



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

TITULACION DE INGENIERA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Elaboración de la estructura orgánico funcional de la Asociación de Productores y Comercializadores de banano y frutas tropicales BANYFRUT S.A. del cantón Machala, provincia El ORO.

Trabajo de fin de Titulación

Autora:

Paladines Mora Alicia Catalina

Director:

Jaramillo Encalada Holger Isidro, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO MACHALA

2013

Certificación

Ingeniera

Mireya del Cisne Landacay Torres

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado: “Elaboración de la estructura orgánico funcional de la Asociación de Productores y Comercializadores de banano y frutas tropicales BANYFRUT S.A. del cantón Machala, provincia El ORO”, realizado por la profesional en formación: Paladines Mora Alicia Catalina, cumple con todos los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular e Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, marzo de 2013

.....
f) Jaramillo Encalada Holger Isidro, Ing.

Cesión de Derechos

“Yo, Alicia Catalina Paladines Mora, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos de tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f):

Paladines Mora Alicia Catalina

Cédula: 0703411702

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a Dios, por brindarme la sabiduría necesaria ante cada circunstancia que creí difícil a lo largo de mi carrera.

Adicionalmente dedico el presente trabajo a mi familia, de manera especial a mi esposo Javier y a mis pequeños Martina Nicole y Luis Javier, quienes han sido y serán mi mayor apoyo y motivación ante cada meta que me proponga en la vida.

f):

Paladines Mora Alicia Catalina

Agradecimiento

A la Universidad Técnica Particular de Loja, modalidad a Distancia, por permitirme realizar mis estudios profesionales.

Al señor Gerente y personal de la Asociación de productores y comercializadores de banano y frutas tropicales BANYFRUT S.A. de la ciudad de Machala, por su gentil colaboración al proporcionarme toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo.

De manera especial, mi sincero agradecimiento al Ing. Holger Jaramillo, Director de Tesis, por haberme guiado y orientado acertadamente y finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo de manera especial a mi esposo e hijos.

f):

Paladines Mora Alicia Catalina

Índice de Contenidos

Contenido

CARATULA.....	I
CERTIFICACIÓN	II
CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	3
1. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE BANANO Y FRUTAS TROPICALES BANYFRUT S.A.....	3
1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE BANANO Y FRUTAS TROPICALES BANFRUT.....	3
1.2. BANYFRUT S.A. Y SU RAZÓN DE SER	4
1.2.1. MISIÓN	4

1.2.2.	VISIÓN 2018.....	4
1.2.3.	OBJETIVOS.....	4
1.2.3.1.	OBJETIVO GENERAL.....	4
1.2.3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.2.4.	VALORES INSTITUCIONALES.....	5
1.2.5.	RESPONSABILIDAD SOCIAL	6
1.3.	REGLAS GENERALES PARA LOS ASOCIADOS DE LA ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A.....	6
1.3.1.	ADMISIÓN	6
1.3.2.	DIMISIÓN.....	7
1.3.3.	DERECHOS	7
1.3.4.	DEBERES	8
1.4.	BENEFICIOS QUE ADQUIEREN LOS PRODUCTORES ASOCIADOS.	9
1.5.	POLÍTICAS DE CALIDAD QUE RIGEN A LA ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A.	10
1.6.	NORMAS DE CALIDAD QUE RIGEN EL PRODUCTO A EXPORTAR	
	
	10	
1.6.1.	SANIDAD.....	10

1.6.2.	CALIDAD DE LA FRUTA	11
CAPITULO II.....		14
2.	ANÁLISIS TÉCNICO.....	14
2.1.	LOCALIZACIÓN	14
2.1.1.	CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CANTÓN MACHALA Y DE LA PROVINCIA DE EL ORO	14
2.1.2.	EDUCACIÓN.....	17
2.1.3.	PROVINCIA DE EL ORO Y SU PRODUCCIÓN DE BANANO.....	18
2.2.	IDENTIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL BANANO A EXPORTAR.....	19
2.2.1.	REQUERIMIENTO DE NUTRIENTES MINERALES	19
2.2.1.1.	DOSIS USUALES DE FERTILIZACIÓN	21
2.2.1.2.	PRÁCTICA DE LA FERTILIZACIÓN	23
2.2.1.3.	NUEVAS TECNOLOGÍAS: PLANTACIONES EN ALTA DENSIDAD	25
CAPÍTULO III.....		26
3.	SITUACIÓN ACTUAL DE BANYFRUT S.A.....	26
3.1.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE BANANO Y FRUTAS TROPICALES BANYFRUT S.A.....	26

3.2.	ACTUAL DISEÑO DEL ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A.....	27
3.2.1.	NIVEL DIRECTIVO.....	29
3.2.2.	NIVEL EJECUTIVO.....	29
3.2.3.	NIVEL ASESOR.....	29
3.2.4.	NIVEL AUXILIAR.....	30
3.2.5.	NIVEL OPERATIVO.....	30
3.3.	DISTRIBUCIÓN DE OFICINAS	31
3.4.	FLUJOGRAMA DE PROCESO	31
3.5.	MACROLOCALIZACIÓN	32
3.5.1.	PROVINCIA DE EL ORO.....	32
3.6.	MICROLOCALIZACIÓN.....	33
3.6.1.	CANTÓN MACHALA.....	33
3.7.	ENCUESTA AL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A. DEL CANTÓN MACHALA	35
3.7.1.	RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	35
3.8.	ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PRODUCTORES DE LA ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A. DEL CANTÓN MACHALA	46
3.8.1.	ANÁLISIS Y RECOLECCIÓN DE DATOS.....	46

3.9.	ENTREVISTA AL ING. ERNESTO SOLANO, GERENTE DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES BANYFRUT S.A.	55
3.9.1.	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA	57
3.10.	ANÁLISIS FODA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE BANANO Y FRUTAS TROPICALES BANYFRUT S.A.	57
	CAPÍTULO IV	61
4.	SITUACIÓN PROPUESTA	61
4.1.	ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE BANANO Y FRUTAS TROPICALES BANYFRUT S.A.	61
4.2.	ESQUEMA DEL ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA ASOCIACIÓN. 62	
4.3.	MANUALES DESCRIPTIVOS DE FUNCIONES SEGÚN EL NIVEL JERARQUICO	63
4.3.1.	NATURALEZA DEL MANUAL	63
4.3.2.	MISIÓN DEL MANUAL	64
4.3.3.	VISIÓN DEL MANUAL	64
4.3.4.	OBJETIVO DEL MANUAL	64
4.4.	DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.	65

4.4.1.	NIVEL DIRECTIVO.....	65
4.4.1.1.	ASAMBLEA GENERAL.....	65
4.4.1.2.	FUNCIONES:.....	66
4.4.1.3.	FUNCIONES DE LA ASAMBLEA EXTRAORDINARIA	66
4.4.2.	LA JUNTA DIRECTIVA	67
4.4.2.1.	FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA	68
4.4.2.2.	FUNCIONES DEL VICE-PRESIDENTE.....	69
4.4.2.3.	FUNCIONES DEL SECRETARIO	69
4.4.3.	NIVEL EJECUTIVO.....	69
4.4.3.1.	GERENTE.....	69
4.4.3.2.	FUNCIONES DEL GERENTE.....	70
4.4.4.	NIVEL DE CONTROL.....	71
4.4.4.1.	AUDITORIA INTERNA	71
4.4.4.2.	FUNCIONES DEL AUDITOR:	71
4.4.5.	NIVEL DE ASESORÍA.....	72
4.4.5.1.	ASESORÍA JURÍDICA	72
4.4.5.2.	FUNCIONES DEL ASESOR JURÍDICO:.....	72

4.4.6.	NIVEL ADMINISTRATIVO	73
4.4.6.1.	JEFE DE OPERACIONES	74
4.4.6.2.	FUNCIONES DEL JEFE DE OPERACIONES:.....	74
4.4.7.	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	74
4.4.7.1.	FUNCIONES DEL JEFE DE COMERCIALIZACIÓN:	75
4.4.8.	CONTADOR	75
4.4.8.1.	FUNCIONES DEL CONTADOR:	76
4.4.9.	JEFE DE PERSONAL	77
4.4.9.1.	FUNCIONES DEL JEFE DE PERSONAL:	77
4.4.10.	NIVEL OPERATIVO.....	78
4.4.11.	ASISTENTE DEL ADMINISTRADOR.....	79
4.4.11.1.	FUNCIONES DEL ASISTENTE DEL ADMINISTRADOR:	79
4.4.12.	BODEGUERO.....	80
4.4.12.1.	FUNCIONES DEL BODEGUERO:	80
4.4.13.	AUXILIAR CONTABLE	81
4.4.13.1.	FUNCIONES DEL AUXILIAR CONTABLE:	81
4.4.14.	FACTURADOR Y COBRADOR	82

4.4.14.1. FUNCIONES DEL FACTURADOR- COBRADOR:	82
4.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
4.5.1. CONCLUSIONES	82
4.5.2. RECOMENDACIONES	83
4.6. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS	84
BIBLIOGRAFIA	84
TEXTOS	84
PÀGINAS WEB	84
ANEXOS	85

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: MAPA DEL ECUADOR – PROVINCIA DE EL ORO.....	16
Ilustración 2: ORGÁNICO FUNCIONAL ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A.....	28
Ilustración 3: DISTRIBUCIÓN DE OFICINAS	31
Ilustración 4: PROCESO DE DISTRIBUCION	31
Ilustración 5: PROVINCIA DE EL ORO.....	32
Ilustración 6: MAPA DEL CANTÓN MACHALA.....	33
Ilustración 7: ORGÁNICO FUNCIONAL PROPUESTO A LA ASOCIACIÓN BANYFRUT S. A.....	63

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo, fue motivado debido a la necesidad que se valoraba en la Asociación de productores y comercializadores de Banano y Frutas Tropicales BANYFRUT S.A., debido a la falta de asesoría en el área administrativa y gerencial, con el fin de convertir su recurso humano en la principal fortaleza de la Asociación, con directrices claras a seguir y con manuales de funciones descriptivos para cada cargo, y de esta manera ejercer un control orientado a resultados, mirando siempre a la visión propuesta y firmes en sus valores y sus principios. Se consideró además las iniciativas propuestas por el gobierno en pos de plantear un comercio justo y evitar la discriminación y el abuso al cual son sometidos los pequeños productores por parte de intermediarios.

Con esta herramienta de trabajo, y con profesionales capacitados y comprometidos con la misión y visión de la asociación, sin duda alguna la consecución de los objetivos que se plantee será una tarea de equipo y con resultados a la vista, los cuales se verán reflejados en beneficio de los socios y sus familias.

INTRODUCCIÓN

Tanto desde el punto de vista de la teoría como de la praxis, la necesidad de una estructura organizacional es fundamental para el buen desempeño en una organización, independientemente del tamaño y actividad que esta desarrolle. En Ecuador, la política actual del gobierno trata de entre otras cosas, construir modelos operativos y de gestión destinados a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos, cambiando la realidad económica del país para lo cual es necesario también nuestra contribución, como estudiantes y futuros profesionales, de brindar nuestro apoyo con nuestros conocimientos tomando temas tan comunes y que a pesar de los avances tecnológicos existentes a la fecha no se consideran por parte de pequeñas y mediana empresas, con deseos de crecimiento y expansión a largo plazo.

Por tal razón y en orden de la consecución de los objetivos planteados por la asociación Banyfrut S.A., mediante los cuales pretende la búsqueda de un aumento en la productividad de las fincas bananeras, un adecuado financiamiento de los agricultores, el fomento de programas de reducción de costos y diversificación de cultivos, entre otros, he propuesto a la Asociación de Producción y Comercialización de Banano “BANYFRUT S.A.” la elaboración de su estructura orgánico funcional, puesto que ningún objetivo planteado se puede conseguir de manera oportuna sino contamos con la administración y asesoría adecuada. La estructura propuestas será el pilar fundamental para el crecimiento y el manejo adecuado del recurso humano de la asociación, el cual deberá ser cubierto con profesionales capacitados que cuenten con una actitud positiva, que les permita empoderarse de la misión y visión de la asociación y que en equipo hagan de esta lo que sus asociados pretenden.

En el siguiente trabajo se ha detallado en la primera fase, una pequeña reseña histórica de lo que es la Asociación de Productores y Comercializadores de banano y frutas tropicales Banyfrut, su misión, su visión al 2015, sus objetivos propuestos, además de las normas a seguir por parte de los asociados como los beneficios que adquieren.

Es importante señalar que la participación de los socios está regulada en los estatutos de la asociación en donde cuentan con un detalle preciso de cuáles son sus derechos y obligaciones a fin de que todos sean beneficiados en iguales proporciones.

En la segunda fase se detalla, como se llevará el proceso administrativo, exponiendo la situación actual y la situación propuesta, para la organización de la Asociación, para lo cual se realizó una amplia encuesta a todo el recurso humano de la asociación a fin de terminar el clima laboral existente en la misma y analizar de que manera una estructura organizacional le cambiaría estos aspectos negativos a las asociación. Finalmente en este mismo capítulo se realizó el análisis FODA, a fin de puntualizar la propuesta y generar el nuevo orgánico funcional.

En la tercera fase se expone la importancia de los manuales y la descripción de las misiones de cada nivel jerárquico, detallando las principales funciones de todos quienes conforman el orgánico funcional.

CAPITULO I

1. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE BANANO Y FRUTAS TROPICALES BANYFRUT S.A.

1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE BANANO Y FRUTAS TROPICALES BANFRUT.

Al analizar las condiciones de los pequeños productores de banano de la región, los cuales debían obligatoriamente pactar con una comercializadora la venta de su fruta para que finalmente sea esta quien la venta al exportador, ocasionando que quienes servían de intermediarios (comercializadores) no les paguen el precio justo, siendo estos los más beneficiados. Un grupo de pequeño productores de la Provincia, muy proactivos y deseosos de que sus condiciones económicas mejoren, buscaron organizarse, tal es así que el 20 de Julio del 2004, 8 productores se convirtieron en socios y deciden constituir la Asociación de Productores y Comercializadores de Banano y Frutas Tropicales BANYFRUT S.A., con el único y gran propósito de buscar nuevos mercados y mejores condiciones de comercialización de su producción.

Con estos antecedentes, la ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A. hasta el año 2008, no tuvo mayor movimiento, debido a la situación económica de sus socios, siendo así que en Mayo del 2008, deciden permitir la adhesión de 10 nuevos socios, los cuales se mantienen hasta la fecha, con áreas conducidas individualmente entre 0.80 Ha, y 4 Ha. A partir de este año, sus movimientos económicos mejoraron, permitiendo vender su producto al mercado internacional y contando con ingresos justos, lo cual ha ocasionado la mejora de sus condiciones económicas.

Su sede institucional se encuentra ubicada en la Calle Napoleón Mera 2909 entre Arizaga y Pichincha, de la Ciudad de Machala, Provincia de El Oro.

1.2. BANYFRUT S.A. Y SU RAZÓN DE SER

1.2.1. MISIÓN

"Ser una empresa con altos valores morales, decididos a proveer productos de calidad que consigan satisfacer a los paladares más exigentes, afianzados en un comercio justo que conquiste mejoras para cada uno de los asociados y sus familias, contribuyendo así al desarrollo Social y Económico del Estado Ecuatoriano”.

1.2.2. VISIÓN 2018

Ser líderes en la producción y comercialización de banano y frutas tropicales, posicionando nuestro nombre y producto en los mercados nacionales e internacionales, cumpliendo con los mejores estándares de calidad, dentro de un ambiente caracterizado por autentico trabajo en equipo.

1.2.3. OBJETIVOS

1.2.3.1. OBJETIVO GENERAL

Organizar y fortalecer a sus socios, logrando un manejo adecuado de los cultivos, los costos y de la productividad, manejando un estándar de calidad competitivo y un equipo de trabajo comprometido al logro.

1.2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comercializar la fruta al precio justo y establecido por el gobierno en el mercado internacional.
- Brindar la asesoría adecuada sus asociados con el fin de que su producción obtenga la calidad necesaria.
- Mantener un excelente ambiente de trabajo entre sus colaboradores, que se refleje en el servicio a los asociados.

1.2.4. VALORES INSTITUCIONALES.

Los valores institucionales que la Asociación de Productores y Comercializadores de Banano y Frutas Tropicales BANYFRUT S.A., posee son los siguientes:

- Honestidad.
- Responsabilidad Social.
- Respeto por el Medio Ambiente.
- Liderazgo.
- Desarrollo del Talento Humano.
- Disciplina.
- Integración.
- Fomentar el empleo para el desarrollo de la Provincia de El Oro.

1.2.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Asociación “BANYFRUT S.A.” tu familia en la lucha por un trato y pago justos en defensa de los derechos de los pequeños productores de banano.

Para Banyfrut S.A., la responsabilidad social no solo es una reflexión ética que articula un valor, en cada organización. En la Asociación Banyfrut S.A., la responsabilidad social, es cumplir con la normativa vigente que regula la Autoridad Competente y considerar el bienestar social y económico del talento humano, activo máspreciado que tiene la Asociación Banyfrut S.A., procreando un ambiente de seguridad y confiabilidad.

La ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A., a través de un proceso de selección que considera varios parámetros, ofrece cinco becas por cada año a los hijos de los empleados, así como programas de capacitación constantes para el desarrollo de las actividades cotidianas de sus asociados.

Además realiza un programa de integración al año, para conciliar las relaciones interpersonales de los empleados y de los socios.

El personal que labora en las fincas productoras pertenece a la zona en donde estas están ubicadas, contribuyendo de esta manera con la generación de empleo digno.

1.3. REGLAS GENERALES PARA LOS ASOCIADOS DE LA ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A.

1.3.1. ADMISIÓN

Podrán ser admitidas como miembros de la Asociación quienes ostenten la calidad productor de banano, y hayan realizado las aportaciones y contribuciones que señalen los órganos de control.

Persona natural o jurídica que pretenda ser miembro de la asociación, deberá solicitar y obtener su admisión de la junta directiva de la asociación.

La solicitud de admisión a la Asociación deberá realizarla el representante legal del Organismo, quien podrá delegar la representación en la persona que estime conveniente, mediante escrito dirigido al Presidente de la Asociación.

1.3.2. DIMISIÓN

Se causará baja en la Asociación por alguno de los motivos siguientes:

- Renuncia voluntaria comunicada por escrito al Presidente.
- Falta de pago de las cuotas que se establezcan.
- Utilización de la Asociación, o de su condición de socio, para actividades contrarias a la misma o encaminadas a obtener fines que no le sean propios.

1.3.3. DERECHOS

Son derechos de los socios:

- I. Tener voz y voto en las Asambleas Generales interviniendo en sus debates.
- II. Elegir y ser elegido miembro de la Junta Directiva.
- III. Exponer por escrito a la Junta Directiva quejas y sugerencias respecto a la Asociación.

- IV. Solicitar información sobre la marcha de la Asociación y sobre sus cuentas anuales.
- V. Recabar del Presidente y de los órganos de gobierno ayuda en defensa de los intereses de los asociados en todo lo relacionado con el mejor cumplimiento de los fines de la Asociación, dentro de los cauces establecidos por la legislación vigente.
- VI. Participar en cuantos actos organice la Asociación.
- VII. Poseer un ejemplar de Estatutos y ser informado de los acuerdos adoptados por los órganos de gobierno.
- VIII. Presentar sugerencias en las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias. Impugnar los acuerdos de los órganos de la Asociación que estime contrarios a la ley o a los Estatutos.
- IX. Ejercitar las acciones y recursos a que haya lugar en defensa de sus derechos asociativos, o instar a la Asociación a que interponga las acciones y recursos oportunos para la defensa de intereses profesionales cuya representación tenga encomendada.

Será nula cualquier exclusión o discriminación en menoscabo o perjuicio de estos derechos.

1.3.4. DEBERES

Son deberes de los socios:

- I. Compartir los fines propios de la Asociación y colaborar para la consecución de los mismos.

- II. Satisfacer la cuota que señale Asamblea General.
- III. Satisfacer las cuotas o los gastos que la Asamblea General acuerde como consecuencia de los servicios que de la Asociación reciba cada uno de los socios, y que por no poderse cubrir su coste con la cuota fija u ordinaria deba hacerse con una presentación extraordinaria.
- IV. Desempeñar diligentemente los puestos directivos para los que haya sido escogido.
- V. Cumplir los acuerdos adoptados por la Asociación a través de sus órganos de gobierno.

1.4. BENEFICIOS QUE ADQUIEREN LOS PRODUCTORES ASOCIADOS.

- a) Impulsar la capacitación técnica y empresarial de sus asociados.
- b) Modernizar su infraestructura social, productiva y empresarial.
- c) Desarrollar su capacidad de concertar y establecer alianzas estratégicas con socios.
- d) La base fija de productores nos permite brindar abastecimiento permanente.
- e) Los productos de cada productor son certificados.
- f) Alcanzar el precio justo que permita al productor y a su familia vivir dignamente de su trabajo.
- g) Establecer contratos a largo plazo.

1.5. POLÍTICAS DE CALIDAD QUE RIGEN A LA ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A.

- a) El producto debe estar orientado a satisfacer a un cliente, que tenga aceptación y que sea asequible. “EL CLIENTE ES LO MAS IMPORTANTE”.
- b) La calidad del producto debe ser constante en el tiempo.
- c) Mantener un control de procesos de producción, manipulación, post cosecha, mercadeo, siguiendo el manual de procedimientos.
- d) Mantener el bienestar de los empleados, variar las tareas, ajustar las tareas a las capacidades y habilidades del trabajador, proporcionar una vía de comunicación para acercarse al trabajador y poder retroalimentar el desempeño de su actividad.
- e) Mantener la empresa en un nivel tecnológico y administrativo acorde con actividad principal y la competencia.

1.6. NORMAS DE CALIDAD QUE RIGEN EL PRODUCTO A EXPORTAR

Las normas que se detallan a continuación son el compromiso de cada uno de los miembros de la asociación, gracias a los cuales se logrará el posicionamiento en el mercado internacional.

1.6.1. SANIDAD

- Aspecto: Su temperatura en tiempo de calor es de 29°C, su color es verde.

- Forma y tamaño: Longitud mínima 8 pulgadas para exportar, Grado mínimo 39°, y su grado máximo 46°, Peso Neto 43 libras, Peso Bruto 46 libras.
- Limpieza: libre residuos.
- Ausencia de defectos: se designa máximo tres defectos, dependiendo de la cantidad de clúster.
- Consistencia: Se verifica mediante un corte a lo largo de la fruta y tiene que ser firme.
- Textura: pH 3.5
- Forma de presentación del producto

1.6.2. CALIDAD DE LA FRUTA

Los bananos de todas las categorías deben presentar las siguientes características:

- Verdes, sin madurar.
- Enteros.
- Consistentes, que se verifica con un corte a lo largo de la fruta y tiene que estar de una consistencia firme.
- Sanos, se excluirán los productos atacados por podredumbres o alteraciones que los hagan impropios para el consumo.
- Limpios, exentos de materias extrañas visibles.

- Exentos de daños producidos por parásitos.
- Con el pedúnculo intacto, sin pliegues ni ataques fúngicos y sin desecar.
- Desprovistos de restos florales.
- Exentos de deformaciones y sin curvaturas anormales de los dedos.
- Exentos de magulladuras.
- Exentos de daños causados por temperaturas bajas y en tiempo de calor con una temperatura interna de máximo 29°c
- Exentos de humedad exterior anormal.
- Exentos de olores o sabores extraños.
- Tener una longitud mínima de 8 pulgadas
- La tolerancia depende de la exportadora, por lo general es de máximo tres defectos, dependiendo de la cantidad de clúster.
- Deben de tener un grado máximo de 46° y mínimo de 39°
- El peso por caja
 - ✓ Caja denominada 22 xu un peso neto de 43 libras y un peso bruto de 46 libras.
 - ✓ Caja 2 0 9 un peso neto de 45 libras y un peso bruto de 41 o 42 libras.

Además las manos y manojos deben:

- Soportar el transporte y manipulación.
- Llegar en estado satisfactorio al lugar de destino a fin de alcanzar un grado de madurez apropiado tras la maduración.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS TÉCNICO

2.1. LOCALIZACIÓN

La Asociación de Bananeros BANYFRUT S.A., tiene su oficina en la ciudad de Machala, Provincia de El Oro, en la Calle Napoleón Mera 2909 entre Arizaga y Pichincha; y entre sus asociados están productores de los cantones de: Machala, El Guabo y Pasaje.

2.1.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CANTÓN MACHALA Y DE LA PROVINCIA DE EL ORO

Durante largo tiempo, Machala ha sido reconocida mundialmente como la capital bananera del mundo; su capacidad de exportación de la fruta, el reinado mundial del banano, el balneario de Jambelí y Puerto Bolívar son sus íconos más representativos. Esta ciudad es un centro económico muy importante para la región sur del país. Está situada en tierras bajas próximas al Golfo de Guayaquil, en el Océano Pacífico. Su rica región genera un gran comercio basado en la producción agrícola, centrada en el cultivo de bananas, café y cacao.

La ciudad se ha convertido en los últimos tiempos en el centro para la cristalización de importantes negocios y apertura de grandes empresas. Machala, a través de la regeneración urbana que ha emprendido, goza de nuevos sitios de esparcimiento y recreación, dignos de ser visitados.

Puerto Bolívar, al suroeste, es el más importante puerto exportador de bananas de Ecuador y por lo tanto, Machala es conocida también como la "**Capital bananera del**

mundos", debido a que la actividad de la ciudad gira en torno a la exportación de banano.

Etimológicamente el nombre de Machala se deriva del vocablo en lengua Chimú, Mashall o Mac- Chal que significa Noble, Gran Lindero; David Rodas deriva el nombre del vocablo Chimú (Poma, 1999). Los estudios de Víctor Emilio Estrada consideran raíces esmeraldeñas: muchabla = estrella o mukala = sol. En cualquier caso, significan y se refieren a la inmensa planicie donde se asentaron los últimos pueblos nativos. El tráfico de mullu, o concha Spóndylus, desde la Península de Santa Elena hasta las tierras del actual Perú, a través de dos regiones geográficas muy diversas, pudo dar sustento a los nombres.

Machala es una ciudad que en esta primera década del milenio multiplicó la velocidad de su progreso y desarrollo, convirtiéndose en una ciudad-puerto, es decir que su puerto ha sido excelentemente usado para el avance de la ciudad.

Machala es un pueblo que sufrió mucho pero nunca tuvo fundación española. En 1941 durante la Guerra peruano-ecuatoriana, Machala fue bombardeada de una manera brutal, el Perú incluso tomó el pueblo por medio de una pequeña invasión aerotransportada que desembarcó en el Puerto principal de la ciudad llamado hasta la actualidad Puerto Bolívar.

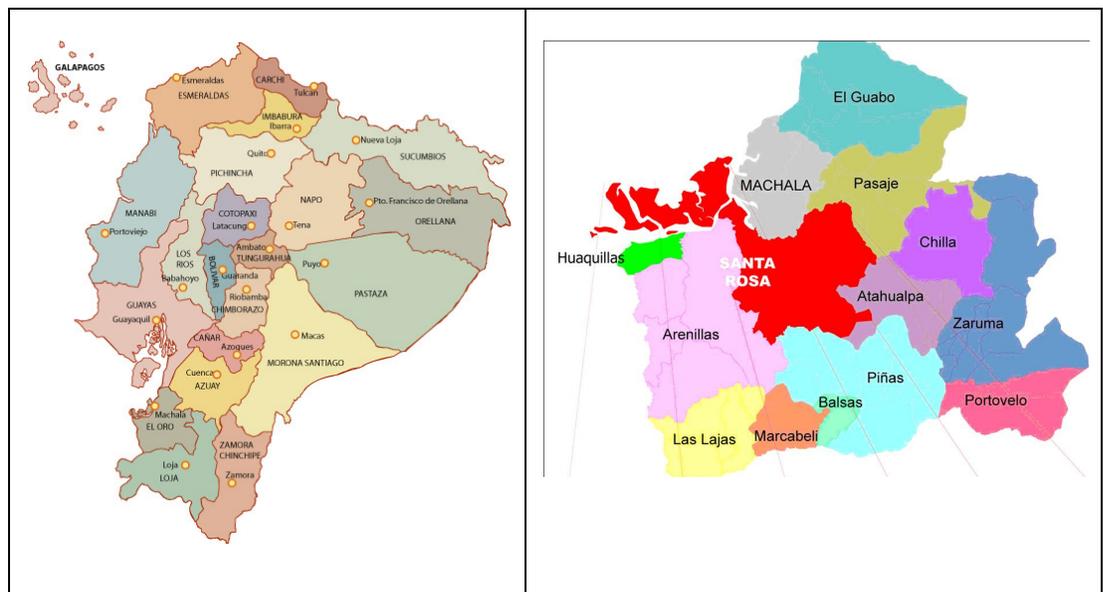
Actualmente la ciudad tiene una población de 217.696 habitantes. Cuenta con un paisaje excepcional para el disfrute de los miles de visitantes que ven Machala, punto turístico por sus hermosos parques, calles y la calidez de la gente machaleña.

La producción bananera es la más significativa de la provincia. El Oro es una provincia bananera. Sólo ella ha producido algunos años más del 42% de toda la producción bananera ecuatoriana. El cultivo del banano ha sido favorecido por las excelentes condiciones climáticas y ecológicas de la llanura occidental de la provincia. Las principales áreas de cultivo están situadas en los cantones Machala,

Pasaje, Santa Rosa, Arenillas y El Guabo. El banano empezó como un cultivo destinado a sustituir al cacao debido a la crisis cacaotera durante la primera guerra mundial. El cacao fue hasta entonces el cultivo más importante también debido a las condiciones climáticas y ecológicas favorables.

El gran desarrollo bananero se produjo a partir del año 1944 y fue estimulado por el alza en el precio de la fruta. Gracias al rápido ascenso de la producción de banano el año 1959 se convirtió en el principal rubro de exportación del Ecuador. A más del cacao, otros productos agrícolas importantes son: caña, palma africana, maíz duro, piña y tomate.

Ilustración 1: MAPA DEL ECUADOR – PROVINCIA DE EL ORO



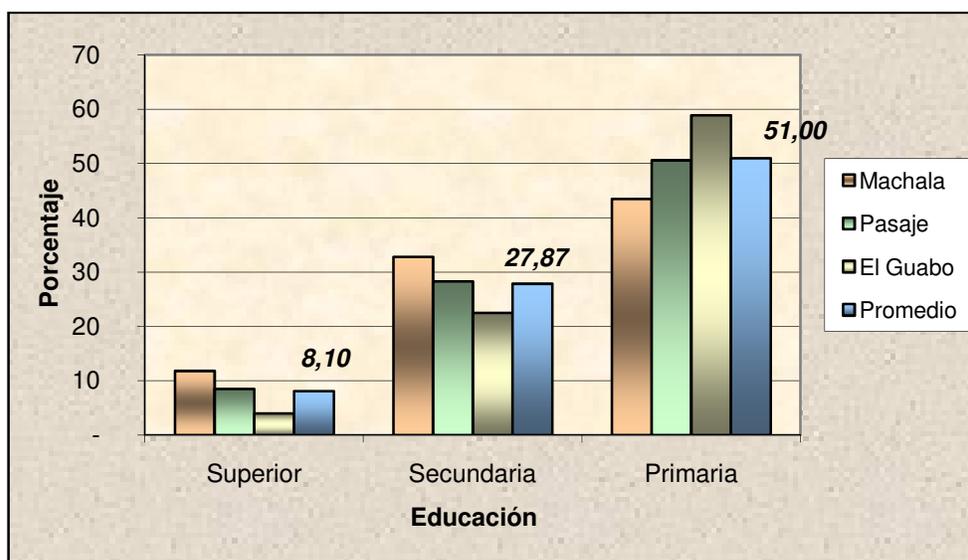
Fuente: Plan de Desarrollo de la Provincia de El Oro
Elaboración: La Autora.

2.1.2. EDUCACIÓN

Los niveles de educación del cantón Machala, Pasaje y El Guabo con respecto al censo anterior han mejorado, destacándose la incorporación de la mitad de los niños en edad escolar al sistema de educación. En promedio se pueden presentar las siguientes cifras:

- Se estima que el 51 % de la población tiene educación primaria completa.
- El 27.87% de la población ha completado los planes de educación secundaria.
- Y, el 8.10 % tiene educación superior.

GRÁFICO 1. NIVEL DE EDUCACIÓN



Fuente: INEC, VI Censo de Población y Vivienda

Elaboración: La Autora

Estos indicadores nos permiten esperar que la ciudadanía presente nuevas y positivas aptitudes ante las problemáticas ambientales y de salud pública, mostrándose en franca aptitud de colaboración con las autoridades.

No podemos hablar de progreso si tenemos un pueblo sin igualdad de oportunidades, con esta visión humanitaria, la presente administración municipal ha enfocado especial atención en la educación, base fundamental para el desarrollo y bienestar.

Estudios realizados en el cantón, determinaron altos índices de analfabetismo en la población mayor de 15 años, ante esta realidad la Ilustre Municipalidad de Machala puso en marcha el Programa de Alfabetización y Educación para la Vida “Yo, Sí Puedo”, mediante un convenio firmado con la hermana República de Cuba.

El 31 de mayo del 2008, habiendo alcanzado los objetivos establecidos, llenos de orgullo y satisfacción se declara a Machala, Territorio Libre de Analfabetismo. Este es un gran paso que motiva y compromete al Gobierno Local a continuar trabajando por la educación y el desarrollo del cantón.

2.1.3. PROVINCIA DE EL ORO Y SU PRODUCCIÓN DE BANANO

La agricultura constituye la infraestructura económica más poderosa de la Provincia. La producción agrícola de El Oro ha estado vinculada históricamente al mercado externo. A partir de 1950 esa vinculación se ha centrado en la producción de banano. Los cultivos de esta fruta han alcanzado un alto grado de tecnificación, extensión y producción, al punto de convertir al Ecuador en el primer exportador de banano del mundo El 80% de la producción de banano exportable se lo hace a través de Puerto Bolívar, que es el primer puerto bananero del Ecuador. Además se lo considera el segundo puerto en importancia en el país, por el volumen de carga que moviliza.

2.2. IDENTIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL BANANO A EXPORTAR

2.2.1. REQUERIMIENTO DE NUTRIENTES MINERALES

Cuando en el suelo no existen limitantes nutricionales el rendimiento potencial del banano está estrechamente relacionado con la disponibilidad de agua y con la densidad de plantación. Según estudios realizados en años anteriores sobre los nutrientes minerales en el cultivo del banano se demostró que con el aporte de N y K en plantaciones densas con suelos irrigados y naturalmente bien provistos de Mg, Ca y P; los rendimientos alcanzan las 100 tn/ha/año.

Como en todos los cultivos se ha demostrado la importancia de la correcta nutrición durante el desarrollo de la planta, haciendo particular énfasis en el K, cuyos síntomas de deficiencias son más evidentes antes de la floración.

Determinar el estado nutricional actual del lote mediante un análisis de suelos sirve como base de conocimiento de los nutrientes minerales presentes y su grado de disponibilidad para el cultivo. Para ello es recomendable realizar esta práctica antes de la implantación del cultivo y repetirlo todos los años. El análisis foliar es otra herramienta de suma utilidad para establecer el estado nutricional. A modo de referencia, en la Tabla 1 se indican los niveles críticos para algunos nutrientes en tejidos.

Tabla 2.2.1-1: NIVELES CRÍTICOS TENTATIVOS DE ALGUNOS NUTRIENTES EN PLANTAS COMPLETAMENTE DESARROLLADAS, PARA LA VARIEDAD CAVEANDISH ENANO.

NUTRIENTE	LÁMINA (HOJA 3)	NERVADURA CENTRAL (HOJA 3)	PECÍOLO (HOJA 7)
N (%)	2.6	0.65	0.4
P (%)	0.2	0.08	0.07
K (%)	3.0	3	2.1
Ca (%)	0.5	0.5	0.5
Mg (%)	0.3	0.3	0.3
S (%)	0.23	-	0.36
Mn (ppm)	25	80	70
Fe (ppm)	80	50	30
Zn (ppm)	18	12	8
B (ppm)	11	10	8
Cu (ppm)	9	7	5

Fuente: Lahav y Turner, 1992.

Elaboración: La Autora.

Habitualmente los muestreos se realizan cuando las plantas están recién florecidas o próximas a hacerlo, tomando una muestra de la sección central de la hoja 3 (en orden descendente). Se puede tomar también como tejido de muestreo la sección central de la vena de la hoja 3 o el pecíolo de la hoja 7. La muestra del limbo debe ser una franja de 10 cm de ancho por 10 cm de largo a ambos lados de la nervadura central. El pecíolo o nervadura es una sección de 10 cm del centro de la hoja 3... Para obtener

una muestra representativa se recomienda recolectar entre 10 a 15 submuestras. La necesidad de contar con información confiable hace recomendable tomar muestras dos veces al año, en diferentes estaciones.

El contenido de nutrientes hasta la maduración total de las plantas es razonablemente constante y a modo de ejemplo la Tabla 2 se muestran los datos obtenidos por Waimanalo en plantaciones de Hawái.

Tabla 2.2.1-2: CONTENIDOS DE NUTRIENTES EN LA PLANTA Y EN EL RACIMO DE BANANO

Nutrientes	Planta	Racimos	% fruto/total
	kg/ha/año		
N	265	132	49.8
P	36	18	50
K	760	357	46.9
S	16	4	25
Ca	109	12	11
Mg	189	28	14.8

Fuente: Lahav y Turner, 1992.

Elaboración: La Autora.

2.2.1.1. DOSIS USUALES DE FERTILIZACIÓN

Estudios realizados en 19 países productores de banana permitieron conocer que las dosis de fertilizantes recomendadas alcanzarían a 211 kg N/ha/año, 35 kg P/ha/año y

323 kg K/ha/año. Se sugiere que para lograr máximos rendimientos, se deberían duplicar estas dosis.

El estado nutricional en los estadios tempranos de desarrollo, especialmente de K, es muy importante ya que determinará el rendimiento de los frutos. La alta tasa de remoción del K en la fruta del banano requiere de un buen suplemento aun cuando el suelo tenga niveles que podrían considerarse altos. Esta alta demanda de K va asociada a variaciones de sitio con respuestas y recomendaciones variables y específicas. Así, se recomiendan desde un mínimo de 500 kg/ha de K₂O cuando el nivel de este nutriente en el suelo es de alrededor de 0.5 meq/100 g o bien, como los resultados de los trabajos realizados en Costa Rica donde la mejor respuesta económica se consigue con dosis que varían entre 600 y 675 kg de K₂O/ha/año, aun en suelos con relativo alto contenido de K.

Para el caso del N, en la producción de banano alrededor del mundo se utilizan dosis entre 100 y 600 kg N/ha/año, dependiendo de las condiciones de suelo y las condiciones climáticas de cada zona. En la mayoría de las zonas bananeras de América Latina se utilizan dosis de alrededor de 300 kg N/ha/año. En la tabla 3 se sugieren las dosis para distintas categorías de análisis de suelos. Para la interpretación de los valores de cationes se recomienda combinar los factores cantidad e intensidad, es decir los datos en unidades de carga catiónica (1 meq/100 g = 1 cmolc/kg) y % de saturación respecto del total.

Tabla 2.2.1.1-1: DOSIS DE FERTILIZACIÓN DE BANANA SOBRE LA BASE DE RECOMENDACIÓN DE ANÁLISIS DE SUELOS

NIVEL DE LA DISPONIBILIDAD EN EL SUELO

Nutriente	Bajo	Medio	Alto
Nitrógeno	Variable según productividad		
Kg N/ha/año		350 a 400	
Fósforo (ppm)	< 10	10 a 20	> 20
Kg P ₂ O ₅ /ha/año	100	50	0
Potasio (cmolc/ kg)	< 0.2	0.2 a 0.5	> 0.5
% de Saturación con K	< 5	5 a 10	> 10
Kg K ₂ O/ha/año	700	600	500
Magnesio (cmolc/kg)	< 1	1 a 3	> 3
% de Saturación con Mg	< 10	10 a 20	> 20
Kg MgO/ha/año	200	100	0
Calcio (cmolc/kg)	< 3	3 a 6	> 6
% de Saturación con Ca	< 50	50 a 70	> 70
Kg CaO/ha/año	1200	600	0

Fuente: Adaptada de López y Espinosa, 2000

Elaboración: La Autora.

2.2.1.2. PRÁCTICA DE LA FERTILIZACIÓN

Se ha demostrado que la planta de banano aprovecha los nutrientes presentes en el suelo desde poco después del trasplante entre 2 y 3 meses, hasta el inicio de la floración. Luego de la diferenciación floral, la planta sostiene su crecimiento y llena

el racimo con los nutrientes almacenados. Por esta razón, en el manejo de fertilizantes se recomienda aplicar nutrientes hasta un poco antes de la floración, para luego concentrar los esfuerzos en el brote sucesión, comúnmente llamado "hija".

No se debería fertilizar el tallo una vez que ya ha emitido la floración, ya que en adelante el proceso de fructificación se alimentará con los nutrientes almacenados en la planta. En cambio, deben fertilizarse las hijas, en el área de forma de una medialuna hacia delante, de un m de diámetro aproximadamente, que es donde se concentran la mayor densidad de raíces efectivas.

Se dice que el banano "camina", es decir las hijas van apareciendo en una dirección determinada.

No hay restricciones en cuanto a los tipos de fertilizantes apropiados. Primando para su elección, criterios de costos por unidad de nutriente, y el balance apropiado en un programa que incluya a todos ellos, en particular los principales, N, K, P, S y Mg. Para ello, el uso de mezclas físicas y en particular adaptadas a cada sitio son las recomendadas. Ejemplos de formulas comunes en áreas bananeras son 14-2-25-26-7 o 14-4-29-11-6 (corresponden a N-P₂O₅-K₂O, S y Mg). Los porcentajes de nutrientes de la fórmula pueden ajustarse de acuerdo a la recomendación de análisis de suelo / planta que permite algún grado de manejo de nutrientes por sitio específico.

La dosis total recomendada, puede dividirse durante el año y repartirse en varias aplicaciones para evitar el quemado de las raíces y pérdidas de nutrientes por volatilización (N) y lixiviación (N y K). Si el suelo tiene baja capacidad de retención de nutrientes (Baja Capacidad de intercambio catiónico, texturas gruesas, bajo porcentaje de materia orgánica), se recomiendan varias aplicaciones. Lo normal es entre 4 y 8 aplicaciones al año; pero depende del clima, tipo de suelo y disponibilidad de mano de obra. La ventaja de la división de la dosis, es la mayor eficiencia de uso y por consecuencia, mayor rentabilidad.

El N y el K pueden aplicarse simultáneamente con el turno de riego, evitando así posibles pérdidas por volatilización. La eficiencia de esta práctica puede alcanzar al 100 % hasta el 65 % para el K y del N aplicado, respectivamente.

2.2.1.3. NUEVAS TECNOLOGÍAS: PLANTACIONES EN ALTA DENSIDAD

La plantación en altas densidades constituye actualmente un nuevo concepto en la producción del banano. Si bien con esta nueva alternativa se sabe que el peso de los racimos disminuye al aumentar la densidad de las plantas, se ha demostrado que este efecto se compensa con la presencia de un mayor número de racimos por área (Tabla 4).

Tabla 2.2.1.3-1: EFECTO DE LA SIEMBRA DEL BANANO EN ALTAS DENSIDADES, SOBRE EL CRECIMIENTO Y EL RENDIMIENTO

		Factores de crecimiento			Factores de rinde		
Densidad	pl/ha	Altura	Circunf. Pseudo tallo	Duración del ciclo	Peso de racimos	Rend.	Plantas cosechadas
		m	Cm	meses	Kg	T/ha	%
1	1666	3.5	49	15.5	15	23.1	92.6
2	3332	4.2	50	18	14.3	40.5	85
3	5000	4.3	51	20	13.3	51.9	78

Fuente: Belnacazar 2002

Elaboración: La Autora

El aspecto más relevante ante este nuevo planteo de manejo constituye el cambio radical que significa pasar de un cultivo perenne a uno anual dado que se elimina la plantación una vez cosechados los racimos y se siembran nuevos cormos. Se ha demostrado que los rendimientos son considerablemente más altos (125 a 224 %) y compensan los 3 a 5 meses extras que el agricultor tiene que esperar cuando usa

densidades de siembra de 3300 a 5000 plantas por hectárea comparada con densidades normales de 1600 plantas por hectárea.

CAPÍTULO III

3. SITUACIÓN ACTUAL DE BANYFRUT S.A.

3.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE BANANO Y FRUTAS TROPICALES BANYFRUT S.A.

Actualmente la Asociación de Productores y Comercializadores de Banano y frutas tropicales “BANYFRUT S.A.” se maneja con procesos administrativos que no van acorde con sus actividades y su nivel de crecimiento, su planeación estratégica es empírica y tiene escasos planes de acción. Por tanto sus objetivos planteados no son totalmente cubiertos, generando un bajo rendimiento de productividad.

Lo expuesto, debido a que no cuenta con una estructura orgánico funcional definida, sus colaboradores no cuentan con la descripción de sus puestos de trabajo a fin de que puedan llevar adelante sus tareas de forma exitosa y no se ha considerado la rotación de personal, lo cual en caso de suceder, ocasionaría una pérdida de tiempo y recursos para la asociación, puesto que la persona que asume el puesto no tiene directrices a seguir.

El incremento en producción a comercializar que mes a mes se ha ido obteniendo por parte de los socios, es la motivación que hoy lleva al Sr. Ernesto Solano Maldonado, Gerente de la Asociación BANYFRUT S.A., a querer tener un control más disciplinado y ordenado de sus actividades, a fin de obtener una mejor accesibilidad a

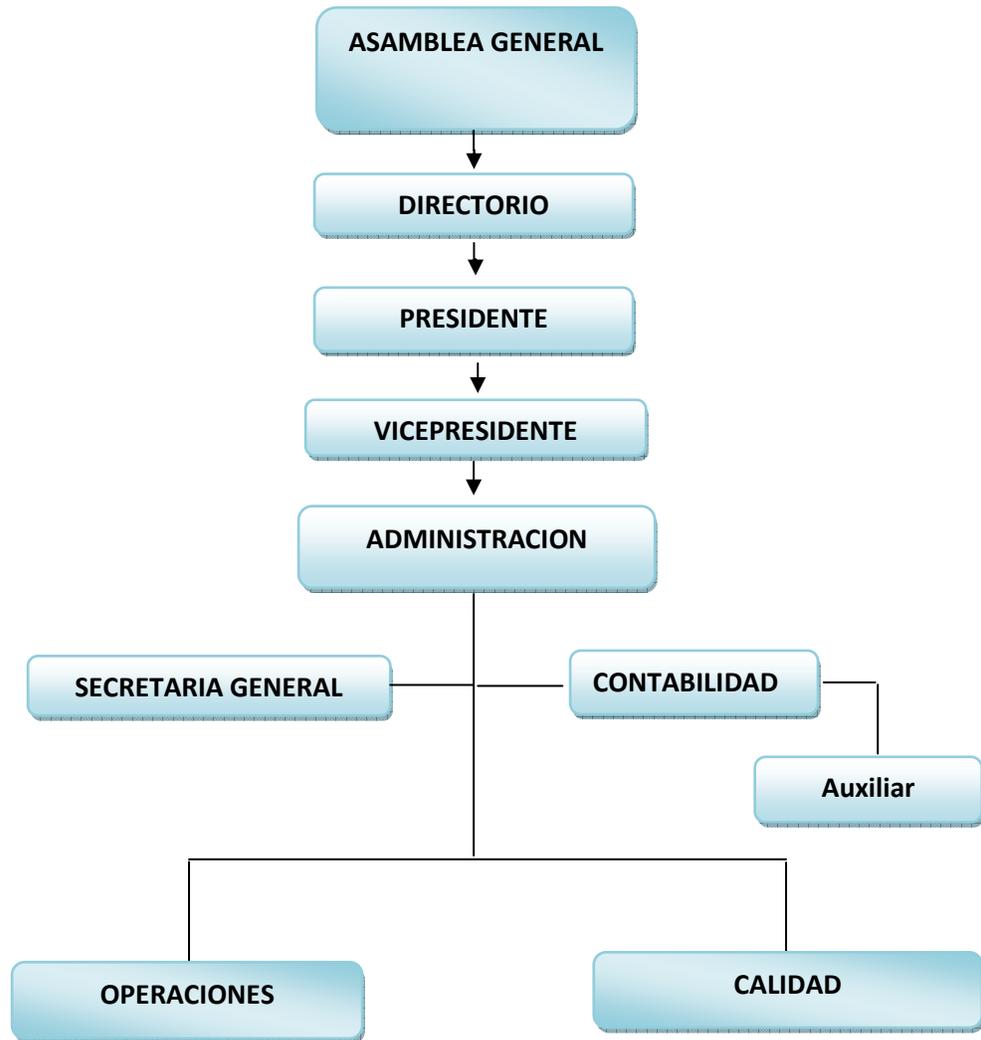
los resultados obtenidos y poder ejercer un eficiente control, el cual coadyuvará al crecimiento de la Asociación.

La Asociación, se encarga de agrupar alrededor de 20 productores, los cuales reúnen un cupo mínimo de 3.000 cajas semanales, las mismas que son comercializadas a los diferentes exportadores según el mejor precio ofertado o pactado, esto velando siempre los intereses de sus asociados y sus familias.

En nuestro medio, debido a que el negocio bananero ha sido una actividad realizada por agricultores con escasos conocimientos en administración, tenemos varias empresas que no tienen un enfoque competitivo ni de crecimiento ordenado, pues no ven más allá de los réditos económicos aparentes, sin importar que métodos utilicen, restándole importancia al hecho de implantar un sistema adecuado de control organizacional, lo cual es una inversión que puede ahorrar procesos y gastos innecesarios, orientando a una generación real de utilidades y a un crecimiento y manejo apropiado del negocio.

3.2. ACTUAL DISEÑO DEL ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A.

Ilustración 2: ORGÁNICO FUNCIONAL ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A.



Fuente: Asociación Banyfrut S.A.
Elaboración: La autora

3.2.1. NIVEL DIRECTIVO

El nivel directivo representa el más alto grado de la estructura de la Institución; orientará y dirigirá la política de la Asociación; su relación de autoridad es directa respecto del nivel ejecutivo y sus decisiones se cumplen a través de éste. El nivel Directivo estará conformado por el Directorio de la Entidad y la Asamblea General. La Asamblea y el Directorio estarán integrados de conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica de la Asociación.

3.2.2. NIVEL EJECUTIVO

Corresponde al nivel Ejecutivo, cumplir y hacer cumplir las políticas fijadas por el Directorio; su relación de autoridad es directa sobre los niveles Asesor, Auxiliar, Operativo y sobre la unidad de Auditoría Interna. Estará conformado por:

- La Presidencia y
- Vicepresidencia

Bajo la dependencia directa de la Presidencia, se encuentra las unidades de Auditoría Interna y Asesoría Jurídica. El Presidente y Vicepresidente será elegido por la Asamblea General para un periodo de cuatro años y podrá ser reelegido indefinidamente. Es la máxima autoridad de la Administración de la Asociación.

3.2.3. NIVEL ASESOR

El nivel Asesor absuelve los requerimientos de consulta de los niveles Directivo, Ejecutivo y Operativo; su relación de autoridad es directa con los niveles Directivo y Ejecutivo e indirecta con los otros niveles. Estará conformado por las siguientes unidades u organismos:

- Comisiones
- Comités
- Asesores de la Administración Superior
- Auditoría Interna
- Asesoría Jurídica.

Los Asesores de la Administración Superior deberán ser especialistas en las materias que se estimen necesarias y serán nombrados por el Gerente General.

La Auditoría Interna y la Asesoría Jurídica, estarán conformadas por los departamentos constantes en los organigramas estructurales correspondientes.

3.2.4. NIVEL AUXILIAR

El nivel Auxiliar prestará ayuda en el funcionamiento de los otros niveles y estará representado por la unidad de Secretaría General.

3.2.5. NIVEL OPERATIVO

El nivel Operativo ejecutará las políticas y los programas de los trabajos fijados por los niveles Directivo y Ejecutivo, tendientes a la consecución de los objetivos del Banco.

Estará conformado por las siguientes áreas:

- Área Técnica
- Área de Certificación

- Área de Contabilidad.

3.3. DISTRIBUCIÓN DE OFICINAS

Ilustración 3: DISTRIBUCIÓN DE OFICINAS

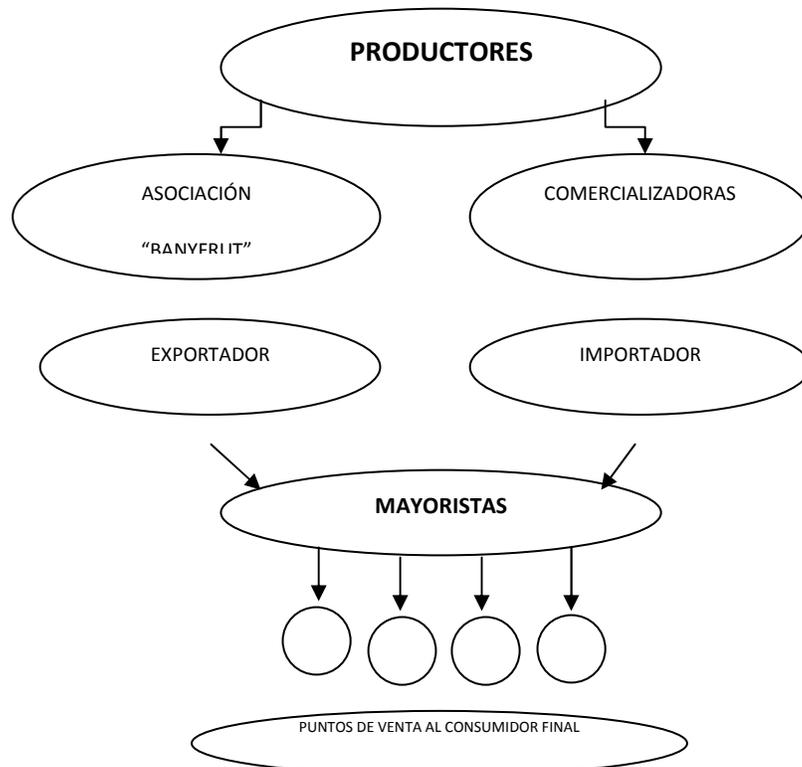
PRESIDENCIA Y VICEPRESIDENCIA	SECRETARÍA GENERAL
CONTABILIDAD	SALÓN DE ASAMBLEAS

Fuente: Asociación Banyfrut S.A.
Elaboración: La autora

3.4. FLUJOGRAMA DE PROCESO

Ilustración 4: PROCESO DE DISTRIBUCION

Fuente: Asociación Banyfrut S.A.
Elaboración: La autora



3.5. MACROLOCALIZACIÓN

3.5.1. PROVINCIA DE EL ORO

Ilustración 5: PROVINCIA DE EL ORO



Fuente: Gobierno Autónomo de El Oro
Elaboración: La autora

El Oro es una provincia del suroeste del Ecuador, en la Región Costa. Limita al norte con las provincias del Guayas y Azuay, al noroeste con el Golfo de Guayaquil, al sur y al este con la provincia de Loja, y al oeste con la Región Tumbes (Perú). Tiene una extensión de 5.988 Km² y una población de 600.659 habitantes.

La capital de la provincia de El Oro es la ciudad de Machala, considerada como la "capital bananera del mundo".

La economía de la Provincia de El Oro, se ha desarrollado y continúa basándose actualmente en la actividad agropecuaria, componente principal del producto interno bruto provincial. Esta actividad económica tiene aportes naturales básicos en su proceso productivo como la fertilidad del suelo y los recursos hidráulicos disponibles, elementos naturales que han permitido el desarrollo de la agricultura y con gran intensidad los cultivos tropicales, ocupando un alto porcentaje productivo el banano por la exportación.

La Provincia de El Oro que se divide en 14 cantones: Arenillas, Atahualpa Balsas, Chilla, El Guabo, Huaquillas, Las Lajas, Machala, Marcabelí, Pasaje, Piñas, Portovelo, Santa Rosa, Zaruma.

La población económicamente activa (PEA) es de 470.140 personas. El 41.19 % corresponden a la PEA; y el 52.09 % al rubro inactivos.

3.6. MICROLOCALIZACIÓN

3.6.1. CANTÓN MACHALA

Ilustración 6: MAPA DEL CANTÓN MACHALA



Fuente: Gobierno Autónomo de El Oro
Elaboración: La Autora.

Machala es una [ciudad ecuatoriana](#), capital de la [Provincia de El Oro](#). Con una población de 245.972 habitantes en 2010, es la cuarta ciudad más importante del país económicamente y el segundo puerto marítimo después de Guayaquil. Se ubica en el litoral sur Ecuatoriano.

Es una ciudad agrícola productiva y con un gran movimiento comercial y bancario constituyéndose en el polo económico del sur ecuatoriano. Su población se dedica en su mayoría a la actividad agrícola, industrial y portuaria, por ello es reconocida internacionalmente como “Capital Bananera del mundo”. La ciudad es el centro político, financiero y económico de la provincia, y uno de los principales del país, alberga grandes organismos culturales, financieros, administrativos y comerciales.

Machala limita al norte con el cantón El Guabo, al sur con el cantón Santa Rosa, al este con los cantones Pasaje y Santa Rosa, al oeste con el cantón Santa Rosa y el canal de Jambelí. Tiene una extensión territorial de 349.9 Km² y está ubicada a 6 metros sobre el nivel del mar. Su rica región genera un gran comercio basado en la producción agrícola, centrada en el cultivo de bananas, café y cacao.

La ciudad de Machala, concentra el mayor movimiento monetario del sur occidente del Ecuador, esta actividad ha permitido el rápido crecimiento bancario privado, basado en la exportación de banano que representa el mayor porcentaje del comercio internacional de productos primarios del Ecuador. Por las noches vuelve la quietud, la calma el reposo de una larga jornada, Machala, Amor y Esperanza

En la ciudad de Machala se realiza La Feria Mundial del Banano. Aquí participan países productores y compradores de la fruta como Perú, Costa Rica, Colombia, Venezuela, México, Paraguay, Uruguay, Bolivia, Argentina, Guatemala, Panamá, República Dominicana, El Salvador, Honduras y Ecuador.

La ciudad se ha convertido en los últimos tiempos en el centro para la cristalización de importantes negocios y apertura de grandes empresas. Machala, a través de la regeneración urbana que ha emprendido, goza de nuevos sitios de esparcimiento y recreación, dignos de ser visitados.

3.7. ENCUESTA AL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A. DEL CANTÓN MACHALA

3.7.1. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

PREGUNTA 1: ¿De qué manera fluye la comunicación en su asociación?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
BUENA COMUNICACIÓN	8	26%
DEFICIENTE COMUNICACIÓN	23	74%
TOTAL	31	100%

GRÁFICO



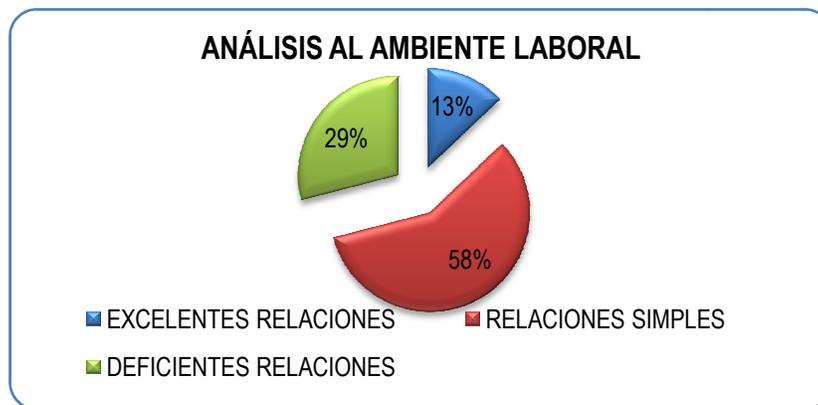
De acuerdo a los resultados de la entrevista al personal de la Asociación Bananera BANYFRUT S.A., podemos apreciar que la respuesta con mayor puntaje es aquella

que dice que existe una deficiente comunicación en la organización, con 74% de respuesta que corresponde a 23 respuestas afirmativas para esta opción.

PREGUNTA No 2: ¿De acuerdo a su criterio sírvase indicar el nivel de las relaciones interpersonales en la asociación?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTES RELACIONES	4	13%
RELACIONES SIMPLES	18	58%
DEFICIENTES RELACIONES	9	29%
TOTAL	31	100%

GRÁFICO

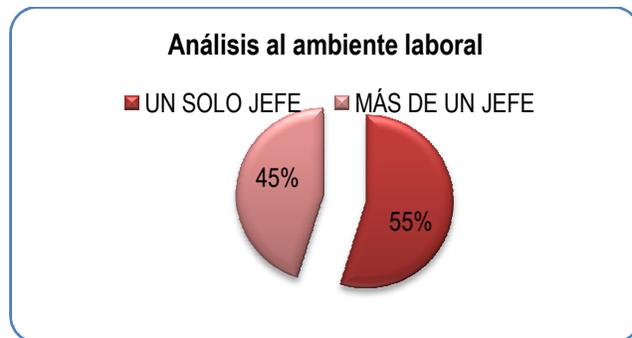


Con relación a la pregunta sobre el nivel de las relaciones interpersonales en la asociación, podemos observar que tuvo mayor puntaje la respuesta de que son relaciones simples con un 58% representadas por 18 respuestas afirmativas, seguida de la opción de deficientes relaciones, representada con 29% y 9 respuestas afirmativas.

PREGUNTA No 3: ¿Sírvese indicar cuántas personas toman decisiones en la asociación?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
UN SOLO JEFE	17	55%
MÁS DE UN JEFE	14	45%
TOTAL	31	100%

GRÁFICO

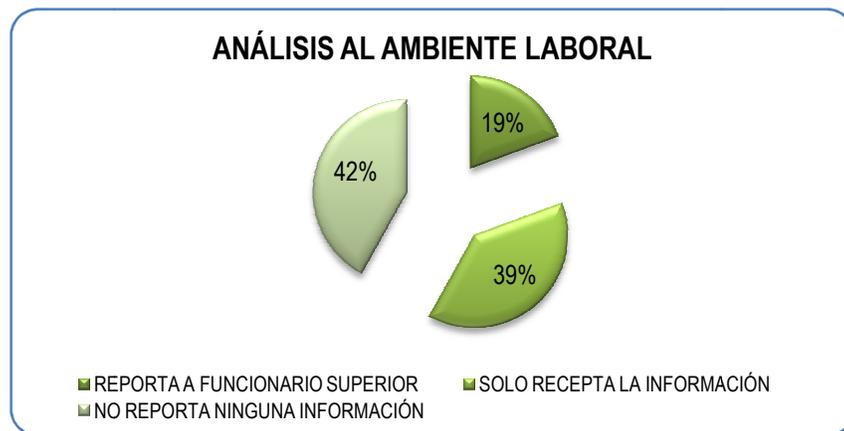


La opción con mayores respuesta en esta pregunta es la que dice que existen un solo jefe en la asociación con 17 respuesta que representa el 55%, pero está cerca con 45% como resultado de 14 respuestas la que dice que más de un jefe.

PREGUNTA No 4: ¿Sirve la Información que usted procesa para la toma de decisiones?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
REPORTAR A FUNCIONARIO SUPERIOR	6	19%
SOLO RECEPTA LA INFORMACIÓN	12	39%
NO REPORTA NINGUNA INFORMACIÓN	13	42%
TOTAL	31	100%

GRÁFICO

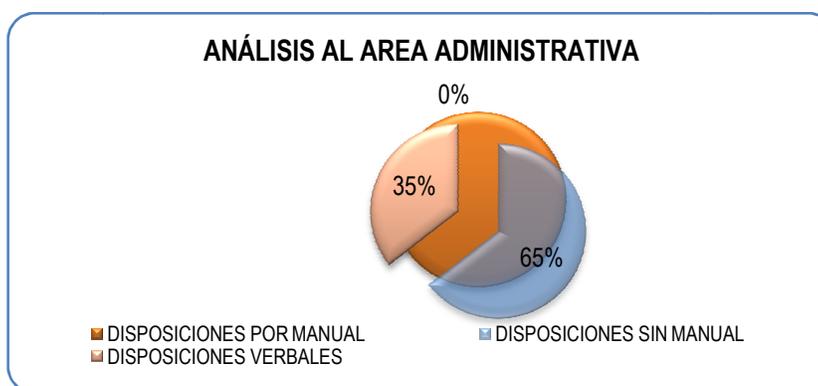


De esta pregunta el 42 % indica que no se reporta ninguna información, para la toma de decisiones, el 39 % indica que solo se recepta la información, y el 19% indica que se reporta a un Funcionario Superior, la información para la toma de decisiones.

PREGUNTA No 5: ¿Las disposiciones al interior de la asociación se rigen a un manual?

CUADRO N°5 RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
DISPOSICIONES POR MANUAL	0	0%
DISPOSICIONES SIN MANUAL	20	65%
DISPOSICIONES VERBALES	11	35%
TOTAL	31	100%

GRÁFICO



De acuerdo a la pregunta en la se solicita información sobre las disposiciones dentro de la empresa tenemos que el 65% respondió que son disposiciones por manual que representan 20 respuestas, frente a un 35% con 11 respuestas en la que se manifestó que las disposiciones son de carácter verbal. Cabe notar que las disposiciones por manual tuvieron 0 respuestas.

PREGUNTA No 6: ¿Para el cumplimiento de sus deberes en la asociación existen disposiciones de responsabilidad bien definidas mediante alguna forma de definición?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
RESPONSABILIDAD BIEN DEFINIDA	3	10%
RESPONSABILIDAD SIN DEFINIR	28	90%
TOTAL	31	100%

GRÁFICO

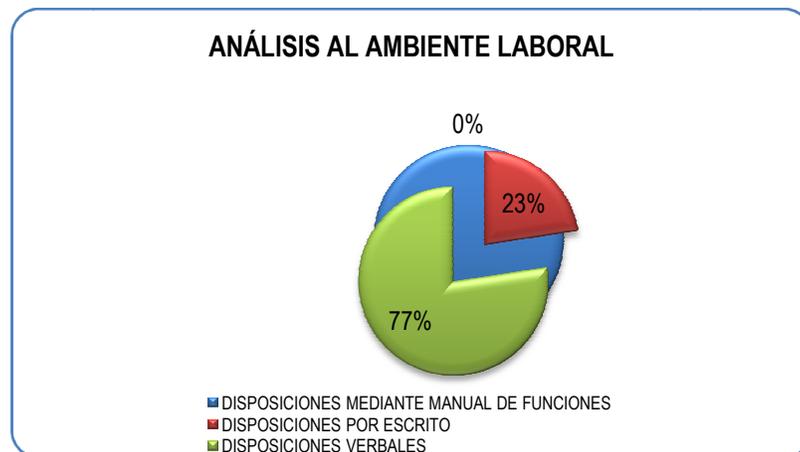


En lo que respecta a la responsabilidad bien definida tenemos como resultado que el 90% con 28 respuestas afirmativa no tiene una responsabilidad bien definida, frente a 10% que respondió que si la tenía.

PREGUNTA No 7: ¿La asociación dispone de un manual de funciones para designar las competencias de cada colaborador?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
DISPOSICIONES MEDIANTE MANUAL DE FUNCIONES	0	0%
DISPOSICIONES POR ESCRITO	7	23%
DISPOSICIONES VERBALES	24	77%
TOTAL	31	100%

GRÁFICO

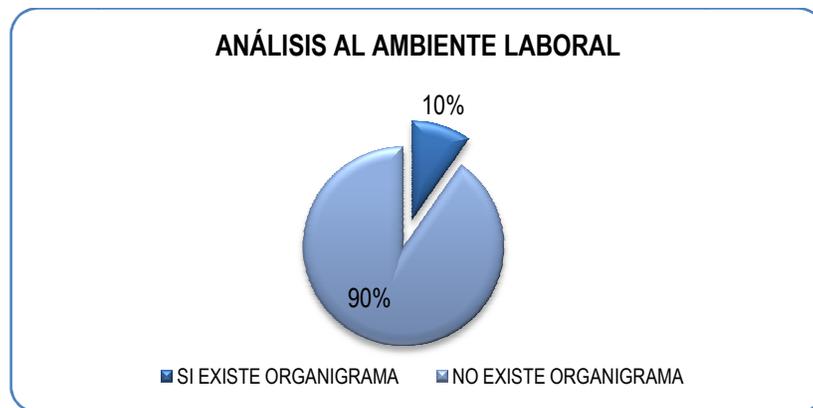


Con relación a esta pregunta las respuestas se estructuraron de la siguiente forma: las disposiciones verbales tuvieron mayor cantidad de respuestas con 77% que representan 24 respuestas afirmativas, seguida de disposiciones por escrito con un 23% de 7 respuestas y las disposiciones mediante un manual de funciones la respuesta fue 0.

PREGUNTA No 8:¿El proceso administrativo en la compañía se evidencia mediante el uso de organigramas técnicamente diseñados?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI EXISTE ORGANIGRAMA	3	10%
NO EXISTE ORGANIGRAMA	28	90%
TOTAL	31	100%

GRÁFICO



Para la pregunta de que si existe organigrama las respuestas fueron así: el 90% con 28 respuestas, respondieron que no existe organigrama, frente a 10% que respondió que no lo que representa 3 respuestas.

PREGUNTA No 9: ¿Qué nivel de preparación cursó para el desempeño de su cargo?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
CUARTO NIVEL O MAS	0	0%
TERCER NIVEL	5	16%
SECUNDARIA	26	84%
TOTAL	31	100%

GRÁFICO



En lo que corresponde a formación profesional el 84% con 26 personas es de formación secundaria, el 16% esto es 5 personas tienen tercer nivel, y 0 quienes tienen cuarto nivel o más.

PREGUNTA No 10: ¿Sírvasse indicar su experiencia laboral previa a las funciones que desempeña en la asociación?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
CON EXPERIENCIA	10	32%
SIN EXPERIENCIA	21	68%
TOTAL	31	100%

GRÁFICO

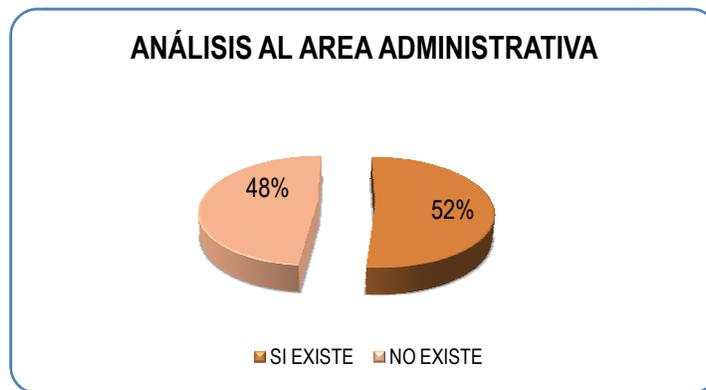


Como se puede observar en el gráfico 21 personas no tiene experiencia laboral previa lo que arroja un porcentaje del 68%; mientras que por otro lado 10 personas dando un 32% si la tienen.

PREGUNTA No 11: ¿Cree usted que en la asociación existe duplicidad de funciones en el desempeño de cargos?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI EXISTE	16	52%
NO EXISTE	15	48%
TOTAL	31	100%

GRÁFICO



En lo que respecta a la pregunta que se hace para determinar si existe duplicidad de funciones tenemos que respondieron 16 empleados y directivos dijeron que si existe con 52%, frente a 15 empleados que manifestaron que no con un 48%.

Con los resultados antes expuestos, consideramos que la estructura orgánico funcional, está sumamente desactualizada, y que necesitamos elaborar una propuesta que corrija todas estas deficiencias de la estructura orgánico funcional.

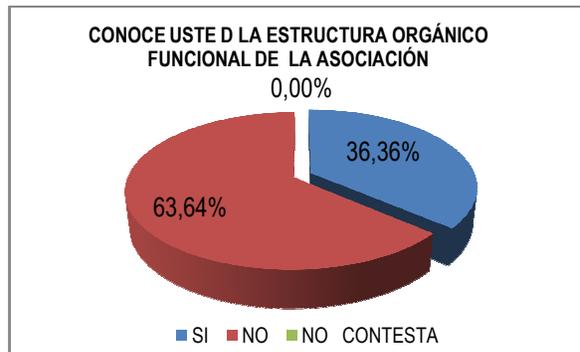
3.8. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PRODUCTORES DE LA ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A. DEL CANTÓN MACHALA

3.8.1. ANÁLISIS Y RECOLECCIÓN DE DATOS

PREGUNTA 1: ¿Conoce usted la estructura orgánico funcional de la Asociación?

Conoce usted la estructura orgánico funcional de la Asociación	<i>f</i>	<i>%</i>
SI	4	36,36
NO	7	63,64
NO CONTESTA	0	0,00
TOTAL	11	100,00

GRÁFICO



Como se puede observar en el gráfico el 63.64% de los productores no conocen la estructura orgánico funcional de la Asociación, mientras que un 36,36% si conoce.

PREGUNTA 2: ¿Se siente integrado personal y funcionalmente en la Asociación?

Se siente integrado personal y funcionalmente en la Asociación	<i>f</i>	<i>%</i>
SI	3	27,27
NO	8	72,73
NO CONTESTA	0	0,00
TOTAL	11	100,00

GRÁFICO

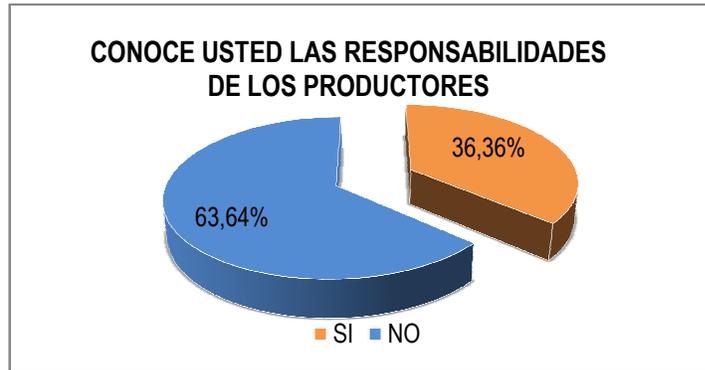


Los resultados del gráfico demuestran que el 72,73% de los productores no se sienten integrados personal y funcionalmente en la Asociación, mientras que un minoritario 27,27% han respondido que sí.

PREGUNTA 3: ¿Conoce usted las responsabilidades de los productores?

Conoce usted las responsabilidades de los productores	<i>f</i>	<i>%</i>
SI	4	36,36
NO	7	63,64
NO CONTESTA	0	0,00
TOTAL	11	100,00

GRÁFICO



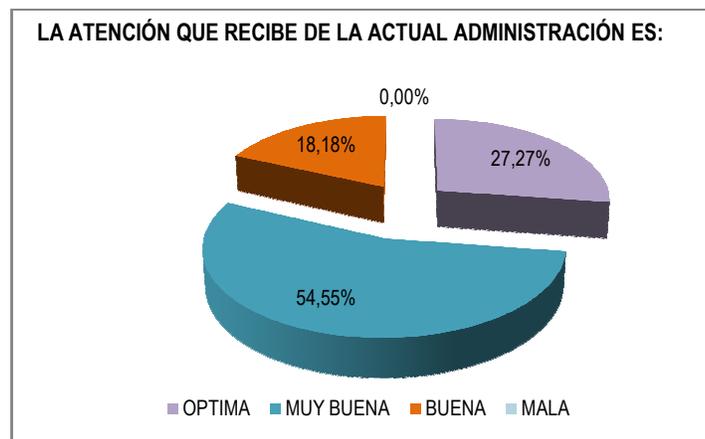
Como podemos observar en el gráfico un porcentaje mayoritario como es el 63,64% responde que si conoce las responsabilidades de los productores, mientras un sector minoritario del 36,36% contesta que no.

PREGUNTA 4: La atención que recibe de la actual Administración es:

OPTIMA; MUY BUENA; BUENA O MALA

La atención que recibe de la actual Administración es:	<i>f</i>	%
OPTIMA	3	27,27
MUY BUENA	6	54,55
BUENA	2	18,18
MALA	0	0,00
TOTAL	11	100,00

GRÁFICO



Como se podrá observar la mayoría de los encuestados en un 54,55% responden que la atención que reciben de parte de la Administración es Muy buena, mientras un 27,27% responden que es óptima, seguido de un 18,18% que indica que es buena.

PREGUNTA 5: ¿Cuál es el problema a su parecer que existe y que quisiera abordar con su asociación?:

¿Cuál es el problema a su parecer que existe y que quisiera abordar con su asociación?	<i>f</i>	<i>%</i>
COMUNICACIÓN	2	18,18
AMBIENTE LABORAL	3	27,27
FALTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	2	18,18
CAMBIO DE ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL	4	36,36
TOTAL	11	100,00

GRÁFICO



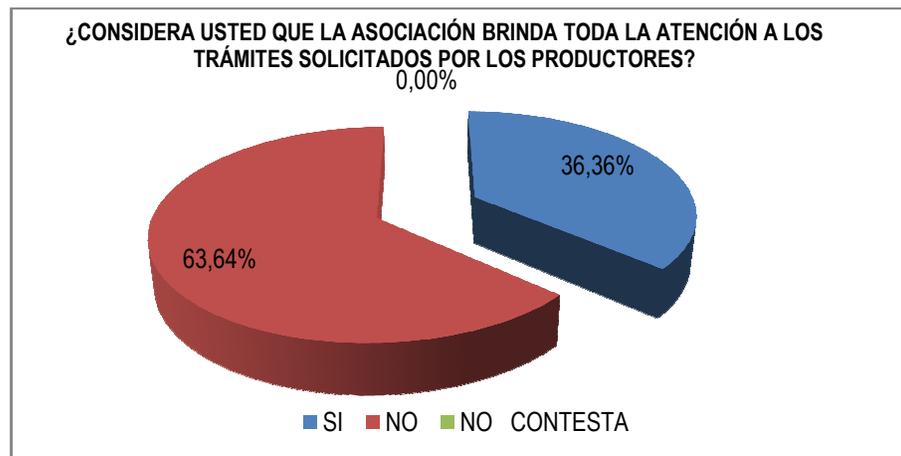
Como podemos observar la pregunta es de respuesta amplia, un porcentaje mayor del 36,36% responde que el problema que existe y que quisiera abordar con su Asociación es el cambio de estructura orgánico funcional, mientras que un 27,27% responde que el problema es el ambiente laboral, seguido de un 18,18% coincidente

en un cuanto a su respuesta pues para este grupo el problema es la falta de manual de procedimientos.

PREGUNTA 6: ¿Considera usted que la Asociación brinda toda la atención a los trámites solicitados por los productores?

Considera usted que la Asociación brinda toda la atención a los trámites solicitados por los productores	<i>f</i>	<i>%</i>
SI	4	36,36
NO	7	63,64
NO CONTESTA	0	0,00
TOTAL	11	100,00

GRAFICO

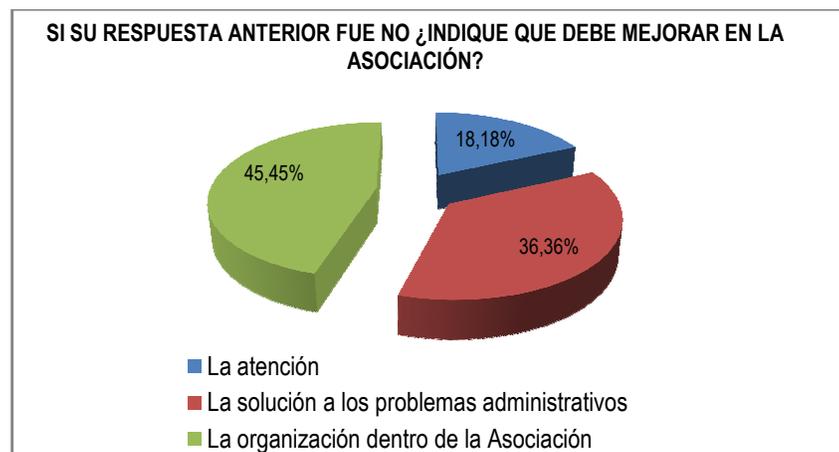


Como se puede evidenciar en el gráfico la mayoría de productores contesta que la Asociación brinda toda la atención a los trámites solicitados, mientras que un minoritario 36,36% responde que no.

PREGUNTA 7: Si su respuesta anterior fue NO, indique ¿qué debe mejorar en la Asociación?

Si su respuesta anterior fue NO ¿Indique que debe mejorar en la Asociación?	<i>f</i>	%
La atención	2	18,18
La solución a los problemas administrativos	4	36,36
La organización dentro de la Asociación	5	45,45
TOTAL	11	100,00

GRÁFICO

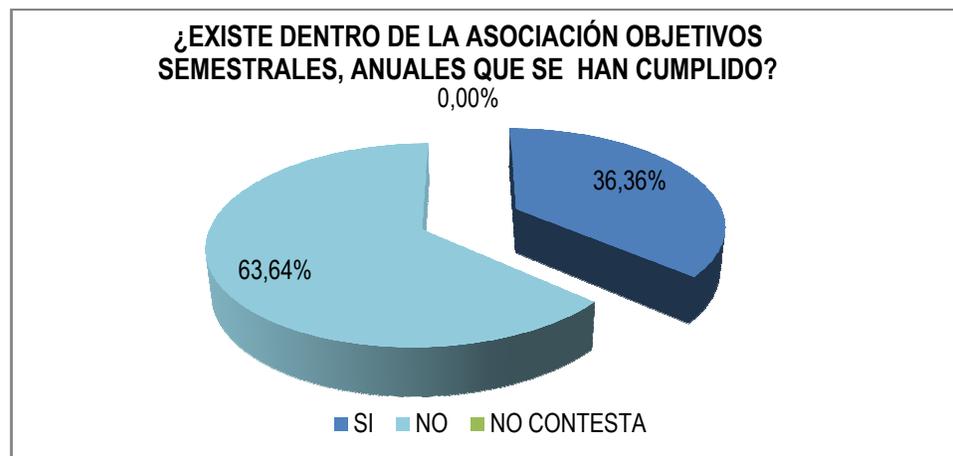


Como podemos observar en el gráfico se demuestra que una mayoría que corresponde al 45,45% responde que la Asociación debe mejorar en la organización dentro de sí misma, seguido de un 36,36% que responde que la Asociación debe mejorar en la solución a los problemas administrativos, seguido de un minoritario 18,18% que responde que la Asociación debe mejorar en la atención.

PREGUNTA 8: Existe dentro de la Administración objetivos semestrales, anuales que se ha cumplido

Existe dentro de la Administración objetivos semestrales, anuales que se ha cumplido	<i>f</i>	%
SI	4	36,36
NO	7	63,64
NO CONTESTA	0	0,00
TOTAL	11	100,00

GRÁFICO



Como se observa en el gráfico la mayoría que corresponde a un 63,64% responde que No existe dentro de la Asociación objetivos semestrales ni anuales que se han cumplido, mientras que un sector menor del 36,36% responde que sí.

3.9. ENTREVISTA AL ING. ERNESTO SOLANO, GERENTE DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES BANYFRUT S.A.

1. **¿En qué porcentaje se han cumplido los objetivos planteados por la Asociación?**

Totalmente	En su mayor parte	Parcialmente	Ninguno
	X		

1. **¿Dispone la Asociación de una estructura orgánica funcional en el que sustente su accionar?**

SI NO

2. **¿Considera usted necesario para el buen funcionamiento de la Asociación disponer de este instrumento de trabajo (estructura orgánica funcional)?**

SI NO

3. **¿Con qué frecuencia se evalúa las metas a seguir por la Asociación?**

Quincenalmente	Mensualmente	Trimestralmente	Ninguno
		X	

4. **¿Considera necesaria la evaluación de las metas a seguir por la Asociación?**

SI NO

5. **¿Considera que la evaluación de las metas a seguir por la Asociación es un procedimiento válido para el mejoramiento de la calidad institucional?**

SI NO

6. **¿Usted apoya y está comprometido en el desarrollo de la evaluación de las metas a seguir?**

SI NO

7. **¿En el Estatuto de la Asociación está definido el orgánico funcional?**

SI NO

8. **¿El orgánico funcional garantiza la eficiencia administrativa de la Asociación?**

SI NO

9. **¿Se aplica el orgánico funcional en la Asociación?**

SI NO

10. **¿La Estructura Orgánico Funcional de la Asociación está acorde a los requerimientos de los productores?**

SI NO

11. **¿Considera que la gestión administrativa en la Asociación es funcional?**

SI NO

3.9.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.

De acuerdo a la entrevista realizada al Ing. Ernesto Solano se evidencia la necesidad en la Asociación de Productores BANYFRUT S.A. de contar con una estructura, permitiéndoles incrementar el desempeño del personal mediante cumplimiento de metas, consiguiendo el crecimiento de la Asociación, manteniendo una clara idea de áreas, departamentos, unidades, secciones requeridas para ejercer cada una de sus funciones, definiendo mediante aplicación de métodos y técnicas que conlleven a una fluida dirección.

La creación de una estructura orgánico funcional permitirá a todo el personal en la Asociación esté preparada para enfrentar cualquier situación adversa que pueda presentarse.

3.10. ANÁLISIS FODA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE BANANO Y FRUTAS TROPICALES BANYFRUT S.A.

Esta metodología permite realizar un estudio de la situación competitiva de la empresa en su mercado y de las características internas de la misma para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Por consiguiente dicho diagnóstico es necesario para posteriormente formular las estrategias que se debe ejecutar para mejorar la gestión y organización de la empresa.

ASPECTOS INTERNOS

FORTALEZAS

1. Contamos con personal administrativo que goza de la confianza de los socios para el desarrollo de sus actividades.
2. Somos un equipo cohesionado en opinión de nuestros clientes.
3. Tenemos operadores del campo con un alto grado de conocimiento en el cultivo de banano.
4. Incentivo del gobierno a los pequeños y medianos productores, con leyes que favorecen un comercio de la fruta al precio justo

ASPECTOS EXTERNOS

OPORTUNIDADES

1. Ejecución de la ley que regula la comercialización de banano.
2. Crecer como ASOCIACIÓN, a través de una excelente organización institucional y manejo administrativo.
3. Desarrollo Económico y Social para sus socios.
4. Generar fuentes de trabajo para la población del entorno.
5. Posicionarse en nuevos mercados extranjeros por su lugar de origen, debido al prestigio del que goza el Banano Ecuatoriano.



ASPECTOS INTERNOS

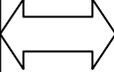
DEBILIDADES

1. Estructura orgánico funcional inapropiada, según la actividad y el nivel de crecimiento alcanzado por la asociación.
2. Falta de manuales de funciones descriptivos, para el personal que labora en el área administrativa de la Asociación.
3. Personal desmotivado debido a la carga laboral mal distribuida.
4. Tres meses de baja producción debido a la situación estacionaria y un desarrollo desfavorable de la fruta para que pueda ser admitida en el extranjero según los estándares de calidad para exportación.

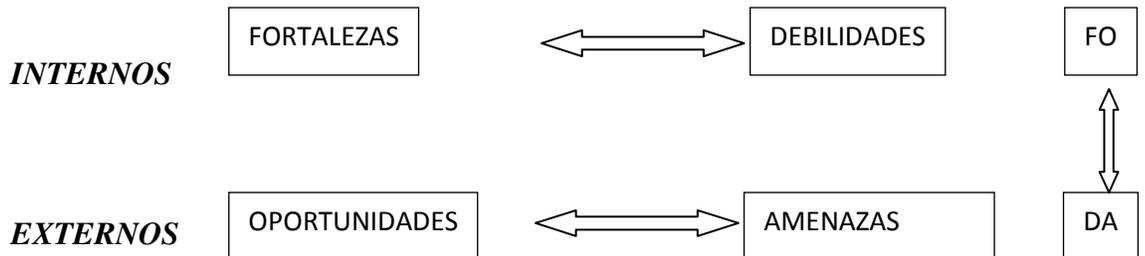
ASPECTOS EXTERNOS

AMENAZAS

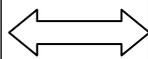
1. Incumplimiento de metas y objetivos propuestos por la asociación en el tiempo previsto, debido a la falta de organización.
2. Cumplimiento de nuevas Certificaciones y normativas de calidad y medio ambiente.
3. Control deficiente a la ejecución de la normativa vigente por parte de las instituciones correspondientes.
4. Competencia desleal por parte de comercializadoras no reguladas.



ESTRATEGIAS

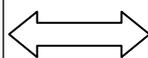


FO



Optimizar el tiempo y los recursos humanos y económicos disponibles para la ejecución de las tareas, contando siempre con la predisposición de adaptarse a los cambios que por la naturaleza de la actividad que desarrolla la asociación se presentarán y no perder la posibilidad de lograr los objetivos propuestos, reduciendo costos e incrementando productividad, eliminando la duplicidad de esfuerzos y delimitando funciones y responsabilidades

DA



Considerar las amenazas y enfocarse en la creación de una verdadera estructura organizacional y funcional que permita hacerles frente, y de esta manera convertir en fortalezas las debilidades con las que actualmente cuenta la asociación

CAPÍTULO IV

4. SITUACIÓN PROPUESTA

4.1. ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE BANANO Y FRUTAS TROPICALES BANYFRUT S.A.

Luego de la encuesta y el análisis realizado, se evidencia la necesidad de la elaboración de una nueva estructura orgánico funcional que permita optimizar el Talento humano y generar cambios sistemáticos en la Asociación de productores y comercializadores de banano y frutas tropicales BANYFRUT S.A. del Cantón Machala, provincia de El Oro.¹ Que persigna el bien común de los asociados y de sus familias.

Esta propuesta constituye un instrumento administrativo que determinará la forma de como se administrará la Asociación Banyfrut S.A. para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

Con este proyecto se desagrega y define la estructura organizacional de la asociación Banyfrut S.A., determinando la misión de cada una de las unidades, sus relaciones de dependencia y el detalle de las principales funciones.

Como parte de la estructura organizacional, se ha incorporado las disposiciones de los Estatutos que determinan las atribuciones y deberes de quienes conforman la Asociación Banyfrut S.A.

1 Criterios exclusivos de la autora

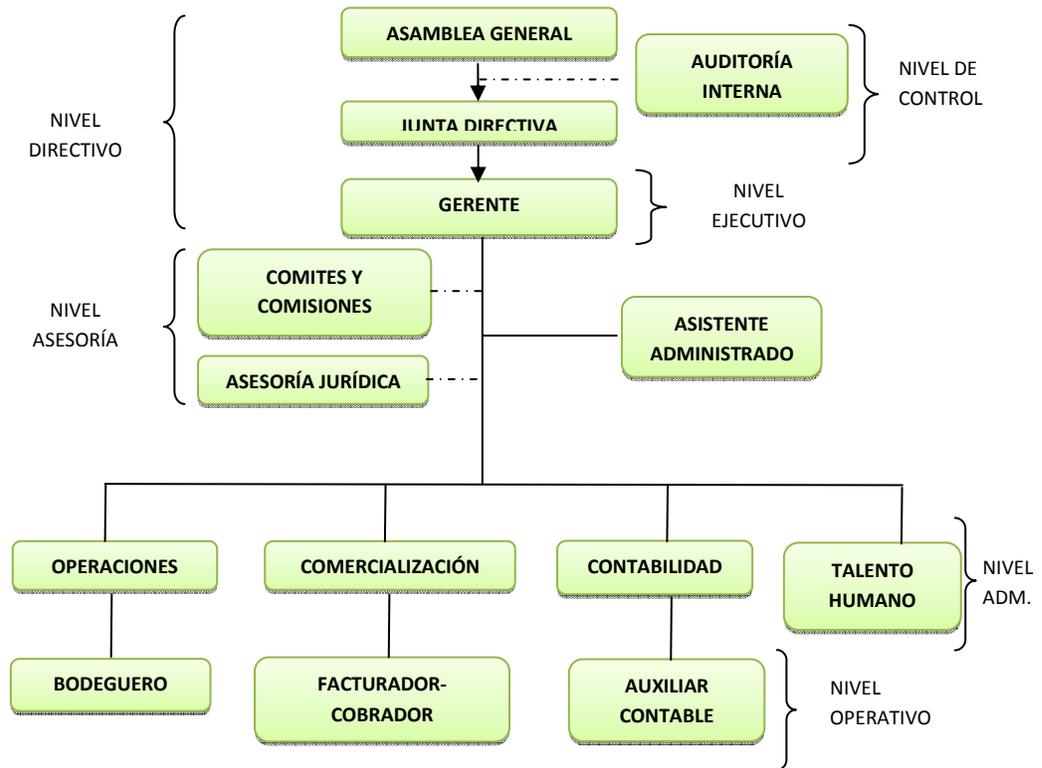
Por la actividad que tiene la Asociación Banyfrut, este documento tiene que ser actualizado, en la medida que se presenten nuevas situaciones o se modifiquen los escenarios del entorno.

La estructura organizativa de la Asociación BANYFRUT S.A., se ha clasificado en niveles en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión que ostenta.

Nivel Directivo:	Asamblea General. Junta Directiva.
Nivel Ejecutivo:	Administrador / Gerente.
Nivel de Control:	Auditoría Interna.
Nivel de Asesoría:	Jurídico Comités. Comisiones.
Nivel Administrativo:	Operaciones, Comercialización, Contabilidad y Talento Humano.
Nivel Operativo:	Asistente del Administrador, Bodeguero, Facturador-Cobrador, Auxiliar Contable.

4.2. ESQUEMA DEL ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA ASOCIACIÓN.

Ilustración 7: ORGÁNICO FUNCIONAL PROPUESTO A LA ASOCIACIÓN BANYFRUT S. A.



Fuente: Datos del Análisis.

Elaboración: La autora.

4.3. MANUALES DESCRIPTIVOS DE FUNCIONES SEGÚN EL NIVEL JERARQUICO

4.3.1. NATURALEZA DEL MANUAL.

La elaboración de un manual de funciones es una actividad necesaria para continuar con el fortalecimiento del esquema orgánico – funcional de la Asociación Banyfrut S.A., garantizando las efectividad de las acciones realizadas por los miembros que conforman la Asociación Banyfrut S.A., evitando la duplicidad y/o desagregación

innecesaria de las funciones que desempeña cada usuario que es parte de la Asociación Banyfrut S.A., efectivizando su eficiencia.

4.3.2. MISIÓN DEL MANUAL.

Otorgar un instrumento administrativo a la Asociación Banyfrut S.A. para que se guíen y puedan cumplir con responsabilidad las funciones descritas en el presente manual, evitando futuros conflictos entre sí.

4.3.3. VISIÓN DEL MANUAL.

Ejercer liderazgo administrativo y operativo entre sus similares mejorando el rendimiento y el clima organizacional del su Talento Humano que labora en la asociación.

4.3.4. OBJETIVO DEL MANUAL.

Proporcionar a la Asociación Banyfrut S.A., un instrumento claro y sencillo que les permita una óptima definición de cada función y facultad necesaria para llevarlas a cabo con éxito, permitiendo la ejecución de una labor eficiente y alcanzando los objetivos de la Asociación BanyfrutS.A.

4.4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

4.4.1. NIVEL DIRECTIVO

4.4.1.1. ASAMBLEA GENERAL

Es el organismo superior de la Asociación y es la autoridad máxima. Se constituye por la totalidad de los asociados a través de sus representantes. Se reunirá por lo menos una vez al año, con carácter ordinario, y con carácter extraordinario, cuantas veces lo acuerde la Junta Directiva o lo solicite como mínimo la quinta parte de los asociados por medio de escrito dirigido al Presidente, con las firmas correspondientes y en el que, de manera razonada, se expongan los motivos de la convocatoria. Los cargos de Presidente y Secretario de la Asamblea General recaerán en los asociados que ocupen los mismos cargos en la Junta Directiva.

Las Asambleas Generales, tanto ordinarias como extraordinarias, quedarán válidamente constituidas en primera convocatoria cuando concurren a ellas, el 50 por ciento de los asociados, y en la segunda convocatoria cualquiera que fuese el número de concurrentes tanto presentes como representados.

Entre la convocatoria y el día señalado para la celebración de la Asamblea habrán de mediar, quince días naturales, pudiéndose hacer constar la fecha en que, si procediera, se reunirá la Asamblea en segunda convocatoria, sin que entre una y otra reunión pueda mediar un plazo inferior a una hora.

Serán válidos los acuerdos tomados tanto en primera como en segunda convocatoria por mayoría de votos de los asistentes, esto es cuando los votos afirmativos superen a los negativos. No obstante, requerirán mayoría cualificada de las personas presentes o representadas, que resultará cuando los votos afirmativos superen la mitad, los

acuerdos relativos a disolución de la Asociación, modificación de los Estatutos y disposición o enajenación de bienes.

La Asamblea General será convocada por el Presidente de la Junta Directiva mediante aviso por correo ordinario, correo electrónico o fax dirigido a los asociados. La convocatoria deberá contener el orden del día de la reunión.

Todos los asociados tienen idénticos derechos de voz y voto en las Asambleas, pudiendo delegar su representación, mediante escrito dirigido al Presidente de la Asociación. La validez de dicha representación será indefinida, salvo que se produzca nueva delegación o se indique otra cosa en el documento de delegación.

4.4.1.2. FUNCIONES:

Son deberes y atribuciones de la Asamblea General:

- Examinar y aprobar la Memoria Anual de la Junta Directiva, que comprenderá una exposición de todas las gestiones llevadas a cabo y de sus resultados y de las actividades realizadas por la Asociación.
- Aprobar el presupuesto anual de gastos e ingresos del siguiente año y las cuotas ordinaria y extraordinaria que proponga la Junta Directiva, así como el estado de cuentas del año anterior.
- Adoptar aquellas resoluciones que por su importancia le someterá la Junta directiva

4.4.1.3. FUNCIONES DE LA ASAMBLEA EXTRAORDINARIA

- Elegir por votación a la Junta Directiva y cuando se trate de vacantes producidas antes de finalizar el período de mandato de la Junta, los elegidos

lo serán tan solo hasta completar el plazo que falte para el próximo nombramiento, así como también fijar su remuneración.

- La modificación de los Estatutos.
- Aprobar los reglamentos de régimen interno para el mejor desarrollo de lo previsto en los presentes Estatutos, sin que puedan contravenir lo dispuesto en los mismos.
- Son funciones de la Asamblea General Extraordinaria, que deberá ser convocada expresamente para ello, tratar y decidir sobre los siguientes asuntos:
 - Adquisición o enajenación de bienes inmuebles.
 - La exclusión de asociados a propuesta de la Junta Directiva.
 - Disolución de la Asociación.

4.4.2. LA JUNTA DIRECTIVA

Es el órgano de gobierno de la Asociación Banyfrut S.A.; estará integrada por el Presidente, un Vicepresidente y el Secretario General.

Los miembros de la Junta Directiva ejercerán sus funciones por el periodo de dos años, pudiendo ser re-elegida por un periodo de dos años más. La elección de Presidente y Junta Directiva se someterá a votación de la Asamblea General Extraordinaria, ante la que se presentarán las candidaturas concurrentes con su respectiva declaración programática y propuesta de composición de la nueva Junta Directiva. Todas las candidaturas que concurren a estos comicios deberán estar compuestas, al menos, por los cargos de Presidente, Vicepresidente, Secretario,

Tesorero y un mínimo de tres vocales y un máximo de cinco. Resultará elegida la candidatura que haya obtenido el mayor número de votos de la Asamblea General Extraordinaria.

4.4.2.1. FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA

- Convocar y fijar la fecha de celebración de la Asamblea General.
- Organizar y desarrollar las actividades aprobadas por la Asamblea General.
- Proponer el régimen económico de la Asociación, así como su organización administrativa y jurídica.
- Designar los comités y las comisiones que se consideren oportunas para el mejor desarrollo de las actividades de la Asociación y coordinar la labor de las mismas, las cuales, siempre que sea posible, serán presididas por un miembro de la Junta Directiva.
- Admitir y dar de baja a los miembros de la Asociación en la forma prevista en los presentes Estatutos, y proponer a la Asamblea General su exclusión cuando proceda.
- Proponer a la Asamblea las cuotas ordinarias y las extraordinarias que procedan.
- Interpretar los estatutos y los reglamentos de régimen interior de la Asociación y velar por su cumplimiento.
- Ejercer cuantas funciones no estén asignadas a la Asamblea General.

- Contratar las personas físicas o jurídicas que se crean pertinentes para la mejor realización de los fines de la Asociación, incluyendo su coste en los presupuestos.

4.4.2.2. FUNCIONES DEL VICE-PRESIDENTE

- Sustituir al Presidente en los supuestos de ausencia, enfermedad o motivo justificado.
- Colaborar con cuantas actividades desarrolle el Presidente.
- Actuar por delegación del Presidente en la forma que la Junta Directiva acuerde o aquél indique.

4.4.2.3. FUNCIONES DEL SECRETARIO

- Custodiar los libros, excepto el de contabilidad, los documentos y los sellos de la Asociación.
- Llevar al día el Registro de socios anotando las altas y las bajas que se produzcan.

4.4.3. NIVEL EJECUTIVO

4.4.3.1. GERENTE

Las funciones del Gerente las desarrollará el Presidente de la Asociación Banyfrut S.A., quién será elegido por votación por la Asamblea General Extraordinaria y ejercerá sus funciones por el lapso de dos años, pudiendo ser re-elegido un periodo más.

4.4.3.2. FUNCIONES DEL GERENTE

- Ostentar la representación de la Asociación ante toda clase de autoridades, tribunales y organismos públicos y privados.
- Actuar en nombre de la Asociación ejecutando los acuerdos de la Junta Directiva. Le corresponde desempeñar la Dirección de la Asociación.
- Convocar la Asamblea y la Junta Directiva y presidirlas.
- Nombrar como Delegados, de acuerdo con la Junta Directiva, a aquellos socios que considere para gestionar áreas concretas, los cuales responderán de su gestión ante la Junta Directiva y ante su Presidente.
- Supervisar las actas de las sesiones y vigilar la ejecución de los acuerdos adoptados.
- Suscribir contratos a nombre de la Asociación otorgando poderes a terceros, interponer los recursos pertinentes, aceptar donativos y legados, ejercitar acciones y oponer excepciones.
- Ordenar los pagos que la Asociación deba realizar.
- Ejercer el voto de calidad en caso de empate.
- Redactar las actas de las Asambleas Generales y Juntas Directivas, de las que dará fe con el visto bueno del Presidente.
- Expedir certificaciones con referencia a los libros y documentos de la Asociación, con el visto bueno del Presidente.
- Preparar, redactar y publicar, en su caso, la Memoria Anual.

- Llevar la correspondencia que precise mantener la Asociación.
- Gestionar la inscripción y notificación de los acuerdos válidamente adoptados ante los correspondientes Registros y Autoridades.
- Cualesquiera otras funciones no especificadas que le encomienden la Asamblea General, la Junta Directiva o el Presidente.

4.4.4. NIVEL DE CONTROL

4.4.4.1. AUDITORIA INTERNA

El Auditor lo designará la Asamblea General, quién será elegido por votación de acuerdo a su capacidad y experiencia profesional.

4.4.4.2. FUNCIONES DEL AUDITOR:

- Ejecutar el control de la información que resulta de las actividades financieras, técnicas y administrativas de la ASOCIACIÓN BANYFRUTS.A., mediante exámenes especiales o auditorías operativas dispuestas por la Asamblea General, o por la Junta Directiva.
- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de la ASOCIACIÓN BANYFRUTS.A.
- Asesorar al Administrador, respecto a la aplicación de las Leyes, reglamentos, normas y disposiciones establecidas para el cumplimiento de actividades.

- Dirigir y realizar auditorías Administrativas y Financieras de manera periódica para que puedan emitir un dictamen claro y preciso con sus respectivas recomendaciones para mejorarlas.
- Informar oportunamente a los niveles correspondientes de la ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A., los resultados de los exámenes especiales realizados y, el cumplimiento de las resoluciones y recomendaciones aprobadas por los Organismos Superiores.
- Cumplir y cautelar por el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias, así como los planes, políticas, normas y procedimientos establecidos.

4.4.5. NIVEL DE ASESORÍA

4.4.5.1. ASESORÍA JURÍDICA

El Asesor Jurídico lo designará el Nivel Directivo, según a su capacidad y experiencia profesional, y su contrato será temporal.

4.4.5.2. FUNCIONES DEL ASESOR JURÍDICO:

- Asesorar a los niveles directivos, ejecutivos y operativos de la ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A. en aspectos legales y jurídicos.
- Defender a la Asociación en caso de demandas.
- Patrocinar a la Asociación en asuntos civiles, laborales, económicos y otros.

- Formular y/o revisar convenios, contratos, minutas e informar sobre sus incidencias.
- Examinar y dictaminar sobre el valor legal de las garantías y fianzas.
- Intervenir en los reclamos tributarios.
- Asesorar o participar en el estudio, análisis y negociación de los contratos.
- Intervenir en las reformas los estatutos de la Asociación y gestionar su legalización.
- Mantener actualizadas todas las Leyes, Normas, Reglamentos y más disposiciones legales de interés de la Asociación.
- Ejecutar el examen y análisis de cada caso a fin de emitir un documento oficial y legal de acuerdo a las leyes, normas y reglamentos inherentes al manejo de la asociación.
- Aplicar las Leyes, Normas, procedimientos, inherentes al Sector Productivo y Comercializador de Banano, Ley de Compañías, Leyes Laborales, Contrato, a fin de sustentar todas las acciones pertinentes.

4.4.6. NIVEL ADMINISTRATIVO

En este nivel, se encuentran los Jefes Departamentales, que ejecutan órdenes directas del Administrador, coadyuvan a lograr los objetivos de la ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A.

En este nivel encontramos el Departamento de Operaciones a cargo del Jefe de Operaciones, El Departamento de Comercialización a cargo del Jefe de Comercialización, El Departamento de Contable a cargo del Contador, y El

Departamento de Talento Humano y Responsabilidad Social a cargo del Jefe de Personal.

4.4.6.1. JEFE DE OPERACIONES

El Jefe de Operaciones será contratado por el Administrador, considerando su experiencia en la rama como mínimo de dos años, y su contrato será por 1 año, si su desempeño llega al logro de las expectativas del Administrador, su contrato podrá ser renovado.

4.4.6.2. FUNCIONES DEL JEFE DE OPERACIONES:

- Mantener informado al gerente de todo lo relacionado a las exportaciones.
- Asesorar al personal de campo acerca del tratamiento orgánico que se deberá dar a la plantación de banano.
- Solicitar los materiales a utilizar a la bodega.
- Las demás que le asigne el presidente.
- Responder por el cumplimiento de las instrucciones sobre actividades agrícolas.
- Comunicar por radio transmisor el material que se va a requerir para el proceso de embarque de la fruta.

4.4.7. JEFE DE COMERCIALIZACIÓN

El Jefe de Comercialización será contratado por el Administrador, considerando su experiencia en la rama como mínimo de dos años, y su contrato será por 1 año, si su

desempeño llega al logro de las expectativas del Administrador, su contrato podrá ser renovado.

4.4.7.1. FUNCIONES DEL JEFE DE COMERCIALIZACIÓN:

- Planificar, controlar, coordinar todas las actividades de su departamento de comercialización.
- Realiza índice de rotación de inventarios, materiales e insumos del área agrícola.
- Selecciona los mercados para la venta de la producción obtenida en las explotaciones.
- Determina las condiciones de venta.
- Lleva controles sobre ventas realizadas en el exterior.
- Informa de las gestiones realizadas a las autoridades.
- Controla los procesos de empaque, embalaje y exportación de los productos cosechados.
- Llevar mayor auxiliar y general de los clientes, para controlar los vencimientos de las cuentas pendientes.

4.4.8. CONTADOR

El Contador debe tener Título Profesional acorde a su rama, con una experiencia mínima de dos años en asociaciones con igual similitud a la misma actividad de la asociación.

4.4.8.1. FUNCIONES DEL CONTADOR:

- Participar en la formulación del Presupuesto Operativo Anual de la Asociación.
- Revisar la elaboración correcta de los roles de pagos de los empleados.
- Revisión y firma de las declaraciones fiscales.
- Llevar un control de las cuenta corrientes y de ahorros.
- Revisión semanal del sistema contable, análisis y reajustes necesarios para un mejor control.
- Analiza, evalúa y recomienda cambios que sean necesarios en el sistema de Contabilidad, siempre que propendan a mejorar el mismo, cumpliendo con las NIIF y NIC.
- Efectúa constancia de inventarios físicos en forma periódica o cuando se lo requiera, de todos los bienes de la Asociación.
- Cumple con las recomendaciones emitidas por Auditoría Interna, Externa y Organismos de Control.
- Legaliza con su firma, la veracidad de los estados financieros de la Asociación.
- Realiza periódicamente reuniones de trabajo con su personal para tratar asuntos de su área.

4.4.9. JEFE DE PERSONAL

4.4.9.1. FUNCIONES DEL JEFE DE PERSONAL:

- Formular los objetivos y las políticas de personal; sujetarlas a la discusión con el nivel ejecutivo; obtener su aprobación y cuidar de que se implanten.
- Vigilar, con la ayuda de los Jefes departamentales, que las políticas y normas de la Asociación, en material de personal, se lleva a cabo.
- Interpretar las normas y políticas de personal; interpretando y explicando las actitudes y los puntos de vista del personal.
- Asesorar y auxiliar a todos los que dirigen el trabajo de otros, a ser mejores administradores de personal.
- Informarse, e informar a su vez adecuadamente a todo el personal, de todo lo que afecte a las relaciones entre el personal.
- Dirigir, coordinar y controlar la aplicación de los subsistemas de personal tales como el rendimiento, selección, contratación, remuneraciones, desarrollo, promoción, compensación y capacitación a fin de mantener y desarrollar a los recursos humanos.
- Administrar el sistema de remuneraciones, de acuerdo a los manuales y el Código del Trabajo.
- Supervisar las acciones de personal, vacaciones, horas extras, bonos, anticipos, liquidaciones de personal a fin de administrar los procesos de recursos humanos.

- Registrar, procesar y emitir roles de pago del personal.
- Aprobar gastos con cargo al Fondo Rotativo y de Caja Chica a fin de atender adquisiciones, suministros, adecuaciones.
- Supervisar los contratos de pólizas de seguros para el personal y bienes de la Asociación.
- Administrar los sistemas de reclutamiento, selección, contratación, clasificación, valoración y jerarquización de puestos de personal.
- Dirigir la aplicación de los sistemas de inducción y evaluación del desempeño y remuneraciones
- Dirigir la elaboración del programa de capacitación, del calendario anual de vacaciones y supervisar su cumplimiento.
- Administrar y supervisar los contratos de seguros de vida del personal y de vehículos de la Asociación.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones constantes en las leyes laborales, reglamento interno y más normas y disposiciones establecida.
- Elaborar el proyecto de distributivo de sueldos en coordinación con la Administración.
- Las demás funciones que le fueren asignadas por la Administración.

4.4.10. NIVEL OPERATIVO

En este nivel, se encuentran los auxiliares de los diferentes departamentos, así como Asistente del Administrador, el bodeguero y el Facturador- cobrador, que ejecutan

órdenes directas de los Jefes Departamentales, siendo el motor directo de la ASOCIACIÓN BANYFRUTS.A.

4.4.11. ASISTENTE DEL ADMINISTRADOR

El/la Asistente del Administrador será la persona encargada de la Coordinación de Secretaría y actividades relacionadas con la Administración.

4.4.11.1. FUNCIONES DEL ASISTENTE DEL ADMINISTRADOR:

- Asistir a la Administración en asuntos administrativos relacionados con la marcha de la Asociación.
- Coordinar reuniones de trabajo de la Administración con el nivel ejecutivo y participar en las que sea necesaria su presencia.
- Prestar la asistencia necesaria al Administrador en su gestión de Secretario de Asamblea General, Junta Directiva, Comités y Comisiones.
- Redactar actas e informes, receptar y tramitar documentos y correspondencia.
- Organizar y dirigir el archivo general de la Asociación y ejercer las demás funciones que le sean inherentes a su cargo.
- Apoyar al área administrativa- operativa para preparar las convocatorias a sesiones de Asamblea General, Junta de Directorio y Comités Especiales.
- Comunicar oportunamente a las áreas y demás unidades administrativas que corresponda, sobre las resoluciones, órdenes y recomendaciones

impartidas por la Asamblea General, Junta de Directorio, Administración y Comités.

- Preparar y despachar toda la correspondencia oficial de la Administración y Áreas Administrativas.
- Mantener bajo su custodia y responsabilidad, la documentación reservada y confidencial de la Asociación, así como archivos organizados de la correspondencia recibida y despachada.
- Llevar un estricto control y archivo de los documentos, actas, resoluciones, reglamentos de la Asociación.
- Certificar copias de documentos, actas, resoluciones, reglamentos, etc. de la Asociación.
- Llevar un registro del consumo y existencia de los suministros y materiales de oficina, de limpieza y comestibles e informar al área administrativa.
- Las demás que le asigne el Administrador, en el ámbito de su competencia.

4.4.12. BODEGUERO

4.4.12.1. FUNCIONES DEL BODEGUERO:

- Entrega/recepción de los materiales y las herramientas a los técnicos.
- Entrega y recepción de materiales para el tratamiento del banano
- Llevar un control de las herramientas entregadas.

- Apartar físicamente los materiales que se van a utilizar en cada proyecto
- Realizar el ingreso de materiales a la bodega cuando los técnicos no lo ocuparon.
- Mantener limpia la bodega.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato

4.4.13. AUXILIAR CONTABLE

4.4.13.1. FUNCIONES DEL AUXILIAR CONTABLE:

- Elaboración de roles de pagos de los empleados
- Elaboración de las respectivas declaraciones fiscales.
- Elaboración de planillas del IESS.
- Elaboración de las conciliaciones bancarias.
- Ordenar, clasificar y archivar documentos contables.
- Tramitar la documentación necesaria para la contratación del personal administrativo y de campo.
- Registrar en los libros o ingresar al sistema contable todos los movimientos económicos que se realicen en la empresa, con sus debidos documentos de soporte.
- Controlar los Kardex de los saldos de suministros y materiales, abrir tarjetas de adquisiciones de bienes de activos fijos.

- Llevar las hojas de control de costos.

4.4.14. FACTURADOR Y COBRADOR

4.4.14.1. FUNCIONES DEL FACTURADOR- COBRADOR:

- Tiene que elaborar las ordenes de egresos
- Realizar debidamente las facturas de venta
- Archivar en orden numérico las facturas.
- Se responsabilizara del correcto uso de las facturas.
- Cobro de los Cheques que pagan las Exportadoras por Venta de Fruta.
- Elaborar las respectivas liquidaciones de compra a cada productor.

4.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.5.1. CONCLUSIONES

- La propuesta de la Estructura Orgánico Funcional, permitirá definir de una manera clara y sencilla las funciones y tareas que se van a realizar cada persona que labora en la Asociación Banyfrut S.A., proyectando eficiencia y eficacia en los objetivos de la Asociación.
- Cuando las funciones se han definido se puede deducir conocimientos y habilidades que dichas funciones requieren, así como las actitudes que mejor se adecuan, generando responsabilidad en cada miembro de la Asociación.

- La Asociación Banyfrut S.A. con la implementación de la Estructura Orgánico Funcional, ayudará a definir claramente las funciones que tiene que realizar cada trabajador, evitando la duplicidad de tareas.
- Los colaboradores deben ser capacitados constantemente para el mejoramiento de ellos mismos y de la Asociación, estableciendo metas para el futuro y no solo para el presente.
- Una vez definido el Manual de funciones de cada cargo, la Asociación se proyecta a tener un personal competente y capacitado, con experiencia en el área, y con su trabajo satisfacer las expectativas que desea cumplir la Asociación.
- Los canales de comunicación mejoraran en cada departamento, fluyendo las relaciones interpersonales, con cada empleado y proyectando cumplimiento y responsabilidad.
- Cumpliendo a cabalidad cada función, se evitará incumplimiento con los entes de control, demostrando tener información transparente y eficaz, para el buen desarrollo de la Asociación.

4.5.2. RECOMENDACIONES

- Brindar la capacitación necesaria y oportuna a su Recurso Humano.
- Evitar la rotación excesiva de personal
- Mantener actualizados los manuales e instructivos de cada área.
- Fortalecer el trabajo en equipo.

4.6. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

TEXTOS

- Richard H. Hall, Organizaciones: Estructura y Procesos (1984), Tercera Edición / Editorial Prentice / Hall Internacional – 353 páginas.
- MintzbergHenry, Diseño de las organizaciones efectivas (2001) / Editorial El Ateneo – 365 páginas.
- Daft H. Richard, Teoría y Diseño Organizacional (2010) Novena Edición, Ediciones Paraninfo – 620 páginas.
- Marshak Robert J., Cambio Organizacional: trabas, contratiempos y dificultades más habituales (2007) Ediciones Deusto S.A. – 194 páginas

PÀGINAS WEB

- www.conduetuempresa.com
- www.herramientasparapymes
- www.slideshare.net
- www.gestiopolis.com/administracion
- www.inap.org.mx

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA AL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A. DEL CANTÓN MACHALA

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
TITULACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

TEMA:

ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE BANANO Y FRUTAS TROPICALES BANYFRUT S.A. DEL CANTÓN MACHALA, PROVINCIA DE EL ORO

NOMBRE _____

1. ¿De qué manera fluye la comunicación en su asociación?

Buena comunicación Deficiente comunicación

1. ¿De acuerdo a su criterio sírvase indicar el nivel de las relaciones interpersonales en la asociación?

Excelentes relaciones

Relaciones simples

Deficientes Relaciones

2. ¿Sírvase indicar cuántas personas toman decisiones en la asociación?

Un solo Jefe Más de un Jefe

3. ¿Sirve la Información que usted procesa para la toma de decisiones?

Reportar a un funcionario superior

Solo receipta la información

No reporta ninguna información

4. ¿Las disposiciones al interior de la asociación se rigen a un manual?

Disposiciones por manual

Disposiciones sin manual

Disposiciones verbales

5. ¿Para el cumplimiento de sus deberes en la asociación existen disposiciones de responsabilidad bien definidas mediante alguna forma de definición?

Responsabilidad bien definida

Responsabilidad sin definir

6. ¿La asociación dispone de un manual de funciones para designar las competencias de cada colaborador?

Disposiciones mediante manual de funciones

Disposiciones por escrito

Disposiciones verbales

7. ¿El proceso administrativo en la compañía se evidencia mediante el uso de organigramas técnicamente diseñados?

Si existe organigrama

No existe organigrama

8. ¿Qué nivel de preparación cursó para el desempeño de su cargo?

Cuarto nivel o más

Tercer nivel

Secundaria

9. ¿Sírvese indicar su experiencia laboral previa a las funciones que desempeña en la asociación?

Con experiencia

Sin experiencia

10. ¿Cree usted que en la asociación existe duplicidad de funciones en el desempeño de cargos?

Si existe

No existe

ANEXO 2: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PRODUCTORES DE LA ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A. DEL CANTÓN MACHALA

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
TITULACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

TEMA:

ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE BANANO Y FRUTAS TROPICALES BANYFRUT S.A. DEL CANTÓN MACHALA, PROVINCIA DE EL ORO

NOMBRE _____

1. ¿Conoce usted la estructura orgánico funcional de la Asociación?

SI NO

2. ¿Se siente integrado personal y funcionalmente en la Asociación?

SI NO

3. ¿Conoce usted las responsabilidades de los productores?

SI NO

3. La atención que recibe de la actual Administración es:

- OPTIMA
- MUY BUENA
- BUENA
- MALA

4. ¿Cuál es el problema a su parecer que existe y que quisiera abordar con su asociación?

- COMUNICACIÓN
- AMBIENTE LABORAL
- FALTA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS
- CAMBIO DE ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL

5. ¿Considera usted que la Asociación brinda toda la atención a los trámites solicitados por los productores?

- SI NO

6. Si su respuesta anterior fue NO, indique ¿qué debe mejorar la organización de la Asociación?

7. Existe dentro de la Administración objetivos semestrales, anuales que se ha cumplido

- SI NO

8. ¿Con qué frecuencia considera oportuno se realicen reuniones de Asamblea General?

QUINCENAL

MENSUAL

TRIMESTRAL

**ANEXO 3: ENTREVISTA DIRIGIDA AL ING. ERNESTO SOLANO
GERENTE DE LA ASOCIACIÓN BANYFRUT S.A. DEL CANTÓN
MACHALA**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
TITULACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

TEMA:

**ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE
BANANO Y FRUTAS TROPICALES BANYFRUT S.A. DEL CANTÓN
MACHALA, PROVINCIA DE EL ORO**

NOMBRE _____

**1. ¿En qué porcentaje se han cumplido los objetivos planteados por la
Asociación?**

Totalmente	En su mayor parte	Parcialmente	Ninguno

**5. ¿Dispone la Asociación de una estructura orgánico funcional en el que
sustente su accionar?**

SI NO

6. ¿Considera usted necesario para el buen funcionamiento de la Asociación disponer de este instrumento de trabajo (estructura orgánico funcional)?

SI NO

7. ¿Con qué frecuencia se evalúa las metas a seguir por la Asociación?

Quincenalmente	Mensualmente	Trimestralmente	Ninguno

8. ¿Considera necesaria la evaluación de las metas a seguir por la Asociación?

SI NO

9. ¿Considera que la evaluación de las metas a seguir por la Asociación es un procedimiento válido para el mejoramiento de la calidad institucional?

SI NO

10. ¿Usted apoya y está comprometido en el desarrollo de la evaluación de las metas a seguir?

SI NO

11. ¿En el Estatuto de la Asociación está definido el orgánico funcional?

SI NO

12. ¿El orgánico funcional garantiza la eficiencia administrativa de la Asociación?

SI NO

13. ¿Se aplica el orgánico funcional en la Asociación?

SI NO

14. ¿La Estructura Orgánico Funcional de la Asociación está acorde a los requerimientos de los productores?

SI NO

15. ¿Considera que la gestión administrativa en la Asociación es funcional?

SI NO