



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

“Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de corte y empaque de cajas de banano de calidad de exportación Premium para la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. en el km 14 vía Chilintomo provincia de Los Ríos”

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Autora: Fiallos Veintimilla, Hypathia Verónica

Director: Cuenca Jiménez, Roberto Carlos, Msc.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magíster

Roberto Carlos Cuenca Jiménez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mis consideraciones:

El presente trabajo de Maestría denominado: "Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de corte y empaque de cajas de banano de calidad de exportación PREMIUM para la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. en el km 14 vía Chilintomo provincia de Los Ríos" realizado por la estudiante Hypathia Verónica Fiallos Veintimilla, ha sido orientada y revisada durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación.

Loja, abril 2014

f.....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Hypathia Verónica Fiallos Veintimilla, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría “Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de corte y empaque de cajas de banano de calidad de exportación PREMIUM para la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. en el km 14 vía Chilintomo provincia de Los Ríos”, de la Titulación de magíster en Gestión Empresarial, siendo Cuenca Jiménez Roberto Carlos director del presente trabajo; eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y sus representantes de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicional 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 investigación, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

F.....

Autora: Hypathia Verónica Fiallos Veintimilla

Cedula: 091280764-1

DEDICATORIA.

Esta tesis se la dedico a mi madre Elsy Veintimilla Benites que me apoyo siempre en mis estudios, a mi Padre Sergio Fiallos Ortiz que esta con Dios, a mi hermano Sergio Fiallos Veintimilla, mi cuñada Nora Veloz Aguirre y mi sobrina Natasha Fiallos Veloz.

Hypathia Verónica Fiallos Veintimilla

AGRADECIMIENTO

Comenzaré agradeciendo primero a Dios por haberme dado vida y salud, y por haberme ayudado a sobrellevar todas las dificultades que tuve a lo largo de esta nueva etapa estudiantil para poder así concluir con los estudios.

A mi madre que me apoyo en todo momento de mi vida y me impulso a continuar y a no rendirme, a mi padre que estuvo conmigo hasta la mitad de esta maestría, pero siempre me apoyo en mis estudios hasta el último suspiro de su vida.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por haberme dado la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa entidad y haberme ayudado a explorar nuevos conocimientos que me servirán en la vida.

Un especial agradecimiento al MSc. Roberto Carlos Cuenca Jiménez, que con su apoyo incondicional logre hacer realidad este trabajo de investigación.

A la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. a su Gerente propietario el Ing. Carlos Neira, a su contadora CPA. Nora Veloz Aguirre y a todos sus colaboradores que me facilitaron la información necesaria para la realización de este proyecto.

Hypathia Fiallos Veintimilla.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Portada	I
Certificación.....	II
Cesión de derechos.....	III
Autoría.....	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
Índice de contenido.....	VII
Resumen.....	1
Abstracto.....	2
Introducción.....	3
CAPITULO 1.	
1. Planteamiento del Problema.....	5
1.1 Introducción.....	6
1.2 Justificación e importancia de la propuesta.....	6
1.3 Objetivos.....	11
1.3.1. Generales.....	12
1.3.2. Específicos.....	12
1.4 Hipótesis.....	12
1.4.1. Variables Independientes.....	12
1.4.2. Variables dependientes.....	13
1.5. Alcances y Limitaciones.....	13
CAPITULO 2.	
2. Metodología.....	14
2.1 Identificación y secuencia de los procesos.....	15
2.2 Descripción de los procesos anteriores Vs los Procesos futuros.....	16
2.3 Descripción de los procesos actuales.....	16
2.3.1 Matrices.....	19
2.3.1.1. Matriz GUT.....	19
2.3.1.2. Matriz ISHIKAWA.....	20
2.3.1.3. F.O.D.A.....	21
2.3.1.4. Plan de mejora.....	21
2.3.1.5. Formato de flujo.....	22

2.3.1.6. Matriz esqueleto.....	23
2.4. Seguimiento y mejora de los procesos identificados.....	24
2.5. Propuesta de mejora de los procesos.....	26
2.5.1 Fases del proyecto.....	27
2.5.2. Hoja de ruta.....	30

CAPITULO 3

3. Marco Teórico.....	31
3.1 Gestión por procesos.....	32
3.2 Clasificación de los procesos.....	33
3.3 Principios de la gestión por procesos.....	34
3.3.1. Principio de enfoque basado en procesos normas ISO.....	34
3.3.2. Normas ISO 9001:2008.....	35
3.3.3. Principios de gestión de calidad.....	35
3.3.4. Auditorías.....	35
3.3.5. Principio de enfoque basado en procesos modelo EFQM.....	36
3.4 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.....	37
3.5 Metodología para la mejora de procesos.....	37
3.5.1 Tipo de Investigación.....	38
3.5.2 Universo y muestra.....	38
3.5.3 Técnicas e instrumentos.....	38
3.6 Indicadores de gestión.....	39
3.7 Introducción al mejoramiento continuo.....	40
3.7.1. Mapa de procesos.....	41
3.7.2. Objetivos de calidad.....	42
3.7.3. Costos de implementación.....	43

CAPITULO 4

4. Aspectos generales de la Institución y del área de estudio.....	44
4.1 La Institución y el sector al que pertenece.....	45
4.2 Marco Legal.....	46
4.3 Organización.....	47
4.4 Alineamiento a las Normas GLOBAL-GAP y las NORMAS ISO 9001 – 2008.....	48
4.5 Sus productos.....	49
4.6 Sus clientes.....	50

CAPITULO 5

5. La gestión de los procesos en la Institución objeto de estudio.....	51
5.1 Identificación y secuencia de los procesos.....	52
5.1.1. Análisis de FODA.....	52
5.1.2. Identificación y análisis de riesgos.....	53
5.1.3. Requisitos.....	54
5.1.4. Objetivos de la compañía.....	55
5.1.5. Tamaño y estructura.....	56
5.2 Descripción de los procesos.....	56
5.2.1. Sus procesos y productos.	56
5.3 Seguimiento y la medición de los procesos.....	64
5.3.1. Matriz de encuesta.....	67
5.3.2. Cuadros estadísticos.....	69
5.4 Mejora de los procesos.....	79
5.4.1. Criterios EFQM para la Compañía.....	80
5.4.2. Subcriterios EFQM para la Compañía.....	80
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	87
7. Bibliografía.....	90
8. Anexos.....	91

Anexos	Contenidos	Páginas
Anexo 1	Documentos de autorización de la investigación por parte de la UTPL y la empresa donde se realizó.	91
Anexo 2	Mapa de procesos (Anexo 1A y Anexo 1B)	93
Anexo 2	Manual de procesos (Anexo 2)	94
Anexo 3	Matriz de indicadores (anexo 3)	104
Anexo 4	Manuales, procedimientos e instructivos (Anexo 4)	106
Anexo 5	Plan de Capacitación y Comunicación	107
Anexo 6	Encuestas, cuestionarios, entrevistas	110
Anexo 7	Fotografías	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Producción de la Compañía Agrícola BANANEISA S.A. Correspondiente al 2011/2012	10
Tabla 2	Matriz GUT Dar prioridad a los problemas que abordar	19
Tabla 3	Matriz GUT. Para detección de problemas de la Compañía	19
Tabla 4	Análisis de F.O.D.A. Compañía Agrícola BANANEISA s.a.	21
Tabla 5	Matriz de Flujo de la Compañía Agrícola BANANEISA s.a.	23
Tabla 6	Hoja de ruta Compañía Agrícola BANANEISA s.a.	30

Tabla 7	Principios de Gestión de la Calidad	36
Tabla 8	Valoración del riesgo	54
Tabla 9	Cuestionario de Calidad de la Compañía Agrícola BANANEISA s.a.	65
Tabla 10	Matriz de encuesta de la Compañía Agrícola BANANEISA s.a.	68
Tabla 11	Mapa del macro proceso de la compañía BANANEISA s.a.	93
Tabla 12	Ficha de elaboración del manual de procesos de la Compañía	94
Tabla 13	Fase del proceso de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.	97
Tabla 14	Manual de indicadores de la Compañía BANANEISA S.A.	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Mapa principal de procesos de la Compañía BANANEISA S.A.	16
Figura 2	Matriz ISHIKAWA de la Agrícola Ganadera BANANEIASA S.A.	20
Figura 3	Plan de mejora A.P.V.H.	21
Figura 4	Mejora continua del sistema de gestión de la calidad	22
Figura 5	Modelo para la agrupación del proceso en el mapa de procesos	33
Figura 6	Modelo para la agrupación del proceso en el mapa de procesos	34
Figura 7	Mapa de procesos para la Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.	41
Figura 8	Organización interna de la Compañía Agrícola BANANEISA S.A	47
Figura 9	Modelo de un SGC basado en Proceso	80
Figura 10	Diagrama General de procesos	98
Figura 11	planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA)	99

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Estadística de la producción de la Compañía BANANEISA S.A. 11/12	11
Cuadro 2	Matriz Esqueleto de la Compañía BANANEISA S.A.	23
Cuadro 3	Fases del proyecto de investigación	29
Cuadro 4	Cuadro Estadístico de las encuestas; nivel de enseñanza	69
Cuadro 5	Cuadro Estadístico de las encuestas; Dep/áreas de trabajo	69
Cuadro 6	Cuadro Estadístico de las encuestas; Cargos dentro de la Compañía	70
Cuadro 7	Cuadro Estadístico de las encuestas; frecuencia de labor	71
Cuadro 8	Cuadro Estadístico métodos y procesos de los cargos	71
Cuadro 9	Cuadro Estadístico de las encuestas; objetivos y resultados	72
Cuadro 10	Cuadro Estadístico de las encuestas; Exigencias de salud y seguridad	73
Cuadro 11	Cuadro Estadístico de las encuestas; comunicación interna	74
Cuadro 12	Cuadro Estadístico; control de calidad en los procesos y Productos	74
Cuadro 13	Cuadro Estadístico de las encuestas; ¿la compañía carece de normas?	75
Cuadro 14	Cuadro Estadístico; conocimiento de las normas y su función	76
Cuadro 15	Cuadro Estadístico de las encuestas; desconocimiento de las normas	76
Cuadro 16	Cuadro Estadístico de las encuestas; Normas ISO como ayuda a la mejora continua y al trabajo en equipo	77
Cuadro 17	Cuadro Estadístico de las encuestas; Aplicación de las normas	77
Cuadro 18	Cuadro Estadístico de las encuestas; Beneficio de las normas	78

Cuadro 19	Cuadro Estadístico de las encuestas; Las normas como solución a los problemas	78
Cuadro 20	Cuadro Estadístico de las encuestas; Las normas ISO reducen los costos de producción.	79

ÍNDICE DE FOTOS

Foto 1	Selección de terreno	17
Foto 2	Enfunde	18
Foto 3	Semilla	57
Foto 4	Desmache o deshije	59
Foto 5	Poda de mano	59
Foto 6	Amarre	60
Foto 7	Labores de cosecha	60
Foto 8	Colear	61
Foto 9	Empinar	61
Foto 10	Barcadillero	61
Foto 11	Desmane	62
Foto 12	Gurbia	62
Foto 13	Pesaje de fruta	63
Foto 14	Empacado de caja	63
Foto 15	Paletizaje	64
Foto 16	Fotos de entrevista; procesos de corte	113
Foto 17	Procesos de corte	113
Foto 18	Procesos de corte	113
Foto 19	Procesos de corte	114
Foto 20	Procesos de corte	114
Foto 21	Procesos de corte	114
Foto 22	Procesos de corte	114
Foto 23	Procesos de empaque	115
Foto 24	Procesos de empaque	115
Foto 25	Procesos de empaque	115
Foto 26	Procesos de empaque	115
Foto 27	Procesos de empaque	116
Foto 28	Procesos de empaque	116
Foto 29	Procesos de empaque	116
Foto 30	Procesos de empaque	117
Foto 31	Procesos de empaque	117
Foto 32	Procesos de empaque	117
Foto 33	Procesos de empaque	118
Foto 34	Procesos de empaque	118
Foto 35	Procesos de empaque	119
Foto 36	Procesos de empaque	119

RESUMEN

La balanza comercial del país en la última década tiende a impulsar el crecimiento de las exportaciones de petróleo y las materias primas, pero además, también lo hacen con los plátanos, camarones y flores, ya que ocupan un lugar muy importante en los ingresos del país, los principales destinos son Estados Unidos y Europa.

Esta investigación se llevó a cabo para dar a conocer la propuesta de un Diseño de modelo de gestión por procesos para el área de empaque de cajas de banano de calidad de exportación PREMIUM para la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. localizada en la provincia de los Ríos Km14 vía Chilintomo.

Se aplicarán las normas ISO 9001:2008 y las normas europeas GLOBAL GAP. Para lograr obtener una producción más cercana a las metas trazadas por la Compañía, tomando como base el análisis de FODA de la misma.

Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. Esta consciente de los cambios que debe realizar para la obtención de un mejor producto.

Palabras claves: Gestión por procesos, alta calidad, Producción de banano, Los Ríos, Exportar.

ABSTRACT

The trade balance of the country in the last decade tends to drive the growth of exports of oil and raw materials, but also so do with bananas, shrimp, and flowers; because they occupy a very important place in the country's income the main destinations are the United States and Europe.

This research was conducted to introduce the proposal of a design process management model for the area of packaging boxes export quality banana PREMIUM for BANANEISA Livestock Agricultural Company SA located in the province of Los Rios Km16 via Chilintomo.

The rules ISO 9001:2008 and European standards GLOBAL GAP. In order to obtain an output closer to the goals set by the Company, based on the SWOT analysis of it.

BANANEISA Livestock Agricultural Company SA Is aware of the changes you must make to obtain a better product.

Keywords: Process management, high quality, Banana production, Rivers, Export.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este proyecto, consiste en mejorar la calidad de producción para el banano de exportación en la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A., a través de la optimización de un sistema de indicadores estratégicos que faciliten la gestión de resultados; para ello se propone un Modelo de procesos que deberán desarrollarse en las etapas de corte y empaque, para la obtención de cajas de banano de exportación PREMIUM para la compañía.

Se recolectar, sistematizar y analizar la información relacionada con los procesos que se desarrollan en éstas etapas, con el objeto de estandarizarlos, mejorarlos y promover una mejora continua en el marco de las NORMAS ISO 9001 – 2008 y Normas de certificación GLOBALGAP éstas últimas ya se están implementando en la Compañía.

En el primer capítulo, se presenta en planteamiento del problema identificando todos los factores que influyen en el problema, además se dará la justificación y la importancia de la propuesta a realizarse los objetivos de la investigación, se identificarán las variables con sus indicadores y el alcance y limitaciones del proyecto.

En el segundo capítulo, se dará a conocer la metodología de la investigación, la descripción detallada de los procesos de las áreas, tanto los anteriores los actuales y los futuros, se realizarán matrices para una mejor comprensión de los problemas a tratar, se hará un seguimiento de los procesos identificados, se dará una propuesta de mejora de los procesos, se explicará la fase del proyecto y se tendrá en cuenta una hoja de ruta.

En el tercer capítulo, Se indica el marco teórico, se interpretará la cita de los especialistas en los temas desarrollados, los procesos a seguir para la mejora de las áreas de la Compañía, el contenido de las normas, de igual forma se explicará el tipo de investigación a utilizar, las técnicas e instrumentos.

En el cuarto capítulo, se dará a conocer los aspectos generales de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A., el marco legal, la conformación interna de la Compañía, el alineamiento a las normas ISO 9001:2008 y GLOBAL GAP, se explicará su producto y se dará a conocer su único cliente.

En el quinto capítulo, trata de la gestión de los procesos de la Compañía objeto de estudio, se hará un análisis de F.O.D.A., además una identificación y análisis de riesgos, la

secuencia de los procesos productivos, se investigará dentro la compañía sus falencias por medio de una encuesta, se realizarán los cuadros estadísticos, a partir de estos se dará una mejora para los procesos, además de criterios y Subcriterios E.F.Q.M.

La importancia de este proyecto, nace a partir del alto porcentaje de banano de Aprovechamiento que se genera en relación a la producción total del banano en la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A., debido a la falta de capacitación y entrenamiento constante y al personal eventual que tiene la empresa.

Para que el problema planteado sea resuelto se deberá elaborar un manual de procedimientos, este será la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo.

El Manual, será una herramienta que permitirá a la Compañía, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

El presente Diseño de un Modelo de gestión por procesos tiene como objeto de investigación la etapa de corte y empaque de cajas de banano de la compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A., empezando en el momento que la fruta es cortada y llega a la empacadora hasta su salida, convertida en cajas de banano. Estará enmarcado en el cumplimiento de las normas Global Gap, e ISO 9001:2008, dentro de las secciones que atañen al proceso operativo de empaque.

Existen los riesgos inherentes como son el riesgo país, el precio oficial de la caja de banano, el riesgo de las actividades empresariales.

Además los riesgos de control tales como: la falta de supervisión al personal de labores agrícolas, Falta de indicadores de desempeño, la inexistencia de registros de las tareas diarias realizadas por el personal, el incremento en los costos de mantenimiento por la falta de un sistema informático, la ausencia de registros de horas de operación de las maquinarias y equipos, etc.

La metodología que se utilizó para la investigación fue de un tipo inductivo – deductivo, según los temas investigados y relacionados con el proyecto se analizaron específicamente lo concerniente a la productividad, sus métodos y capacidades de la Compañía Agrícola Ganadera

BANANEISA

S.A.

CAPITULO I (PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA)



1. Planteamiento del problema

1.1. Introducción.

La Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. fue creada con la Misión de producir banano de calidad de exportación en forma regular, esta empresa debe suministrarse con un criterio técnico gerencial de planificación, coordinación, dirección, control y evaluación, tanto en su concepción orgánica como en el sentido material y operativo.

Con la finalidad de cumplir con su misión, la administración procedió con la renovación de un tercio de la plantación, proceso que se viene llevando a cabo desde hace 1 año y medio, ocasionando una baja en la producción durante el tiempo en que se realizó los trabajos hasta la parición y corte de la primera fruta de las hectáreas renovadas. Así mismo, debido a este proceso, se ocasiona una elevación de la venta de cajas de banano en los meses de Julio y Agosto, esperando que esta plantación se regularice a partir del año 2014 y pueda ya producir banano durante los doce meses del año.

Su proceso productivo inicia en el campo, con el cultivo y cuidado de las plantas de banano hasta alcanzar la edad madura; continuando con el proceso de enfunde, que ocurre cuando las plantas han llegado a su edad madura y han parido una racima, hasta que la racima alcanza la edad suficiente para pasar al proceso de corte, que sucede cuando se corta la racima de la planta y es llevada hacia la empacadora para su correspondiente procesamiento y envío (Proceso de empaque). Las órdenes de corte, dependerán del cliente.

Esta compañía es considerada por su cliente DOLE Ecuador, como un “Productor Básico”, situación que le permite vender la totalidad de su producción anual, de forma exclusiva; por lo que la compañía tiene que velar constantemente por la calidad de su producción, tanto en el campo, como en el empaque de las cajas, pues las cajas terminadas con óptima calidad (Premium) son cotizadas en el mercado con un mejor valor que aquellas que son armadas con la fruta de baja calidad (Aprovechamiento) y el costo terminado de ambos tipos de cajas es el mismo; por lo que la administración apunta a obtener un mayor número de cajas Premium.

El cumplimiento de normas de calidad internacionales se convierte en una herramienta fundamental para cumplir con los objetivos de la compañía. Actualmente ya se encuentran aprobadas las normas Global gap para el proceso de sembrado, enfunde y corte.

Una situación muy común en el sector agrícola es la rotación constante del personal debido a múltiples motivos como: sueldos bajos, ubicación de la hacienda, accesibilidad al lugar de trabajo, cargas horarias, etc. Esto ocasiona serios problemas en todos los procesos de la producción de banano, siendo el proceso de empaque el más afectado pues estos trabajadores acuden únicamente al día de empaque y luego se van a buscar trabajo en otras bananeras.

En el caso de la compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A., esta rotación de personal específicamente en el proceso de empaque, parte del hecho de que los trabajadores sólo son contratados para los días de corte (3 veces a la semana) y luego parten en búsqueda de otra hacienda que requiera sus servicios y no siempre regresan a trabajar para el siguiente corte; causando problemas de planificación y ejecución de las labores del proceso de empaque, pues además de tener que cubrir la vacante dejada, también se debe entrenar a un personal nuevo en el uso de los equipos y cumplimiento de requerimientos básicos del cliente; causando así una desmejora en las labores de empaque por la falta de conocimientos y/o experiencia y volviendo necesaria la supervisión por un empleado con mayor jerarquía.

A causa de lo anteriormente expuesto, la mayoría de las cajas terminadas son de baja calidad resultando en un mayor número de cajas de aprovechamiento y no de cajas Premium; por otro lado, también resultan en el Rechazo de la fruta en el puerto, debido a las revisiones de calidad que se realizan en el sitio; esta fruta rechazada no es cancelada a la compañía, resultando en una pérdida económica.

Este proyecto trata de mejorar y prevenir errores en la manipulación y empaque de la fruta a través de la implementación de procesos de calidad basados en las Normas ISO 9001:2008 con la finalidad de obtener más fruta calificada para las cajas de banano PREMIUM.

Del cuidado que se dé en estos procesos resultarán las mejoras de calidad que garantizarán a la Compañía un mejor rendimiento en sus productos; con lo anterior pongo en consideración mi proyecto de mejoramiento y prevención de gestión de calidad para las cajas de banano de exportación PREMIUM.

1.2. Justificación.

La situación económica actual del sector agrícola de nuestro país, y la informalidad del sector, obliga a los productores a buscar la manera de optimizar los recursos de que

disponen, para poder obtener una rentabilidad, esto aunado a que el precio de la caja de banano, es impuesto por el cliente, en base al mercado internacional y sus demandas. El mercado Norteamericano, es conocido por pagar un precio mayor por la fruta, pero a su vez, también exigen una mejor calidad.

Actualmente, la informalidad del sector laboral agrícola ocasiona grandes pérdidas económicas al no contar con personal debidamente capacitado y entrenado que realice las labores agrícolas pertinentes. En el caso de la compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A., se han tomado las medidas necesarias con respecto al personal fijo (trabajadores de campo y corte) a los cuales se procura dar una capacitación y entrenamiento constantes con respecto al desenvolvimiento de sus labores diarias; no así con el personal eventual que trabaja en el proceso de empaque.

Cuando se contrata un personal eventual para el proceso de empaque, se procede con la capacitación respectiva, periodo durante el cual, el trabajador no está en capacidad de rendir al 100% de sus habilidades, debido a la falta de experiencia. Sin embargo, al ser personal eventual, estos trabajadores capacitados no suelen regresar a trabajar en la hacienda pues han salido en búsqueda de lugares donde puedan ganar más con los conocimientos adquiridos, convirtiéndose esta situación en un círculo vicioso de trabajadores inexpertos al mando del proceso de empaque.

La problemática surge en el momento en que estos trabajadores inexpertos cogen la fruta recién cortada y la procesan de mala manera, pues no conocen bien la manipulación correcta o las medidas o los pesos necesarios para armar las cajas de fruta, no estando en capacidad real de armar cajas de fruta Premium, las cuales son el objetivo de la compañía; y si a esto sumamos el hecho de que en algunos casos, cuando se realiza el muestreo en el puerto, si alguna caja Premium no se encuentra en óptimas condiciones, el pallet entero de 48 cajas es Rechazado y no cancelado por el cliente.

Actualmente el proceso de cajas de fruta arroja un 2.31% de cajas procesadas por día de corte, que califican como cajas de aprovechamiento, lo cual es elevado, tomando en cuenta que el saldo de la fruta no procesada se convierte en Merma. Esto significa que en orden de poder cumplir con la cantidad de fruta necesaria para procesar 1 contenedor de 960 cajas (Full) se necesitan cortar racimas adicionales cuya fruta aún está tierna y que de haber esperado 1 semana adicional, habría estado en mejores condiciones y se hubiera aprovechado de mejor forma.

De acuerdo al análisis adjunto, este porcentaje podría disminuir drásticamente si durante el proceso de empaque, el personal estuviera capacitado debidamente o se tomaran medidas preventivas que ayuden al personal nuevo a cumplir a cabalidad sus funciones, por medio de normas y procesos claros que sirvan de guía efectiva. Todo este esfuerzo resultaría en un aumento en las utilidades, en el orden de los \$20.000 a \$30.000 aproximadamente.

PRODUCCION DE CAJAS DE BANANO

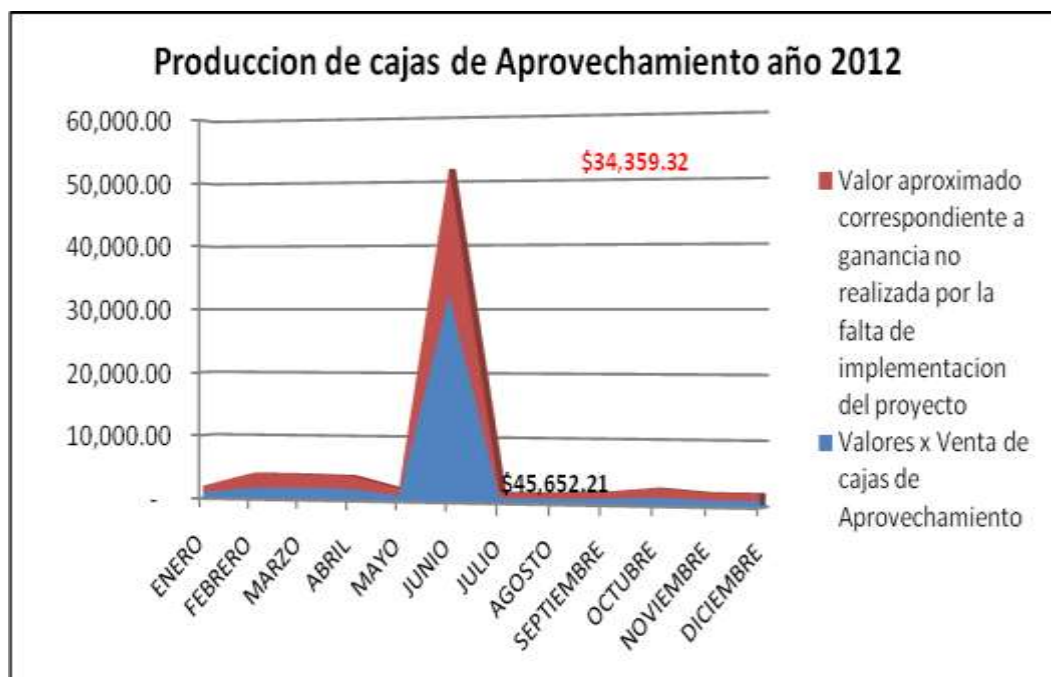
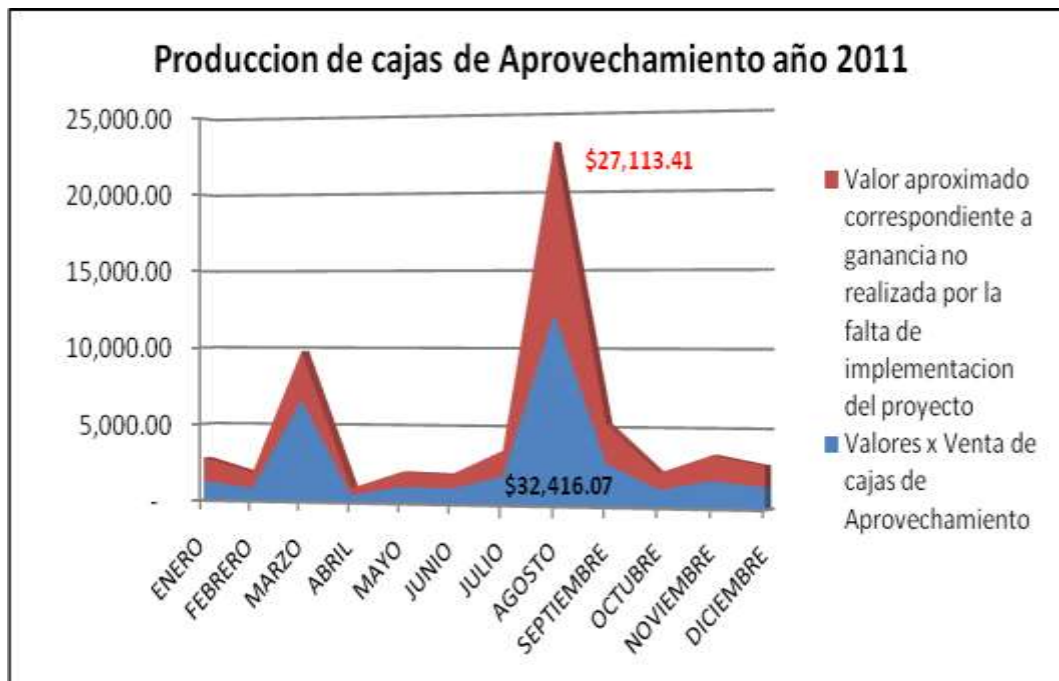
AÑO 2011	CAJAS PREMIUM	VALOR	PRECIO	CAJAS APROVECH.	VALOR	PRECIO	TOTAL	INGRESO	CONVERSION CAJAS APROV.	VALOR	DIFERENCIA
ENERO	8,724	52,157.90	5.98	449	1,279.76	2.85	9,173	53,437.66	467	2,794.43	1,514.67
FEBRERO	6,837	44,665.46	6.53	270	822.95	3.05	7,107	45,488.41	281	1,837.05	1,014.10
MARZO	6,912	38,217.60	5.53	1,702	6,621.43	3.89	8,614	44,839.03	1,771	9,791.05	3,169.62
ABRIL	7,758	43,040.04	5.56	162	493.77	3.05	7,920	43,533.81	168	932.87	439.10
MAYO	7,799	43,216.52	5.54	352	1,072.88	3.05	8,151	44,289.40	367	2,031.99	959.11
JUNIO	9,671	53,774.42	5.56	333	1,014.97	3.05	10,004	54,789.39	347	1,928.06	913.09
JULIO	13,156	73,156.77	5.56	603	1,837.91	3.05	13,759	74,994.68	627	3,486.57	1,648.66
AGOSTO	15,300	85,078.53	5.56	4,004	12,204.16	3.05	19,304	97,282.69	4,166	23,164.44	10,960.28
SEPTIEMBRE	12,880	71,953.84	5.59	903	2,752.34	3.05	13,783	74,706.18	940	5,248.78	2,496.44
OCTUBRE	10,292	57,853.48	5.62	378	1,152.14	3.05	10,670	59,005.62	393	2,210.82	1,058.68
NOVIEMBRE	6,736	37,853.05	5.62	575	1,752.57	3.05	7,311	39,605.62	599	3,363.28	1,610.71
DICIEMBRE	9,511	54,108.85	5.69	463	1,411.19	3.05	9,974	55,520.04	482	2,740.15	1,328.96
TOTALES	115,576	656,076.46		10,194	32,416.07		125,770	687,492.53	10,607	59,529.48	27,113.41

AÑO 2012	CAJAS PREMIUM	VALOR	PRECIO	CAJAS APROVECH.	VALOR	PRECIO	TOTAL	INGRESO	CONVERSION CAJAS APROV.	VALOR	DIFERENCIA
ENERO	11,694	70,117.22	6.00	313	954.01	3.05	12,007	71,071.23	326	1,953.80	999.79
FEBRERO	12,901	88,313.57	6.85	570	1,737.34	3.05	13,471	90,050.91	593	4,058.00	2,320.66
MARZO	17,069	105,536.68	6.18	628	1,914.12	3.05	17,697	107,450.80	654	4,041.17	2,127.05
ABRIL	18,391	113,852.28	6.19	603	1,837.93	3.05	18,994	115,690.21	627	3,881.54	2,043.61
MAYO	10,419	63,988.18	6.14	297	905.25	3.05	10,716	64,893.43	309	1,896.18	990.93
JUNIO	6,445	37,420.54	5.81	8,584	32,243.78	3.76	15,029	69,664.32	8,932	51,859.82	19,616.04
JULIO	11,610	66,323.11	5.71	275	838.18	3.05	11,885	67,161.29	286	1,633.51	795.33
AGOSTO (Aprox)	11,722	70,332.00	6.00	278	847.90	3.05	12,000	71,179.90	289	1,732.80	884.90
SEPTIEMBRE (Aprox)	13,285	79,710.00	6.00	315	960.75	3.05	13,600	80,670.75	328	1,966.50	1,005.75
OCTUBRE (Aprox)	18,365	110,190.00	6.00	435	1,326.75	3.05	18,800	111,516.75	452	2,713.20	1,386.45
NOVIEMBRE (Aprox)	14,458	86,748.00	6.00	342	1,043.10	3.05	14,800	87,791.10	356	2,137.50	1,094.40
DICIEMBRE (Aprox)	14,458	86,748.00	6.00	342	1,043.10	3.05	14,800	87,791.10	356	2,137.50	1,094.40
TOTALES	160,817	979,279.58		12,982	45,662.21		173,799	1,024,931.79	13,507	80,011.53	34,359.32

Nota Adicional:

Las cajas premium tienen un peso máximo de 42 lbs, mientras que las de aprovechamiento es de 46 lbs, por lo que es necesario realizar una conversión. Además se debe considerar la Merma, inevitable sobrante producido por la desigualdad de las manos de banano. Esta merma está calculada en un 5% de la Racma de Banano. La producción del año 2011 corresponde en su mayoría únicamente a las 2/3 partes de la capacidad de la hacienda, debido a la renovación del Lote en Guayas. Su producción renovada se cosechó en los meses de Julio, Agosto y parte de Septiembre y Octubre

¹ Tabla 1. Producción de la Compañía Agrícola BANANEISA S.A. Correspondiente a los años 2011/2012
Elaborado por. CPA. Nora Veloz Aguirre (Contadora General de BANANEISA S.A.)
Fuente. Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.)



Cuadro 1 Estadística de la producción de la Compañía BANANEISA S.A. correspondiente al 2011/2012
 Elaborado por. CPA. Nora Veloz Aguirre (Contadora General de BANANEISA S.A.)
 Fuente. Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.)

1.3. Objetivos.

1.3.1. Generales.

Proponer un Modelo de procesos para mejorar la calidad de los productos que se desarrollan en la etapa de corte y empaque de la caja de banano de exportación PREMIUM

para la compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A en la ciudad de Babahoyo, Año 2013.

1.3.2. Específicos.

Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos para realizar un diagnóstico de la situación actual de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A, con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de las cajas de banano PREMIUM producidas.

Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los procesos de producción de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con los objetivos de calidad necesarios para obtener las cajas de banano PREMIUM.

1.4. Hipótesis

Después de haber planteado el problema con sus variables e indicadores, se procederá a explicar las posibles falencias que tiene la empresa en la producción de Banano Premium, para ello se ordenará, sistematizará, y estructurará el conocimiento que se tiene para así poder lograr las metas planteadas.

A continuación se detallarán las hipótesis correspondientes al problema.

- ✓ Existen falencias dentro de los procesos del área de producción en corte y empaque que afectan el aprovechamiento de la fruta cosechada
- ✓ La manipulación indebida que sucede en el proceso de corte y los posibles errores que se cometen en la medición de los dedos (plátano).
- ✓ El poco cuidado que tienen en la apilación de cajas en la etapa de paletizaje.

Mejorar los procesos que se desarrollan en la etapa productiva de corte y empaque de banano de calidad de exportación PREMIUM que realiza la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A, *promoviendo una mejora continua en el marco de las Normas de certificación GLOBALGAP y las normas ISO 9001 – 2008 (objetivo # 5.4.1 Objetivos de la calidad, y objetivo 7.1 Planificación de la realización de un Producto)*

Para el análisis de la hipótesis indicada en lo anterior se ha identificado las siguientes variables.

1.4.1. Las variables Independientes.

Mejoramiento de la calidad de Banano en la Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Indicadores.

Mejorar el desempeño en la producción.

Logística y comercialización de productos.

Obtener más cajas de Banano Premium para la venta

1.4.1 Variable dependiente.

Fortalecimiento de la producción e incrementar los ingresos de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Indicadores

Volumen de productos de Banano Premium

Tipo de empresa a quién se vende el producto.

1.5 Alcance y limitaciones.

El presente Diseño de un Modelo de gestión por procesos tiene como objeto de investigación la etapa de corte y empaque de cajas de banano de la compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A., empezando en el momento que la fruta es cortada y llega a la empacadora hasta su salida, convertida en cajas de banano.

Dentro de los diferentes tipos de cajas de banano existentes se trabajará con las cajas de exportación tipo PREMIUM (PR-1110, PR-1120 y Bajella) y las cajas de aprovechamiento (Singles y 22XU).

El presente diseño de gestión por procesos estará enmarcado en el cumplimiento de las normas Global Gap, e ISO 9001:2008, dentro de las secciones que atañen al proceso operativo de empaque.

Este proyecto servirá como base para una mejor gestión de la productividad, describiendo los procesos necesarios para satisfacer lo demandado, enfocándose en la mano de obra como fuerza laboral que activamente desarrolla los procesos operativos de empaque (incluye personal antiguo, nuevo y aprendices) para una mayor producción de cajas de banano PREMIUM y menor obtención de cajas de banano de Aprovechamiento.

CAPITULO II (METODOLOGÍA)



2. Metodología

La presente propuesta de investigación se desarrollará a través de la siguiente metodología:

1. Identificación y secuencia de los procesos
2. Descripción de los procesos actuales
3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados
4. Propuesta de mejora de los procesos

2.1. Identificación y secuencia de procesos.

La propuesta para Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de corte y empaque de cajas de banano de calidad de exportación PREMIUM para la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. en el km 14 vía Chilintomo provincia de Los Ríos, parte de la verificación de los procesos actuales para poder proponer mejoras en dichos procesos, para así obtener resultados favorables en el producto de la empresa.

(Tomada de la guía para una gestión basada en procesos). La identificación y selección de los procesos a formar parte de la estructura de procesos, debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

Para la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. El desarrollo del proyecto se inicia cuando la fruta llega a la empacadora hasta su salida, convertida en cajas de banano. Para el seguimiento de este proceso se utilizará procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

(Tomada de la guía para una gestión basada en procesos). Los factores para la identificación y selección de los procesos son:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en factores clave de éxito (FCE).
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

En el siguiente cuadro se detalla cómo se trabajará los procesos en la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

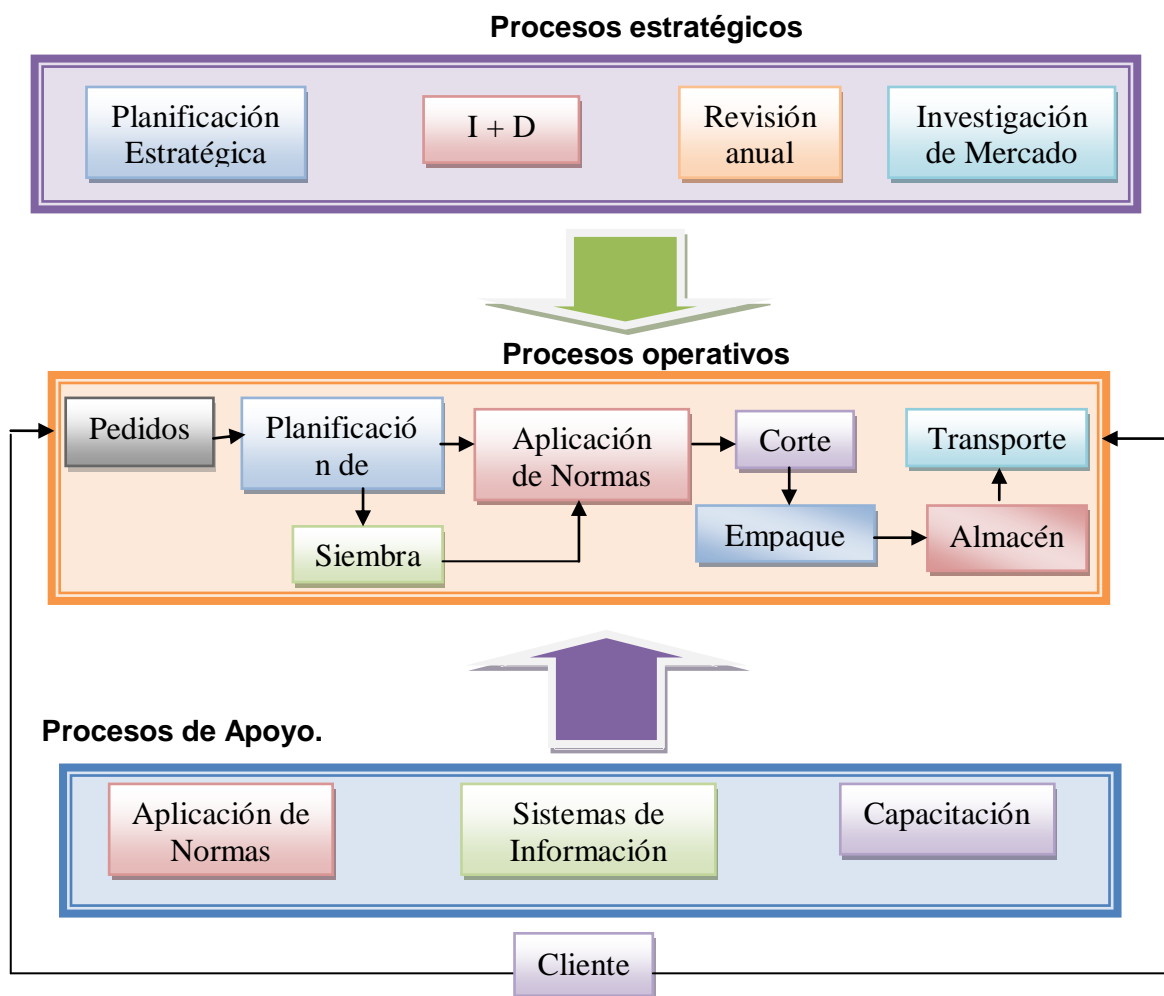


Figura 1. Elaborado por Hypathia Fiallos Veintimilla - Mapa principal de proceso con tres agrupaciones referentes a la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Fuente. Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Cabe añadir que para esto se necesitará de fuentes y técnicas para la recolección de la información necesaria para realizar el proyecto.

2.2.. Procesos anteriores Vs. Procesos futuros.

La compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A., tenía como procesos anteriores: Rotación del personal, específicamente en el proceso de empaque, debido a que los trabajadores sólo eran contratados para los días de corte (3 veces a la semana) y luego de esto no volvían, causando problemas de planificación y ejecución de las labores del proceso de empaque, pues además de tener que cubrir la vacante dejada, también se debe entrenar a un personal nuevo en el uso de los equipos y cumplimiento de requerimientos básicos del cliente.

La informalidad del sector laboral agrícola ocasiona grandes pérdidas económicas al no contar con personal debidamente capacitado y entrenado que realice las labores agrícolas pertinentes.

En la actualidad se han tomado las medidas necesarias con respecto al personal fijo (trabajadores de campo y corte) a los cuales se procura dar una capacitación y entrenamiento constantes con respecto al desenvolvimiento de sus labores diarias; no así con el personal eventual que trabaja en el proceso de empaque.

En los procesos futuro se espera que la implementación de diseño de gestión por procesos esté enmarcada en el cumplimiento de las normas Global Gap, e ISO 9001:2008, dentro de las secciones que atañen al proceso operativo de empaque, servirá como base para una mejor gestión de la productividad, describiendo los procesos necesarios para satisfacer lo demandado.

Se enfocará en la mano de obra como fuerza laboral que activamente desarrolla los procesos operativos de empaque (incluye personal antiguo, nuevo y aprendices) para una mayor producción de cajas de banano PREMIUM y menor obtención de cajas de banano de Aprovechamiento.

2.3. Descripción de los procesos actuales.

El proceso que sigue la Compañía para la producción de la fruta es el siguiente:

1) Selección del terreno: La Compañía Agrícola BANANEISA S.A. examina exhaustivamente la selección de los mejores suelos agrícolas y los prepara mediante su apropiada limpieza, mecanización e implementación de drenajes y canales de riego para posteriormente proceder a la siembra.



Foto1 cortesía de BANANEISA S.A.

2) Manejo: Durante su desarrollo la plantación recibe todos los cuidados necesarios para una buena cosecha, tanto en las labores de mantenimiento como en las de protección de la fruta resultan de las constantes investigaciones que hacen en la compañía para lograr un manejo integrado del cultivo. Entre estas actividades se cuentan:

Deshije – Consiste en la eliminación de retoños o hijos que no son productivos. *Deshoje* – Comprende la eliminación de hojas no funcionales.



Foto2 cortesía de BANANEISA S.A.

Riego– Para alcanzar los niveles óptimos de productividad a través del sistema de riego. Todo esto se hace de manera amigable con el medioambiente, cuidando el equilibrio entre la naturaleza, la tecnología y la productividad, minimizando o eliminando el uso de químicos. *Calidad preventiva* – una vez desarrollada la fruta es tratada bajo procedimientos establecidos de control de calidad que permiten la obtención de banano sano, limpio y con excelente calidad. Esta es la etapa muy importante en nuestra producción y comprende:

- Enfunde
- Desflore
- Protección de gajos
- Apuntalamiento
- Desachiré (quitar los Gajos o manitos que no sirven), y
- Limpieza de brácteas del racimo.

3) Procesamiento: Cuando el fruto ha completado su madurez fisiológica, se debe cosechar con mucho cuidado para evitar daños y luego transportarlos por líneas de cable vías hacia las plantas empacadoras para ser calificado bajo los parámetros exigidos por nuestro cliente.

La fruta es limpiada y clasificada dentro de las piscinas de procesamiento para eliminar el látex natural. Los gajos limpios o “Clusters” son pesados y luego reciben un recubrimiento protector contra agentes patógenos lo que garantiza la preservación de su calidad y que al consumidor le llegue un producto completamente sano.

Finalmente, la fruta es empacada de acuerdo a los requerimientos del mercado y transportada para ser vendida a nuestro único cliente DOLE.

2.2.1 Matrices.

En las siguientes matrices se darán a conocer las falencias que tienen las áreas de corte y empaque.

2.2.1.1. Matriz GUT.

Matriz GUT. (Dar prioridad a los problemas que abordar)				
Valor	Gravedad	Urgencia	Tendencia	G*U*T
5	Extremadamente Grave	Extremadamente Grave	Agravar rápido	
4	Muy Grave	Muy Grave	Empeorar en corto plazo	
3	Grave	Grave	Empeorar en medio plazo	
2	Poco grave	Poco grave	Empeorar en largo plazo	
1	Semi grave	Semi grave	Sin tendencia a empeorar	
G	GRAVEDAD	Impacto del problema en las operaciones y los corporativos. efectos que se presentan en el largo plazo, en caso de falta de resolución		
U	URGENCIA	El tiempo disponible y necesario para resolver el problema		
T	TENDENCIA	alto potencial de crecimiento (empeoramiento) del problema		

Tabla 2. Elaborado por Hypathia Fiallos Veintimilla
Fuente. Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.)

GUT. Para detección de problemas de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.					
PROBLEMA	G	U	T	TOTAL	PRIORIZACIÓN
Retrasos en entrega	2	2	3	12	5°
Desperdicio de banano	4	3	5	60	3°
Alto gasto en herramientas de producción	2	2	4	16	4°
Menor producción de cajas de banano PREMIUM	4	4	5	80	2°
Trabajadores del área de corte no son fijos	4	5	5	100	1°

Tabla 3. Elaborado por Hypathia Fiallos Veintimilla
Fuente. Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.)

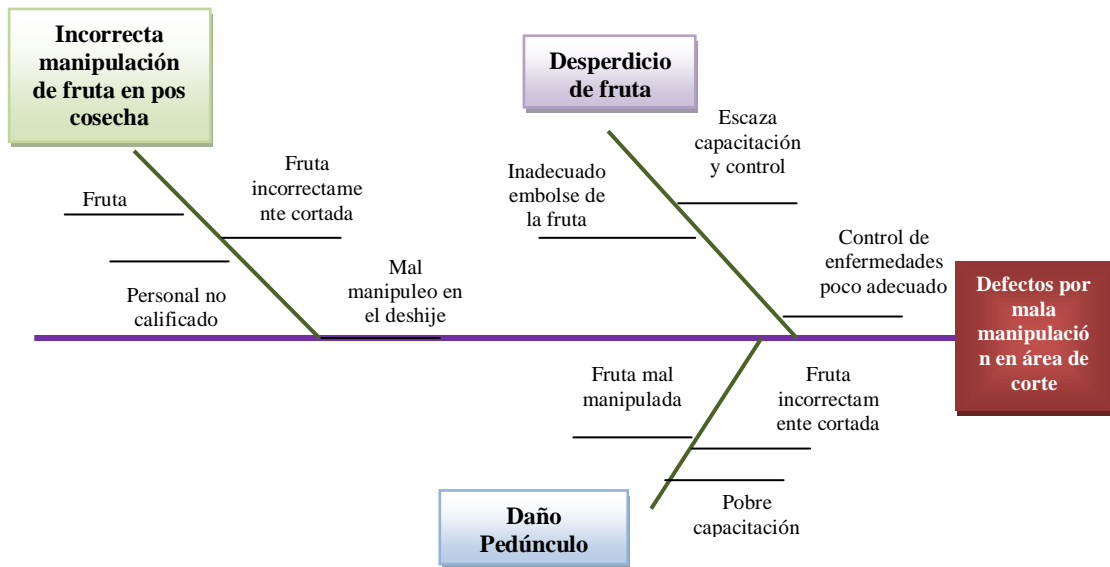
En esta matriz se puede conocer que la contratación de trabajadores eventuales en la Compañía para el área de corte hace que las dos áreas tanto de corte como de empaque se atrasen logrando un mal desempeño en la productividad.

Además se puede observar que no se logra una alta producción de cajas PREMIUM que es el objetivo de la compañía ya que las mismas tienen menos peso y mayor rentabilidad.

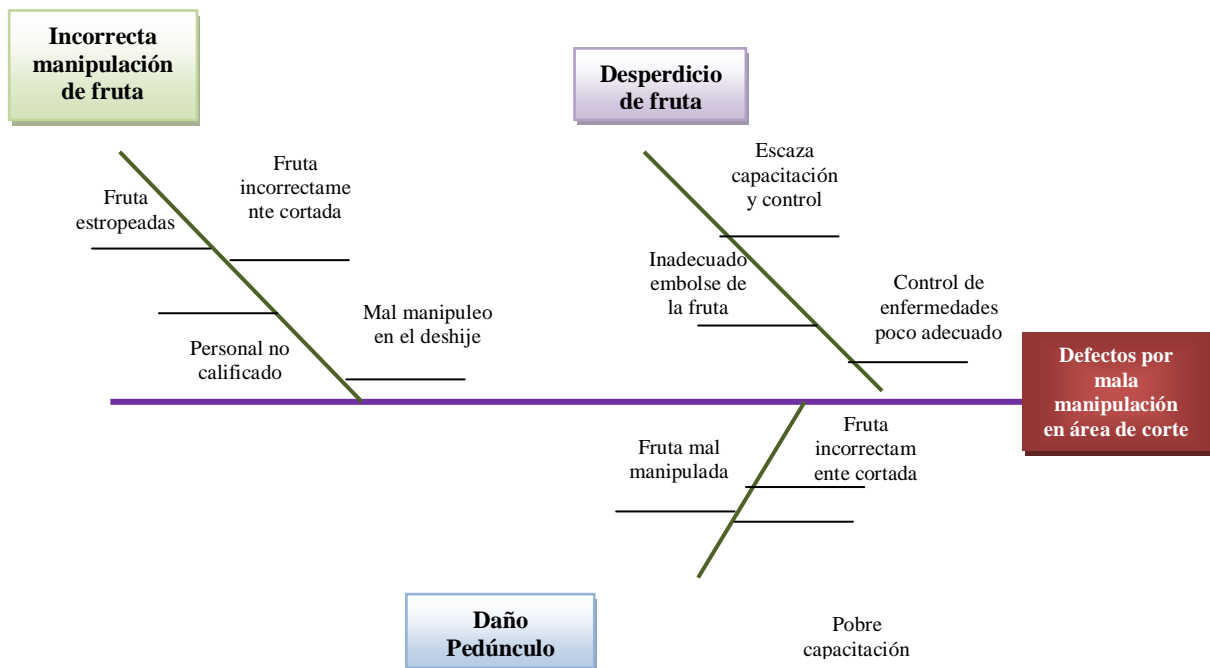
El siguiente punto que se observa es el desperdicio de banano que terminan en cajas aprovechamiento para la cual se necesita un mayor pesaje y una mínima rentabilidad para la compañía.

El proyecto se realiza para que la compañía tenga la opción de implementar las normas ISO 9001:2008 para la mejora en la calidad de su producto y la obtención de mayor elaboración de cajas de banano PREMIUM.

2.2.1.2. Matriz ISHIKAWA.



Ishikawa defectos de corte



Ishikawa defectos de empaque

Figura 2, fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.
Elaboración: Hypathia Fiallos Veintimilla

2.2.1.3 Matriz básico (F.O.D.A).

ANÁLISIS DE F.O.D.A. COMPAÑIA AGRICOLA BANANEISA S.A.	
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estar ubicados en una zona de producción agrícola. Contar con un personal administrativo capacitado. Mantener un cronograma de cultivo periódico. Aseguramiento de la venta total de producción. Contar con sistemas de riego y drenaje.	faltas del personal del área de producción Abandono de los puestos de labores agrícolas. No contar con un inventario permanente de repuestos y de un plan General de mantenimiento para equipos y maquinarias. Falta de capacitación para la implementación de normas de calidad. Falta de indicadores de desempeño.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Incremento de la producción debido a la demanda mundial que existe por la fruta. Facilidad en la adquisición de activos por medio de transferencia de los mismos entre empresas relacionadas. Tener un único comprador, el cual tiene un trato privilegiado hacia la compañía.	Plagas en el sector productivo. Factores ambientales como la erupción de volcán. Productores informales que tienen costos menores de producción y venden su fruta a precios ínfimos. Existe producción de la fruta en otros países a menor precio.

Tabla 4. Elaborado por Hypathia Fiallos Veintimilla

Fuente. Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

2.2.1.4. Plan de mejora.

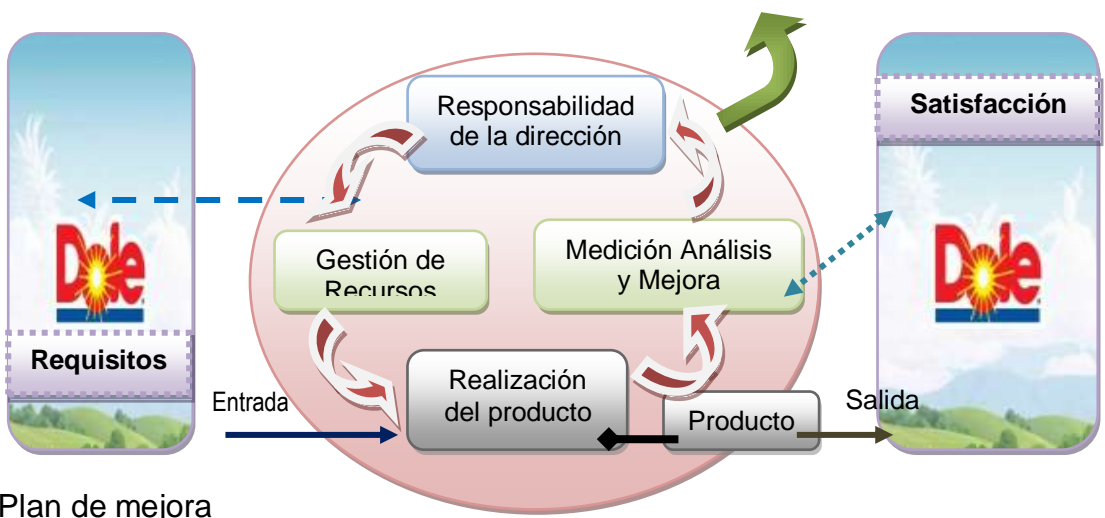


A.p.v.h.

Figura 3. Elaboración: Hypathia Fiallos Veintimilla

Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

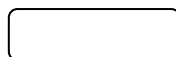
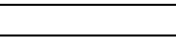
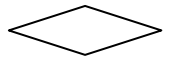



Mejora Continua del sistema de Gestión de la Calidad



Plan de mejora

Figura 4. Elaboración: Hypathia Fiallos Veintimilla
Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

2.2.1.5. FORMATO DE FLUJOS.

-  Inicio de proceso
-  Actividad
-  Decisión
-  Conector
-  Flujo
-  Documento

Matriz de flujos

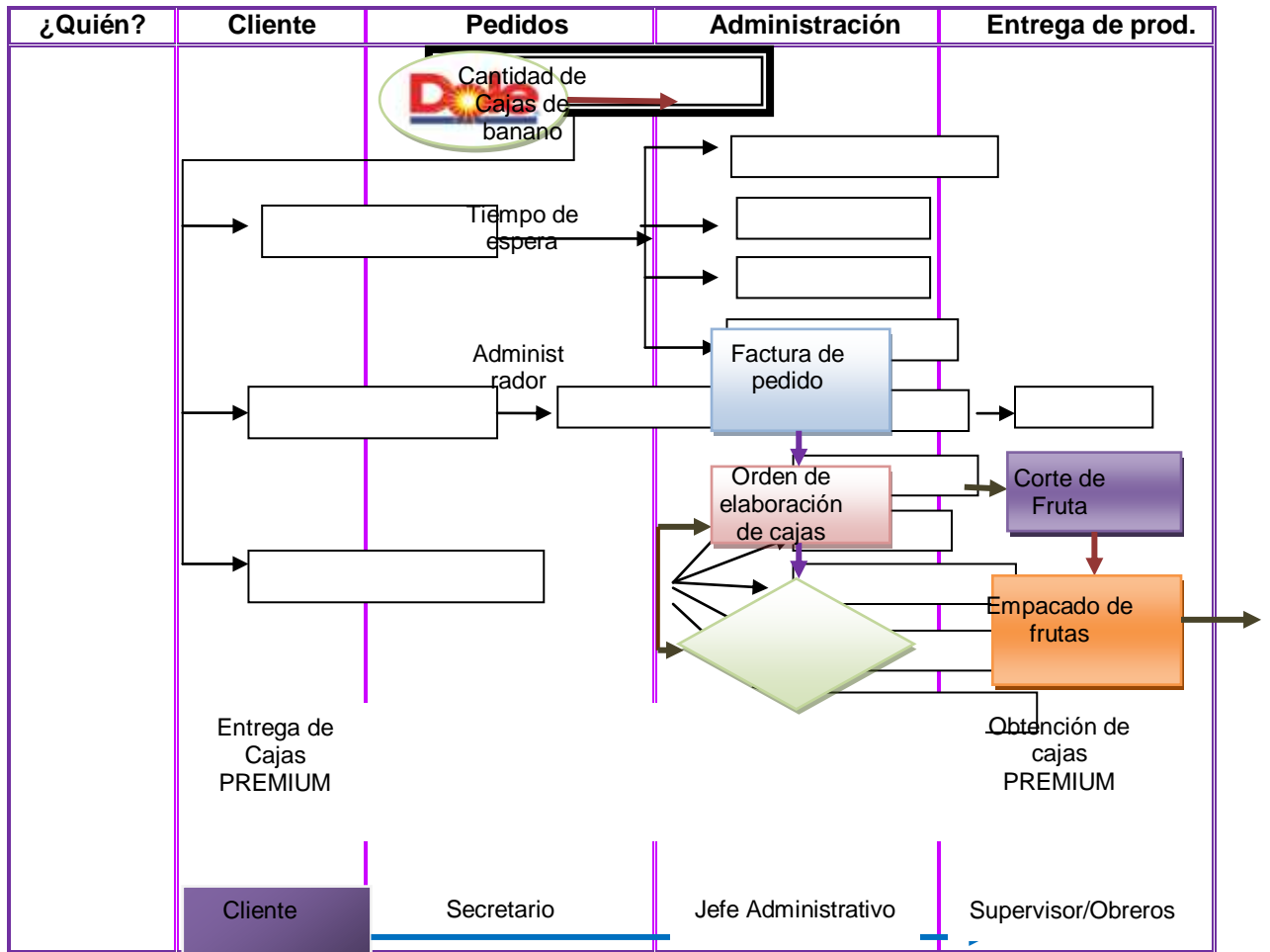


Tabla 5. Elaboración de cajas de banano. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

2.2.1.6. Matriz Esqueleto



Cuadro 2. Elaboración: Hypathia Fiallos Veintimilla. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

2.3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados.

Para entender los requerimientos que necesita la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. Se ha planteado en el punto anterior los problemas que se desean remediar en las diferentes matrices realizadas, estos problemas que actualmente tiene la Compañía son los que se desean resolver mediante la implementación ISO 9001:2008.

A continuación se propone mejorar las áreas de corte y empaque, para que la Compañía produzca mayor cantidad de cajas de banano PREMIUM.

- ❖ **Capacitación de empleados.** Los obreros del área de corte deberán tener capacitación constante y comunicación entre ellos y los supervisores.

- ❖ **Manejo:** Durante el desarrollo del cultivo se deben considerar las siguientes prácticas: control manual y/o químico de las malezas; deshoje; deshije y fertilización; control de enfermedades y plagas; embolsado de la fruta; desmanado; control de edad en la fruta.

- ❖ **Aplicación de Normas:** Los empleados deberán tener sus herramientas y equipos de trabajo cuando están en el área de producción.

- ❖ **Cultivo:** el banano prospera bien en zonas con altitud hasta 300 msnm, con temperatura promedio de 27° C y una mínima de 15° C, precipitación pluvial entre 2.000 mm y 5.000 mm, en suelos de textura franco-limosos, con pH de 5 a 6 con buen drenaje y profundidad mayor a un metro.

Para su propagación, el método más usado es el trasplante directo de cormos, extraídos de los hijuelos de "espada", vigorosos sanos y con un peso mayor a 1,5 kg.

Para su plantación se utiliza un sistema triangular o tres bolillo; se debe considerar la distancia 2,7 x 2,7 y 3,0 x 3,0 m. Si se utilizan cormos, la siembra se hará preferentemente entre agosto y octubre.

- ❖ **Cosecha.** La fruta de banano debe cosecharse verde, en un punto tan cercano como sea posible a la madurez fisiológica evitando la maduración durante el transporte. En los racimos embolsados, y desmanado, la cosecha se realiza semanalmente, cortando a las 12 a 14 semanas después de ser marcada con cinta de color correspondiente.

❖ **Parqueadero o lugar de recepción de racimos.**

En el parqueadero hacer una recepción única de racimos plenamente identificados por color de cinta, la misma que va a indicar la edad exacta del racimo, es importante que con esta técnica se enfunde también los racimos así se sabrá la edad que tienen, esto va a ayudar a identificar el promedio y la cantidad de racimos que cumplen con el grosor, y así se evitarían los defectos.

❖ **Calificación de racimos.** Es necesario seleccionar los racimos que están aptos para ser empacados, para ello se controla el color de pulpa (almendra) del dedo central externo de la segunda mano (mano del sol) de todos los racimos, con ayuda de la gurbia, se realiza un corte longitudinal en los dedos, quedando la pulpa expuesta, se prosigue a presionar con los dedos para observar si la pulpa se observa turgente y de un color crema pálido (sin indicios de maduración). En caso de que la pulpa se muestre poco firme, translúcida y con ligera coloración amarillenta en el eje central, se debe descartar el racimo.

❖ **Desfloración.** La persona encargada de la desfloración desprenderá manualmente toda la flor que existe en la punta de los dedos del racimo, frotando los pezones de la fruta con las yemas de los dedos, la operación de desfloración se inicia comenzando por la última en forma de espiral, terminando por la primera. Para ello el operario gira alrededor del racimo, sin voltearlo ni forzarlo, inicialmente, deben desflorarse los diez racimos más próximos al desmano, el personal que realiza ésta acción debe tener las uñas cortadas.

❖ **Desmane.** Esta labor es la forma más cómoda de trabajo pues comienza por las manos inferiores, con la desmanadora una vez sujeta, se procede a cortar, dejando una porción suficientemente grande para formar coronas de los gajos.

La cantidad de fruta depositada en el tanque de desmane no debe exceder la cuarta parte de la superficie. Además se debe evitar golpear la fruta desmanada contra los bordes de la tina.

Como medida de protección y seguridad se recomienda el uso de una horqueta para descanso de la cuchara, botas de goma y mandil.

❖ **Formación de gajos (saneo).** El operario formará los gajos, los mismos que deben tener un mínimo de cuatro dedos y un máximo de nueve, dependiendo del número de

dedos se deben buscar combinaciones, esto es 5-6-6 ó 8-6-6, un gajo de cinco dedos y dos de seis ó de uno de ocho y dos de seis.

- ❖ **Calificación y colocación de bandejas.** Se debe depositar los gajos con dedos rectos y curvos grandes (correspondientes a las primeras manos de un racimo) en el canal externo de la bandeja, evitando causar golpes o maltratos a la fruta, los gajos se colocan en forma vertical, con las coronas hacia arriba, y apoyados en las bandejas, sobre su parte externa. No deben amontonarse unos sobre otros, ya que se lastimarían y no serían correctamente asperjados, luego selecciona y coloca los gajos en con dedos medianos en el canal central de la bandeja; los gajos deben permanecer erguidos y guardar espacio entre ellos, para evitar daños por rozamiento.

- ❖ **Colocación de etiquetas.** Se debe colocar la etiqueta en la parte central de los dedos, bien pegada, las etiquetas se deben pegar en cada dedo, en gajos de tres dedos internos, se colocan dos etiquetas empezando por el primer dedo de izquierda a derecha y alternando, en gajos de cuatro dedos internos.

- ❖ **Fumigación de coronas.** Se aplica la mezcla de fungicida y alumbre, con ayuda de una mochila de aspersión, sobre las coronas y saneamiento de los gajos, la boquilla a utilizarse es la # 8001 (cono lleno o plano en buen estado) la aplicación se la realiza a unos cinco o diez centímetros de distancia sobre la corona.

Como medida de protección y seguridad en esta fase se recomienda el uso de casco de protección, mascarilla, mandil, botas y guates de goma.

- ❖ **Empaque.** El empacador debe tomar un fondo de caja bien pegado, debe colocar la cartulina en los bordes humedecidos, para no dañar la fruta y repartirla adecuadamente en la caja. Si el procedimiento no se lo realiza de manera correcta, puede causar daños en la fruta por el roce de la caja, y generar el defecto de calidad, que se traduce en una fruta manchado por el contacto directo con la caja. Finalmente la caja se pesa y se coloca la tapa dando como resultado una caja de banano PREMIUM.

2.4. Propuesta de mejora de los procesos.

Se propone:

- Realizar una campaña dentro de la Compañía para lograr que el personal tome conciencia en la manera como realiza su trabajo.
- Los indicadores servirán como semáforos en cada una de las áreas de producción para identificar y corregir errores.
- El porcentaje de calidad obtenido será mayor o igual al 75% debido a que los errores se superan en la empacadora sin que estos lleguen a manos de los clientes.
- La imagen de la fruta tendrá una mejora considerable debido a la calidad de la fruta que se obtendrá mediante la implementación de la norma.
- El mejoramiento de los procesos dependerá básicamente de la motivación que el líder dé a los operarios dentro de las áreas productivas al realizar su trabajo, si esto no ocurre no se obtendrá mejora alguna.
- El personal de las áreas de corte y empaque serán capacitados, y deberán hacer su trabajo correctamente.

Al proponer un modelo de procesos para mejorar la calidad de los productos que se desarrollan en la etapa de corte y empaque de la caja de banano de exportación PREMIUM para la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A en la Provincia de los Ríos, Año 2012, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la Compañía, con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de las cajas de banano PREMIUM producidas en la actualidad, para que a futuro se obtenga una mejor rentabilidad en la compañía.

La elaboración de una propuesta de mejora de la calidad de los procesos de producción de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con los objetivos de calidad necesarios para obtener mayor cantidad de cajas de banano PREMIUM, evitando el desperdicio que actualmente se da en la Compañía.

2.4.1 Fases del Proyecto.

- **Fase de planificación.** Se tratará de establecer en la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. el trabajo en conjunto con todas sus áreas, debiendo satisfacer

las restricciones de prestaciones, planificación temporal y costo. Se deberá tener una planificación detallada de la cual se obtendrá consistencia del proyecto y evitará sorpresas indeseadas.

- **Fase de ejecución.** En esta fase se representa el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización propiamente dicha del proyecto, esto es, la ejecución de la implementación de normas ISO 9001:2008 y GLOBAL GAP. Este proyecto responde, ante todo, a las características técnicas específicas de las normas y supone poner en juego y gestionar los recursos en la forma adecuada para desarrollarlo.
- **Fase de entrega.** El proyecto está destinado a finalizarse en un plazo predeterminado, culminando en la entrega del estudio para la implementación de las Normas, la comprobación de dicho proyecto dependerá de si el representante legal de la compañía Agrícola Ganadera BNANEISA S.A. lo pone en marcha o no. Esta fase es también muy importante no sólo por representar la entrega del proyecto, sino por las dificultades que suele presentar en la práctica, alargándose excesivamente y provocando retrasos y costos imprevistos.

Desde el punto de vista de la metodología de gestión de proyectos, también pueden identificarse varias fases que generalmente deberán darse en todo tipo de proyectos:

1. Decisión de acometer el proyecto.
2. Nombramiento del jefe de proyecto.
3. Negociación de objetivos.
4. Preparación.
5. Ejecución.
6. Información.
7. Control.

Dentro de la *preparación*, se integrarían actividades como la descripción de actividades, identificación de recursos, valoración de los mismos -presupuesto-, planificación y eventual reconsideración de los objetivos.

Proyecto Interno**Proyecto Externo**

1. Análisis del proyecto		Fase de planificación		
2. Determinación de la opción existente				1. Elaboración de la oferta
3. Selección de la opción más convenientes (formulación)				2. Adjudicación del contrato
4. Planificación detallada del trabajo a realizar				3. Planificación detallada
5. Desarrollo y realización		Fase de Realización		4. Desarrollo y realización
		Fase de Ejecución o puesta en marcha		

Cuadro 3. Elaboración: Hypathia Fiallos Veintimilla
Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

2.4.2. Hoja de Ruta

				PERÍODOS												
	Tipo de labores agrícolas	Frecuencia de ciclos	Total de ciclos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Conservación	Desmache	Periodal	8	1		1	1		1	1		1	1		1	
	Conteo de población	Semestral	2													
Limpieza	Control de maleza	Bimensual	8	1		1	1		1	1		1	1		1	
Mantenimiento de drenaje	Primarios	Anual	1													
	Secundarios	Anual	1													
	Terciarios	Semanal	52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Riego	Gravedad	Semanal	52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Aspersión	Diario	352	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Fertilización	Fertilización/ Urea	Bimensual	6	1		1		1		1		1		1		
	Fertilización/KCL	Bimensual	6		1		1		1		1		1		1	
	Fertilización foliar	Semanal	52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Control de enfermedades	Control de Sigatoka	Semanal	52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Fumigación de Sigatoka	Periodal	Asignado por la Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.													
Protección	Embolse, Encinte, Desbacote, desflore	Semanal	52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Amarre	Semanal	52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Deshoje de protección	Semanal	52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Deshoje de sanidad	Semanal	52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
COSECHA		Semanal	52	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Tabla 6. Elaboración: Hypathia Fiallos Veintimilla
Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

CAPITULO II (MARCO TEÓRICO.)



3. Marco teórico

3.1 Introducción.

La calidad se ha vuelto un sistema de gestión y procesos que envuelven a todo lo relacionado con las empresas ya sea de productos o servicios.

Según W.E. Deming (1986) “La calidad es un grado predecible de uniformidad y habilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado.

A. Feigenbaum (1986): nos dice que la calidad es un conjunto de características del producto (bien o servicio” de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual el producto satisface la expectativa del cliente.

De estas definiciones podemos concluir en lo siguiente:

- ✓ La calidad depende de las propiedades y características del producto o servicio que ofrecemos.
- ✓ Los productos de calidad triunfan si se cumple con todas las especificaciones o requisitos.
- ✓ El producto o servicio para que sea de calidad, debe satisfacer siempre las necesidades del consumidor.
- ✓ Y por último y no menos importante, se puede decir que debe ser apto para el uso o consumo.

3.2. Gestión por procesos.

Para alcanzar “buenos resultados” es necesario adoptar herramientas y metodologías que permitan a la empresa configurar su sistema de gestión.

El sistema de gestión va a ayudar a la empresa a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, etc. Que puedan llegar a la obtención de los objetivos deseados.

(Para Juan Bravo Carrasco en su libro gestión de procesos 11ava edición), “La gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente”.

Los beneficios del enfoque basado en procesos podrían ser:

- Integrar y alinear los procesos para permitir el logro de los resultados deseados.

- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Proporcionar confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- Menores costos y creación de tiempo de ciclo más corto, a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- Proporcionar oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

3.2 Clasificación de los procesos

No existe una regla específica, no obstante se dan dos posibles tipos de agrupaciones.

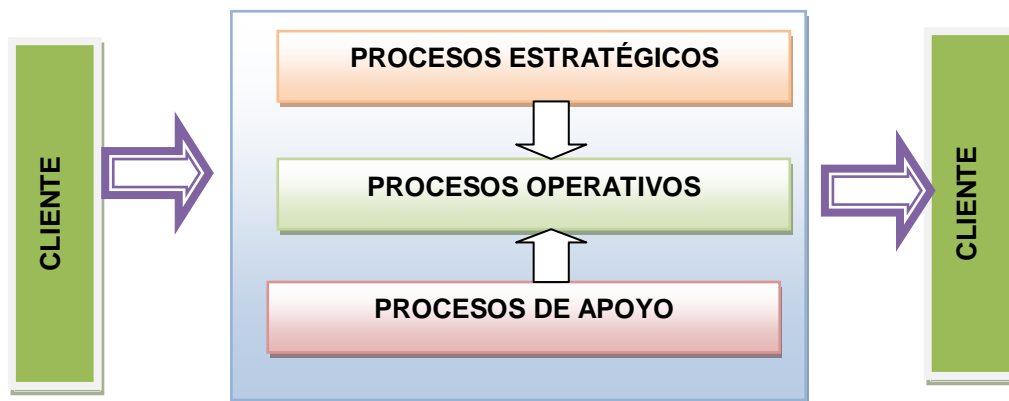


Figura 5. Elaborado por. Hypathia Fiallos Veintimilla

Fuente: Modelo para la agrupación del proceso en el mapa de procesos (ejemplo I)

A continuación se explica cada uno de los procesos.

❖ *Procesos Estratégicos.*- Estos procesos están vinculados con las responsabilidades de la dirección y principalmente son a largo plazo. Básicamente son procesos de planificación y otros ligados a factores claves o estratégicos.

❖ *Procesos Operativos.*- son procesos ligados directamente con la realización de productos o la presentación de servicios, son también llamados procesos de línea.

❖ *Procesos de Apoyo.*- Como su nombre lo indican dan a apoyo a los procesos operativos. Suelen referirse a procesos relacionados a recursos y mediciones.

El siguiente ejemplo está en línea con los requerimientos de las Normas ISO 9001:2008, las cuales se desea aplicar a la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

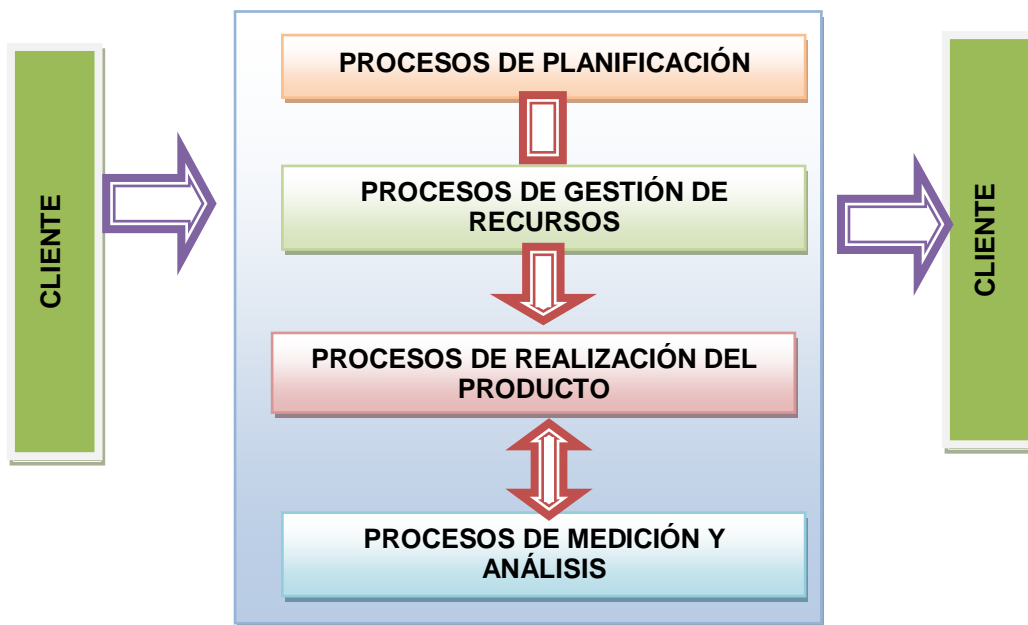


Figura 6. Elaborado por. Hypathia Fiallos Veintimilla

Fuente: Modelo para la agrupación del proceso en el mapa de procesos

- ❖ *Procesos de Planeación.*- Son procesos vinculados al ámbito de la responsabilidad de la dirección.
- ❖ *Procesos de Gestión de Recursos.*- Estos procesos permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (Recursos humanos, Infraestructura y ambiente de trabajo).
- ❖ *Procesos de Realización del producto.*- Permiten llevar a cabo la producción o prestación de servicio.
- ❖ *Procesos de Medición, Análisis y Mejora.*- Permiten hacer el seguimiento de los otros procesos, los miden, los analizan y establecen acciones correctivas para mejorar.

3.3 Principios de la gestión por procesos.

3.3.1 El principio de “enfoque basado en procesos” en la familia ISO 9001:2008.

(Texto tomado de la página web www.iso.org).

“La familia ISO 9000 es una norma que aborda diversos aspectos de la gestión de la calidad y contiene algunos de los mejores estándares conocidos de la ISO”.

Las normas proporcionan orientación y herramientas para las empresas y organizaciones que quieren asegurarse de que sus productos y servicios cumplen consistentemente los requerimientos del cliente, y que la calidad se mejora constantemente.

Hay muchas normas de la familia ISO 9000, entre ellos:

- ISO 9001:2008 - establece los requisitos de un sistema de gestión de calidad
- ISO 9000:2005 - cubre los conceptos y el lenguaje básicos
- ISO 9004:2009 - se centra en cómo hacer un sistema de gestión de calidad más eficiente y eficaz.
- ISO 19011:2011 - establece orientaciones sobre las auditorías internas y externas de los sistemas de gestión de calidad.

En este trabajo de investigación se hablará sobre las Normas ISO 9001:2008, a continuación nos referiremos a estas normas para poder dar solución y atender los problemas o complicaciones que tiene la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

3.3.2 Normas ISO 9001:2008 (Texto tomado de la página web www.iso.org) (American Registrar of Management Systems.) (11/2008)

ISO 9001:2008 establece los criterios para un sistema de gestión de calidad y es la única norma de la familia que pueden ser certificada (aunque esto no es un requisito). Puede ser utilizado por cualquier organización, grande o pequeño, cualquiera que sea su campo de actividad. De hecho, la norma ISO 9001:2008 es implementado por más de un millón de empresas y organizaciones en más de 170 países.

3.3.3 Principios de Gestión de Calidad.

(Tomado de Juan Bravo Carrasco en su libro gestión de procesos 11ava edición).

La norma se basa en una serie de principios de gestión de calidad, incluyendo un fuerte enfoque en el cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección, el enfoque basado en procesos y la mejora continua. Con ISO 9001:2008 ayuda a asegurar que los clientes obtengan productos, consistentes buena calidad y servicios, que a su vez trae muchos beneficios para el negocio.

3.3.4. Auditorías.

Las auditorías tratan de comprobar que el sistema funciona, es una parte vital de la norma ISO 9001:2008. Una organización debe llevar a cabo auditorías internas para comprobar la forma en que su sistema de gestión de calidad está funcionando. Una organización puede

decidir invitar a un organismo de certificación independiente para verificar que está en conformidad con la norma, pero no hay necesidad de esto. Alternativamente, se podría invitar a sus clientes a una auditoría del sistema de calidad para ellos mismos.

Principios de Gestión de la Calidad
Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
Enfoque basado en procesos: Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Tabla 7. Elaboración: Hypathia Fiallos Veintimilla
Fuente: ISO 9001:2008

3.3.5 El principio de “enfoque basado en procesos” en el modelo EFQM.

Como ya se hablo en el segmento anterior con las normas ISO 9001:2008, la gestión por Procesos es la piedra angulas tanto de estas normas como del modelo EFQM de excelencia (European Foundation for Quality Management; en español Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).

El modelo se fundamenta en los excelentes resultados que se dan a los diferentes grupos de interés dentro del entorno social de la empresa, dichos resultados se logran con un liderazgo que motive a los seres humanos que trabajan en la empresa a impulsar las

políticas y estrategias y así puedan lograr alianzas, recursos favorables y procesos adecuados para que la compañía obtenga los mejores resultados en sus negocios.

La relación de fundamentos de gestión que contempla este modelo no obedece a ningún orden en particular ni trata de ser exhaustiva, ya que los mismos pueden cambiar con el paso del tiempo a medida que se desarrollen y mejoren las organizaciones excelentes.

(Según el modelo EFQM acoge los siguientes fundamentos de la excelencia)

- ✓ Orientación hacia los resultados
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Liderazgo y constancia en los objetivos
- ✓ Gestión por procesos y hechos
- ✓ Desarrollo e implicación de las personas
- ✓ Aprendizaje, innovación y Mejora continuos
- ✓ Desarrollo de Alianzas.
- ✓ Responsabilidad Social

3.4 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.

En la Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. se utilizará como herramienta para mejorar sus procesos productivos la utilización de las normas ISO 9001:2008 y las normas GLOBAL GAP estas últimas ya están siendo implementadas por la compañía.

Para la implementación de las normas ISO se necesitará un manual de procesos y procedimientos.

3.5 Metodología para la mejora de procesos.

El diseño de la presente investigación fue de carácter transaccional descriptivo, este estudio pretende averiguar las falencias que existen en la etapa de corte y empaque para una mejor producción y obtención de cajas de banano Premium, Los datos que se obtuvieron no afectaron a ninguna variable es por esto que el estudio no es necesariamente experimental.

La técnica a utilizar en la presente investigación es la *encuesta* que nos ayudará a obtener información sobre todo lo que los empleados del área de corte y empaque de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. opinan sobre la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad aplicando las normas ISO 9001-2008 para mejorar la estructura organizacional.

Cada uno de los elementos de la información recopilada, se analizó cuantitativa y cualitativamente, para describir sus particularidades, con el único fin de establecer conclusiones y recomendaciones.

3.5.1 Tipo de Investigación.

El tipo de investigación para este trabajo fue de tipo inductivo - deductivo.

3.5.2 universo y muestra.

El número de personas que nos servirán como muestra para este estudio de Calidad para la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA es de 38 personas pertenecientes al área de corte y empaque, además la contadora, propietario, encargados administrativos de la hacienda.

3.5.3 Métodos técnicas e instrumentos.

- **Métodos**

Observación.- Mediante este método recogimos información de los problemas que se presentaron dentro del proyecto en estudio.

Inductivo-Deductivo.- Según los temas investigados y relacionados con el proyecto se analizaron específicamente lo concerniente a la productividad, sus métodos y capacidades de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Síntesis.- Mediante este método analizamos cualquier tipo de problemas que se nos presente antes, durante y después de nuestra investigación.

Estadístico.- Con este método se recopilará, interpretará, analizará y tabulará la información con datos numéricos de nuestras encuestas, y así obtener resultados que nos lleven a la solución del problema principal planteado.

- **Técnicas e Instrumento.**

- ✓ **Encuesta** Exigió la determinación de procedimientos de codificación y tabulación de la información. Se realizó mediante un mínimo de diez preguntas, con el único fin de conocer opiniones distintas.

La misma se hizo de forma personal, no aleatoria con personal calificado.

Los datos buscados por medio de las encuestas fueron de opiniones, de personas que se involucran con la administración de la Compañía y los procesos productivos.

- ✓ **Entrevista:** Este nos permitió darnos una clara imagen de lo real de este negocio, las entrevistas se la realizó con el personal administrativo y empleados de producción.

- ✓ **Cuestionario:** Este está realizado en base a preguntas cerradas fáciles de contestar.

3.6 Indicadores de gestión.

Rojas, Correa y Gutiérrez en su libro Sistema de control de Gestión son de opinión que. “La gestión requiere de diferentes herramientas las cuales permiten el logro de los objetivos en cualquier empresa”.

Para la Agrícola Ganadera BANAEISA S.A. se deberá delimitar los objetivos, índices y metas.

El Índice será la expresión matemática, dichos valores se obtendrán del valor obtenido frente al valor de referencia, esto es lo alcanzado con lo planificado.

Citaré dos tipos de indicadores dados en el libro Sistema de control de Gestión de Rojas, Correa y Gutiérrez.

Según su tipo y según su naturaleza. El tipo de toda empresa será el propósito de toda organización, el fin para lo que fue creada, esto es su rentabilidad, y para lograrlo se deberá tener una orientación a la satisfacción al cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento.

En cuanto a la naturaleza, se dirige a la eficiencia, eficacia y efectividad, en todos sus ámbitos, ya sean administrativos como productivos.

Un indicador es una variable que establece una relación entre dos o más datos significativos y que proporciona información sobre el estado de un proceso.

Para que un indicador funcione se debe preguntar ¿Qué se mide? En el caso de esta investigación se mide la productividad. El tiempo es la variable más común en la gestión de proceso y en la productividad. También se trabaja en disminuir la cantidad de errores, aumentar la satisfacción del cliente y entre otros.

Un sistema crucial y que puede conducir a establecer un sistema de información es ¿cómo se mantendrá la medición? ¿Será una medición continua? ¿Una medición controlada ha pedido? Tal como informes periódicos al dueño del proceso.

Los indicadores deben tener representatividad, sensibilidad, rentabilidad, fiabilidad, relatividad en el tiempo.

3.7 Introducción al mejoramiento continuo.

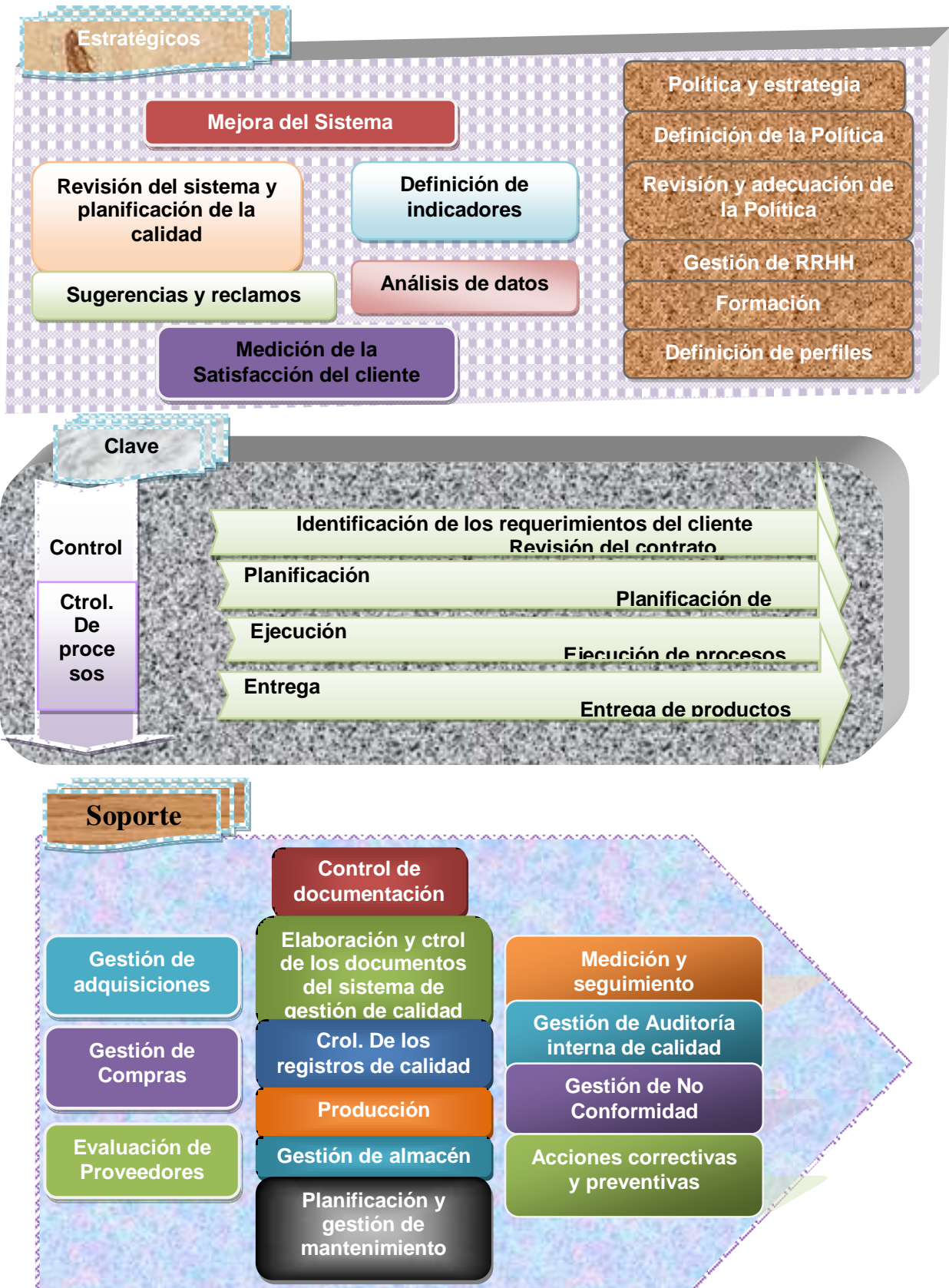
La mejora continua de procesos es el conjunto de acciones de perfeccionamiento del Diseño del proceso que se realizan durante su vida útil, dirigidas por el dueño del proceso, coordinadas por un área de mejora continua y con la participación de todos los actores del proceso.

Como características de la mejora continua tenemos: Se busca perfeccionar los detalles del proceso existente, para mejorar en aspectos bien estudiados de costo, eficiencia, resultados, tiempo, calidad de atención, etc.

- ✓ El foco principal es la satisfacción al cliente.
- ✓ Comienza con un cuestionamiento, del por qué se hace de esa manera o mejor aún, para qué se hace.
- ✓ Se aprecia una orientación al interior del proceso, a mejorar sus detalles.
- ✓ Se tiende a crear equipos de trabajo con las mismas personas que dirige realizan un proceso.

Los procesos se darán de la siguiente manera:

3.7.1 Mapa de procesos para la Agrícola Ganadera BANANEISA.



Mapa de procesos
 Figura 7. Elaboración: Hypathia Fiallos Veintimilla
 Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

La norma ISO indica que toda compañía debe establecer una documentación en donde conste:

- ✓ Política y objetivos de calidad.
- ✓ Manual de calidad.
- ✓ Procedimientos documentados, entre estos existen como mínimo seis procedimientos generales que son:
 - Control de los documentos.
 - Control de los registros.
 - Productos no conformes
 - Acciones correctivas
 - Acciones preventivas
 - Auditoría interna.

El manual de calidad deberá crearse y mantenerse de la siguiente manera:

- El campo de aplicación del Sistema de gestión de la calidad, con su respectiva justificación de cualquier exclusión.
- Los procedimientos deberán ser bien definidos para el sistema o referencia de los mismos.
- La descripción, que incluya las interacciones existentes, para los procesos incluidos en el sistema de gestión de calidad.

3.7.2 Objetivos de calidad.

Propuestos durante el periodo 2012

1. Mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008.
2. Ofrecer una remuneración justa a nuestros colaboradores al igual que el retorno a la inversión esperado para nuestros accionistas.
3. Capacitaciones constantes a los trabajadores.

4. Mantenimiento a las herramientas y materiales de trabajo en general, tanto como los vehículos de transporte de la fruta.

Para la difusión de la Política y objetivos de calidad se realizan reuniones con el personal la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A y además se publicará en cada una de las áreas, para que todos estén informados.

3.7.3. Costos de implementar y certificar un SGC basado en la Norma ISO 9001:2008.

Asesoría de Implantación	\$ 1.500,00
Mantenimiento de SGC	\$ 2.300,00
Seguimiento de Certificación	\$ 3.400,00
Capacitación	\$ 3.500,00
Total	\$ 10.700.00

Para implementar un sistema de gestión de calidad la Compañía deberá tener claro los costos de ésta, a continuación se encuentran los costos estimados asociados a la implementación, capacitación y certificación de un sistema de gestión de calidad bajo la Norma ISO 9001:2010.

CAPITULO IV (ASPECTOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA Y DEL ÁREA DE ESTUDIO)



4. Aspectos generales de la compañía agrícola ganadera BANANEISA S.A.

4.1 La institución y el sector al que pertenece.

Empresa familiar constituida con la finalidad de comercializar la producción de Banano de su única Hacienda: "Las Mercedes", ubicada en el Kilómetro 14 de la vía Chilintomo; su propietario es el Ing. Carlos Alberto Neira Nuques.

En el año 2008, a raíz de la caída de ceniza del volcán Tungurahua; y más tarde, afectado por una plaga de Sigatoka, se procedió con una renovación mayor que afectaría el 30% del sembrío de la hacienda.

Esta renovación consistió en tumbar las matas de Banano correspondientes a los Lotes 1-2-3 y 4, ubicados hacia el frente de la vía Chilintomo y junto al recinto La Teresa. Las labores realizadas consistieron en la tumba de las matas, remoción del terreno, fertilización del área, remoción y reinstalación del sistema de cable vía, sistema de riego y sistemas de drenaje, además de la nivelación del terreno con la finalidad de permitir el desfogue de las aguas drenadas, hacia el río Chilintomo.

Todos estos trabajos culminaron a finales del 2011, y la plantación se encuentra dentro de su segunda cosecha, por lo que se espera que dentro de los próximos 3 años, la producción se normalice y pueda ser constante durante el año calendario.

En contraste con esta macro-inversión realizada, el sector agrícola bananero en el Ecuador, no presenta buenos números ni mayores expectativas de crecimiento: Atravesando dificultades que van desde la informalidad de ciertos productores menores, que debido a su condición informal e incluso el apoyo recibido del gobierno (Urea a los productores pequeños), tienen costos menores de producción y están dispuestos a vender su fruta a precios ínfimos.

Sumado a esto, el costo actual elevado por mano de obra, tomando en cuenta que por cada 2 hectáreas sembradas y tecnificadas es necesario por lo menos la presencia de 10 personas. Pasando por las nuevas exigencias de tecnificación que nuestros mayores clientes (Estados Unidos y Europa) requieren para poder comprar nuestra fruta.

Contando también el hecho de que en África se está sembrando esta misma fruta y que goza de la preferencia en el mercado Europeo debido al bajo costo. Incluso ha sido afectado políticamente cuando Europa aumentó los aranceles al Ecuador para la compra de la fruta,

mientras que Perú, Colombia y otros países cuentan hoy en día con tratados que bajan estos precios.

El sector bananero del Ecuador atraviesa una verdadera crisis, la cual debe ser analizada racionalmente en búsqueda de una solución verdadera y permanente.

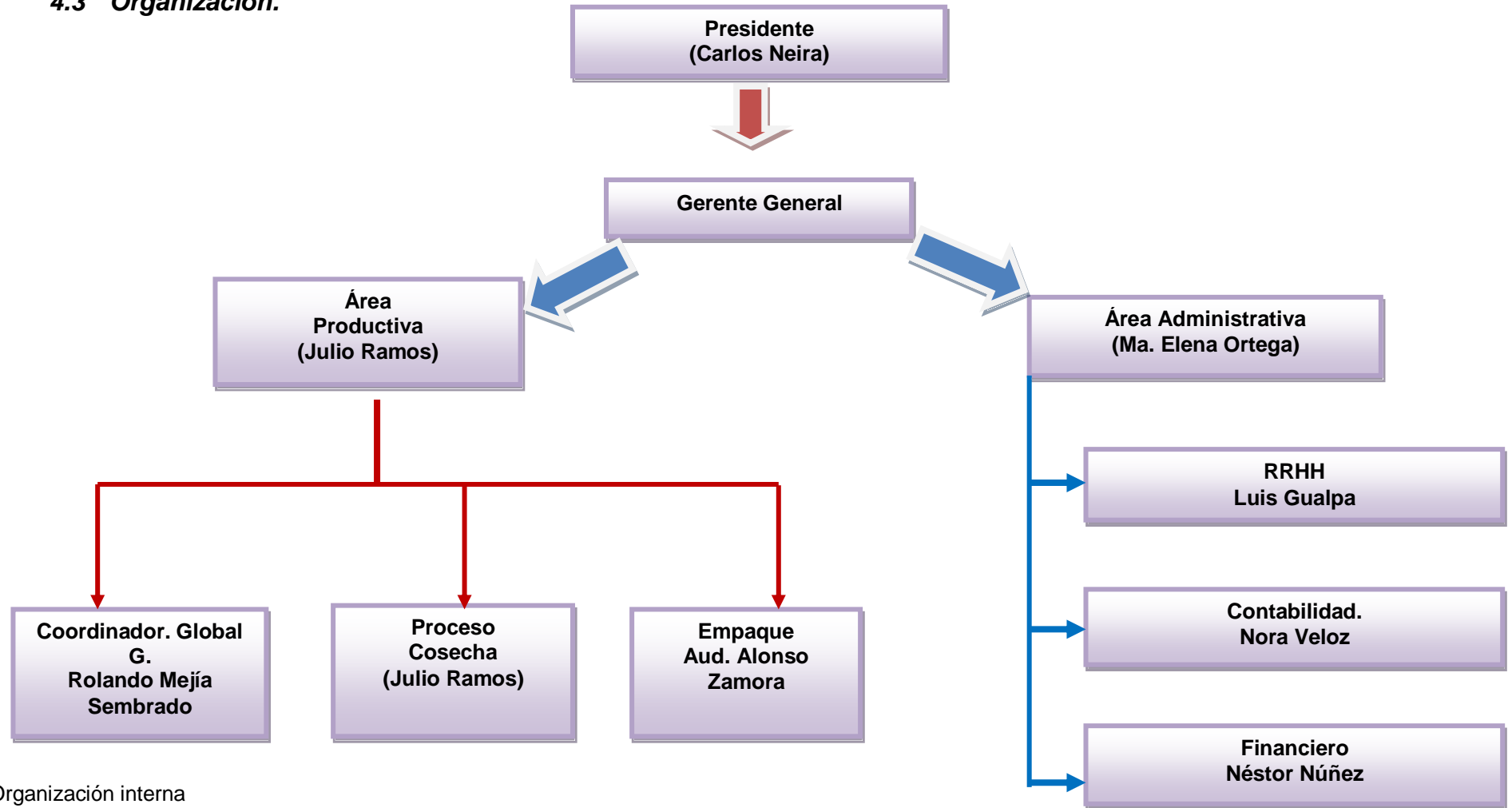
El gobierno ecuatoriano ha dispuesto medidas como el pago de un precio mínimo de la caja de banano, e imponiendo las medidas necesarias para velar por el cumplimiento de las mismas por parte de los grandes exportadores. Sin embargo, se hace necesaria una mayor intervención para evitar la quiebra de los productores, pues con todas las condiciones actuales, este sector que representa el 14% de la producción nacional podría enfrentar su quiebra final.

4.2 Marco Legal.

La compañía AGRICOLA GANADERA BANANEISA S.A. fundada el 22 de diciembre de 1989 en la ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos, sector agrícola que por su estratégica ubicación, se presta para la diversa producción de frutas tropicales, además de arroz, etc.

Se propone recolectar, sistematizar y analizar la información relacionada con los procesos que se desarrollan en la etapa productiva de corte y empaque de banano de calidad de exportación PREMIUM que realiza la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A, con el objeto de estandarizarlos, mejorarlos y promover una mejora continua, para poder lograr este objetivo se necesitará enmarcar la producción en las Normas de certificación GLOBALGAP y las NORMAS ISO 9001 – 2008 (objetivo # 5.4.1 Objetivos de la calidad, y objetivo 7.1 Planificación de la realización de un Producto).

4.3 Organización.



Organización interna

Figura 8. Elaborado por Hypathia Fiallos Veintimilla

Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

4.4 Alineamiento a las normas GLOBALGAP y aplicación de las normas ISO 9001:2008 (Objetivo # 5.4.1 Objetivos de la calidad, y objetivo 7.1 Planificación de la realización de un Producto).

El cumplimiento de normas de calidad internacionales se convierte en una herramienta fundamental para cumplir con los objetivos de la compañía. *Actualmente ya se encuentran aprobadas las normas Global gap para el proceso de sembrado, enfunde y corte.*

Para comprobar esto, se adjunta la copia de la carta de compromiso firmada por el representante legal de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.(anexo# 2)

Para comentar acerca de estas normas a continuación se dará una breve síntesis de las misma, tomado de la página de Global GAP (<http://www1.globalgap.org>) (2008)

GLOBALG.A.P. es un organismo privado que establece normas voluntarias a través de las cuales se puede certificar productos agrícolas (incluyendo acuicultura) en todas partes del mundo.

EUREPGAP Surge en 1997 entre los detallistas del Grupo EUREP (Grupo de Trabajo de Minoristas Europeos). El 7 de septiembre de 2007 en Bangkok EUREPGAP cambio su nombre y logo a GLOBALGAP. Varios países han desarrollado esquemas equivalentes: ChileGAP ChinaGAP KenyaGAP MexicoGAP JGAP (Japón) ThaiGAP.

La Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. a realizado en su compañía la implementación de algunas normativas en sus procesos de productivos y de administración, entre estas se señalan a continuación las más importantes.

- 1. Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de su único cliente y por lo tanto deberá comprender las necesidades actuales y futuras del mismo, satisfaciendo sus requisitos y esforzándose al máximo en exceder sus expectativas.
 - 2. Liderazgo:** Los líderes de la empresa establecerán la unidad de propósito y la orientación de la Compañía, ellos deberán crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la Compañía.
-

3. Participación del personal: El personal, en todas las áreas tanto administrativas como productivas, son la esencia de la compañía y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.

4. Enfoque basado en proceso: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque del sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

En la compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. se mantendrán reuniones para todos los colaboradores para explicarles el proceso que se desea implementar en la Compañía.

6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la Compañía será un objeto permanente de ésta.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Por este motivo siempre en la Compañía se ha realizado reuniones para saber que opina los trabajadores de la compañía

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y su sistema radica en que la organización debe desglosar totalidad de sus actividades a fin de poder estudiar cada una de ellas con objeto de mejorarlas, determinar su secuencia y relaciones y desarrollar métodos para que sean eficaces.

4.5 El producto de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Con el cultivo y cuidado de las plantas de banano hasta alcanzar la edad madura; continuando con el proceso de enfunde, que ocurre cuando las plantas han llegado a su edad madura y han parido una racima, hasta que la racima alcanza la edad suficiente para pasar al proceso de corte, que sucede cuando se corta la racima de la planta y es llevada hacia la empacadora para su correspondiente procesamiento y envío (Proceso de empaque). Las órdenes de corte, dependerán del cliente.

Esta compañía es considerada por su cliente DOLE Ecuador, como un “Productor Básico”, situación que le permite vender la totalidad de su producción anual, de forma exclusiva; por lo que la compañía tiene que velar constantemente por la calidad de su producción, tanto en

el campo, como en el empaque de las cajas, pues las cajas terminadas con óptima calidad (Premium) son cotizadas en el mercado con un mejor valor que aquellas que son armadas con la fruta de baja calidad (Aprovechamiento) y el costo terminado de ambos tipos de cajas es el mismo; por lo que la administración apunta a obtener un mayor número de cajas Premium.

El cumplimiento de normas de calidad internacionales se convierte en una herramienta fundamental para cumplir con los objetivos de la compañía. Actualmente ya se encuentran aprobadas las normas GLOBALGAP para el proceso de sembrado, enfunde y corte.

4.6 Su único cliente UBESA.

AGRICOLA GANADERA BANANEISA S.A., siendo una empresa productora de banano de tamaño mediano, gracias a sus 64 Has sembradas, cuenta con una producción anual promedio de cajas de 150.000, las cuales son menores a su promedio normal de 200.000 debido al proceso de renovación que sufrió la hacienda y con un promedio aproximado de producción de 250.000 cajas anuales a partir del 2014.

Para asegurar la venta de su producción total anual, se firma un contrato de venta exclusivo con la empresa DOLE Ecuador y su representante UBESA – Unión de Bananeros Ecuatorianos S.A., aunque desde finales del 2011, este representante cambio de nombre a LOGBAN – Logística Bananera S.A.; este contrato asegura al productor que la exportadora se obliga a comprar el 100% de la fruta producida a los largo del año calendario y a cambio obliga al productor a vender el 100% de la fruta producida únicamente a la exportadora.

Esta situación tiene sus ventajas y desventajas, por ejemplo, en las temporadas cuando la caja de fruta alcanza los precios más bajos del mercado (hasta \$1.20), la exportadora está en la obligación de pagar el precio mínimo establecido por el gobierno (\$5.50), sin embargo, en la temporada en la que el precio alcanza su máximo anual (hasta \$15 máx.), la exportadora suele pagar precios menores (entre \$10 y \$12).

El contrato permite la venta de fruta a otras exportadoras, siempre que sea por intermedio de la exportadora LOGBAN, y ellos son los encargados de negociar los precios. Así mismo, LOGBAN es la encargada de cancelar dichos valores a la productora.

Otro altibajo se produce en el momento en que la exportadora obliga a los productores a comprar los suministros a la misma exportadora, por lo que el productor no tiene un verdadero control en estos costos al estar atado a un solo proveedor.

CAPITULO V (LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO)



5. Gestión de los procesos de la compañía agrícola ganadera BANANEISA S.A.

5.1 Identificación y secuencia de los procesos.

Identificación y análisis de los riesgos.

Para lograr identificar los problemas que tiene la Compañía se realizará un análisis de F.O.D.A. con el cual vamos a lograr mejorar los procesos de corte y empaque materia del proyecto.

5.1.1 Análisis de F.O.D.A. de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Aspectos internos de la compañía.

Fortalezas.

Esta compañía es considerada por su cliente DOLE Ecuador, como un “Productor Básico”, situación que le permite vender la totalidad de su producción anual, de forma exclusiva.

Actualmente ya se encuentran aprobadas las normas GLOBALGAP para el proceso de sembrado, enfunde y corte.

Se está contratando personal de producción como fijos y no eventuales (trabajadores de campo y corte) a los cuales se procura dar una capacitación y entrenamiento constantes con respecto al desenvolvimiento de sus labores diarias; no así con el personal eventual que trabaja en el proceso de empaque.

Debilidades.

Abandono de puestos del personal de producción.

Poca *comunicación* entre los departamentos.

Existen falencias dentro de los procesos del área de producción en corte y empaque que afectan el aprovechamiento de la fruta cosechada.

La manipulación indebida que sucede en el proceso de corte y los posibles errores que se cometen en la medición de los dedos (plátano).

El poco cuidado que tienen en la apilación de cajas en la etapa de paletizaje.

El contrato permite la venta de fruta a otras exportadoras, siempre que sea por intermedio de la exportadora LOGBAN, y ellos son los encargados de negociar los precios. Así mismo, LOGBAN es la encargada de cancelar dichos valores a la productora.

La exportadora obliga a los productores a comprar los suministros a la misma exportadora, por lo que el productor no tiene un verdadero control en estos costos al estar atado a un solo proveedor.

- **Aspectos externos de la compañía.**

Oportunidades.

Tener un único comprador, el cual tiene un trato privilegiado hacia la compañía

Incremento de la producción debido a la demanda mundial que existe por la fruta.

Facilidad en la adquisición de activos por medio de transferencia de los mismos entre empresas relacionadas.

Amenazas.

Plagas en el sector productivo.

Factores ambientales como la erupción de volcán.

La competencia desleal de los productores informales que tienen costos menores de producción y están dispuestos a vender su fruta a precios ínfimos.

5.1.2. Identificación y Análisis de Riesgos

Para tener un mayor conocimiento del negocio y así poder realizar una mejor descripción de los problemas encontrados, es necesario realizar el análisis de riesgos a los que está expuesto el mismo.

Riesgos Inherentes

- ❖ **Riesgo País:** La incertidumbre en la política económica que afecten directamente a las importaciones de insumos agrícolas, necesarios para la producción.
- ❖ **Precio Oficial del Banano:** Que el precio establecido no represente la inversión que se realiza en la producción.
- ❖ **Riesgo de la Actividad Empresarial:** Que la producción dependa de factores externos, como plagas o enfermedades que pudieren presentarse e inclusive, por ser éste un producto perecible; se llegue al desecho de la fruta por la alta maduración que produzca el clima.

Riesgos de Control

- ❖ Falta de supervisión al personal de labores agrícolas, respecto al cumplimiento de

todos los procedimientos necesarios durante el ciclo de producción de la fruta.

- ❖ Falta de indicadores de desempeño.
- ❖ Inexistencia de registros de las tareas diarias realizadas por el personal.
- ❖ Incremento en los costos de mantenimiento por la falta de un sistema informático que permita llevar un control detallado de todos los mantenimientos programados.
- ❖ Ausencia de registros de horas de operación de las maquinarias y equipos.
- ❖ Falta de respaldo de los registros manuales de mantenimientos y órdenes de trabajo.
- ❖ Debilidad en las políticas de control interno.
- ❖ No difusión de los procedimientos de trabajo de riesgo establecidos en la empresa.
- ❖ Falta de control y monitoreo de los accidentes e incidentes ocurridos en la empresa.
- ❖ Inexistencia de procedimientos para identificar peligros relacionados con los activos.

Valoración del Riesgo

Escalas de Valorización del Riesgo: Para este análisis se ha procedido a clasificar la Valorización del Riesgo en tres grupos: Ocurrencia, Impacto y Controles, asignando una escala numérica ascendente a fin de medir el impacto de cada riesgo, tal como se muestra en la siguiente tabla.

“Valoración del riesgo”

Nivel de Impacto		Nivel de Ocurrencia	
1	Rara vez ocurre	1	Bajo
3	Poco probable	3	Medio/bajo
5	Medio probable	5	Medio
7	Muy probable	7	Medio/alto
9	Altamente probable	9	alto

Tabla 8. Elaborado por. Hypathia Fiallos Veintimilla
Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

5.1.3. Requisitos.

La Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A debe cumplir requisitos internos y externos para el éxito de su gestión.

✓ Requisitos Internos

La Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A., tiene los siguientes requisitos internos para su cultivo que son:

- Establecimiento de disposiciones para el personal
- Control de Cortes
- Control Etiquetaje
- Control Embalaje
- Control de embarque

✓ Requisitos Externos

- Requisitos de clientes.
- Leyes laborales.
- Leyes y Reglamentos del ramo de la producción de banano.
- Auditoria de proveedores por parte de clientes.

5.1.4. Los Objetivos De Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Entregar al mercado un producto de características satisfactorias que permita el aumento de su producción en banano de calidad de exportación PREMIUM.

Mejorar el desempeño en la producción.

Logística y comercialización de productos.

Se propone recolectar, sistematizar y analizar la información relacionada con los procesos que se desarrollan en la etapa productiva de corte y empaque de banano de calidad de exportación PREMIUM que realiza la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A, con el objeto de estandarizarlos, mejorarlos y promover una mejora continua.

Se pondrá en marcha la implementación de Normas para lograr este objetivo.

Se enmarcará la producción en las Normas de certificación GLOBALGAP y las NORMAS ISO 9001 – 2008.

Producto que proporciona la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Como exportador de Banano tiene dos tipos de banano, el de exportación PREMIUM, con valor mayor en el mercado, y el banano de Aprovechamiento, que son los bananos que no cumplen con los estándares en tamaño y peso, y se obtiene menor precio.

5.1.5. Su tamaño y la estructura de la organización.

La Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. fue creada con la Misión de producir banano de calidad de exportación en forma regular, esta empresa debe suministrarse con un criterio técnico gerencial de planificación, coordinación, dirección, control y evaluación, tanto en su concepción orgánica como en el sentido material y operativo.

Con la finalidad de cumplir con su misión, la administración procedió con la renovación de un tercio de la plantación, proceso que se viene llevando a cabo desde hace 1 año y medio, ocasionando una baja en la producción durante el tiempo en que se realizó los trabajos hasta la parición y corte de la primera fruta de las hectáreas renovadas.

Así mismo, debido a este proceso, se ocasiona una elevación de la venta de cajas de banano en los meses de Julio y Agosto, esperando que esta plantación se regularice a partir del año 2014 y pueda ya producir banano durante los doce meses del año.

5.2 Descripción de los procesos.

5.2.1. Sus procesos de producción.

Preparación del Terreno.

Cuando es un terreno de rastrojo se produce a eliminar la maleza.

Después se debe arar ha profundidad entre 25 y 30 cm.

Rastrillar a los 15 días.

Nivelar con una rastra.

Levantar topográficamente los planos del terreno.

Construcción del drenaje.

El drenaje se practica en regiones de clima húmedo, donde las condiciones climáticas exceden el agua sobre y dentro del suelo. El drenaje es una técnica mediante la cual se elimina de forma rápida el agua que satura el suelo hasta una profundidad de 1.5 metros, o sea, la profundidad que necesita una planta de banano para desarrollarse.

Riego.

Técnica que consiste en aplicar agua en las plantaciones de una manera artificial. La cantidad y frecuencia dependerá de la necesidad que tengan la plantación, el tipo de suelo, del clima y la evapotranspiración.

Semilla.

Existen dos tipos de semilla bien sea de Valery o Gran Enano. Estas se obtienen de las plantas de banano las cuales se reproducen asexualmente brotando vástagos desde un tallo subterráneo.

Densidad de siembra y trazado.

Se determina la densidad con que se quiere sembrar, a esto se le conoce como Sistema en triangulo el cual tiene una distancia de 2.5mts entre plantas para un total de 1853 matas/ha.



Foto 3. Elaborado por Hypathia Fiallos Veintimilla.

Fuente. Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Cuando ya se tiene la densidad se procede al trazado o alineado en campo, dicho trazado se lo realiza colocando una estaca, para cada sitio que se va a sembrar.

Ahoyado.

En cada sitio demarcado se hace un hueco que generalmente tiene 50 X 50 X 50 cm. Dependiendo del tipo y tamaño de la semilla

Siembra.

Los brotes tienen un crecimiento enérgico de 24 semanas luego produce un racimo el cual está listo para ser cosechado dentro de 10 a 12 semanas posteriores. Los vástagos siguen brotando de una única mata año tras año, lo que hace de los bananos un cultivo perenne.

Durante el periodo de cultivo y crecimiento de la fruta hasta su respectiva cosecha se deben implementar normas agrícolas que tengan como resultado una racima con la calidad deseada para ser procesada.

Control de enfermedades.

El banano de exportación tiene como el mayor limitante la enfermedad de la Sigatoka Negra causada por el hongo *Mycosphaerella Fijensis*, el control de esta enfermedad representa un porcentaje alto en los costos de producción.

En la actualidad solo existe el control de esta enfermedad con un químico, junto con fungicidas de contacto y sistémicos.

Fertilización.

Para establecer un programa de fertilización es necesario realizar un análisis de suelo y foliar cada año, los programas deben estar enfocados a realizar ciclos mensuales de fertilización e incorporación de los abonos al suelo.

Desmache o deshije.

El banano tiene la capacidad de producir varios hijos o retoños que se distribuyen alrededor de la planta madre.

El desmache o deshije, se realiza, dejando cada planta con su hijo, es decir la completa unidad de los racimos de producción, esto es para garantizar que el número y tamaño de los racimos por hectáreas sea óptimo y que la plantación se mantenga como un cultivo perenne. Ésta labor dura entre 6 y 8 semanas.

Enfunde

Consiste en proteger el racimo con una funda plásticas de polietileno del ataque de plagas y de efectos abrasivos causados por hojas o productos químicos además de los cambios bruscos de temperatura. El embolse se lo realiza dos veces por semana.



Foto 4. Elaborado por Hypathia Fiallos Veintimilla.
Fuente. Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Poda de Mano o Desmane y Desbacote.

Consiste en eliminar del racimo la mano falsa y manos pequeñas así como también la bacote esto es el retiro de la punta del vástago o raquis las flores masculinas envueltas en brácteas dejándola alargarse un poco.



Foto 5. Elaborado por Hypathia Fiallos Veintimilla.
Fuente. Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Amarre.

Consiste en amarrar dos cuerdas denominadas “vientos” de cada mata que tenga racimos, con el fin de evitar la caída de la planta por acción del viento, peso del racimo o ataque de nematodos.



Foto 6. Elaborado por Hypathia Fiallos Veintimilla.

Fuente. Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Labores de cosecha

Puya o cosecha.

Esta labor es simplemente recorrer la plantación cortando todos los racimos que cumplan con las condiciones de calibración y edad estipulada por la comercialización.

La cosecha dura de dos a tres días y es realizada semanalmente.



Foto 7. Elaborado por Hypathia Fiallos Veintimilla.

Fuente. Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Colear

Consiste en recibir en una cuna acolchonada que está sobre el hombro del operario, el racimo que va cortando el puyero para llevarlo cuidadosamente hasta el cable vía.



Foto 8. Elaborado por Hypathia Fiallos Veintimilla.

Fuente. Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Empinar

Es recibir el racimo que trae el colero y colgarlo en la garrucha que está en el cable vía.



Foto 9. Elaborado por Hypathia Fiallos Veintimilla.

Fuente. Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Garruchar: Es transportar los racimos cosechados a través del cable vía desde los lotes hasta la empacadora.



Foto 10. Elaborado por Hypathia Fiallos Veintimilla.

Fuente. Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Labores de beneficio

Barcadillero. Esta labor se hace en el sitio denominado barcadilla, que se ubica en la entrada de la empacadora y donde el operario hace inspección de calidad a los racimos para seleccionar las manos aptas de acuerdo a las especificaciones del embarque.

Desmane

Es la primera labor en el beneficio y consiste en separar las manos del racimo mediante la herramienta denominada desmanadora y depositar las manos seleccionadas en el tanque de Desmane.



Foto 11. Elaborado por Hypathia Fiallos Veintimilla.
Fuente. Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Gurbia.

Consiste en dividir las manos en gajos más pequeños o “cluster” de acuerdo con las especificaciones de calidad. La herramienta utilizada es la Gurbia. Los cluster seleccionados se pasan al siguiente tanque (tanque de desleche), allí la fruta sufre un proceso de sellamiento y no emite mas látex.



Foto 12. Elaborado por Hypathia Fiallos Veintimilla.
Fuente. Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.



Pesaje de fruta

Los cluster permanecen más o menos quince minutos en el tanque de desleche y luego se seleccionan y pesan en bandejas plásticas. Debe ir un peso neto mínimo de fruta de 19.1 kilos, ya que en el proceso de deshidratación durante el transporte, la fruta pierde peso y al comprador se le tiene que entregar un peso neto de fruta de 18.14 kilos por caja.



Foto13. Elaborado por Hypathia Fiallos Veintimilla.
Fuente. Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Desinfección de fruta

Es aplicar una solución de fungicida o desinfectante de tal manera que garantice un cubrimiento de las coronas y no permita que a los clúster les de enfermedades pos cosecha.



Foto 14. Elaborado por Hypathia Fiallos Veintimilla.
Fuente. Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Empacado de cajas

Esta labor la precede el sellado de fruta y la armada y pegada misma de la caja. Una vez empacados los bananos se procede al Tapado de cajas.

Paletizado

Es agrupar las cajas sobre una estiba de forma tal que facilite el transporte,

cargue y descargue, manteniendo la calidad de la fruta. Estos palets constan de 48 cajas en total, distribuidos en ocho líneas verticales.



Foto 15. Elaborado por Hypathia Fiallos Veintimilla.

Fuente. Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

5. 3 Seguimiento y la medición de los procesos.

La norma exige planificar e implantar los procesos de seguimiento y medición además del análisis y mejora con el objeto de:

- ✓ Garantizar la conformidad del producto y del sistema de gestión de calidad.

- ✓ Garantizar la mejora continua.

La compañía debe realizar un seguimiento de la información relativa a la percepción que tiene el cliente del cumplimiento de sus requisitos. Además debe definirse la metodología para obtener y utilizar dicha información.

En el caso de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. Es más fácil reunirse con ellos ya que tiene un único cliente y con ellos pueden tratar los temas de interés, para una mejor satisfacción por ejemplo se puede enviar un cuestionario para que lo contesten para mejor atención a sus necesidades y requerimiento.

Nombre del cliente:

Fecha:

ATRIBUTOS	NIVELES			
	Totalmente insatisfecho (TI)	Insatisfecho (I)	Satisfecho (S)	Totalmente Satisfecho (TS)
Atención recibida por parte de la administración.				
Considera suficiente la atención que le han dedicado				
Cumplimiento de los plazos acordados				
Comportamiento del personal durante la entrega del producto				
Resolución de problemas por parte de la Compañía				
Le ha comprendido bien nuestro personal.				
Calidad de producción				
			Sí	No
Está complacido con la calidad de nuestra fruta				

Tabla 9. Elaborado por Hypathia Fiallos Veintimilla.

Fuente. Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

En su opinión, ¿Qué aspecto se podría mejorar o qué nueva actuación se debería llevar a cabo para mejorar nuestros productos?

.....

Rogamos nos remita este cuestionario por correo o por fax a la siguiente dirección:.....

Por otro lado se harán cuestionarios, entrevistas a los empleados de la compañía en todas las áreas.

Estas encuestas servirán para conocer los criterios de los empleados en todas las áreas acerca de la implementación de las normas, las reglas básicas que deben saber para la producción de la fruta y el alcance de la capacitación que se debe realizar en la Compañía para el personal.

A continuación se realizará las estadísticas de las encuestas realizadas al personal de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. Las preguntas hechas al personal tienen dos partes.

La primera parte corresponde a la información general de cada empleado.

La segunda parte recoge los pensamientos y criterios de los empleados de la compañía acerca de las Normas ISO 9001:2008 y GLOBAL GAP, esta última ya está siendo implementada por la compañía estos comprobantes se adjuntarán en los anexos.

Con la siguiente matriz se realizarán las estadísticas correspondientes al área de corte y empaque de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

5.3.1. Matriz de Encuesta de la Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Información General								
Encuesta No	Nombre	Nivel de Enseñanza 1. profesional 2. Técnico 3. enseñanza media 4. Enseñanza básica	Dpto/ área 1. Contable 2. Administ. 3. Corte 4. Empaque	Cargo 1. Contador 2. Administrador 3. Barcadillera 4. Enfundador 5. Fumigador 6. Desflorador 7. Desmachador 8. Ligador 9. Desvío de puyón 10. Puyador o cosechador 11. Desinfección 12. Pesador 13. Calificador 14. Desflorador 15. Poda manos 16. Recuperación con gurbia 17. Etiquetador 18. Embalador 19. Paletizador	Frecuencia con la que labora. 1. diario 2. semanalmente 3. mensualmente	Metodos y Procesos que requiere su cargo 1. Normas de producción 2. NIIF PYMES NIC 41 3. Herramientas de producción. 4. Herramientas para Empaque	Objetivos y resultados 1. Cumplimiento y disposición de codificación de la ley de SRI 2. Debido cumplimiento de los procesos. 3. cumplimiento de los procesos de corte para banano de calidad 4. Cumplimiento de los procesos de empacado de la fruta 5. peso y calidad del banano	Exigencias de salud y seguridad 1. oficina adecuada con las TIC's. 2. Guantes, mascarillas, gorro. 3. guantes, sogas, fajas de seguridad.
1	Julio Ramos	1	2	2	1	1	2	1
2	Alberto Zavala	1	2	2	1	1	2	1
3	Nora Veloz	1	1	1	1	2	1	1
4	Aminta Alcivar	3	4	11	1	4	4	2
5	Carlos Alvarado	3	3	4	2	3	3	3
6	Brigida Arguello	3	4	17	1	4	4	2
7	Darwin Arreaga	3	3	5	2	3	3	3
8	Kimberly Areaga	3	3	6	2	3	3	3
9	Klever Bohorquez	4	3	4	2	3	3	3
10	Wilmer Bohorquez	4	4	18	1	4	4	2
11	Franklin Bohorquez	3	4	18	1	4	4	2
12	Edgar Bravo	4	4	18	1	4	4	2

Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

13	Angélica Campoverde	4	4	16	2	4	4	2
14	Luis Campoverde	3	3	14	2	3	3	3
15	Tatiana Cercado	3	4	12	1	4	4	2
16	Gelen Chequer	4	4	3	1	4	5	2
17	Diana Chichande	4	3	6	2	3	3	3
18	Galo García	4	3	6	2	3	3	3
19	Jacinto García	4	3	6	2	3	3	3
20	Javier Hurtado	4	4	18	1	4	4	2
21	Elsa Jimenez	4	4	11	1	3	3	2
22	Hediberto Macías	3	4	18	1	4	4	2
23	Andrea Mora	3	4	17	1	4	4	2
24	Carlos Mora	3	4	17	1	4	4	2
25	Kerly Morales	3	4	12	1	4	4	2
26	Julio Quimi	3	4	13	1	4	4	2
27	Juan Ramirez	3	3	7	2	3	3	3
28	Bella Rivera	4	3	5	2	3	3	3
29	Ricardo Sanchez	4	3	4	2	3	3	3
30	Mauricio Silva	4	4	19	1	4	4	2
31	Wendy Solis	3	4	14	1	4	4	2
32	Toni Valenzuela	4	4	18	1	4	4	2
33	Jessenia García	3	3	8	2	3	3	3
34	Carmen Vera	4	4	9	1	4	4	2
35	Hector Vera	3	4	15	1	4	4	2
36	Julio Cesar vera	3	4	18	1	4	4	2
37	Vera Wellinton	4	4	18	1	4	4	2
38	Vicente Zambrano	4	3	10	2	3	3	3
39	Vinicio Zambrano	3	3	4	2	3	3	3
No_39								

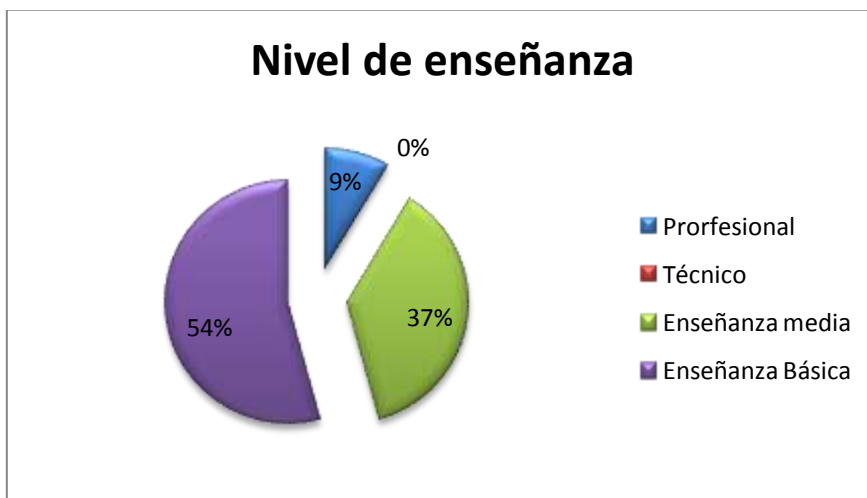
Tabla 10. Fuente: Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Elaborada por: Hypathia Fiallos Veintimilla.

5.3.2. Cuadro estadísticos

Información General

1. Nivel de Enseñanza



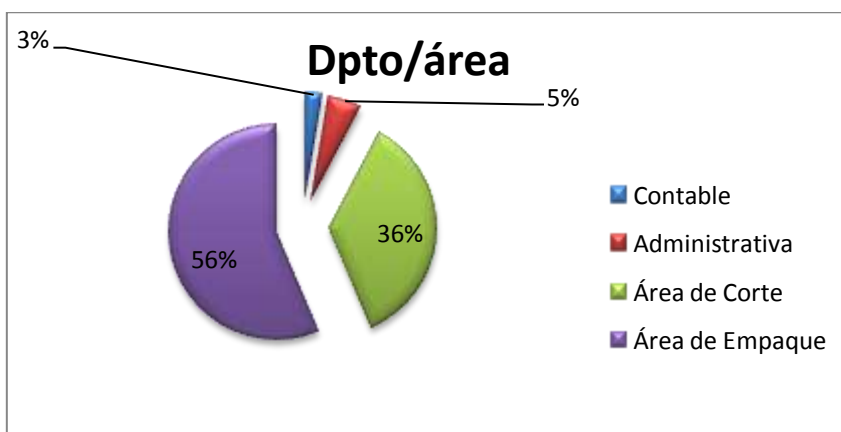
Cuadro 4. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

Analisis:

Según el gráfico el 54% de los trabajadores tiene un nivel de enseñanza básica, esto quiere decir que la mayoría a llegado solo a terminar la etapa de escolar, en muchas ocasiones esto incide en las capacitaciones que se les da por la falta de interes y atención que ponen, por otra parte el 37% tiene enseñanza media con lo cual podemos decir que han llegado a terminar el bachillerato o simplemente se han quedado a la mitad de la enseñanza, tan solo un 9% son profesionales, estas personas son las que deben asegurarse que el personal de la compañía sean actos para los puestos de trabajo y reciban capacitación.

2. Departamento / área de trabajo.



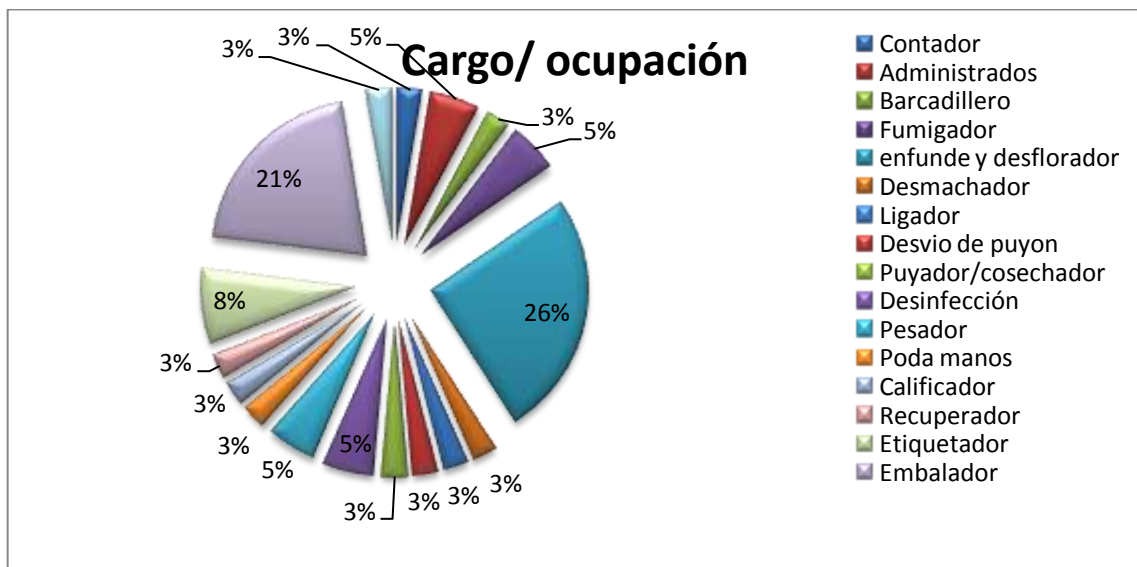
Cuadro 5. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

Análisis.

Los departamentos o áreas de trabajo con mayor personal se evidencia que es el área de empaque con 56% de personal, luego le sigue el área de corte con 36%. Estas áreas tienen la mayor parte del personal en la Compañía debido a que ahí es donde se genera la mayor parte del trabajo, en el área contable y en la administrativa el personal solo existe el 3 y el 5% respectivamente, aunque es reducido, en esta área realizan el trabajo de asignación de puestos, asignación de recursos, y capacitación de todo el personal.

3. Cargo u ocupación dentro de la Compañía.



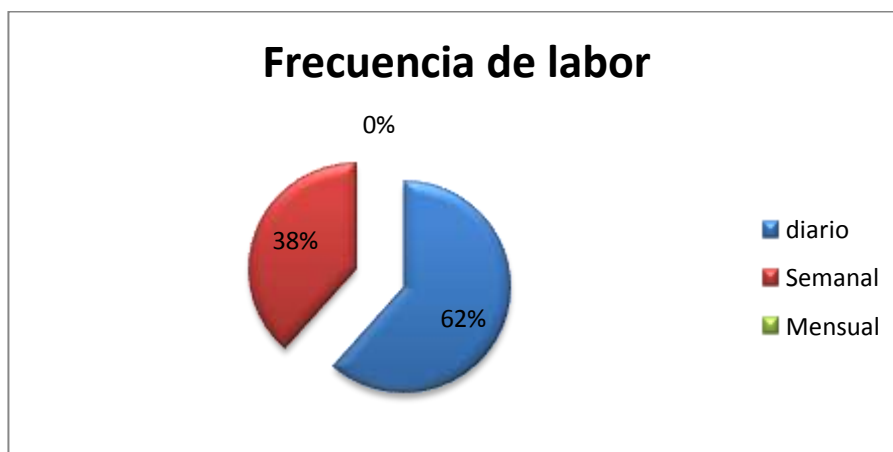
Cuadro 6. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

Análisis.

Aquí se puede evidenciar que los puestos de enfunde y desflorador y además los de desinfección de la fruta son los que tienen mayor personal con el 26 y el 21% respectivamente, hay que recordar que la desinfección de la fruta se da en el área de empaque y el desflorador se da en el área de corte al enfundar la fruta se retira toda flor existente en la punta de los dedos del racimo, los demás puestos o cargos se dan en área administrativa y en el área de corte y empaque, en donde no se necesita mucho personal, como se puede ver en la información recopilada.

4. Frecuencia con la que laboran los empleados de la Compañía



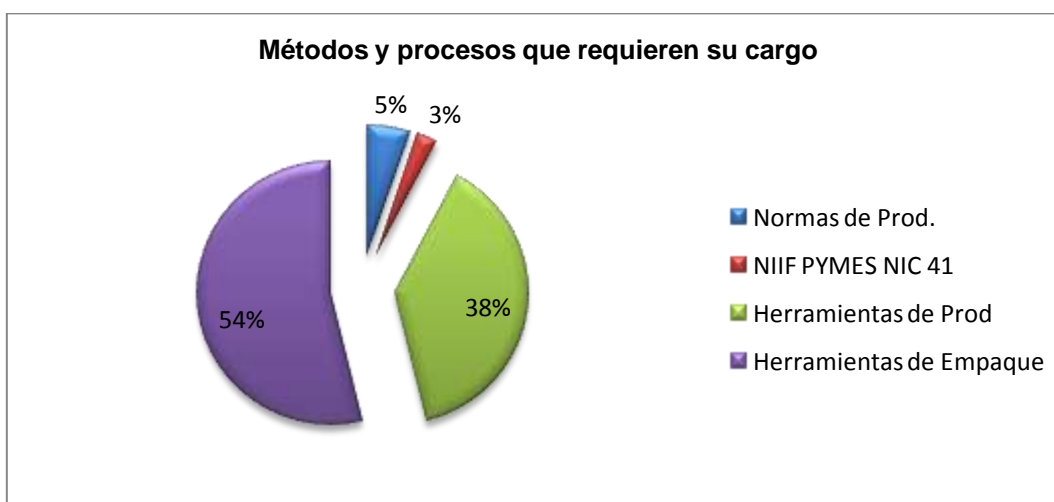
Cuadro 7. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

Análisis.

Este cuadro estadístico se evidencia la frecuencia con la que trabajan los empleados de la compañía, el mayor porcentaje (62%) lo tienen los empleados con frecuencia diaria, estos empleados corresponden mayormente al área administrativa y de Empaque de la fruta, los empleados de corte debido a las labores que deben realizar de una manera semanal corresponden al 38%

5. Métodos y procesos que requiere su cargo.



Cuadro 8. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

Análisis

Aquí se evidencia que todas las áreas en la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. necesitan de planeación y control en la producción para ello es necesario los métodos y

procedimientos que van a definir cada área productiva. Los que mayor porcentaje tienen son los de el área de corte y empaque con el 38% y el 58% respectivamente, estas áreas requieren necesariamente de los procesos productivos, como dice Susana López en su libro("Sistemas de Calidad") los procesos son un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales van a transformar las entradas en salidas, por este motivo existe la necesidad de crear conciencia en todas las áreas acerca de la necesidad de procesos bien estructurados y relacionados con todas las áreas de la Compañía.

6. Objetivos y Resultados



Cuadro 9. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

Análisis

En este tema se evidencia que los procesos de empaque de la fruta se requiere de técnicas, pesos y manipulación correcta del producto pues es la última parte en donde la fruta es llevada al cliente cumpliendo con los requerimientos que él desea. El 50% trata de cumplir o cumple con los estándares establecidos para ese proceso y el 39% lo hace de la misma manera en el área de corte, la parte administrativa supervisores, técnicos e ingenieros observan y capacitan a los demás para el correcto funcionamiento de los procesos su objetivo es que se cumplan las normas de calidad y los resultados esperados sean la reducción de desperdicios y la mayor rentabilidad de la empresa ellos tienen entre el 3 a 5 % pues son minorías en la Compañía, pero a pesar de ello son los que manejan de una manera correcta vigilando que todo salga como lo programaron.

En el área contable, se responsabilizan por lograr que exista una reducción de costos en la compañía y se garantiza los pagos de sus proveedores y clientes internos con prontitud.

7. Exigencia de salud y seguridad.



Cuadro 10. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

Análisis.

Se evidencia que en la Compañía Las leyes de seguridad fueron creadas para que el empleado sobre todo en el área de producción sean protegidos y no tengan ningún contra tiempo en la salud, como se establecen en las normas de seguridad para los trabajos de producción. Todos saben que existen estas normas, pero en algunos empleados no se cumplen estas reglas, pues ellos a veces no utilizan los materiales adecuados para trabajar. El cumplimiento de las leyes de seguridad en cada departamento dependerá del área administrativa, cuyo personal es encargado de capacitar, controlar y dirigir a los departamentos.

Entre el 36 y el 56% que corresponden al área de Corte y Empaque respectivamente, por ser las áreas más riesgosas se dan la mayor parte de las normas de seguridad para el personal, en el área administrativa la mayoría se encuentra en una oficina con todas las instalaciones adecuada para trabajar.

Segunda parte de la Encuesta.

Información específica acerca de las normas ISO 9001:2008

1. Comunicación interna.



Cuadro 11. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.
Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

Análisis.

Se evidencia que aparentemente existe una buena comunicación entre empleados de todas las áreas de trabajo, el 100% cree y siente que la comunicación es buen, esto es muy importante, para la implementación de la norma.

2. Controles de Calidad en los procesos Productivos.



Cuadro 12. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.
Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

Análisis.

Se Observa que en el control de calidad un 73% de los empleados comentan que no existe un buen control de calidad, pero el 27% cree que si lo hay, Teniendo 73% de negatividad de un control ineficiente en la calidad de la producción.

Las normas “ISO 8402” establecen una definición para la calidad dentro de las empresas como un “conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer las necesidades expresadas o implícitas”.

Por este motivo es indispensable el control de calidad en cada parte del proceso productivo, teniendo en cuenta de antemano que las empresas deben desarrollar dos tipos de calidad, la calidad orientada al cliente y la calidad para la empresa.

3. Considera Ud. Que la Compañía carece de normativas

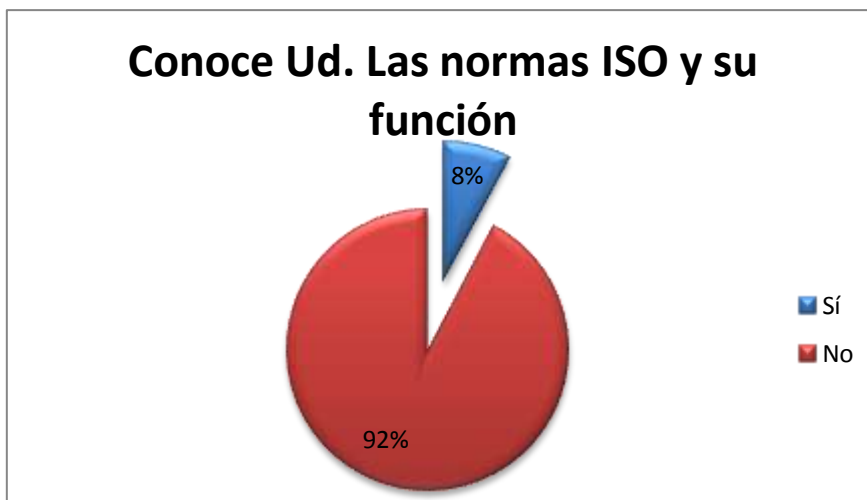


Cuadro 13. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.
Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

Análisis.

Se evidencia que en esta pregunta la contestación fue mayor para el sí, lo cual significa que los empleados de la mayoría de las áreas el 86% dicen que la compañía carece de normativas que regulen la calidad de la fruta. Esto es debido a que la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. no cuenta con planes de producción debidamente estructurados y eficientes que permitan mejorar la calidad de su producto.

4. Conoce Ud. Las normas ISO y su función.



Cuadro 14. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.
Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

Análisis

En esta pregunta se evidencia que los empleados (92%) no tienen ni idea de la existencia de las normas, tan solo el 8% saben de la norma, estos pertenecen a la parte administrativa, pero aunque ellos estén enterados de la norma, aun no la han puesto en consideración para aplicarla a la Compañía.

5. Por qué razón desconoce las normas

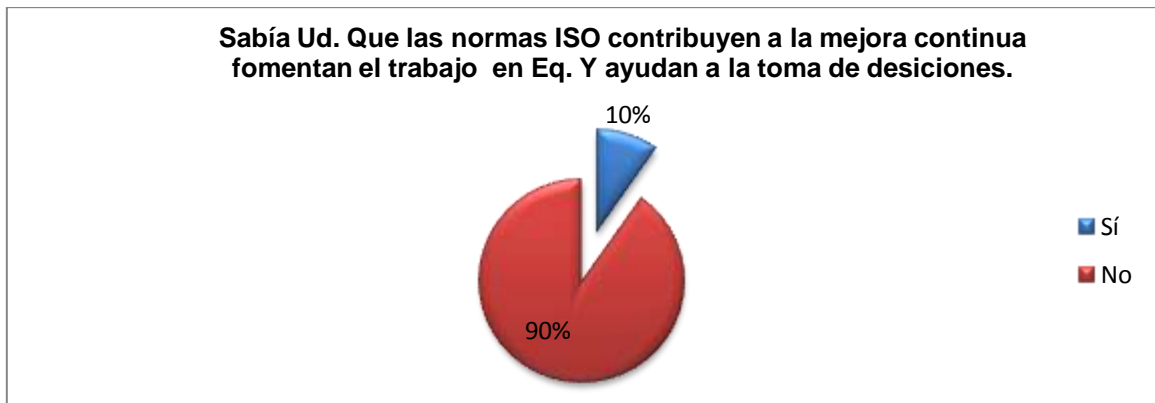


Cuadro 15. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.
Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

Análisis

Aquí podemos evidenciar que los empleados tienen una falta de interés que tenían en las normas con un (45%) esto puede deberse a que no entienden y la falta de capacitación que han tenido todos los empleados de la compañía. El 33% no ha tenido información sobre el tema, pero tienen interés en conocer las normas y su utilidad en el área de trabajo.

6. Normas ISO como ayuda a la mejora continua y al trabajo en equipo



Cuadro 16. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.
Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

Análisis.

El 90% de los encuestados desconocen de los beneficios de las normas solo el 10% han oído hablar de ellas. Es evidente que existe un gran porcentaje de desconocimiento y falta de interes del personal acerca de las normas de caliad.

7. ¿Estaría Usted de acuerdo en aplicar la norma?

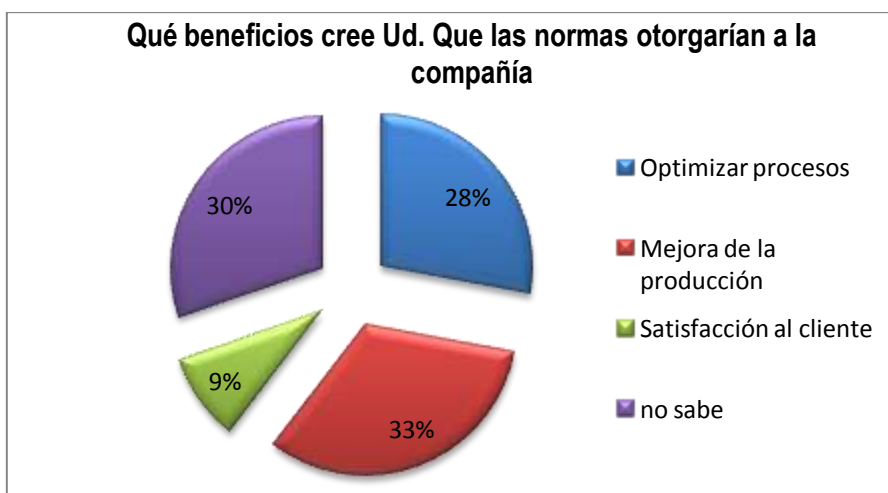


Cuadro 17. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.
Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

Análisis.

Aquí se evidencia que el 100% de los trabajadores estuvieron de acuerdo en que sería bueno implementar la norma ISO, para la mejora de los procesos productivos. Esto significa que un alto porcentaje de aceptación el personal esta motivado a Implementar Un Sistema De Calidad Eficiente.

8. Qué beneficios considera Ud. que otorga la aplicación de normas en la Compañía.



Cuadro 18. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.
Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

Análisis.

En ésta pregunta se puede evidenciar que el 33% de los empleados cree que la implementación de las normas servirá para mejorar la producción, seguida de un 28% que cree que se optimizará los procesos productivos el 9% asegura que las normas ayudaran a la satisfacción al cliente, pero un número considerable de empleados el 30% no sabe, aquí se podría decir que hay un 70% que entienden que las normas les servirá a la compañía para mejorar en su rentabilidad y hará que la productividad mejore, aunque aún existe un 33% considerable de personas que *no saben ni entienden las normas*, esto ocurre por falta de información y capacitación.

9. Cree Ud. Que con lo expuesto las normas ISO son la solución a las carencias o deficiencias que tiene la empresa.

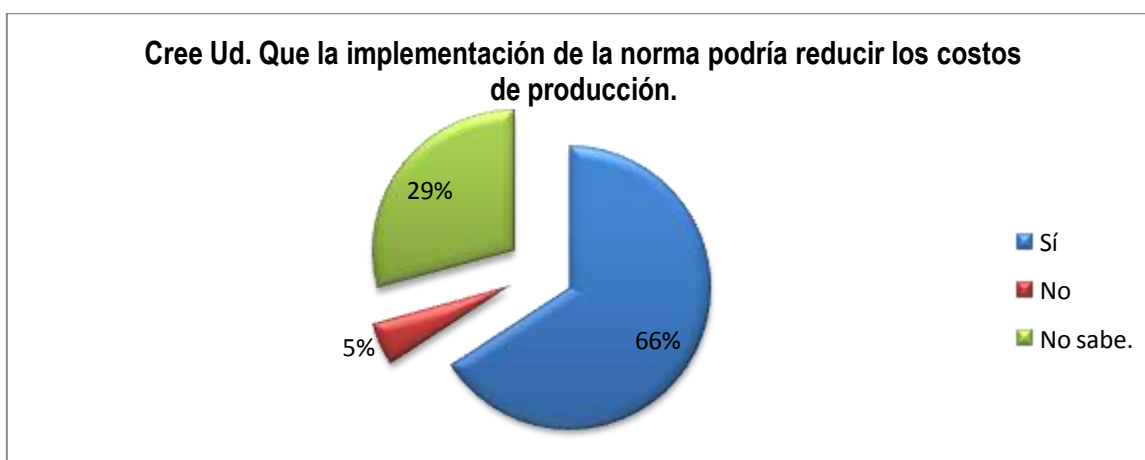


Cuadro 19. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.
Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

Análisis.

En ésta pregunta se puede evidenciar que los empleados comprenden un poco las normas y sus beneficios la mayoría de los encuestados (54%) si cree que las normas van a ayudar a los procesos productivos, aunque aún existen un 22% de empleados que se mantienen al margen de la implementación de las normas. A pesar de esto un gran porcentaje del personal considera que las normas ISO 9001-2008 son la solución de las carencias y deficiencias operativas de la Compañía.

10. Cree Ud. Que la implementación de la norma podría reducir los costos de producción.



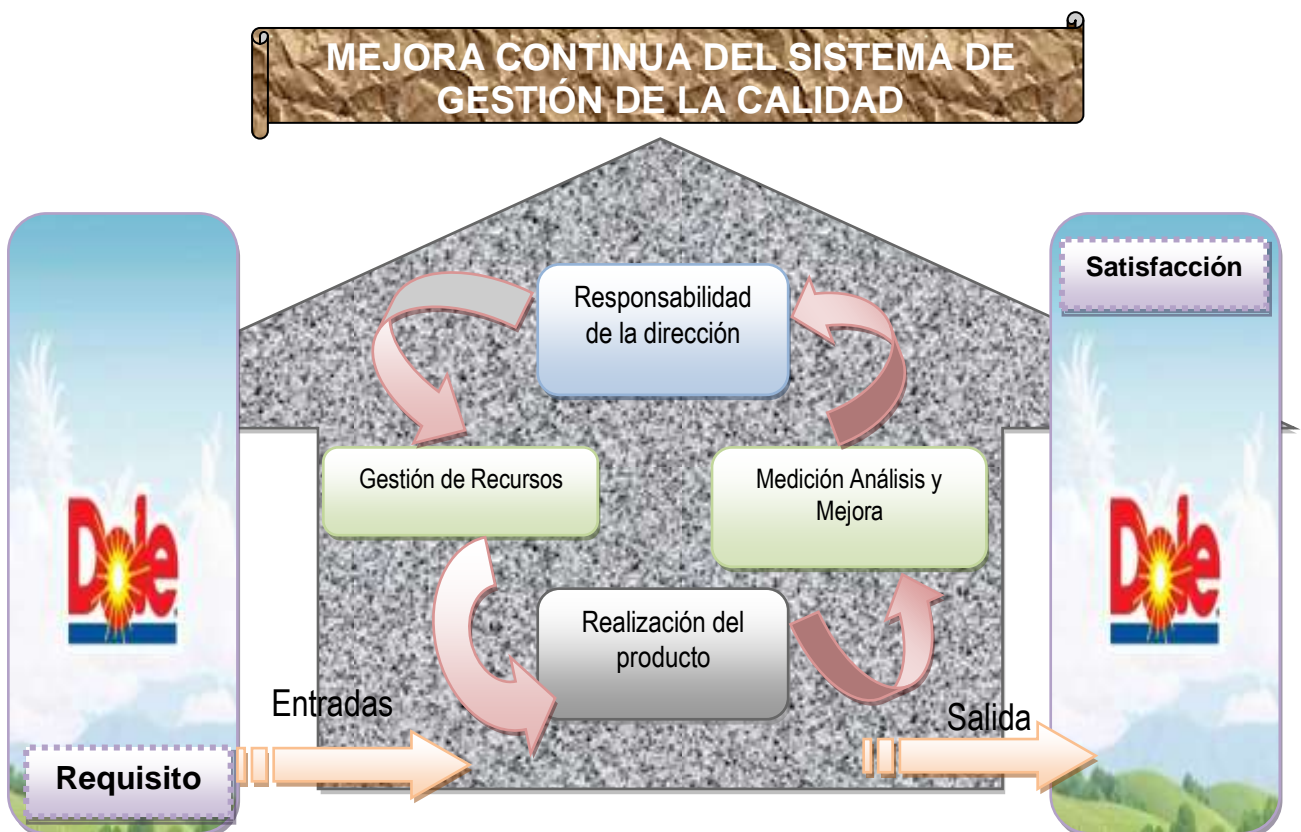
Cuadro 20. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.
Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

Análisis.

Aquí se evidencia que el 66 % cree que las normas podrían reducir los costos de producción y hacer más rentable la compañía, pero el 29% no sabe y tan solo un 5% no cree que las normas vayan a ayudar en la productividad de la empresa. Se podría decir que si la gerencia emplea este sistema podrá optar por otras alternativas que ayuden a eliminar costos.

5.4 Mejora de los procesos

Los beneficios de un enfoque basado en procesos son:



Modelo de un SGC basado en Proceso

Figura 9. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.
Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

5.4.1 Criterios EFQM para la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Los criterios sirven para evaluar el posicionamiento de una organización hacia la excelencia. Cada uno de los criterios está definido a nivel global y se estructura, a su vez, en un número variable de Subcriterios. A su vez, cada subcriterio se desglosa en áreas orientativas, las cuales no son prescriptivas ni exclusivas.

Puede ocurrir que algunas áreas aparezcan en varios Subcriterios. Ello ocurre cuando se quiere analizar una realidad desde distintos ángulos o perspectivas para obtener una visión global de la organización.

5.4.2. Subcriterios:

1a. Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.

Áreas:

- ❖ Desarrollan los fines y objetivos de la compañía
- ❖ Desarrollan dando ejemplo, los principios éticos y valores que constituyen la cultura de la mejora continua.
- ❖ Revisan y mejoran la efectividad de su propio liderazgo, tomando medidas en función de las necesidades que se planteen en asuntos de liderazgo.
- ❖ Estimular la responsabilidad del personal, la creatividad e innovación.
- ❖ Animar, apoyar y emprender acciones a partir de lo conseguido como consecuencia del aprendizaje obtenido de la formación y del trabajo diario.
- ❖ Establecer prioridades entre las actividades de mejora.
- ❖ Estimular y fomentan la colaboración dentro de la organización.

1b. Implicación personal del equipo directivo y de los otros responsables para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en la Compañía BANANEISA S.A.

Áreas:

- ❖ Se fomentan las actividades de mejora continua.
- ❖ Adecuan, en la medida de lo posible, la estructura de la Compañía BANANEISAS S.A. Para apoyar la implantación de su planificación y estrategia.
- ❖ Aseguran que se desarrolle e implante un sistema de gestión, evaluación y mejora de los procesos.
- ❖ Aseguran que se desarrolle e implante un proceso que permita el desarrollo, aplicación y actualización de la planificación y estrategia.
- ❖ Aseguran que se desarrolle e implante un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados claves.
- ❖ Aseguran que se implanten procesos para revisar y mejorar las actividades mediante la creatividad, innovación y los resultados de la producción.

1c. Implicación del equipo directivo y de los otros responsables con los beneficiarios de la producción.

Áreas:

- ❖ Establecer prioridades para satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas del único cliente DOLE.
- ❖ Establecer relaciones de colaboración con todo el personal de la Compañía.
- ❖ Establecer y participar en actividades conjuntas de mejora.
- ❖ Reconocer y agradecer al personal administrativo y de producción de la Compañía por su contribución a los resultados del mismo.
- ❖ Participar en actividades, conferencias y seminarios fomentando y apoyando, en particular, la mejora continua.
- ❖ Participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la contribución de la Compañía a la sociedad.

1d. Reconocimiento y valoración oportuna por parte de la Compañía a todos sus colaboradores por los esfuerzos y los logros, alcanzados.

Áreas:

- ❖ Comunicar personalmente los fines, objetivos, valores, planificación y estrategia y metas de la organización a las personas que la integran.
- ❖ Ser accesibles, escuchar activamente y responder a las personas que integran la Compañía.
- ❖ Ayudar y apoyar a las personas a realizar sus planes, y alcanzar sus objetivos y metas.
- ❖ Animar y permitir a las personas participar en actividades de mejora.
- ❖ Reconocer, oportuna y adecuadamente, los esfuerzos de individuos y equipos, de todos los niveles de la organización.

Subcriterios:

2a. La planificación y la estrategia de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISAS S.A. se basan en las necesidades y expectativas de todos los departamentos de la Compañía. Personal administrativo, productivo y transporte.

Áreas:

- ❖ Se efectúan la recogida y el análisis de la información sobre las necesidades y las expectativas de todos los sectores de la Compañía.
- ❖ Se comprenden y anticipan las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la Compañía.

- ❖ La elaboración de los proyectos de la Compañía, y en particular del proyecto de procesos de producción, se ha efectuado tras el análisis de las características socio-cultural y económico, del clima productivo y de las posibilidades de la compañía.

2b. La planificación y la estrategia se basan en la información procedente del análisis y de las mediciones que realiza la compañía sobre sus resultados y sobre el procesos de aprendizaje del personal, propio de las prácticas de mejora.

Áreas:

- ❖ Se utiliza adecuadamente la información relativa a avances tecnológicos e innovaciones productivas.
- ❖ Se utiliza adecuadamente la información relativa a otras Compañía bananeras que destacan por sus prácticas de mejora continua.
- ❖ Se utiliza adecuadamente la información relativa a las directrices, normativa y legislación sobre producción.
- ❖ Se recoge y se tiene en cuenta el resultado final de los indicadores internos de funcionamiento de la compañía.
- ❖ Se tienen en cuenta y aprovechan las actividades de formación del personal.
- ❖ Se identifican y comprenden los indicadores socio-económicos y demográficos.
- ❖ Se analizan y se tienen en cuenta las ideas y sugerencias de todos los sectores de la Compañía.
- ❖ Se analizan y tienen en cuenta las cuestiones sociales, medio-ambientales y legales.

2c. La planificación y estrategia de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISAS S.A. Se desarrollan, se revisan y se actualizan.

Áreas:

- ❖ Se identifican los factores más relevantes para la mejora la compañía.
- ❖ Se armonizan las necesidades y expectativas de todos los sectores de la Compañía.
- ❖ Se desarrollan planes de acción de acuerdo con los fines, objetivos y valores.
- ❖ Se experimentan, evalúan, corrigen y aplican los planes.
- ❖ Se utilizan adecuadamente los recursos asignados para realizar la planificación y la estrategia.
- ❖ Se establecen indicadores y se prevean revisiones en los mismos para actualizar y mejorar la planificación y la estrategia.
- ❖ Se evalúa la eficacia de los indicadores.
- ❖ Se utilizan las previsiones y los indicadores para la modificación, en su caso, de la planificación y la estrategia.

2d. La planificación y estrategia se desarrollan mediante la identificación de los procesos clave.

Áreas:

- ❖ Se identifican los procesos clave necesarios para llevar a efecto la planificación y estrategia.
- ❖ Se establecen claramente los responsables de los procesos clave.
- ❖ Se definen los procesos clave, incluyendo el lugar que ocupan en los mismos los distintos sectores de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.
- ❖ Se revisa la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a efecto la planificación y estrategia.

2e. La planificación y estrategia se comunican e implantan.

Áreas:

- ❖ Se comunican los proyectos de producción para el área de corte y empaque de la compañía y se verifica que son conocidos por todos los sectores departamentales de la compañía.
- ❖ Se utilizan la planificación y la estrategia como base para el establecimiento de los proyectos productivos y la organización de actividades de la compañía.
- ❖ Se establecen prioridades, se acuerdan y comunican los planes de acción, sus objetivos y sus metas.
- ❖ Se evalúa el nivel de sensibilización de todos los sectores de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISAS S.A. con respecto a la planificación y la estrategia.

Subcriterios:

3a. Planificación, gestión y mejora del personal.

Áreas:

- ❖ Se organiza al personal de acuerdo con las normas de calidad y la planificación de la Compañía.
- ❖ Se estimula el desempeño óptimo de las funciones y el compromiso de todo el personal.
- ❖ Se revisa por el equipo directivo la planificación del personal, con la participación de los órganos de coordinación docente y los restantes responsables de la compañía.
- ❖ Se adaptan los horarios del personal a las necesidades de la compañía.
- ❖ Se investiga la satisfacción del personal y los datos obtenidos se utilizan para programar la mejora.

- ❖ Se utilizan metodologías organizativas para mejorar la forma de trabajar.

3b. Identificación, desarrollo, actualización y mantenimiento de conocimiento y la capacidad de las personas de la compañía.

Áreas:

- ❖ Se identifican y adecuan el conocimiento y la competencia de las personas a las necesidades de la compañía.
- ❖ Se promueven y aplican planes de formación.
- ❖ Se incorpora la cultura de la mejora continua a los planes de formación.
- ❖ Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal de la compañía.
- ❖ Se revisa la efectividad de los planes de formación.
- ❖ Se hacen compatibles los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la compañía.
- ❖ Se revisan y actualizan los objetivos del personal de la compañía.
- ❖ Los órganos de coordinación didáctica revisan continuamente su funcionamiento.
- ❖ Se valora el funcionamiento y los resultados del personal y se le ayuda a mejorar.

3c. Implicación, participación y asunción de responsabilidades por parte del personal de la compañía.

Áreas:

- ❖ Se estimula al personal para participar en acciones de mejora.
- ❖ Se utilizan todas las actividades de la compañía para fomentar la participación del personal en la mejora continua.
- ❖ Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los distintos equipos.
- ❖ Se faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa su eficacia.
- ❖ Se anima a las personas de la organización a trabajar en equipo.
- ❖ Se reconoce al personal por su implicación en la mejora continua.
- ❖ Se apoya la formación del personal en mejora continua.

3d Comunicación efectiva entre el personal de la compañía.

Áreas:

- ❖ Se identifican las necesidades de comunicación de la compañía.
- ❖ El equipo directivo recibe información del personal de producción y de administración y transporte.
- ❖ El equipo directivo transmite información al personal y de administración y servicios.

- ❖ Existe comunicación entre las personas, equipos y departamentos de la compañía.
- ❖ Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación.
- ❖ Se comparten las mejores prácticas y el conocimiento.

3e Reconocimiento y atención al personal de la compañía.

Áreas:

- ❖ 1. Se fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua.
- ❖ 2. Se tiene en consideración la situación física, psíquica y familiar de cada persona en la organización del trabajo.
- ❖ 3. Se fomenta la concienciación e implicación en temas de salud, seguridad, medio ambiente y entorno.
- ❖ 4. Se reconoce y valora al personal por su actividad dentro de la Compañía.
- ❖ 5. Se fomentan actividades sociales y culturales.
- ❖ 6. Se facilitan los medios e instalaciones adecuados para el mejor desempeño de las funciones del personal de la Compañía.

Los Criterios EFQM divididos en tres sub criterios para la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. se dan con el objeto de estandarizar, mejorar y promover una mejora continua en el marco de las Normas de certificación GLOBALGAP y las NORMAS ISO 9001 – 2008 (objetivo # 5.4.1 Objetivos de la calidad, y objetivo 7.1 Planificación de la realización de un Producto), para la etapa productiva de corte y empaque de banano de calidad de exportación PREMIUM que realiza la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN.

Conclusiones

De acuerdo al análisis e interpretación de los resultados de la encuesta se puede concluir que la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. aunque está ya implementando las normas GLOBAL GAP, se evidencia que:

- En las encuestas la falta de capacitación y el desconocimiento de las normas, el 92% de los empleados no saben o no han oído hablar acerca de las normas de calidad para la producción.
- En la Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. el nivel de enseñanza de los empleados de las diferentes áreas, es básico en un 54%, el 37% tiene una enseñanza media y tan solo un 9% son profesionales. Esto no quiere decir que la mayoría ha logrado terminar la primaria, en algunos casos entraron a la secundaria, aunque unos si la terminaron, otros no pudieron por problemas económicos, esto puede tener una incidencia en el personal, para lograr entender las reglas de las normas y llevar a cabo un estricto control en el proceso productivo.
- En la entrevista el 62% del personal tiene una frecuencia de trabajo diario, esto es debido a que pertenecen al área de empaque y la administrativa, en el *área de corte* es diferentes pues su frecuencia es semanal, esto es debido a que los procesos en esta área se rigen de acuerdo al desarrollo de la fruta, además de 32% del personal de la Compañía, este personal realmente no es fijo, los administradores explicaron el ¿por qué? Se dan estos casos solo en esta área, ellos indican que los trabajadores a veces se encuentran trabajando para una cosecha y la siguiente no están, en ocasiones solo trabajan una semana, reciben la paga y no vuelven; además explican que esta situación hace que las capacitaciones en esta área sean frecuentes, pero no se pone el énfasis en ellas debido al tiempo que esto toman, y la corta estadía que tienen en los puestos de trabajo.
- En la Compañía se pudo evidenciar en las encuestas una falta de organización en las diferentes áreas de producción. Los empleados no tienen control en el manejo de la producción. Esto se debe a que el 45% no le interesa saber de normas de calidad y producción, en cambio el 33% cree que existe una falta de información en todas las áreas, lo cual hace que no haya una coordinación eficaz y eficiente en los procesos productivos.

- Aunque el 100% está de acuerdo en implementar la norma ISO 9001:2008 y cumplir con los reglamentos, pero el 73% del personal de producción afirma no hay un buen control de calidad en los procesos productivos.
- En la encuesta se evidencia que las normas de producción básicas que tiene la Compañía son deficientes. Después de una corta explicación que se les dio al personal con respecto a las normas, ellos creen que con la correcta implementación de las normas de calidad y respetando los procesos y procedimientos de la misma se logrará optimizar los procesos productivos (28%), mejorará la cosecha (33%), habrá una mejora en la satisfacción al cliente (9%), pero aunque la mayoría opine cosas positivas acerca de la implementación de la norma, existe un 30% muy importante del personal que aun no sabe nada de las normas o tal vez no les interesa su implementación.
- El Representante Legal de la Compañía el Ing. Carlos Neira junto con su equipo de administradores, están de acuerdo con la implementación de las normas GLOBAL GAP e ISO 9001:2008, la primera ya se encuentra en etapa de implementación. Los costos de esta implementación guardan relación con los volúmenes de ventas y el margen de utilidad. (se evidencia en la carta de compromiso que firma el Representante Legal y propietario de la compañía y el Administrador General.
- El representante legal Ing. Carlos Neira indican tener dificultad para conseguir personal con conocimiento y/o experiencia en uso de las normas. Además existe poca disposición por parte de las diferentes áreas para aprender.

Recomendaciones.

Para mejorar la producción en la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. implementaremos un sistema de calidad para la mejora continua aplicando Normas ISO 9001 – 2008 lo que se recomienda es lo siguiente:

1. Crear programas que financien la capacitación para el personal de la Compañía acerca de las Normas de calidad y la mejora organizacional.
2. Realizar Subcriterios de mejora de calidad en la producción

3. Incentivar la capacitación de los empleados en relación al uso de las Normas, especialmente en el área de corte y empaque para que la Compañía adquieran la visión y la capacidad de buscar nuevos procesos de producción que sean eficaces y eficientes y reduzcan los costos de producción.
4. Mejorar y/o incrementar en la organización el trabajo en equipo para obtener mejores resultados y satisfacer a nuestro cliente.
5. Estimular la implementación de equipos relacionados a las normas para la adecuación de los nuevos procesos productivos.
6. Estimular la participación de los empleados de la compañía, sus ideas que podrían ser innovadoras en cada puesto de trabajo, con la finalidad de reducir la merma de cajas de banana PREMIUM, y aumentar la eficiencia en la producción.
7. Impulsar y/o mejorar la enseñanza de las normas en cada capacitación, para que los empleados tengan familiaridad en el uso de las mismas. Esto originará en corto tiempo que los empleados de todas las áreas que utilizarán estas herramientas realicen sus actividades con mayor compromiso y entendimiento de las ellas.
8. La compañía debe realizar inversiones destinadas a mejorar la calidad de los procesos de producción. Aún hoy hay muchas falencias dentro de la compañía, pues a pesar de estar implementando las normas GLOBAL GAP, la falta de conocimiento hacen cada día se dificulte su implementación, es necesario que haya líderes que incentiven el compromiso y activen las ganas de los empleados de colaborar, entender y realizar las normas de producción.

BIBLIOGRAFÍA

- Bravo, J. (2011) "Gestión de Procesos", editorial evolución S.A. (4ta edición). Cap. 1, 3, y 4
- Deming W.E. (1989). Calidad, productividad y Competitividad, Editorial: Ediciones Díaz de Santos, edición 1.
- GLOBAL GAP (2012). Organismo de Certificación, disponible en <http://www.globalgap.org/es/what-we-do/the-gg-system/certification/>
- Instituto Andaluz de Tecnología. (2012). "Guía Básica basada en Procesos" Documentos de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A
- Instituto Andaluz de Tecnología (2009). Guía para una Gestión basada en procesos, disponible en <http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/guiagestionprocesos.pdf>
- López, S (2011). "Sistemas de Calidad", ediciones de la U, primera: Bogotá, Colombia, cap. 2 y 3.
- Normas ISO 9001. (2008). "Sistema de Gestión de calidad Requisitos", segunda edición, México D.F.
- Normas y Certificaciones (2012). Eurep GAP, disponible en www.normasycertificaciones.com/normas-eurep-gap
- Normas y Certificaciones (2012). ISO 9001, disponible en www.normasycertificaciones.com/los-beneficios-de-iso-9001
- Organización ISO, Somos ISO (2012). La Organización Internacional para la Estandarización, disponible en www.iso.org
- Rojas, M; Correa, A & Gutiérrez, F. (2012) "Sistemas de Control de Gestión", primera: Bogotá, Colombia, cap. 7, 8 y 11

ANEXOS

ANEXO 1.

Carta de autorización de la investigación por parte de la UTPL y la empresa donde se realizó.

**Ing. Adm. Emp.
Hypathia Fiallos Veintimilla
Maestrante de la UTPL**

De mis consideraciones.-

La presente es para otorgarle el permiso para la investigación de su tesis de Maestría acerca del Diseño de un modelo de gestión por procesos en el área de corte y empaque de cajas de banano de calidad de exportación PREIMIUN para la Agrícola Ganadera BANANEISA S.A en la ciudad de Guayaquil.

Se le hará llegar la información pertinente para la investigación que usted necesite.

Atentamente.

**Ing. Carlos Neira Nuque
Representante Legal
Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.**



MODALIDAD DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA

Of. Cir. Nro. 001 MGE – UTPL 2012
Loja, 26 de noviembre de 2012

MSc. Roberto Carlos Cuenca Jimenez
DOCENTE DE LA UTPL
Ciudad.-

De mi consideración:

Por la presente me dirijo a Ud. para comunicarle que se lo (a) designó como Director del Proyecto de Tesis **"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE CORTE Y EMPAQUE DE CAJAS DE BANANO DE CALIDAD DE EXPORTACIÓN PREMIUM PARA LA COMPAÑÍA AGRÍCOLA GANADERA BANANEISA S.A. EN EL KM 14 VÍA CHILINTOMO PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2012"** que desarrollará el(a) estudiante previo a la obtención del título de Magister en Gestión Empresarial, según el siguiente detalle:

ESTUDIANTE	CENTRO	DIRECTOR (A)
Hypathia Verónica Fiallos Veintimilla hypathia7@hotmail.com	Guayaquil	MSc. Roberto Carlos Cuenca Jimenez rccuenca@utpl.edu.ec

Solicitamos la colaboración para la dirección y el cumplimiento del cronograma de tesis.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,

DIOS, PATRIA Y CULTURA


Econ. Diana Espinoza

**COORDINADORA DE TITULACIÓN
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

CC. Hypathia Verónica Fiallos Veintimilla

Judith Pérez.

ANEXO 2. A.

MAPA DEL MACRO PROCESO DE LA COMPAÑÍA AGRÍCOLA GANADERA BANANEISA S.A.			
Macro Proceso	PROCESO	SUB PROCESO	ACTIVIDADES
Personal de la compañía agrícola Ganadera BABANEISA S.A.	6.1 Identificación y requerimiento del cliente.	✓ Desarrollo de los fines, objetivos y valores de la compañía	1. a. Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables,
			1. b. Implicación de todo el personal de todas las áreas para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en la Compañía BANANEISA S.A.
			1. c. Implicación del equipo directivo y de los otros responsables con los beneficiarios de la producción.
			1. e. Reconocimiento y valoración oportuna por parte de la Compañía a todos sus colaboradores.
	6.2 Planificación de producción.	✓ La planificación y la estrategia de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISAS S.A.	2. a. Se basan en las necesidades y expectativas de todos los departamentos de la Compañía. Personal administrativo, productivo y transporte.
			2. b. Información procedente del análisis y de las mediciones que realiza la compañía sobre sus resultados y sobre el proceso de aprendizaje del personal, propio de las prácticas de mejora.
			2. c. Se desarrollan, se revisan y se actualizan.
			2. d. se desarrollan mediante la identificación de los procesos clave.
			2. e. se comunican e implantan.
	6.3 Ejecución de Procesos	✓ Planificación, gestión y mejora del personal.	3. a. Se organiza al personal de acuerdo con las normas de calidad
			3. b. Identificación, desarrollo, actualización y capacidades del personal de la compañía.
			3. c. Implicación, participación y responsabilidades por parte del personal de la compañía
3. d. Comunicación efectiva entre el personal de la compañía			
3. e. Reconocimiento y atención al personal de la compañía			
6.4 Entrega de productos	✓ Evaluación de desempeño y acciones correctivas	4. a. Envío de cuestionarios para conocer la opinión del cliente	
		4. b. Acciones correctivas.	

Tabla 11. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla

ANEXO 2. B.

MANUAL DE PROCESOS

CONTROLES	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaborado por:	Ing. Julio Ramos M.	Administrador	
Revisado por:	Ing. Carlos Neira Nuque	Representante legal de la Compañía	
Aprobado por:	Ing. Carlos Neira Nuque	Representante legal de la Compañía	

Tabla 12. Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A

CONTENIDO:

1. *CONTENIDO.*

Para la estructura del manual de proceso para la calidad se considerará lo siguiente:

- ✓ Mapa de proceso
- ✓ Diagrama de flujo de proceso.
- ✓ Descripción del proceso.
- ✓ Organigrama
- ✓ Especificaciones.
- ✓ Instrucciones de trabajo.
- ✓ Documentación que contenga comunicaciones internas.
- ✓ Programas de producción.
- ✓ Listas de proveedores aprobadas.
- ✓ Planes de prueba de inspección.
- ✓ Planes de la calidad.
- ✓ Procedimientos.
- ✓ Registros.

2. *OBJETO.*

Los objetivos de calidad propuestos para el 2012 -2013 son:

1. Reducir la merma de la calidad de las cajas de banano PREMIUM.

2. Implementar un Sistema de Gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con los objetivos de calidad necesarios para obtener las cajas de banano PREMIUM.
3. Reducir las falencias dentro de los procesos del área de producción en corte y empaque que afectan el aprovechamiento de la fruta cosechada
4. Capacitar a los empleados encargados de la manipulación que sucede en el proceso de corte y los posibles errores que se cometen en la medición de los dedos (plátano).
5. Prevenir el poco cuidado que tienen en la apilación de cajas en la etapa de paletizaje.
6. Mejorar los procesos que se desarrollan en la etapa productiva de corte y empaque de banano de calidad de exportación PREMIUM

3. ALCANCE.

El presente trabajo analizará los procesos que se desarrollan en Área de Corte y Empaque de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para organizaciones públicas o privadas, año 2012”, propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

4. RESPONSABILIDADES.

Son reglas de la norma ISO 9001:2008 que la alta dirección debe comprometerse con el desarrollo del SGC, así como la mejora continua de su producción con eficiencia y eficacia, así también deberá comunicar y capacitar a los colaboradores de la Compañía acerca de la importancia de la satisfacción a los requerimientos del cliente, legales y regulatorios, estableciendo la política y objetivos de calidad, para ello necesitara los recursos necesarios y la disponibilidad de todos.

5. DEFINICIÓN Y ABREVIATURA.

Para un mejor entendimiento y practicidad de este manual se utilizaran las siguientes abreviaturas.

- **SGC:** Sistemas de Gestión de Calidad.
- **AC:** Aseguramiento de la calidad.
- **BCG:** Boston Consulting Group. (método gráfico de análisis de cartera de negocio)

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTOS.

6.1 DESCRIPCIÓN ORGÁNICA FUNCIONAL DE LA COMPAÑÍA AGRÍCOLA GANADERA BANANEISA S.A.

1. *Administrativa*

- 10 empleados.
- 1 área de oficinas
- 5 vehículos

2. *Operativa*

- 60 empleados
- 1 empacadoras
- 5 bodegas
- 500 ms. de cable vía
- 2 talleres
- 12 estación de bombeo

3. *Productiva*

- 120 obreros eventuales y fijos
- 500 ha. de área de plantación

La Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. coordina y trabaja con el correcto funcionamiento de su organización implementando las mejoras adecuadas con su orgánico funcional, esto permite que la división del trabajo sea un verdadero trabajo en equipo conjuntamente con todas las áreas, poniendo énfasis en la estandarización y en la supervisión directa.

6.2 Fases del proceso.

FASE	ACTIVIDADES
Preparación	<ul style="list-style-type: none">• Diseño del Plan de Trabajo.• Lectura de la Norma ISO 9001:2008.• Información relacionados a la calidad• Definición de recursos necesarios.
Creación del Comité de Calidad	<ul style="list-style-type: none">• Otorgar información a los responsables sobre fases y requerimientos del Proyecto.• Conformación de la estructura organizacional para el diseño e implementación del sistema de calidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución del equipo de trabajo para poner el proyecto en marcha.
Diagnóstico inicial con base a la Norma ISO 9001:2010	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas. • Encuestas con base a la norma. • Elaboración del informe de diagnóstico.
Capacitación del Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Información al personal sobre el proyecto. • Capacitaciones sobre la Norma. • Sensibilización al personal sobre la participación de todos en el proyecto.
Definir estrategia corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Objetivos estratégicos • Principios
Diseño del Sistema de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del alcance y justificación de exclusiones de calidad. • Definir los procesos. • Elaboración de la documentación del Sistema de Calidad. Procedimientos, instructivos y registros.
Revisión del Diseño Documental	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los Procedimientos, Instructivos, Registros, Revisión y Aprobación de la Documentación.

Tabla 13. Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A

DIAGRAMA GENERAL DE PROCESOS.

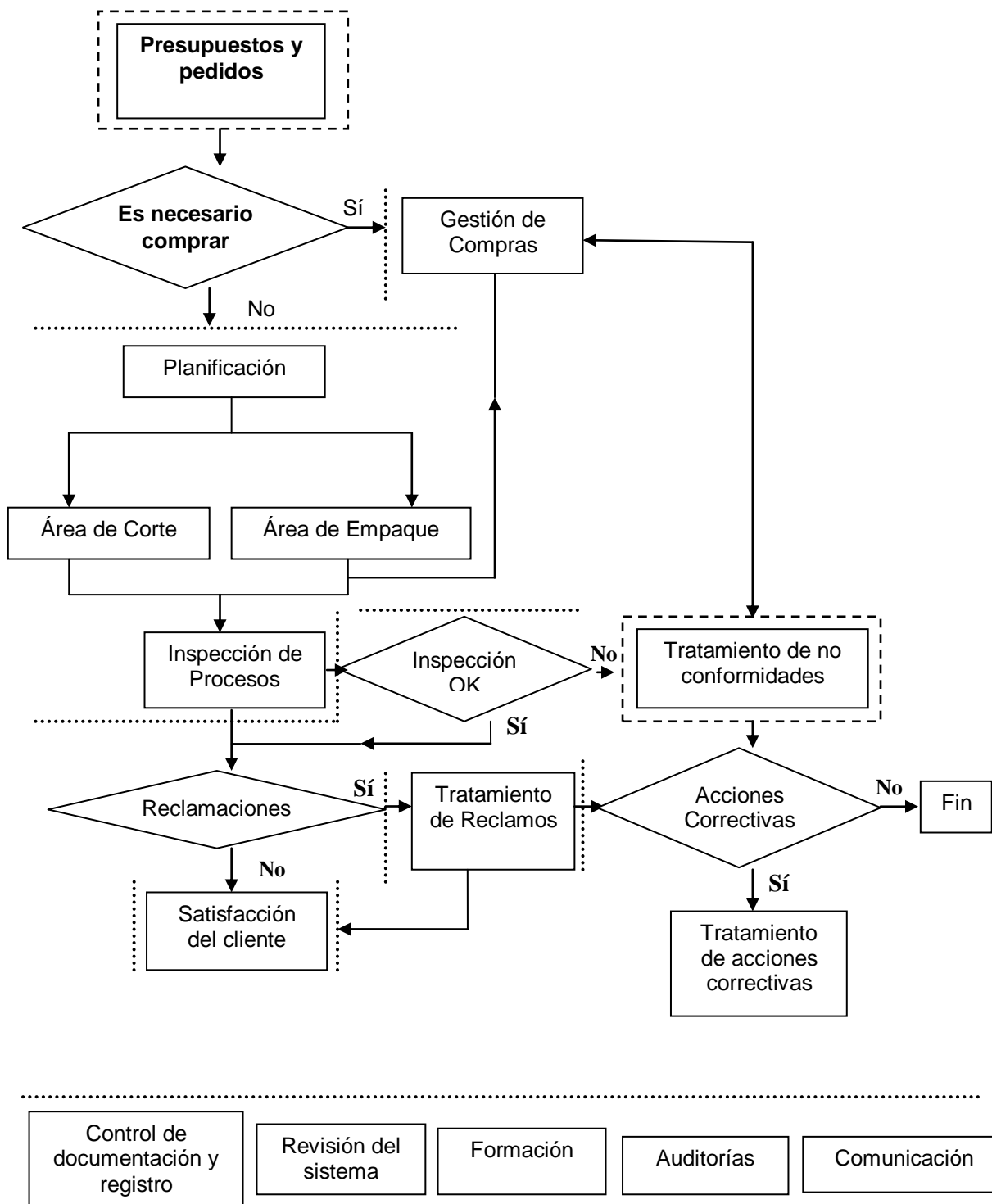


Figura 10. Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla . Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A

6.3 Procesos estratégicos.

Estos procesos están vinculados con las responsabilidades de la dirección y principalmente son a largo plazo. Este proceso consta de cuatro etapas que son, planear, realizar, controlar y retroalimentar.

La metodología de planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) puede ser una herramienta útil para definir, implementar y controlar las acciones correctivas y las mejoras.



Figura 11. Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A

6.4 Procesos operativos.

Los procesos operativos algunas actividades que se desarrollan a lo largo del proceso productivo, estas actividades tienen como objetivo para la Compañía el de alcanzar los resultados propuestos en un tiempo determinado.

En la Norma ISO 9001:2008 y Global GAP la realización del producto y la organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la producción, incluyendo la verificación, validación, seguimiento e inspección cuando fuese necesario. La planificación en esta etapa debe ser coherente con los requisitos.

✓ Proceso de Siembra

Consiste en colocar la semilla en los huecos hechos previamente, se tapa la tierra compactándola bien con el objeto de no dejar espacio a vacíos, igualmente, se debe hacer un pequeño terraplén para prevenir el encharcamiento en los sitios de sembrado.

✓ **Proceso de mantenimiento y cosecha.**

Cuando la fruta ha completado su madurez fisiológica, es cosechada con mucho cuidado para evitar daños y luego transportada por líneas de cable vías hacia las plantas empacadoras para ser calificada bajo los parámetros exigidos por los clientes a través de balanzas.

La fruta es limpiada y clasificada dentro de las piscinas de procesamiento para eliminar el látex natural. Los gajos limpios o “Clúster” son pesados y luego reciben un recubrimiento protector contra agentes patógenos lo que garantiza la preservación de su calidad y que al consumidor le llegue un producto completamente sano.

Finalmente, la fruta es empacada de acuerdo a los requerimientos del mercado y transportada en contenedores refrigerados a los puertos para ser exportada a los mercados de Estados Unidos y Europa a través de la comercializadora UBESA.

6.5 Procesos de apoyo

Como su nombre lo indican dan apoyo clave a los procesos operativos. Suelen referirse a procesos relacionados a recursos y mediciones.

Estos son comunicación, tecnología de información y transporte, aunque también están RRHH, financieros y contables.

✓ **Gestión de Talento Humano.**

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

La organización debe determinar la competencia necesaria para cada puesto, proporcionar capacitación actualizada de todas las herramientas de trabajo, evaluar la eficiencia y eficacia del personal, y asegurarse que el personal de la compañía este consciente de la pertinencia e importancia de cada una de sus actividades.

✓ **Financiero y Contable.**

En este proceso se llevan a cabo y en orden las cuentas de la empresa, este proceso tiene como objetivo que la empresa este bien informada acerca de su estado financiero, además

ayuda a la empresa a buscar maneras y formas de ahorrar costos y/o gastos de producción aumentando las expectativas de rendimiento y rentabilidad.

6.6 Procesos de gestión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para su productividad.

Estos recursos comprenderán la implementación y mantención del SGC y mejora continua para la producción de la fruta, además de la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de todos sus requisitos.

6.7 Procesos de medición, análisis y mejoras.

Seguimiento y medición de los procesos.

Los procesos de supervisión y revisión, realizan el seguimiento y medición de los procesos a través de lo indicado en cada uno de los procedimientos de gestión establecidos en SGC, además del control de indicadores de gestión para algunos procesos claves del SGC.

Seguimiento y medición del producto.

Con la finalidad de asegurar que los resultados del SGC sean los óptimos en función de la mejora continua, de la adecuación a los requisitos de los productos establecidos por los clientes se establece control a las siguientes actividades:

- Adquisición de información para el proceso de supervisión.
- Producción de producto informes.
- Generación de la documentación necesaria para el soporte de los procesos.

Control del Producto No Conforme.

La prevención del uso involuntario o entrega no intencional de productos generados en los procesos y/o productos finales que no cumplen requisitos especificados, es realizada en el SGC a través del Procedimiento de Control del Producto No Conforme del Sistema de Gestión de la Calidad, en donde se establecen las formas de identificación del producto no conforme, las autoridades y responsabilidades para su tratamiento y los registros de la naturaleza de las no conformidades y su tratamiento.

Análisis de datos.

Los procesos del AC en La Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. determinan, recopilan y analizan los datos que demuestran idoneidad y eficacia del SGC, detectando necesidades de mejora. Para el análisis de datos se utilizan técnicas estadísticas.

En términos generales los datos analizados provienen de:

- Medición de la satisfacción del cliente.
- Desempeño de los procesos y conformidad de los productos.
- Requisitos de los clientes.
- Resultados de auditorías internas.
- Revisiones realizadas por la Dirección.

Mejora.

Mejora Continua.

La mejora continua es promovida por la Dirección de La Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. y está basada en la eficacia del SGC para el cumplimiento de los requisitos de los clientes de los procesos, con esto busca la satisfacción de los requisitos del cliente y el logro de los objetivos establecidos.

Cada integrante de La Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. está consciente de su participación en la detección e implementación de mejoras al SGC.

La Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- Demostrar la conformidad del producto.
- Asegurarse de la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para ello, controla la satisfacción del cliente, realiza auditorías, hace el seguimiento de acciones correctivas y preventivas, reclamos y productos no conforme.

Acciones correctivas.

La eliminación de las causas de las no conformidades de productos o procesos del SGC de los procesos involucrados en el AC de La Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. se realiza a través de la aplicación del Procedimiento Acciones Correctivas del Sistema de Gestión de la Calidad, donde se establece la metodología para la identificación de la causa de la no conformidad, su análisis y toma de acciones para evitar su repetición, también se definen los mecanismos de seguimiento y evaluación de las acciones tomadas.

En el procedimiento de acciones correctivas también están claramente definidos los responsables de las acciones a seguir.

Acciones preventivas.

La determinación de acciones para la eliminación de potenciales no conformidades del SGC de los procesos del AC de la Empresa Bananera San José S.A se realiza mediante la aplicación del Procedimiento Acciones Preventivas del Sistema de Gestión de la Calidad, donde se establece la metodología para el análisis de causas de las potenciales no conformidades y la necesidad de tomar acciones para su prevención así como también las actividades de seguimiento de éstas y la evaluación de las acciones tomadas.

Así como en el caso anterior el procedimiento de acciones preventivas también define los responsables de las acciones a seguir.

7. Documentos de referencias.

Los documentos de referencia para el diseño de un Sistema de Procesos de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. son:

- ✓ Declaraciones documentadas de una política de calidad.
- ✓ Manual de calidad
- ✓ Procedimientos documentados requeridos para esta Norma Internacional.
- ✓ Documentos necesitados por la compañía para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de procesos.
- ✓ Registros requeridos por esta Norma Internacional.

8. Registros.

Documentos controlados que presentan resultados obtenidos y proporcionan evidencia de actividades realizadas, requeridas por la Norma Global Gap e ISO 9001:2008.

ANEXO 3
MATRIZ DE INDICADORES

		TABLA							
		MATRIZ DE INDICADORES (CUADRO DE MANDO INTEGRAL BSG)							
		Objetivos.- Proponer un Modelo de procesos para mejorar la calidad de los productos que se desarrollan en la etapa de corte y empaque de la caja de banano de exportación PREMIUM							
Objetivos Estratégicos	Áreas Involucradas	UNIDAD DE MEDIDAS	META	ÍNDICE	INDICADOR	PERÍODO DE EVALUACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESULTADOS	SEMAFORO
Incrementar porcentaje de ventas para el año 2013. Disminuir costos de no calidad. Aumentar la producción de cajas de banano PREMIUM	Área de Corte y Empaque		Menor al 40%	$\frac{\text{Tiempo real de entrega}}{\text{T. de entrega programada}}$	Tiempo De entrega	En un año a partir de la aplicación	Semanal	Año 2013	
Obtener productos de calidad cumpliendo con las norma ISO 9001:2008, y los requerimientos del cliente	Implementar normas ISO 9001:2008 y GLOBAL GAP	Kg.	Menor al 4%	$\frac{\text{Unidades de vueltas}}{\text{Unidades producidas}}$	Confiability		Semanal		
			96%	$\frac{\text{Unidades conformes}}{\text{Unidades producidas}}$	Calidad		Semanal		

Tabla 14. Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A

ANEXO 4

MANUALES PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS.

1. Alcance.

El presente trabajo analizará los procesos que se desarrollan en el área de corte y empaque de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación “Diseño de un modelo de gestión por procesos para organizaciones públicas o privadas, año 2012”, propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

2. Objetivos.

Proponer un Modelo de procesos para mejorar la calidad de los productos que se desarrollan en la etapa de corte y empaque de la caja de banano de exportación PREMIUM para la compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A en la ciudad de Babahoyo, Año 2013.

3. Responsabilidades

Son reglas de la norma ISO 9001:2008 que la alta dirección debe comprometerse con el desarrollo del SGC, así como la mejora continua de su producción con eficiencia y eficacia, así también deberá comunicar y capacitar a los colaboradores de la Compañía acerca de la importancia de la satisfacción a los requerimientos del cliente, legales y regulatorios, estableciendo la política y objetivos de calidad, para ello necesitara los recursos necesarios y la disponibilidad de todos.

4. Definiciones y abreviaturas

Para un mejor entendimiento y practicidad de este manual se utilizaran las siguientes abreviaturas.

- **SGC:** Sistemas de Gestión de Calidad.
- **AC:** Aseguramiento de la calidad.
- **BCG:** Boston Consulting Group. (método gráfico de análisis de cartera de negocio)

5. Descripción del procedimiento

5.1 Documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse y debe hacerse de una manera adecuada.

Se debe establecer un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario ya probarlos nuevamente.
- Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de documentos.
- Asegurarse que la versión pertinente de documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso.

5.2 Registros

Los registros corresponden a documentos que muestran la evidencia de la realización de actividades del SGC, para el control de estos registros la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A ha establecido, documentado e implementado el procedimiento Control de Registros del Sistema de Gestión de la Calidad, en donde se indica que el control de los registros es realizado a través de la tabla de control de registros contenida en cada procedimiento.

6. Documentos de referencias. *Compromiso de la dirección*

La Dirección de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A Está comprometida con el desarrollo e implementación, mantenimiento y mejora del SGC para el aseguramiento de la calidad. Con el fin de desarrollar la confianza entre el personal y una fuerte orientación hacia los clientes internos y su único cliente DOLE, para resolver las necesidades y expectativas, se ha resuelto:

- Establecer política de la calidad,
- Definir los objetivos de la calidad,
- comunicar a los miembros de la organización, a través de la política de la calidad, la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Ejecuta las revisiones periódicas por la dirección y asegura la disponibilidad de recursos para el Sistema de Gestión de la Calidad.

7. Registros

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

ANEXO 5

PLAN DE CAPACITACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Objetivos.

Objetivos Generales:

- Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades y competencias individuales y de equipos de las áreas de corte y empaque de la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.
- Promover el desarrollo de competencias individuales y de equipo que contribuyan al proceso de mejora permanente de las capacidades de la Compañía.
- Promover el relacionamiento externo que posibilite la potenciación de las oportunidades de formación y capacitación, así como la indagación sostenida para la mejora de las capacidades formativas de la compañía.

Objetivos Específicos:

- Realizar acciones de capacitación y formación continua que alcancen amplia cobertura y contemplen a la diversidad de los obreros de las dos áreas de producción de la compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.
- Propiciar la gestión a todas las áreas de la capacitación.
- Desarrollar una Plataforma pedagógica para poder llegar a cada uno de los trabajadores de la compañía, con herramientas y materiales de apoyo.
- Consolidar un equipo técnico y administrativo encargado de la gestión de la capacitación y la formación continua.

Costos del plan

Cronograma

Módulo 1: Fortalecimiento de los equipos de trabajo

Objetivos:

Formación de Cuadros Dirigenciales

Formación de Líderes de áreas

Formación de Promotores y Promotoras de la Planificación en general.

Capacitación de los trabajadores

Estructura:

El Módulo 1 se compone de 3 unidades didácticas:

1.1 Cultura Comunitaria dentro de la Compañía

1.2 Género y comunidad

1.3 La Comunicación Comunitaria

Módulo 1. Unidad 1.1

La unidad 1.1, Las áreas de la Compañía constarán de los siguientes puntos para la capacitación.

I. Planificación Alternativa:

- El auto censo laboral.
- El auto diagnóstico en las dos áreas de Corte y Empaque.
- El plan de desarrollo laboral.
- Formulación de proyectos, su seguimiento y evaluación.

II. Nuestra Compañía y la comunidad interna

- Los equipos de trabajo.
- Técnicas para los diferentes equipos.
- Tipos de liderazgo.
- La motivación a los trabajadores.

III. Liderazgo y participación de las dos áreas problemas de la Compañía

- Desarrollo humano y medio ambiente.
- La participación y la Norma ISO 9001:2008
- La participación y la reforma de la Compañía
- La participación y la reforma económica de la Compañía

IV. La Compañía y la participación en las áreas productivas

- La Compañía y su estructura.
- Los servicios que la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A. tienen para sus colaboradores internos
- La compañía y la participación con los empleados.

Módulo 1. Unidad 1.2

La unidad 1.2, La Compañía y sus empleados, consta de 4 puntos importantes, con los siguientes contenidos:

I. Derechos de los empleados de la Compañía

- Los derechos dentro de la Compañía que tiene cada empleado.
- Defensa de la no violencia contra la mujer.
- La discriminación, racial, sexual, cultural, etc.
- El obrero y las funciones de cada puesto de trabajo.

II. Relaciones de género

- Sexo, género y equidad.
- División social y sexual del trabajo.
- Origen de la discriminación.

III. Identidad de género

- Visión de género.
- Situación de género.
- Condición femenina.
- Condición masculina.
- Identidad genérica e integral
- Apropiación del saber

IV. Visión de género

- Conceptos principales de género.
- ¿Cómo enfrentar el cambio?

Módulo 1. Unidad 1.3

La unidad 1.3, LA COMUNICACION entre la Compañía y sus colaboradores, consta de los siguientes puntos.

I. La Comunicación

- Introducción a la comunicación.
- Comunicación popular.
- Técnicas de comunicación.

II. Medios Impresos y Audiovisuales

- Diseño y diagramación I.
- Diseño y diagramación II.
- Implementación y manejo técnico.
- Definición y alcance del medio audiovisual.

III. El Centro de Comunicación y Capacitación

- Gerencia de la compañía
- Mercadotecnia y relaciones públicas.
- Implementación y manejo técnico.

ANEXO 6

ENCUESTAS, CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS.

CUESTIONARIOS.

Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de corte y empaque de cajas de banano de calidad de exportación PREMIUM para la Compañía Agrícola Ganadera BANANEISA S.A.

Nombre:Nombre del Cargo

Departamento:Supervisor inmediato.....

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?
2. ¿Cuándo lo hace: diariamente, semanalmente o mensualmente?
3. ¿Cómo lo hace? ¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados?
4. ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
5. ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y seguridad?
6. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el cargo?

1. ¿Cómo es la comunicación interna dentro de la empresa?

Buena	
Mala	
Regular	

2. ¿Con que frecuencia realizan el control de calidad en los procesos de la producción?

Siempre	
A Veces	
Nunca	

3. ¿Considera que la Compañía carece de normativas referentes a la calidad en su producto y servicio?

Si	
No	

4. ¿Conoce Ud. Las normas ISO y su función?

Si	
No	

Si La Respuesta Es No, Conteste La Siguiete Pregunta.

Falta De Información	
Publicidad	
No Le Interesa	

5. ¿A qué se debe que desconozca las funciones de las normas ISO?

6. ¿Sabía Ud. Que las normas ISO 9001- 2008 contribuye a la mejora continua, fomenta el trabajo en equipo y ayuda a la toma de decisiones?

Si	
No	

7. ¿Estaría de acuerdo en aplicar las normas ISO con la implementación de un sistema de calidad

Si	
No	

8. ¿Qué beneficios considera Ud. Que le otorgaría a la Compañía la aplicación de las normas ISO 9001-2008?

Optimiza Procesos	
Mejora De La Producción	
Satisfacción Al Cliente	
Ninguna De Las Anteriores	

9. ¿Considera que las normas ISO 9001-2008 son la solución a las carencias y deficiencias operativas y de servicio que tiene la Compañía?

Si	
No	
Desconoce	

10. Considera Ud. que si implementara un sistema de calidad con normas ISO 9001-2008 a través de lineamientos que esta específica. ¿Lograría la gerencia reducir los costos de producción?

Si	
No	
No Se	

Firma.

**ANEXO 7
FOTOGRAFÍAS.**

Fotos de Entrevistas



Foto 16. Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A



Foto 17. Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A



Foto 18. Elaborado por Hypathia Fiallos V.
Fuente. Agrícola Ganadera BANANEISA S.A:



Foto 19 Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A



Foto 20. Elaborado por Hypathia Fiallos V.
Fuente. Agrícola Ganadera BANANEISA S.A:

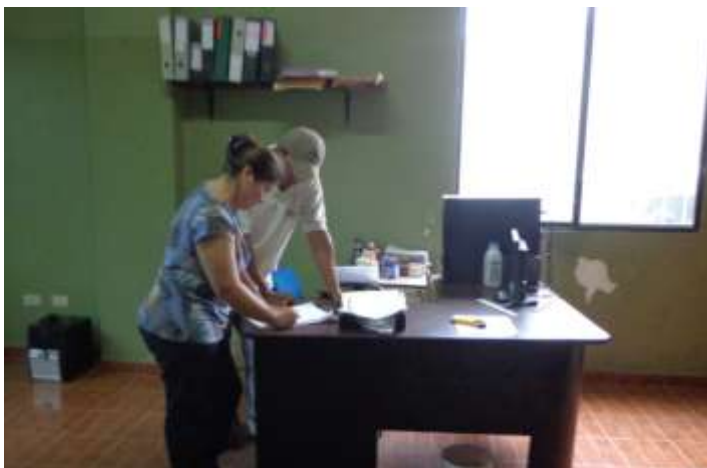


Foto 21. Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A



Foto 22. Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A

FOTOS DEL PROCESO PRODUCTIVO DE BANANEISA S.A.

Proceso de corte



Foto 23 y 24 Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A



Foto 25. . Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A



Foto 26. . Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A



Foto 27. . Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A



Foto 28. . Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A



Foto 29. . Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A

PROCESO DE EMPAQUE



Foto 30. . Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A



Foto 31. . Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A



Foto 32. . Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A



Foto 33. . Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A



Foto 34. . Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A



Foto 35. . Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A



Foto 36. . Elaborado por: Hypathia Fiallos Veintimilla
. Fuente: Agrícola Ganadera BANANEISA S.A