasaría de \$173.714,00 a \$259.835,00 lo que representaría, un aumento del ingreso neto estimado en \$86.121.00, lo cual significaría el proceso del progreso de la hacienda.
- El incremento en los costos de distribución, sueldos, y otros gastos operativos desembolsables es de \$75.485,00 mientras que el incremento por depreciación es de \$3.085.
- A través de la planificación operativa se puede observar que se generarían importantes excedentes de efectivo, lo que implicaría dos cosas: no será necesario el financiamiento externo a corto plazo para la implementación del plan, asimismo, estos excedentes podrán ser usados para la realización de nuevas inversiones financieras y la adquisición de otras tierras para el cultivo.

7. CAPITULO VII

7.1. VIABILIDAD

El Ecuador posee grandes cualidades productivas para el sector bananero, su alto potencial habitualmente es insuficientemente explotado; razón por la cual en este trabajo se busca por medio de la aplicación de diferentes estrategias, sistemas, y alternativas la mejora de productividad en la explotación de este recurso.

Analíticamente en el estudio del mercado se demuestra que el producto posee una elevada demanda no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional; y por lo tanto todos los esfuerzos encaminados a mejorar la producción resultarían fructuosos para las haciendas del país.

Las propuestas de una serie de estrategias planteadas y evaluadas en los resultados de la aplicación al caso, demuestran ser herramientas útiles para la mejora de la organización estructural, manejo empresarial, planificación y control, ya que todas estas señalan el aumento en la productividad, y mejoras en la administración de la empresa y en la calidad total del producto. En el aspecto financiero, el uso de las estrategias en un buen grado incrementan las utilidades de la hacienda, sin necesidad de requerir ningún tipo de financiamiento externo.

En general, todas las estrategias evaluadas contemplan la optimización de los procesos de gestión y el aprovechamiento de los recursos de la hacienda, por lo tanto sus beneficios fácilmente podrán ser demostrables a corto plazo alcanzando los objetivos inicialmente planteados en el estudio.

8. CAPITULO VIII

8.1. CONCLUSIONES

- La hacienda Voluntad de Dios posee características físicas entre otras cualidades positivas de su entorno, las que con un manejo adecuado en sus procesos de gestión, podrían destacar a la empresa como un ente altamente competitivo en el mercado, debido a que el banano es un producto con elevadas demandas a nivel nacional e internacional.
- La hacienda cuenta con los activos necesarios para la ejecución de sus operaciones, y no presentar ningún tipo de riesgo financiero, es decir, esta cuenta con la suficiente liquidez, que a futuro le hará disponer de nuevas posibilidades de inversión, permitiéndole extender su capacidad de desarrollo.
- La aplicación del sistema organizacional; consigue que la estructura de la hacienda, logre de manera efectiva y eficiente, la organización y gestión de las actividades del entorno administrativo.
- Asimismo, el uso de las estrategias demuestra su contribución con la definición más clara y objetiva de su misión y visión como tal.
- A través del uso de las estrategias, la empresa consigue una mejor gestión del recurso humano, un mejor enfoque para la determinación asertiva del perfil del personal, y las formas de direccionar la capacitación y la motivación del mismo.
- El sistema del flujo de línea utilizada en el caso de aplicación, logra un considerable aumento en la productividad de la hacienda acorde con su producción en serie.
- En la aplicación de la filosofía de la estrategia de Calidad Total, contribuye en la mejora continua de los procesos y en la constante satisfacción de las expectativas del cliente.
- El aprovechamiento de los avances tecnológicos se consigue a través de la aplicación de las estrategias tecnológicas, las cuales permiten el óptimo cumplimiento de las tareas con la consiguiente obtención de mejoras en la comunicación, y el perfeccionamiento de uso de software y equipos.

- La correcta administración de la cadena de valor, manejará apropiadamente la cadena de suministro desde la búsqueda de los proveedores de materiales hasta la llegada del producto final al cliente, y a la vez esto también podrá ayudar a mejorar las etapas del proceso de producción durante la pre-cosecha, cosecha, empaçado y transporte.
- En el sistema de control justo tiempo y el sistema de la planificación agregada permiten la eficiencia en el manejo de los materiales y de la mano de obra de la empresa. Estos sistemas contribuirán a que se lleve un bajo nivel de inventarios y un flujo continuo de operaciones.
- El Balanced Scorecard en su propuesta asistiría en la definición de las medidas de desempeño, las cuales accederán a la evaluación semanal para la verificación del funcionamiento adecuado de las estrategias implementadas.
- La aplicación del nuevo sistema organizacional demuestra que se alcanzará un beneficio incremental neto de \$86.121,00 dólares, lo que significa que la utilización general de las estrategias como herramientas de evaluación, control y desempeño funcionarían a corto plazo resultando en altos niveles de rentabilidad para la empresa.

8.2. RECOMENDACIONES

- Procurar la pronta aplicación de las estrategias para las mejoras de la hacienda Voluntad de Dios, para evitar mayores pérdidas económicas que pudiesen agravar los problemas detectados en el análisis.
- En la evaluación de la hacienda, se identificaron diversas falencias relacionadas con la organización administrativa y operativa de la empresa, por lo que se recomienda que éstos sean aspectos más monitoreados al momento de la aplicación de las soluciones estratégicas.
- La empresa permanentemente deberá mantenerse al tanto del servicio de los más eficientes proveedores para el abastecimiento óptimo de suministros; además de la búsqueda de las nuevas tendencias y avances logrados en materia de cultivos, para mantener constante la filosofía de la Calidad Total, y de este modo cumplir con las exigencias del entorno.
- Los ingresos netos obtenidos por la optimización de la gestión deberán ser aprovechados para la expansión e inversiones financieras de la hacienda.
- Las funciones de los recursos humanos deberán de tener una estructura bien definida en la empresa. El personal laboral deberá estar al tanto de la misión de la empresa, con el fin de integrar y mejorar el desempeño grupal, las relaciones y la comunicación entre los equipo de trabajo. La dirección tendrá que encaminarse al cumplimiento de todas las obligaciones de ley con sus trabajadores. Entre sus prioridades esta también deberá preocuparse por el uso de políticas, firma de contratos, modos de capacitación y otros reconocimientos económicos, para reforzar el compromiso e incentivo de los empleados con la empresa.
- Se recomienda la elaboración del desempeño de proyecciones, y comparaciones mensuales entre las haciendas para un mejor control, medición y evaluación de los progresos de la hacienda.
- También es recomendable, que las haciendas bananeras busquen la certificación de su producción a través de la aplicación de las normas ISO.

- La implementación de las estrategias deberán de ser aplicadas de una manera sistemática y progresiva; ya que la utilización parcial de estas no obtendrían los mismos resultados de su función en conjunto. Esto implica que su aplicación se ejecute a través de tres fases, las mismas que consistirían en: primero, dar la capacitación adecuada al recurso humano; segundo, llevar a cabo la implementación general de todas las estrategias; tercero, realizar la designación y aplicación de las normas ISO, como lo pueden ser entre otras, la norma ISO 14001, Global Gap, con el objetivo de certificar internacionalmente la calidad del producto, y mantener el compromiso de respetar el medio ambiente.

8.3. BIBLIOGRAFIA

I. Bibliografía

- Agenda de Inserción del Ecuador en los Mercados Laborales . (2004). *El Banano en Ecuador ,Estrucutra de Mercados y Formación de precios.*
- Asociacion de Exportadores de Banano de Ecuador. (s.f.). *Historia del Banano-Como está la Productividad.* Recuperado el 28 de Junio de 2010, de <http://www.aebe.com.ec/Desktop.aspx?Id=48>
- Asociacion de exportadores de Banano del Ecuador. (2009). Analisis del Sector Bananero Ecuatoriano. *Anuario 2009*, 4.
- Asociacion de Exportadores de Banano del Ecuador. (2009). Analisis del sector Bananero Ecuatoriano. *Anuario 2009*, 9.
- Asociacion de Exportadores de Banano del Ecuador. (2009). Analisis del Sector Bananero Ecuatoriano. *Anuario 2009.*
- Bananalink. (s.f.). *Compañías Bananeras.* Obtenido de <http://www.bananalink.org.uk/content/view/61/21/lang,esp/>
- El Cojunto Productivo del Banano Dominicano. (julio de 2010). *El sector bananero con un panorama difícil en el 2011 .*
- eumednet. (s.f.). *Diagnostico de la cadena de valor del banano .* Obtenido de <http://www.eumed.net/libros/2009b/536/DIAGNOSTICO%20DE%20LA%20CADENA%20DE%20VALOR%20DEL%20BANANO%20EN%20EL%20VALLE%20DEL%20CHIRA%20PIURA%20CONCLUSIONES.htm>
- Fresh Plaza. (01 de 01 de 2010). *Transnacionales se interesan por acitividad bananera.* Obtenido de http://www.freshplaza.es/news_detail.asp?id=44285
- Hayat, S. (2004). *Finanzas con excel .* Mc Graw Hill.
- Jiambalvo. (2003). *Contabilidad Administrativa.* mexico: Limusa Wiley.
- K.Malhotra, L. J.-L.-M. (2008). *Administracion de Operaciones.* Mexico: Pearson Education.
- Ministerio de Agricultura ,Ganadería, Acuacultura y Pesca . (2009). *Distribución de Catastro Bananero a Nivel Cantonal .* Guayaquil.

- Ministerio de Agricultura y Ganadería . (septiembre de 2006). *La Agroindustria en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agroindustria/Documents%20Agroindustria%20Rural/La%20agroindustria%20en%20el%20Ecuador.%20Un%20diagn%C3%B3stico%20integral.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2003). *Informe Sobre Recursos Zoogenéticos*. (R. H. Oñate, Ed.) Recuperado el 2 de Julio de 2010, de <http://www.fao.org/AG/againfo/programmes/en/genetics/documents/Interlaken/countryreports/Ecuador.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (Septiembre de 2006). *La Agroindustria en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agroindustria/Documents%20Agroindustria%20Rural/La%20agroindustria%20en%20el%20Ecuador.%20Un%20diagn%C3%B3stico%20integral.pdf>
- Perez, C. (2002). *Estadística Aplicada a través de Excel*. Madrid: Pearson Education.
- Perez, C. (2002). *Estadística Aplicada a través de Excel*. Madrid: Pearson Education.
- Revista Tecnológica- Escuela Superior Politécnica del Litoral. (octubre de 2008). *La Estructura Vertical del Mercado Bananero para el Ecuador y el Carácter Limitado de las Reformas de Comercio Internacional*. Recuperado el 28 de Junio de 2010, de http://www.rte.espol.edu.ec/archivos/Revista_2008/22-311Final.pdf
- Ruiz, J. E. (2005). *Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Mc.Graw Hill.
- Salazar, G. P.-R. (2004). *Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Universidad Central del Ecuador. (s.f.). *Sistemas agrarios bananeros en la maná*. (I. .. Gaybor, Ed.) Recuperado el 28 de Junio de 2010, de <http://www.uce.edu.ec/upload/20090617124407.pdf>

9. ANEXOS

ANEXO Nº 1

**DESTINO DE LAS EXPORTACIONES
Abr-10
SEGÚN VOLUMENES DE EMBARQUE**

	VOLUMEN	%
Mediterráneo	6111524	24,56
Estados Unidos	5459836	21,94
Mar del Norte/Báltico	4888978	19,64
Rusia	4460583	17,92
Cono Sur	1185756	4,76
Europa del Este	1078673	4,33
Medio Oriente	845468	3,40
África	419366	1,68
Oriente	328634	1,32
Oceanía	109800	0,44
TOTAL	24888618	100



Fuente: Revista Bananotas. (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2010)

ANEXO N° 2



Fuente: Revista Bananotas. (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, 2010)

ANEXO N° 3

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA SUBSECRETARIA REGIONAL LITORAL SUR Y GALAPAGOS UNIDAD DE BANANO DISTRIBUCION DEL CATASTRO BANANERO A NIVEL CANTONAL AL 31 DE AGOSTO DEL 2009

ci		(Todas)													
PROV	CANTON	RANGO		+5 a 10		+10 a 20		+20 a 50		+50 a 100		mas 100		Total Productores	Total Has inscritas
		de 0 a 5	Datos	Productores	Has inscritas	Productores	Has inscritas	Productores	Has inscritas	Productores	Has inscritas	Productores	Has inscritas		
AZUAY	SANTA ISABEL	17	61.07	11	86.39	2	27.24							30	174.70
	PUCARA	9	24.98	3	22.00	4	47.03	1	47.00					17	141.01
Total AZUAY		26	86.05	14	108.39	6	74.27	1	47.00					47	315.71
CANAR	CANAR	1	3.00	2	18.00	1	20.00	2	90.00			2	234.30	8	365.30
	LA TRONCAL	51	177.56	46	359.40	44	727.07	45	1,444.44	13	937.95	8	1,751.49	207	5,397.91
Total CANAR		52	180.56	48	377.40	45	747.07	47	1,534.44	13	937.95	10	1,985.79	215	5,763.21
COTOPAXI	LA MANA	33	130.56	89	753.66	72	1,134.67	30	898.57	8	622.80	4	888.40	236	4,428.66
Total COTOPAXI		33	130.56	89	753.66	72	1,134.67	30	898.57	8	622.80	4	888.40	236	4,428.66
EL DORO	ARENILLAS	35	131.21	50	396.02	33	482.52	18	604.36	1	61.17	1	124.00	138	1,795.28
	EL GUABO	581	1,753.66	242	1,897.15	192	2,884.15	114	3,617.37	42	2,863.10	18	4,199.91	1,189	17,215.34
	MACHALA	77	1,220.97	265	2,046.07	153	2,401.58	126	4,090.43	50	3,660.83	12	1,946.30	963	15,366.18
	PASAJE	311	937.34	167	1,245.68	81	1,218.85	70	2,185.67	16	1,098.31	7	1,032.94	652	7,718.79
	PINAS	2	5.18	1	8.54	3	39.96							6	53.68
	SANTA ROSA	109	376.72	142	1,161.60	113	1,715.35	62	2,080.84	15	1,118.72	4	523.00	445	6,376.23
Total EL DORO		1415	4,425.08	867	6,756.06	575	8,742.41	390	12,578.67	124	8,802.13	42	7,826.15	3413	49,129.50
ESMERALDAS	ESMERALDAS			3	26.00	5	83.00	15	507.84	1	75.00	1	250.00	136	3,093.70
	QUININDE	3	14.00	42	374.00	44	720.00	41	1,354.70	5	361.00	1	250.00	160	3,785.54
Total ESMERALDAS		3	14.00	45	408.00	49	803.00	56	1,862.54	6	456.00	1	250.00	296	8,279.93
GUAYAS	BALAD	134	417.13	53	383.26	15	234.38	4	1,476.56	36	2,519.20	19	3,699.40	298	6,823.95
	BALZAR	1	4.28	1	8.17	1	16.00	2	57.00	4	272.00	2	325.00	11	682.45
	BAQUERIZO MORENO	9	23.04	2	15.50	4	63.28	4	146.00	1	90.00	4	628.30	24	966.12
	EL TRIUNFO	145	502.58	110	897.79	103	1,613.36	90	2,987.17	20	1,384.71	7	1,368.75	475	8,754.36
	GUAYAQUIL	196	508.57	59	448.27	29	418.45	27	939.42	11	744.82	2	248.00	324	3,307.53
	MARISCAL SUCRE							1	30.00	1	70.00			2	100.00
	MILAGRO	155	491.27	111	891.55	64	963.42	40	1,294.51	16	1,196.89	8	1,333.13	334	6,170.77
	NARANJAL	37	133.26	68	560.88	57	873.11	70	2,304.56	28	2,080.48	18	4,628.60	278	10,580.89
	NARANJITO	22	91.99	25	188.49	24	348.39	17	529.54	6	375.22	4	576.00	98	2,108.63
	SANTA LUCIA	1	10.00	1	10.00	1	15.00	2	79.00	1	60.00	3	587.00	5	178.67
	SIMON BOLIVAR	40	134.63	30	230.05	24	334.26	14	422.66	1	74.67			112	1,768.67
	YAGUACHI	46	149.60	33	270.99	32	507.35	41	1,562.17	29	2,067.02	11	2,052.98	192	6,610.11
	VELASCO IBARRA					3	48.39	2	80.00	2	125.31	1	200.00	8	453.70
	DAULE	1	1.40	1	10.00	1	20.00	1	40.00	2	169.00			5	200.40
	URBINA JADO			1	8.00	2	29.37	1	28.50					4	65.87
	MARCELINO MARIDUENA													1	40.00
Total GUAYAS		786	2,457.75	496	3,922.96	360	5,484.76	353	11,977.09	198	11,229.32	79	15,647.16	2231	50,719.04
LOS RIOS	BABA	15	46.18	16	130.69	17	297.09	39	1,394.56	40	3,030.42	11	2,034.39	138	6,933.33
	BABAHoyo	2	9.00	13	117.85	9	154.90	25	941.39	19	1,404.93	14	5,927.00	82	8,555.07
	BUENA FE	2	10.00	2	12.04	3	55.00	12	433.50	6	425.90	1	195.00	26	1,091.44
	MOCACHE			1	19.20	1	19.20	6	207.76	5	349.00			12	575.95
	PALENQUE	1	4.00			1	20.00	9	347.00	2	177.00	1	322.80	14	870.80
	PUEBLOVIEJO	12	34.80	18	147.10	26	401.65	34	1,193.49	15	1,075.78	12	2,071.86	117	4,924.68
	QUEVEDO	4	17.00	22	203.48	42	733.18	93	3,145.15	37	2,836.76	35	8,525.85	233	15,923.42
	URDANETA	1	2.85	3	19.51	5	79.00	12	470.77	6	420.20	3	500.00	30	1,492.32
	VALENCIA	3	12.00	25	208.15	20	353.19	35	1,182.13	20	1,516.30	20	4,044.00	123	7,315.77
	VENTANAS			5	44.56	24	372.26	33	1,080.83	19	1,515.70	11	1,967.36	92	4,980.71
	VINCES	29	89.26	27	207.08	32	499.04	38	1,217.55	16	1,098.54	2	235.00	144	3,346.47
	MONTALVO			1	8.00			1	28.00					2	36.00
Total LOS RIOS		69	225.09	132	1,098.46	180	2,984.51	337	11,642.13	185	13,912.53	110	26,183.26	1013	56,045.90
MANABI	EL CARMEN					2	31.00	2	59.69					4	90.69
	CALCETA							2	93.00					3	308.77
Total MANABI						2	31.00	4	152.69					7	399.46
PICHINCHA	SANTO DOMINGO	2	40.00					9	252.00					11	232.00
Total PICHINCHA		2	40.00					9	252.00					11	232.00
BOLIVAR	ECHEANDIA					1	17.50							1	17.50
Total BOLIVAR						1	17.50							1	17.50
Total general		2384	7,519.09	1690	13,415.93	1292	20,059.19	1227	40,945.13	494	35,960.73	247	52,996.47	7334	170,896.54

Fuente: (Ministerio de Agricultura, Ganaderia, Acuicultura y Pesca, 2009)

ANEXO N° 4

Contrato de compraventa obligatorio de banano destinados a la exportación

CONTRATO DE COMPRAVENTA OBLIGATORIA DE BANANO DESTINADOS A LA EXPORTACION

Conste por la presente, el Contrato de Compraventa Obligatoria de Bananos destinados a la exportación, que está contenido en las cláusulas siguientes:

CLAUSULA PRIMERA

DE LAS PARTES QUE INTERVIENEN.-

Para la celebración de este Contrato intervienen: Por una parte, **UNION DE BANANEROS ECUATORIANOS S.A. UBESA**, representada por el señor Mario Padilla Nickols, en su calidad de Gerente General y, por otra parte la compañía **SAGALLE S.A.** representada por el señor Wilson Galarza Llerena, en su calidad de Gerente General, compañía propietaria de la Hacienda **SAGALLE**.

El poder y las facultades de los comparecientes para actuar a nombre de sus respectivas representaciones, han sido recíprocamente revisadas por las partes contratantes, que los encuentran a su entera satisfacción.

CLAUSULA SEGUNDA

DENOMINACIONES Y DEFINICIONES.-

Para facilitar las designaciones de las personas que intervienen en este Contrato y las demás definiciones que serán de frecuente uso en el mismo, las partes acuerdan que cuando en este contrato y para todos sus efectos se diga UBESA significará **UNION DE BANANEROS ECUATORIANOS S.A. UBESA**, cuando se diga el PRODUCTOR, la compañía **SAGALLE S.A.**, representada por el señor Wilson Galarza Llerena, en su calidad de Gerente General, compañía propietaria de la Hacienda **SAGALLE**, predio rústico que se encuentra ubicado en el cantón Pueblo Viejo, provincia de Los Ríos, predio en el que en la actualidad se encuentran sembradas 41.84 hectáreas de banano en total, debidamente inscritas en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, bajo el No. 33293, cuando se diga Banano, el fruto que producen las plantas de las variedades Cavendish y que reúnan las condiciones de calidad que se expresarán más adelante, y cuando se diga cajas, a menos que se indique otro peso, las que contienen por lo menos 19.5 Kg. (cuarenta y tres libras) netas de banano de primera calidad. Las cajas de otros pesos recibirán la denominación correspondiente. UBESA se reserva el



derecho de medir a costo del Productor, la superficie de la hacienda **SAGALLE** con el fin de comprobar la superficie sembrada de banano.

CLAUSULA TERCERA

DE LA COMPRAVENTA OBLIGATORIA DE BANANOS.-

UBESA se obliga a comprar al PRODUCTOR y éste a venderle a UBESA en exclusividad, la totalidad de la producción de bananos aptos para la exportación, que obtenga de las actuales plantaciones de la Hacienda **SAGALLE** y de las plantaciones que, previo el cumplimiento de las normas legales que rigen la materia, pudieran llegar a formarse en el futuro y siempre que para las nuevas plantaciones haya el consentimiento expreso de UBESA.

Las partes acuerdan de consuno que para la cabal vigencia y efectividad de este Contrato es indispensable condición, la de que los suelos sobre los que asientan las plantaciones, reúnan las características técnicamente requeridas para el cultivo comercial de bananos de exportación, según los análisis que pueda hacer UBESA y que constituyan una unidad de superficie que permita su explotación eficiente y económica y que tales suelos pertenezcan al PRODUCTOR, según los títulos de dominio que se obliga a presentar a UBESA al momento de suscribir este contrato.

CLAUSULA CUARTA

DE LA CALIDAD DE LA FRUTA CONTRATADA.-

Los bananos que el PRODUCTOR se obliga a vender a UBESA y ésta a comprarle, serán siempre de primera calidad, esto es: bananos verdes, limpios, bien empacados de la edad, calibración y demás indicaciones que hayan sido señaladas en las cartas u ordenes de corte y empaque, en gajos o clusters libres de manchas, rasguños, cortes, manifestaciones de estropeo, sin la presencia de latex o de insectos que dañen la presentación o la conservación de los bananos y cuyos dedos más cortos de cada gajo, tengan por lo menos ocho pulgadas inglesas de longitud, medidos de pulpa a pulpa.

Las cajas de banano que no reúnan los requisitos antes indicados, serán rechazadas por UBESA; si el PRODUCTOR no cumpliera con vender cajas de banano de primera calidad, UBESA podrá demandar la terminación del contrato.

CLAUSULA QUINTA

Page - 2



DEL PRECIO.-

UBESA, pagará al PRODUCTOR, el precio mínimo fijado oficialmente por las Autoridades Gubernamentales, por el banano de primera calidad, de acuerdo con las cartas de corte y empaque en las que se determinen las condiciones respectivas como son: edad, calibración, el tipo de caja, su peso, el puerto de embarque, etc. que el PRODUCTOR entregue en venta a UBESA, al costado de la Nave de Alto Bordo (Ship-side).

UBESA se reserva el derecho de establecer bonificaciones voluntarias y revocables cuando considere que las condiciones así lo permitan.

CLAUSULA SEXTA

DE LAS CAJAS, MATERIALES DE EMPAQUE Y PALETIZACION.-

- a) Las cajas de cartón vacías y desarmadas, serán entregadas por UBESA al PRODUCTOR en las bodegas de las fábricas que las producen y hasta este punto, sin costo alguno para el PRODUCTOR.
- b) Queda expresamente prohibido al PRODUCTOR, el uso o disposición en cualquier forma de las cajas de cartón, de los materiales de empaque y paletización para empacar bananos u otros productos y destinarlos a terceros no autorizados por UBESA.
- c) Las cajas, materiales de empaque y paletización que el PRODUCTOR o sus dependientes pierdan, destruyan o desperdicien, serán cobradas por UBESA al precio de venta del mercado.
- d) Cuando el PRODUCTOR encontrare que entre las cajas vacías que haya recibido del fabricante hay algunas que contengan defectos que las hagan inservibles o que su uso sea inconveniente, las separará y se abstendrá de usarlas en el empaque de bananos y las devolverá pidiendo su reemplazo o crédito, lo más rápido posible.
- e) Las cajas destinadas para el empaque del banano serán siempre de propiedad de UBESA y el Productor las recibirá en custodia en sus bodegas, para devolverlas con banano al costado de la nave; mientras, las cajas no sean entregadas con bananos, el PRODUCTOR es deudor con UBESA de estas cajas o de su contravalor en dólares; por lo tanto, UBESA podrá deducir estos valores de las liquidaciones por compra de cajas con banano; comprometiéndose a devolver los valores deducidos, cuando ocurra la entrega de tales cajas.

CLAUSULA SEPTIMA

Page - 3



DEL TRANSPORTE.-

El transporte de las cajas de cartón entre las bodegas de las fábricas que las producen y las haciendas, correrá por cuenta y riesgo del PRODUCTOR. Todos los demás insumos, materiales de empaque y elementos de paletización serán entregados en las bodegas de los proveedores designados por UBESA y el transporte de estos insumos, etc. correrá por cuenta y riesgo del PRODUCTOR.

El transporte de las cajas conteniendo bananos, desde que éstas salen de la empacadora, hasta que entren en posesión material de UBESA al costado del buque o en otro lugar de recepción, expresamente autorizado por UBESA, correrá también por cuenta y riesgo exclusivo del PRODUCTOR.

CLAUSULA OCTAVA

OBLIGACIONES DEL PRODUCTOR.-

Con el objeto de que la producción de bananos de la Hacienda **SAGALLE** alcance altos índices de calidad y de productividad, el PRODUCTOR se obliga a:

A) Cultivar exclusivamente una de las variedades de bananos aprobadas por UBESA, en la superficie a que se refiere el presente Contrato y a no aumentar o disminuir las áreas de cultivo, sin el expreso consentimiento escrito de UBESA y el de las Autoridades Gubernamentales;

B) Seguir las normas técnicas recomendadas y exigidas por UBESA para la ejecución de todas las prácticas agrícolas, tales como: limpieza, control de malezas, deshije, deshoje, fertilización, control de pestes y enfermedades, enfunde, riego y drenaje, y en cuanto a control de sigatoka negra aceptar las recomendaciones de productos, dosis y programación dadas por los técnicos de UBESA. El personal técnico asesor dependerá de UBESA, pero la ejecución de tales prácticas, corresponden al PRODUCTOR; por lo que, UBESA no asume responsabilidad alguna por los malos resultados provenientes de la inoportuna o insuficiente aplicación de las normas técnicas, a las que aquí se hacen referencia;

C) Seguir las normas que le dé UBESA para la cosecha y el transporte de los racimos a la empacadora y para el correcto embalaje y transporte de las cajas con banano, hasta el costado de la nave;



D) Realizar en la Hacienda **SAGALLE** las inversiones necesarias para la aplicación de las normas técnicas a que se refieren los literales precedentes;

E) Aceptar la presencia e intervención de los representantes, funcionarios, empleados e inspectores o supervisores de UBESA para que supervigilen la producción, el empaque, la calificación y el transporte de los racimos y de las cajas, sujetándose a las disposiciones de UBESA concernientes a la calificación de la fruta y a las demás normas contenidas en este Contrato;

F) Mantener un empleado permanente, con capacidad y autoridad suficiente para que pueda recibir y ejecutar las instrucciones y modificaciones que le suministre UBESA para el cumplimiento de las órdenes de corte y empaque y para la aplicación de los sistemas de cultivo, empaque y transporte de los bananos y de las cajas y para que dicho empleado suministre a UBESA las informaciones referentes a producción, costos, registros de calidad y las demás que sean necesarias para la mejor ejecución de este Contrato a criterio de UBESA.

G) Mantener una capacidad de empaque equivalente a la mitad de su producción semanal por cada día de corte y empaque;

H) Retirar de las respectivas oficinas zonales de UBESA o de los lugares que ésta indique las órdenes de corte y empaque; retiro que implica aceptación de su ejecución conforme lo señalado en dichas cartas de corte. El PRODUCTOR estará obligado a entregar el número de cajas con el peso neto de banano señalados en la carta de corte y empaque. En caso que el PRODUCTOR por negligencia o decisión unilateral de terminar o incumplir el contrato entregare a UBESA al costado de la nave de Alto Bordo, una cantidad menor que el noventa por ciento del total de cajas ordenadas, pagará a UBESA por concepto de falso flete y falla en el mercado, por cajas no entregadas, las siguientes cantidades: 1) Si se trata de cajas destinadas a un Puerto de los Estados Unidos de Norte América U.S. \$2.30 dólares por caja; 2) Si se trata de cajas destinadas a otros puertos, U.S. \$3.50 dólares por caja. Estos valores están referidos a cajas de 19.5 Kg. netos de peso promedio (22 XU) y en caso que, las cajas ordenadas sean distintas, tales indemnizaciones se modificarán en proporción al peso que dichas cajas tengan, en relación a las primeramente nombradas;

I) Ejecutar las órdenes de corte y empaque emitidas por UBESA, cualquier día del año con excepción del Primero de Enero, Viernes Santo, Primero de Mayo, Dos de Noviembre y Veinticinco de Diciembre; y además, el Treinta y Uno de Diciembre después de las cuatro de la tarde en adelante;



J) Efectuar el corte y empaque del banano en los días señalados en las cartas, con excepción de lo dispuesto en el literal precedente, de acuerdo con las especificaciones de calidad, calibración, edad y las demás que ellas contengan y a entregarlas en el Puerto que le designe la carta, dentro del límite de tiempo señalado en la carta de corte, al costado de la nave que la transportará al exterior. Las cajas que por cualquier motivo, no llegaren al costado de la nave dentro de las doce horas subsiguientes a su empaque, no serán recibidas por UBESA. El puerto de entrega será normalmente Bananapuerto y/o Puerto Marítimo de Guayaquil y/o Puerto Bolívar.

K) No vender, en todo ni en parte, su producción de bananos a terceros, sin el consentimiento expreso y escrito de UBESA.

L) Mantener la bananera con un buen control fitosanitario, además, el PRODUCTOR se obliga irrevocablemente, a usar solo fungicidas recomendados por UBESA, suprimir los obstáculos eliminables, señalar su finca para facilitar el trabajo del piloto-aviador, disponer de un Inspector fitosanitario capaz y confiable, usar bomba de mochila a motor en los focos de infección e identificar las fincas con el número de código puesto en el techo de la empacadora, empleando pintura fosforescente. Igualmente, el PRODUCTOR aceptará todas las normas y sugerencias técnicas que le suministre UBESA, para las labores fitosanitarias desarrolladas por la compañía aerofumigadora que le asigne.

M) Cumplir con todas las Leyes y Reglamentos relacionados con el uso de herbicidas, pesticidas y otros productos químicos. Así mismo, se obliga a seguir las instrucciones de los fabricantes de agroquímicos en relación al uso y aplicación de los mismos. El PRODUCTOR no usará ni permitirá a sus empleados o contratistas el uso en los cultivos de banano, de cualquier agroquímico, que viole las instrucciones sobre pesticidas de los países importadores de banano y de las autoridades ecuatorianas.

N) Que sus empleados o contratistas, no hagan mal uso de los agroquímicos, a fin de que los residuos químicos no excedan los máximos de tolerancia permitidos por las autoridades de los países importadores de banano. Si el PRODUCTOR violare esta norma, UBESA rechazará la compra de todo o parte de los bananos afectados, sin ninguna responsabilidad por parte de UBESA.

O) A cumplir con todas las obligaciones previstas en el Reglamento de Sanitamiento Ambiental Bananero y sus futuras reformas.



P) Tomar todas las medidas para el cuidado del medio ambiente, especialmente en lo que se refiere a manejo de desechos de fundas plásticas, recipientes y envases vacíos, control y cuidado en la eliminación adecuada de sustancias tóxicas y tratamiento de aguas residuales para evitar la contaminación ambiental.

Q) Instalar baños y dotar servicio de agua potable en la hacienda **SAGALLE**.

R) No contratar personal menor de 18 años.

CLAUSULA NOVENA

VENTA DE CAJAS A TERCEROS.-

En caso que el PRODUCTOR venda Banano de la Hacienda **SAGALLE** sin el consentimiento expreso de UBESA, ésta le cobrará como indemnización, el valor que le hubiere pagado al PRODUCTOR por toda la fruta que éste le haya vendido a terceros. Estos valores podrán ser cobrados por UBESA, de cualquier deuda que UBESA tuviere con el PRODUCTOR.

CLAUSULA DECIMA

FRUTA NO COMPRADA.-

En caso que UBESA, por cualquier circunstancia que no sea de fuerza mayor o caso fortuito, dejare de comprar todo o parte de la producción de Banano apto para la exportación de la Hacienda **SAGALLE**, según las normas de calidad y demás constantes en el presente contrato, podrá a su arbitrio, autorizar expresamente la venta de fruta a terceros; pero, si de todos modos el PRODUCTOR no pudiere vender su producción exportable, en todo o en parte, UBESA pagará al PRODUCTOR la suma de US \$ 1,80 (UN DOLAR CON OCHENTA CENTAVOS), por cada caja de banano que dejare de comprar

Para tener derecho a este pago el Productor deberá cumplir con lo dispuesto en el procedimiento denominado PROCEDIMIENTO PARA CHAPEA Y PAGO DE FRUTA (BOLEJA). (anexo 1)

CLAUSULA DECIMA PRIMERA

OBLIGACIONES DE UBESA.-

Para la ejecución del presente Contrato, además de las otras obligaciones contraídas en él, UBESA se obliga a:

A) Comprar banano al Productor durante 51 semanas del año.



- B) Emitir las órdenes de corte y empaque por lo menos una vez por semana, pero con variantes que pueden extenderse hasta por cinco días más; esto es, doce días en total;
- C) Que las expresadas órdenes, estén a disposición del PRODUCTOR en los lugares de retiro de las mismas, con no menos de veinticuatro horas de anticipación a la de iniciación del corte de los racimos; pero, UBESA de acuerdo con las estimaciones que efectúe con el PRODUCTOR, podrá aumentar o disminuir las cantidades señaladas, como puede también adelantar, atrasar o cancelar la orden de corte y empaque, siempre que de aviso al PRODUCTOR, hasta las cinco de la tarde del día precedente al del corte;
- D) Pagar el valor de la liquidación de las cajas compradas al PRODUCTOR dentro del tiempo establecido en las Leyes y Reglamentos vigentes.
- E) Proporcionar al PRODUCTOR la asistencia técnica destinada al mejoramiento de las prácticas agrícolas, de empaque y de transporte, con el personal dependiente de UBESA, en relación con la fruta aquí contratada y en las condiciones aquí estipuladas.

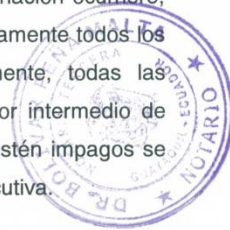
CLAUSULA DECIMA SEGUNDA

A) DEL PLAZO.-

Este contrato permanecerá vigente desde el 18 de diciembre del 2007 hasta el 30 de junio del año 2012 y no podrá ser renovado sino expresamente y por escrito. Las partes aquí contratantes convienen, expresamente que el PRODUCTOR tiene la obligación de conceder a UBESA la primera opción para renovar este contrato, antes de poder ofrecerle la fruta a un tercero. Una vez que se hayan puesto de acuerdo las partes, ambas partes se obligan a suscribir la renovación del contrato de compraventa de bananos con un tiempo no menor a tres meses de anticipación a la fecha de su vencimiento.

B) CANCELACION DE CREDITOS.-

Al momento de la fecha de terminación de este contrato o si la terminación ocurriere, antes del vencimiento, el PRODUCTOR se obliga a cancelar inmediatamente todos los valores que estuviere debiendo a UBESA y a satisfacer igualmente, todas las obligaciones que el PRODUCTOR hubiere contraído con terceros por intermedio de UBESA, pues, a la fecha de tal terminación, todos los créditos que estén impagos se considerarán puros, líquidos y de plazo vencido, exigibles en la vía ejecutiva.



CLAUSULA DECIMA TERCERA

A) DE LA TRANSFERENCIA DEL PRESENTE CONTRATO.-

UBESA podrá transferir, en cualquier tiempo, el presente contrato y los derechos y obligaciones que de él se deriven, siempre que garantice al PRODUCTOR que quien se sustituye en su ejecución cumplirá con las obligaciones aquí contraídas por UBESA; pero, el PRODUCTOR no podrá ceder ni transferir sus obligaciones ni derechos a terceros, sin el expreso consentimiento de UBESA.

B) PROHIBICION DE TRANSFERIR EL DOMINIO.-

Para dar cumplimiento al plazo estipulado en este contrato y para mutua seguridad de que todas las obligaciones y derechos que de éste se deriven, se aplicarán durante dicho plazo, el PRODUCTOR conviene en que no transferirá por acto de su voluntad el dominio de la Hacienda **SAGALLE**, ni constituirá sobre tal predio, prenda, hipoteca o cualquier otro gravámen ni limitará su dominio, sin el consentimiento expreso de UBESA. El quebrantamiento de esta obligación dará lugar a la aplicación de la norma contenida en la Cláusula Décima Quinta de este Contrato.

CLAUSULA DECIMA CUARTA

FUERZA MAYOR O CASO FORTUITO.-

Las obligaciones que nacen del presente contrato se suspenderán temporalmente o se extinguirán definitivamente, sin derecho al pago de indemnización alguna, si se produce fuerza mayor o caso fortuito, que momentáneamente o definitivamente impida a una de las partes cumplir con una de sus obligaciones principales. Si la causa fuere temporal, una vez concluída o superada, se restablecerán las mutuas obligaciones; pero si duraren más de quince semanas, termina el Contrato. La suspensión temporal o momentánea surtirá efecto, a partir de la notificación escrita con exposición de motivos que hará UBESA al PRODUCTOR o viceversa, del mismo modo se procederá para que entre en vigencia el contrato y continúen las relaciones contractuales. Mientras subsista el caso fortuito o la fuerza mayor que restrinja o impida las operaciones de producción, transporte o exportación de los bananos o su comercio internacional o local, se entenderá que cada una de las partes está cumpliendo con las obligaciones que le corresponden. Sin perjuicio de la aplicación de las normas generales establecidas por la



Ley, para la definición de la fuerza mayor o del caso fortuito, se considerarán de esta naturaleza para los efectos de este contrato, las siguientes:

A) Si por disposición legal o gubernamental de cualquier naturaleza, UBESA tuviere que abandonar su negocio de exportación de banano del Ecuador o esté imposibilitada o se viere de hecho impedida a realizarlo.

B) Si el PRODUCTOR sufre la expropiación de la Hacienda **SAGALLE**, que impida la explotación rentable de las plantaciones de bananos o si estas con los mismos efectos se reversionen al Estado, sea por acción legal, gubernamental o de hecho.

C) Si por disposición legal o gubernamental se incrementare el costo FOB o precio ship-side del banano.

D) Si ocurriere el cierre de puertos de embarques o desembarques de bananos que impidan la carga o descarga de éstos, o si se cerraren canales de navegación que impidan el tránsito de naves y otras embarcaciones que transportan bananos y que afecten a las exportaciones de UBESA.

E) Si se produjeran huelgas, motines, boicots, guerra civil o internacional o cualquier otro acto humano que, con o sin derecho, impidan a las partes cumplir con sus obligaciones o que obstruyan o reduzcan la capacidad de operación de una cualquiera de ellas.

F) Si por cualquier circunstancia, ocurrieren hechos que produzcan restricciones de las ventas de banano en los mercados del exterior; o, si UBESA se viere impedida de vender su banano en los mercados del exterior; y,

G) Si en general, se produjeran actos de la naturaleza o de fuerza mayor o violencia no causadas o no queridas por las partes.

Para los casos previstos en los literales C), E) F) y G), el Productor acepta que UBESA le compre menos del número de cajas aptas para la exportación que tenga disponibles, sin derecho al pago de indemnización alguna por el volumen de cajas de banano no comprado. Por su parte el Productor podrá disponer de las cajas de banano no compradas, hasta por un máximo del volumen de cajas no compradas por UBESA y dentro del tiempo que dure la suspensión temporal.

La suspensión o extinción del contrato por las causas previstas en los literales A), C), y F) solo podrá ser alegada por UBESA. La suspensión o extinción del contrato, por la causal prevista en el literal B), solo podrá ser alegada por El Productor; la suspensión o extinción del contrato, por las causales señaladas en los literales D), E) y G) podrán ser alegadas por cualquiera de las partes.



CLAUSULA DECIMA QUINTA

SUSPENSION TEMPORAL O DEFINITIVA DEL CONTRATO.-

UBESA se reserva el derecho de suspender temporal o definitivamente el presente contrato, y sin lugar al pago de indemnización alguna, cuando ocurran una de las siguientes causales:

- A) Cuando la fruta entregada por el PRODUCTOR no reuna en forma reiterada, las especificaciones de calidad contempladas en la cláusula cuarta de este contrato. UBESA se obliga a presentarle al PRODUCTOR, la documentación referente a los muestreos de la fruta, realizados tanto en origen como en el destino.
- B) Cuando el PRODUCTOR no permitiere en forma reiterada, el ingreso del personal de UBESA a la hacienda **SAGALLE**, para la normal inspección y/o asesoría técnica de plantaciones, labores fitosanitarias, empacadora y calidad de banano.
- C) Cuando el PRODUCTOR no utilizare los servicios de la compañía aerofumigadora recomendada por UBESA, para el control fitosanitario de la hacienda **SAGALLE**.
- D) Cuando el PRODUCTOR incumpla reiteradamente, las disposiciones técnicas de calidad recomendadas por el personal de UBESA.
- E) Cuando el PRODUCTOR utilizare en la hacienda **SAGALLE** productos químicos prohibidos; en este caso, el Productor deberá indemnizar a UBESA por cualquier perjuicio que sufriera ésta o su comprador en el exterior.
- F) Cuando el PRODUCTOR incumpliere, con una o más de las obligaciones establecidas en este contrato.

De igual manera, el PRODUCTOR se reserva el derecho de suspender temporal o definitivamente el presente contrato, y sin lugar al pago de indemnización alguna, cuando ocurran una de las siguientes causales:

- A) Por falta de pago de las cajas de banano, por más de tres semanas consecutivas, por parte de UBESA.
- B) Por incurrir UBESA en incumplimientos reiterados de este contrato.
- C) Si UBESA dejare de comprar cajas con banano por mas de cinco semanas consecutivas u ocho semanas intercaladas, durante un período de un año calendario.



CLAUSULA DECIMA SEXTA

DONACIÓN.-

El PRODUCTOR se compromete y obliga a entregar una contribución de U.S.\$0.02 (Dos Centavos de Dólar de los Estados Unidos de América) por cada caja de bananos aptos para la exportación vendida a UBESA, a favor de la **Fundación Demos Ayuda a los Ecuatorianos "DALE"**, y declara que autoriza a UBESA a descontar dichos valores de sus liquidaciones por ventas de banano o de cualquier suma de dinero que UBESA le adeude, para que sea entregado directamente por UBESA a la Fundación Demos Ayuda a los Ecuatorianos "DALE".

EL PRODUCTOR declara que tiene la capacidad necesaria y que ha cumplido con todos los requisitos legales y/o estatutarios necesarios para que la contribución o contribuciones que se efectúen de acuerdo a lo establecido en esta cláusula a favor de la **Fundación Demos Ayuda a los Ecuatorianos "DALE"**, tengan plena validez y eficacia.

CLASULA DECIMA SEPTIMA

DISPOSICIONES GENERALES.-

En todos los casos en que el PRODUCTOR autorice a UBESA la retención de fondos, sea para pagar los créditos concedidos por UBESA o por intermedio de ella y si el PRODUCTOR se opusiere, obstaculizare o por cualquier razón, que no sea fuerza mayor o caso fortuito se hiciere imposible que lleve a efecto la retención, UBESA podrá ejercer la acción resolutoria y al mismo tiempo podrá exigir el cumplimiento de las obligaciones contraídas para la cancelación de los créditos otorgados y cualquier otra suma que el PRODUCTOR le adeude, pudiendo utilizar al respecto la vía ejecutiva pues, en tal momento, dichas disposiciones se considerarán puras, líquidas y de plazo vencido.

CLAUSULA DECIMA OCTAVA

CLAUSULA PENAL.-

Cuando una cualquiera de las partes contratantes dejare de cumplir con una o más de las obligaciones que por el presente Contrato ha contraído, la otra expresará a esta por



escrito, clara, señalada y fundamentadamente los actos o las omisiones que a su criterio o concepto violan las normas de este Contrato o signifiquen su incumplimiento. La parte que reciba la comunicación aludida, tendrá el plazo de treinta días para contestarla de manera clara y fundamentada. A falta de contestación, o si dicha contestación no fuere satisfactoria o no llegaren a un acuerdo que satisfaga a sus intereses, quien se considere perjudicado y de existir fundamento legal para ello, sin necesidad de requerimiento previo, podrá demandar a la otra la terminación del contrato y consiguientemente la indemnización de los daños y perjuicios que el incumplimiento causare. La indemnización consistirá en el pago de la suma de U.S. \$1.000 (Un mil dólares de los Estados Unidos de América), por cada hectárea de banano que esté comprendida en este contrato. Todo esto sin perjuicio de declarar todos los créditos pendientes, puro, líquidos y de plazo vencido, exigibles en la vía ejecutiva de acuerdo a la Cláusula Décima Primera.

Mientras no exista sentencia ejecutoriada que declare resuelto el presente contrato de compraventa de banano, se mantendrá la obligación de UBESA de comprar y la del PRODUCTOR de vender la totalidad de cajas de banano de calidad de exportación provenientes de la finca **SAGALLE**.

CLAUSULA DECIMA NOVENA

DEL DOMICILIO Y EL PROCEDIMIENTO.-

Las partes aceptan que toda controversia o diferencia derivada de este contrato sea resuelta con la asistencia de un mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito.

En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, las partes someten sus controversias a la resolución de un Tribunal de Arbitraje que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, el Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito y las siguientes normas:

- a) Los árbitros serán seleccionados conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación y fallarán conforme a derecho.



- b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo que expida el Tribunal Arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral
- c) Para la ejecución de medidas cautelares el Tribunal Arbitral está facultado para solicitar el auxilio de funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno.
- d) El Tribunal Arbitral estará integrado por tres árbitros;
- e) El procedimiento arbitral será confidencial; y
- f) El lugar del arbitraje será en las instalaciones del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito.

CLAUSULA VIGESIMA

CONDICION ESPECIAL.-

Considerando la posibilidad de que EL PRODUCTOR o alguno de los accionistas o sus funcionarios llegue a ser designado funcionario, empleado o representante del Gobierno de turno o en el caso de aspirar a un puesto público de elección, EL PRODUCTOR se compromete en este acto a entregar un documento en el que conste que como funcionario o representante del Gobierno, no otorgará a UBESA ninguna ventaja indebida, es decir, que no esté fundamentada adecuadamente en el ordenamiento jurídico.

CLASULA VIGESIMA PRIMERA

GASTOS PARA LA CELEBRACION DEL CONTRATO.-

Todos los gastos que ocasione la celebración de este Contrato son por cuenta y cargo de UBESA.

Una vez que este documento entre en vigencia todo Contrato de Compraventa de Bananos, celebrado anteriormente, queda extinguido y sin valor alguno pues las relaciones se normarán exclusivamente por las disposiciones del presente instrumento.



ANEXO Nº 5

Fotos

HACIENDA VOLUNTAD DE DIOS



INSTALACIONES DE LA HACIENDA



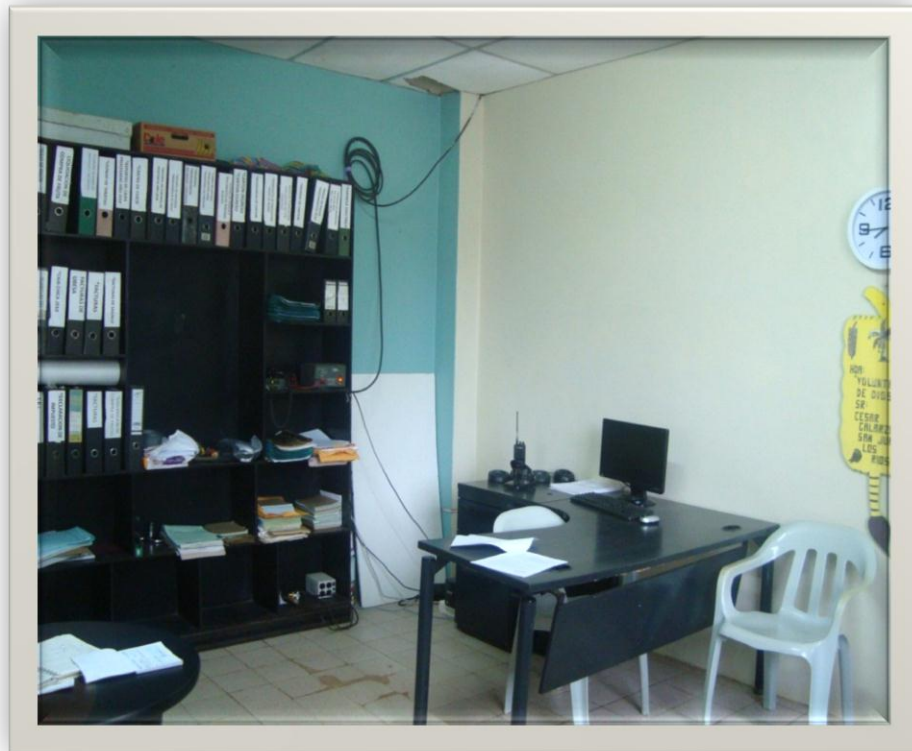
Bodegas



OFICINA



OFICINA



PLANTA EMPACADORA



PLANTA EMPACADORA



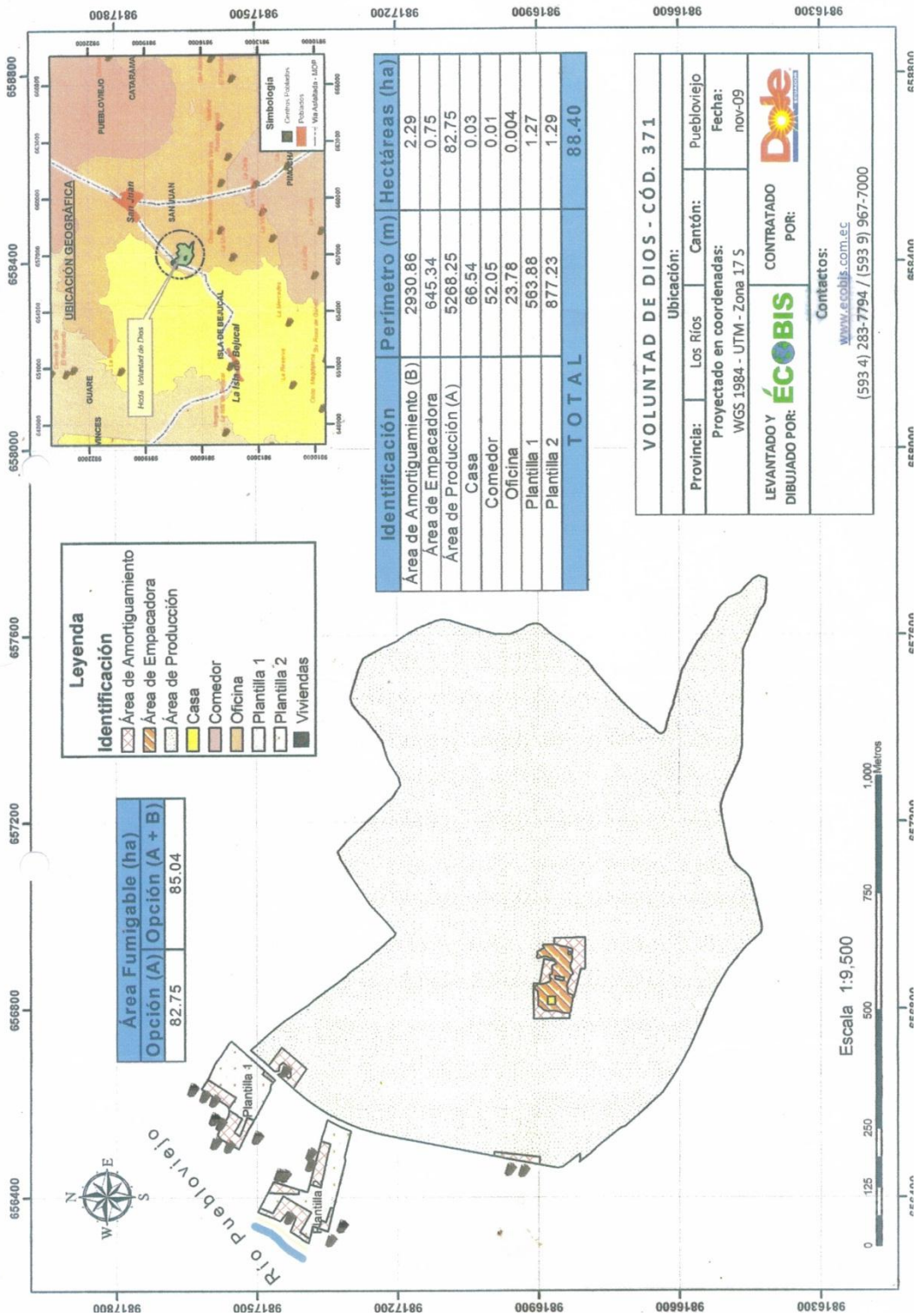
COMEDOR DE LA HACIENDA



VIVIENDA DEL PROPIETARIO



ANEXO N° 6



(Perez, Estadística Aplicada a través de Excel, 2002)

(Jiambalvo, 2003)

(Ruiz, 2005)

(Hayat, 2004)

(Salazar, 2004)

(K.Malhotra, 2008)