



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Modelo de gestión administrativo para la planta de producción de snacks
de plátano Zamora Chips en Zamora Chinchipe año 2014**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

AUTORA: Costa Ruiz Mónica Patricia, Econ.

DIRECTORA: Armijos Buitrón, Verónica Alexandra, Msc.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister

Verónica Alexandra Armijos Buitrón

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado “Modelo de gestión administrativo para la planta de producción de snacks de plátano Zamora Chips en Zamora Chinchipe año 2014”, realizado por Costa Ruiz Mónica Patricia, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, junio de 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“YO, Costa Ruiz Mónica Patricia, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: “Modelo de gestión administrativo para la planta de producción de snacks de plátano Zamora Chips en Zamora Chinchipe año 2014”, siendo directora del presente trabajo MCs. Verónica Alexandra Armijos Buitrón, y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f).....

Autor: Costa Ruiz Mónica Patricia

Cédula: 1103742522

DEDICATORIA

A mis queridos padres, Carmen y Cornelio, que con sus enseñanzas y ejemplo de esfuerzo, honorabilidad y trabajo, siempre han velado por mi superación personal, espiritual e intelectual. Mi padre amado que siempre ha demostrado honradez y sacrificio en cada etapa de su vida y aunque con pocas palabras ha sabido amarme como nadie en el mundo. A mi hermosa madre que con su valentía y ahínco me ha enseñado a no desfallecer nunca, y se ha convertido en el motor que impulsa la vida de sus 3 hijos y nietos.

A mi amado esposo Santiago, que con su cariño y ternura alegra cada día de mi vida. Gracias por enseñarme el valor de la humildad, la generosidad y el amor propio. Tu confianza y apoyo ha sido el factor fundamental para continuar esforzándome, pues eres mi fuente de inspiración y amor.

A mis hermanos, Braulio y Byron que siempre están pendientes de mi bienestar. A mis dos angelitos, Mathías e Isabelha que todos los días arrancan una sonrisa de mi rostro y me hacen amar la vida, aunque no estén a mi lado.

A mi príncipe Sebastián que con sus ocurrencias y arrebatos ha conquistado mi corazón.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por sus bendiciones diarias, por regalarme y poner en mi camino a personas maravillosas que siempre me han dado su apoyo.

A la Universidad Técnica Particular de Loja mi alma mater que me ha formada académicamente en pregrado y postgrado, y ha abierto sus puertas en todo momento para mi desempeño laboral.

De forma especial a la MSc. Verónica Armijos por su dirección, apoyo, confianza y amistad, en el proceso de desarrollo de este trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE FIN DE TRABAJO DE MAESTRIA ... ¡Error!	
	Marcador no definido.	
2.	DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
3.	DEDICATORIA	iv
4.	AGRADECIMIENTO	v
5.	RESUMEN.....	1
6.	ABSTRACT	2
7.	INTRODUCCIÓN.....	3
8.	CAPÍTULO I: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ZAMORA CHIPS	5
1.1.	Origen.....	6
1.2.	Antecedentes	7
1.3.	Diagnóstico situacional.....	8
1.3.1.	Análisis Externo	9
1.3.1.1.	Política	9
1.3.1.2.	Legal.....	11
1.3.1.3.	Económico.....	11
1.3.1.4.	Social.....	13
1.3.2.	Análisis Interno	14
1.3.2.1.	Situación legal de la empresa	14
1.3.2.2.	Situación administrativa	16
1.3.2.3.	Mercado	17
1.3.2.4.	Demanda	17
1.3.2.5.	Oferta	18
1.3.2.6.	FODA	19
	FORTALEZAS	19
	OPORTUNIDADES.....	19
	DEBILIDADES	20
	AMENAZAS.....	20
	Elaboración: Costa Ruiz, Mónica CAPÍTULO II: PLANEACIÓN	21
1.4.	Misión:.....	22
1.5.	Visión.....	23
1.6.	Valores.....	23

1.7.	Principios	23
1.8.	Políticas	24
1.9.	Objetivo corporativo	24
1.10.	Perspectivas.....	24
1.11.	Objetivo estratégico por cada perspectiva	25
1.11.1.	Objetivo estratégico para los miembros del grupo estratégico	25
	Elaborado: Costa Ruiz, Mónica.....	25
1.11.2.	Objetivo estratégico de responsabilidad social	25
	Elaborado: Costa Ruiz, Mónica.....	25
1.11.3.	Objetivo estratégico para clientes.....	25
	Elaborado: Costa Ruiz, Mónica.....	26
1.11.4.	Objetivo estratégico para procesos	26
	Elaborado: Costa Ruiz, Mónica.....	26
1.11.5.	Objetivo estratégico para capital intangible	26
	Elaborado: Costa Ruiz, Mónica.....	27
1.12.	Estrategias por objetivo estratégico	27
1.13.	Mapa estratégico	30
	CUADRO No. 9 MAPA ESTRATÉGICO POR OBJETIVOS	31
	CUADRO No. 10 TIEMPOS DE OBJETIVOS CLAVE	32
1.14.	Estrategia corporativa.....	33
1.15.	ORGANIZACIÓN.....	35
1.16.	Organigrama estructural a corto plazo.....	36
1.17.	Organigrama estructural a mediano y largo plazo	37
1.18.	Funciones	38
1.18.1.	Junta directiva.....	38
1.18.2.	Presidente.....	39
1.18.3.	Secretario	40
1.18.4.	Comisiones especiales.....	40
1.18.5.	Asesoría jurídica	40
1.18.6.	Gerencia general	41
1.18.6.1.	Asistente de gerencia	42
1.18.7.	Departamento de producción	43
1.18.7.1.	Operaciones	44
1.18.7.2.	Mantenimiento	44

1.18.8.	Departamento de control de calidad	45
1.18.8.1.	Supervisor de campo.....	45
1.18.8.2.	Analista de laboratorio.....	46
1.18.9.	Departamento de finanzas y contabilidad	46
1.18.10.	Departamento de comercialización y ventas	48
1.18.11.	Distribución.....	49
1.19.	Nivel de decisión de la gerencia general.....	52
1.20.	Nivel de decisión del jefe de producción	52
1.21.	Nivel de decisión del jefe de control de calidad.	53
1.22.	Nivel de Decisión del jefe de finanzas y contabilidad.....	53
1.23.	Nivel de decisión del jefe de comercialización y ventas	53
1.24.	Proceso productivo	55
1.25.	Desarrollo de productos	57
1.26.	Tipos de certificación	57
1.27.	Insumos	58
1.28.	Relación con proveedores	59
1.28.1.	Proveedores.....	59
1.28.2.	Volúmenes de materia prima que cada asociación provee.....	59
1.28.3.	Tiempos de entrega.....	59
1.29.	Precios de materia prima y forma de pago	60
1.29.1.	Precios	60
1.29.2.	Forma de pago.....	60
1.30.	Relación con clientes.....	60
1.31.	Mercados y política de crédito.....	60
1.31.1.	Clientes	60
1.31.2.	Política de crédito.....	61
1.32.	Cuadro de mando Integral	63
1.33.	Responsables	64
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
	CONCLUSIONES.....	67
	RECOMENDACIONES	68
2.	BIBLIOGRAFÍA.....	69

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro no.1 Instituciones públicas y privadas	09
Cuadro no. 2 Ramas de actividad de la PEA de la provincia de Zamora	11
Cuadro no 3 Objetivo estratégico para los miembros del grupo	23
Cuadro no. 4 Objetivo estratégico de responsabilidad social	23
Cuadro no. 5 Objetivo estratégico para clientes	24
Cuadro no. 6 Objetivo estratégico para procesos	24
Cuadro no. 7 Objetivo estratégico para capital intangible	25
Cuadro no. 8 Objetivo estratégico por propuesta de valor	27
Cuadro no. 9 Mapa estratégico por objetivos	29
Cuadro no. 10 Tiempos de objetivos clave	30
Cuadro no 13. Cuadro de mando integral	59

RESUMEN

El modelo de gestión administrativo desarrollado en el presente trabajo de titulación, se constituye en un aporte fundamental para la empresa Zamora Chips, a través del cual sus directivos contarán con una herramienta que les permitirá realizar la ejecución, dirección, organización y control de sus procesos y decisiones de forma eficiente.

La planeación de la empresa en la que se define la misión, visión, valores, perspectivas, estrategias y objetivos, otorgan a las organizaciones involucradas, la identidad empresarial que requiere, de forma que cada uno de los beneficiarios, socios, empleados, y clientes se involucren con una identidad solidaria, de comercio justo y orgánico, al que pertenece el giro del negocio.

Esta herramienta también propone la autonomía en la toma de decisiones a la empresa, para que sean sus directivos y responsables, quienes delineen y establezcan las estrategias más adecuadas y eficientes, en función de generar la rentabilidad de la empresa, con un orgánico estructural y funcional diseñado a corto y largo plazo, el cual se irá implementando en función del crecimiento del mercado y de la organización.

Palabras claves: modelo de gestión administrativo, planeación, organización, dirección, control.

ABSTRACT

The management model developed in this paper is a fundamental contribution for the company Zamora Chips, through this, the directives of the company will count with a tool which allows them to perform, direct, organize, and control the processes and decisions in a more efficient way.

The planning of the company, where the mission, vision, values, perspectives, value proposals, strategies and goals are defined, give to the organizations involved, the entrepreneurial identity that is required, so that every beneficiary, partner, employees, and customers will be involved in an identity of solidarity, of organic and fare trade, to which the business belongs.

This tool also proposes the autonomy on the company decision-making, so the directives and people in charge will be who set the guidelines and will establish the more suitable and efficient strategies, to generate profitability for the company with structural and functional organism designed for short and long term, which will be implemented in function with the growth of the market and the company.

Keywords: Management model, planning, organization, direction, control

INTRODUCCIÓN

Una de las claves de éxito de las empresas nacientes es la implementación de modelos de gestión administrativos ajustados al modelo de negocios de la empresa. Los elementos básicos de la función administrativa deben estar totalmente definidos para que puedan ser implementados en la organización.

La empresa Zamora Chips que agrupa a las asociaciones de APEOSAE, ACRIM, APECAP y FAPECAFES, se constituye en una empresa con visión asociativa altamente competitiva dedicada a la producción y comercialización de snack para los nichos de comercio justo y orgánico a nivel nacional e internacional, por lo que en búsqueda de incrementar su participación de mercado, rentabilidad y mejorar sus niveles administrativos, ha decidido implementar un modelo de gestión administrativo que genere mayor eficiencia y eficacia, motivo por el cual se ha desarrollado el presente trabajo de investigación.

El presente modelo de gestión administrativo nace con una visión empresarial encaminado a:

- Minimizar los riesgos de la inversión.
- Incrementar la eficiencia operacional que garantice, un manejo empresarial adecuado para la consecución de los objetivos.
- Establecer competitividad y posicionamiento, derivados de su visión y estrategias que generen su sostenibilidad.
- Poseer independencia de factores políticos que puedan surgir al interior de las organizaciones.
- Desarrollar el aprendizaje e innovación al asumir un modelo de mejora continua.

En virtud de alcanzar los objetivos planteados en el presente trabajo se ha desarrollado los siguientes capítulos.

Capítulo I: Situación actual de la empresa, en el que se realiza un análisis situacional y presentación de la empresa, mostrando la situación legal, administrativa y de mercado.

Capítulo II: Planeación estratégica: en este capítulo se desarrolla la primera fase de la administración estratégica en el que se define la misión, visión, principios, políticas, objetivo corporativo, perspectivas, mapa estratégico.

Capítulo III: Organización empresarial: el capítulo 3 hace referencia a la estructura orgánica de la empresa, en él se presenta una propuesta de estructura administrativa a corto y largo plazo y se describe las funciones de cada departamento y empleado.

Capítulo IV: Dirección del Nivel de decisión: en este capítulo se describe los niveles de decisión de los puestos de mayor jerarquía.

Capítulo V: Ejecución: este capítulo detalla los diferentes procesos productivos que se desarrollan en la planta, así como las políticas de crédito, de relación con clientes y proveedores.

Capítulo VI: Control, en este capítulo se establece el cuadro de mando integral, para que la gerencia posterior a la implementación del modelo pueda evaluar los diferentes procesos y resultados.

Conclusiones y Recomendaciones, finalmente luego de la elaboración del modelo se establece recomendaciones y conclusiones obtenidas durante el desarrollo del proyecto de investigación.

En virtud de la temática desarrollada, esta investigación se convertirá en una herramienta útil y eficiente para la gerencia y directivos, al momento de tomar decisiones, ejecutar procesos y establecer controles.

El presente trabajo de titulación se ha basado en la investigación bibliográfica sobre modelos de gestión, identificando las metodologías para el diseño y su aplicación en organizaciones específicamente en empresas productivas.

En base a los resultados de la investigación bibliográfica se diseñó el esquema de contenidos, el cual se socializó con los representantes de las organizaciones involucradas, quienes lo aprobaron y aceptaron.

En la socialización inicial se identificó la situación actual de la empresa, a través de grupos focales y entrevistas a los representantes de las organizaciones.

CAPÍTULO I: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ZAMORA CHIPS

1.1. Origen

La empresa Zamora Chips representa a cuatro organizaciones con experiencia en asociatividad y negocios bajo comercio justo¹ y cuyo ámbito de acción e impacto es la región sur del Ecuador. La producción orgánica de snacks y productos derivados del plátano es su principal actividad, produciendo en la actualidad chips dulces, chips de sal y chips picantes, los cuales se comercializan dentro del país y en el exterior en los países de Bélgica y Francia bajo la marca ETHIQUABLE, que ha logrado posicionarse desde el 2006.

Las asociaciones involucradas son: Asociación de pequeños exportadores agropecuarios del sur de la Amazonía ecuatoriana (**APEOSAE**); Asociación agropecuaria artesanal de productores orgánicos del Río Mayo (**ACRIM**); Asociación agro artesanal de productores de café de altura del cantón Palanda (**APECAP**); organizaciones con vida jurídica propia, y que decidieron unirse para constituir una empresa con visión asociativa altamente competitiva, dedicada a la producción y comercialización de snacks para los nichos de comercio justo y orgánico a nivel nacional e internacional.

Es a inicios del 2005 que las asociaciones tienen conocimiento de la iniciativa francesa de comercio justo, en la cual se hizo el levantamiento de la información de base para la creación de estándares de comercio justo para chips de plátano. En virtud de lo cual las organizaciones decidieron incursionar en el negocio e hicieron su primer proceso productivo en Noviembre de 2005, con fruta proveniente de las asociaciones APECAP y ACRIM.

Con el incremento de la demanda para el año 2006 se involucra APEOSAE como proveedora de materia prima, que permita suplir el incremento de la demanda generada en Francia. En 2009 ya con un mercado consolidado, se hace la actualización de estudio de cadena de plátano, que sirve como base para iniciar el proyecto de fortalecimiento de la cadena.

¹ El programa Comercio Justo trabaja para mejorar el acceso a los mercados y las condiciones comerciales para los pequeños productores y los trabajadores en plantaciones agrícolas. Para alcanzar esto, el Comercio Justo contempla un precio mínimo garantizado por el producto que se exporta, más un premio, dinero que las organizaciones de productores deberán usar para mejorar las condiciones de la comunidad. En el caso de la producción en plantaciones, el propósito central es mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. La certificación la otorga la Organización Internacional de Comercio Justo (Fairtrade Labelling Organizations Internacional - FLO), una organización encargada de establecer los requisitos del Comercio Justo y certificar. La FLO actualmente cuenta con 17 organizaciones nacionales en Europa, Norteamérica y Japón. En Centroamérica, los productores con certificación de Comercio Justo exportan café, cacao, azúcar, miel de abeja, banano y otras frutas frescas y jugos de fruta. (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, 2014)

En el 2011 se realiza el estudio de factibilidad para implementar la planta procesadora de snacks orgánicos en la Región Sur Oriental Amazónica, la cual tiene como finalidad encarar los problemas de procesamiento y calidad, buscando superar el problema de maquila, el cual en la actualidad se realiza en la ciudad de Guayaquil, lo que ha provocado un estancamiento económico y comercial, debido a los altos costos y a la distancia entre los sitios de producción de la materia prima y la planta procesadora.

1.2. Antecedentes

En el año 2000 con el apoyo de la cooperación internacional se impulsaron proyecto de desarrollo rural y territorial, que provocaron la reactivación del agro, especialmente en los cultivos de mayor aceptación en la zona y en los mercados nacional e internacional, tal es el cultivo del café y plátano. Los ámbitos de fortalecimiento fueron la producción, capacitación, manejo pos cosecha y comercialización, desarrollo humano, prácticas de agricultura ecológicas y sostenible. Con esta oportunidad los productores se organizaron con la finalidad de mejorar sus sistemas de producción y comercialización, de esta forma se originaron las organizaciones de base² que con las otras organizaciones de la región conformaron y consolidaron Fapecafes, organización de segundo grado³ que presta servicios en la comercialización asociativa de café, y chips de plátano.

“En mayo del 2002, se tramitó el reconocimiento legal de APECAP con sede en el cantón Chinchipe; posteriormente, en junio del 2006 se cumplió el reconocimiento jurídico de APESOAE y en julio del 2010 se aprobó el ingreso de nuevos socios que incrementaron las organizaciones de base: Asociación agro artesanal y comercial de café y cacao Centinela del Cóndor, Asociación de pequeños exportadores agropecuarios orgánicos del Valle de Nangaritzza, Asociación de participación social pequeños productores orgánicos de Los Encuentros APPOPE, Asociación de pequeños productores orgánicos de Gualaquiza APPOG, Asociación de trabajadores autónomos voluntad de Dios, Centro agrícola cantonal de Yanzatza, Asociación de caficultores El Pangui, y Asociación de productores Paraíso Ecológico. En total, la APEOSAE agrupa a 424 socios, entre ellos 125 productores de

² Según artículo 3 del Reglamento oficial Nro. 19 del 20 de junio de 2013, define las organizaciones como “el conjunto de formas organizativas de la sociedad, a través de las cuales las personas, comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos, tienen derecho a convocarse para constituirse en una agrupación humana organizada, coordinada y estable, con el propósito de interactuar entre sí y emprender metas y objetivos lícitos para satisfacer necesidades humanas, para el bien común de sus miembros y/o de la sociedad en general, con responsabilidad social y en armonía con la naturaleza, cuya voluntad, se expresa mediante acto constitutivo, colectivo y voluntario de sus miembros y se regula por normas establecidas para el cumplimiento de sus propósitos.

³ Según artículo 3 del Reglamento oficial Nro. 19 del 20 de junio de 2013 “Son aquellas que agrupan a las de primer grado o personas jurídicas, como las federaciones, cámaras o uniones”

plátano; en tanto que los productores que participarán en el proyecto totalizan 222, esto es, considerando los cultivadores de plátano de ACRIM y APECAP". (APEOSAE, 2011)

Las organizaciones iniciaron las relaciones comerciales con Francia para la exportación de chifles desde el año 2005, año en el que se realizó el primer embarque en un contenedor de 20 pies cúbicos; este volumen se ha ido incrementando en el tiempo; en el 2009 con 12 contenedores de 40 pies y en el 2010 con 15 contenedores, haciéndolo en forma alternada con la producción de APEOSAE –cantones Yanzatza, Centinela del Cóndor, El Pangui, Gualaquiza y Nangaritzay el siguiente mes con la producción de APECAP-ACRIM- cantones de Palanda y Chinchipe. (APEOSAE, 2011)

El acceso de los productores de Zamora Chinchipe al mercado exterior con los chifles de plátano les ha permitido mejorar sus ingresos; sin embargo, el volumen de producción no se puede incrementar, toda vez que todo el proceso no se cumple en Zamora, sino que es parcial, sólo la producción y acopio. La transformación o procesamiento se desarrolla fuera de la zona, para lo cual se transporta el plátano desde los cantones productores de la provincia de Zamora Chinchipe a la provincia del Guayas, que dista a unos 600 km aproximadamente, y 24 horas de viaje; por otra parte, la planta que procesa los chifles sólo lo hace una vez al mes, sin posibilidades de incrementar. En la región no hay plantas industriales que presten el servicio de transformación. (APEOSAE, 2011)

El problema central radica en que en la microrregión de Zamora y Loja no hay plantas de tipo industrial para elaborar estos volúmenes de chifles 3,38 t/embarque, el mismo que debe procesarse máximo en una semana. La producción de 3,38 t. de chifles equivale a la producción de 2.2 ha. de cultivo de plátano, cantidad que en el año significa aprovechar la producción de 26,4 ha.; y, por otra parte, se dispone solamente de un cupo por mes, de manera que no se puede ampliar el volumen de procesamiento, debiendo situarla en el mercado local como fruta en racimo. Esta situación desestimula al productor para darle al cultivo un manejo tecnificado y buscar ampliar el mercado. (APEOSAE, 2011)

1.3. Diagnóstico situacional

El diagnóstico situacional de la empresa constituye el análisis de los factores externos e internos que influyen sobre la organización. El análisis del ambiente externo tiene por objeto

estudiar las características del mercado cambiante, las cuales son de índole no controlable. El ambiente interno, por su parte, tiene como propósito exponer las características de la empresa que son controlables, aspectos que permitirán optimizar las fortalezas y controlar las debilidades.

1.3.1. Análisis Externo

En este apartado se realiza un análisis de la situación política, legal, económica y social de las organizaciones involucradas que integran el grupo estratégico y la empresa Zamora Chips.

1.3.1.1. Política

La empresa Zamora Chips se encuentra ubicada en la provincia de Zamora Chinchipe, lugar donde se cultiva el plátano, dentro del contexto geopolítico del Ecuador la provincia se ubica al sureste del país entre las coordenadas geográficas 3o 33' 00" y 5o 01' 00" de latitud Sur, y 78o 27' 00" y 79o 16' 00" de longitud Oeste, se constituye en una de las seis provincias que integran la región Amazónica ecuatoriana.

Limita al norte con la provincia de Morona Santiago; al sur y al este con la República del Perú; y, al oeste, con las provincias de Loja y el Azuay. La superficie provincial es de 10.572 km², que representa el 4.4% del territorio nacional (Plan de ordenamiento territorial).

La provincia de Zamora Chinchipe se integra por nueve cantones que son: Zamora, Yacuambi, Yantzaza, Centinela del Cóndor, Paquisha, Nangaritzza, El Pangui, Palanda y Chinchipe; y, 31 parroquias, de las cuales 9 son urbanas y 22 rurales. Los productores participantes del proyecto se localizan en siete cantones, El Pangui, Yanzatza, Centinela del Cóndor, Paquizha, Nangaritzza, Palanda y Chinchipe.

La población de la provincia según datos del Censo Nacional de Población y Vivienda del INEC 2010 es de 91.376 habitantes, de los cuales el 52% pertenecen al género masculino y 48% al género femenino, con respecto al censo del 2001 la población tuvo un incremento

del 19.29%. Por otro lado el 39.58% de los habitantes se encuentran asentados en la zona urbana y el 60.42% en el área rural.

La provincia de Zamora Chinchipe pertenece a la zona 7 Sur, conjuntamente con las provincias de Loja y El Oro, según el Sistema Nacional de Planificación, del año 2008, mediante decreto ejecutivo Nro. 878, cuyos principios son integración, participación, descentralización, desconcentración, transparencia y eficiencia.

Según el plan de ordenamiento territorial de la provincia, en la actualidad existe una geopolítica territorial bajo el control de empresas extranjeras y una gestión pública atravesada por limitaciones en la articulación de los distintos gobiernos autónomos descentralizados, y de estos con el gobierno central, con debilidad institucional, al no existir entre otros aspectos departamentos de planificación del desarrollo local, y estar determinados por un proceso limitado de desconcentración y descentralización.

“Se observa también un sistema político atravesado por un limitado engranaje social, de organizaciones gremiales de pueblos y nacionalidades, cuyas estructuras organizativas se encuentran debilitadas y muchas de ellas atravesadas por el conflicto y la división” (PDyOT, 200)

El desarrollo económico-productivo, socio-cultural y ambiental de la provincia, se sustenta en la estructura organizacional e institucional que se detalla a continuación.

Cuadro Nro. 1: Instituciones públicas y privadas

Detalle	Cantidad
Gobiernos autónomos descentralizados	36
Organismos públicos dependientes del Gobierno Central	35
Organismos del poder judicial	27
Instituciones de intermediación financiera	17
Organizaciones de la sociedad civil	402
Sociedades privadas de capital	149
Empresas públicas y mixtas	5
Organizaciones políticas	14
Otros actores representativos	2

Fuente: Plan de desarrollo y ordenamiento territorial,

En particular las organizaciones productoras de café y plátano se encuentran vinculadas con instituciones del sector público, ya que han recibido el apoyo institucional de entidades del

gobierno como el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y de cooperación internacional, principalmente de la cooperación Belga a través de VECO⁴.

1.3.1.2. Legal

Las asociaciones de base involucradas, actualmente están regidas por la Ley de economía social y solidaria, según registro oficial Nro. 444 del 10 de mayo de 2011, y su Reglamento oficial Nro. 19 del 20 de junio de 2013, por lo tanto están supeditadas a esta reglamentación con sus debidas obligaciones y derechos que les asiste.

Además al ser organizaciones productivas están también regentadas por las regulaciones tributarias establecidas por el Servicio de rentas internas.

1.3.1.3. Económico

“La población económicamente activa de Zamora Chinchipe corresponde al 29,37% del total de la población. La agricultura observa el nivel más alto de ocupación, que representa el 59,7%, y a nivel de área de proyecto la agricultura ocupa el 64,7%. Las otras ramas ocupacionales contienen tan sólo un dígito, a nivel provincial corresponde a la administración pública con el 8,1% y en tanto que en el área de influencia del proyecto son el comercio y la administración que representan el 5,3 y 5,4%, respectivamente. (APEOSAE, 2011)|

⁴ Veco es una organización no gubernamental belga, independiente y pluralista, que trabaja en la cooperación para el desarrollo, en 15 países del mundo en Europa, Africa, Asia y Latinoamérica. Veco orienta sus acciones a contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los campesinos familiares organizados, hombres y mujeres tanto en el Norte como en el Sur. Para ello promueve la agricultura sustentable con enfoques de equidad de género, participación e interculturalidad.

Cuadro No. 2**Ramas de actividad de la PEA de la provincia de Zamora e influencia en los cantones del área del proyecto**

Provincia	Población	Agricultura	Ind. Manuf.	Constr	Comercio	Adm. Pub.	Enseñanz	Otras	Total
Zamora Chinchipe	88.778	15.095	910	1.400	1.563	2.116	1.427	3.565	26.076
Porcentaje	29,4	57,9	3,5	5,4	6,0	8,1	5,5	13,7	100,0
Cantones									
Centinela del Cóndor	6.420	1.488	61	106	85	88	74	269	2.171
Yanzatza	16.865	2.512	238	266	455	200	290	712	4.673
El Pangui	8.624	1.661	123	115	103	110	80	295	2.487
Paquizha	3.188	739	30	64	42	44	48	131	1.097
Nangaritzza	4.331	1.315	55	89	77	57	58	158	1.809
Palanda	8.169	1.813	70	74	64	74	121	269	2.485
Chinchipe	9.846	1.778	40	106	109	373	170	340	2.916
Total cantones proy	57.443	11.306	617	820	935	946	841	2.174	17.638
Porcentaje	64,7	64,1	3,5	4,6	5,3	5,4	4,8	12,3	100,0

Fuente: APEOSAE, 2011

La actividad económica productiva, se ha caracterizado por bajos niveles de productividad en gran parte de las actividades agropecuarias, lo que ha generado la crisis del sector, por la aplicación de técnicas agrícolas y pecuarias inadecuadas y nada amigables con el medio ambiente.

Por otro lado la necesidad de recursos económicos para solventar las necesidades básicas inmediatas en la unidad productiva agropecuaria, la falta de estructuras comerciales, tecnología y empresa, ocasionan que la producción con valor agregado sea deficiente en la provincia, factor que afecta directamente a la empresa Zamora Chips, al no poder acceder a una planta procesadora en el territorio.

Por otro lado la provincia se caracteriza por un deficiente desarrollo del turismo ecológico, agroecológico, comunitario y etnocultural, impidiendo el desarrollo económico de la provincia.

1.3.1.4. Social

En la provincia de Zamora Chinchipe la población de 1 a 20 años concentra el 52% del total y de esta el 63% se localiza en las zonas rurales, por lo que el aparato productivo de la provincia se concentra en la zona rural, en base a lo cual es necesario que las autoridades emprendan medidas encaminadas a dinamizar el sector. (INEC, 2010)

En lo referente al área de educación, la provincia cuenta con 297 planteles de educación básica, 30 de educación media y 51 artesanales, aunque su infraestructura es limitada y con poco mantenimiento especialmente en el sector rural. (PDYOT, 2000)

En el campo de la salud, existe un alto índice de morbilidad con 39.031 casos en el 2010 según datos del INEC, debido principalmente a los malos hábitos alimenticios e higiene, deficitarias obras de saneamiento ambiental, agua no apta para el consumo humano por la contaminación de ríos y quebradas, mal manejo de los desechos sólidos, entre otros. Por otra parte si bien existen unidades de salud en diferentes lugares de la provincia, 3 hospitales, 14 subcentros y 33 puestos de salud, aun no se llega a lugares rurales dispersos con difícil acceso en los diferentes cantones.

En lo que se refiere a la equidad social y de género existe una marcada inequidad debido al limitado acceso a fuentes de trabajo de las mujeres, la poca actitud microempresarial, escasos centros de preparación, machismo y limitantes como el desconocimiento de métodos de planificación familiar, han relegado a la mujer a un rol doméstico.

Sin embargo en el sistema de producción de las organizaciones involucradas en la producción de plátano para la empresa, existe mayor involucramiento de los miembros de la familia, ya que hombres y mujeres cumplen diferentes actividades y roles. Esta diversidad abarca la producción agrícola de plátano, yuca y café; así como también la crianza de ganado bovino y aves. Con la dinamización de la producción, el involucramiento de la mujer será mayor.

1.3.2. Análisis Interno

El análisis interno de la empresa, lo constituye el aspecto legal de las organizaciones que conforman el grupo estratégico, situación administrativa de la empresa, mercado, demanda, y oferta. Es importante señalar que la empresa al momento no cuenta con una estructura administrativa definida, razón por la cual el presente proyecto de investigación ha sido desarrollado, con el objetivo de ofrecer a la empresa un modelo de gestión administrativo ajustado al giro de negocio.

1.3.2.1. Situación legal de la empresa

La APEOSAE y las organizaciones socias de la empresa Zamora Chips, en la actualidad cuentan con una “comisión de plátano”, que se encarga de la coordinación de las actividades de acopio: repartos de cupo, verificación de la calidad, pelado del plátano, registros y transporte hacia la planta de procesamiento. A nivel global se cuenta con una instancia de toma de decisiones llamada Comité de Gestión del Plátano (CGP), conformado por las comisiones de plátano de cada organización, quienes se encargan de definir las políticas de trabajo de las organizaciones, gestionar las actividades y facilitar apoyos institucionales, etc.

Sin embargo a nivel interno la empresa no cuenta con una estructura orgánica definida que establezca la autonomía de las decisiones de la empresa, ya que están sujetas a las decisiones de la comisión, las cuales no se ajustan necesariamente a principios de eficiencia y rentabilidad.

Según APEOSAE (2011), la situación legal de cada una de las organizaciones es la siguiente:

Asociación de pequeños exportadores agropecuarios del sur de la Amazonía ecuatoriana, APEOSAE: **Es constituida mediante acuerdo 06-0139 del 07/06/06 según el cual se aprueba el reconocimiento jurídico de la asociación; Acuerdo 10920 del 01/07/10 acepta nuevos socios; Acuerdo 10774 del 03/05/10 cambio de domicilio y reformas al estatuto.**

Objetivo: Contribuir a mejorar la vida de los pequeños productores asociados de la microrregión sur, mediante el aumento de la producción y productividad agropecuaria e industrialización de productos orgánicos, con la finalidad de dar valor agregado a nuestros productos como café orgánico, chifles de plátano entre otros.

Socios: Asociación agro-artesanal y comercial de café y cacao Centinela del Cóndor; Asociación de pequeños exportadores agropecuarios orgánicos del Valle de Nangaritza; Asociación de participación social pequeños productores orgánicos de los encuentros APPOPE; Asociación pequeños productores orgánicos de Gualaquiza APPOG; Asociación de trabajadores autónomos Voluntad de Dios; Centro agrícola cantonal de Yanzatza. En total integran ocho organizaciones de base con 424 socios.

- **Asociación agropecuaria artesanal de productores orgánicos del Río Mayo, ACRIM:** constituida mediante acuerdo No. 05 0105 del 16/05/2005

Objetivo: mejorar la producción, productividad y calidad del café y otros productos que sean identificados para ser fomentados por la organización; fomentar la conservación y manejo de los RRNN; hacer del café y productos alternativos una actividad rentable.

Socios: habitantes de los barrios/comunidades: Chito; La Cruz; San Luis; P. Reina C; Laurel y la Balsa, Cordón Fronterizo, Progreso y Zumba. En total agrupa 92 socios.

- **Asociación agro artesanal de productores de café de altura del cantón Palanda, APECAP:** constituida según acuerdo 662 del 20/05/02 de reconocimiento legal; 05-0253 del 23/12/05 de cambio de denominación y 06-0271 del 23/10/06 de rectificación error

Objetivo: Mejorar la producción, productividad y calidad del café y otros productos que sean identificados para ser fomentados por la organización; fomentar actividades productivas a través de la conservación y manejo de los recursos naturales; hacer del café y productos alternativos una actividad rentable.

Socios: Socios de los barrios/comunidades: Agua Dulce Alto; Pucarón, Agrodin, San Martín; Crucero, Pueblo Viejo; Tapala, Fátima, Valle Hermoso; Riacho-Las Juntas; Las

Orquídeas; Los Entierros; Guaramisal; Cumandá, Miraflores, San Francisco. En total agrupa 124 socios.

1.3.2.2. Situación administrativa

La empresa Zamora Chips está administrada por el “Comité de gestión del plátano” conformada por representantes de las asociaciones involucradas, careciendo de estructura orgánica propia, niveles de decisión autónomos, y en general de planificación y administración estratégica.

Los procesos de producción y comercialización se desarrollan según el siguiente detalle, de acuerdo a lo establecido en el estudio de factibilidad realizado por APEOSAE en 2011.

- ✓ La cooperativa Ethiquable canaliza el pedido a través de Fapecafes, con quien elabora un contrato de compra venta; y esta informa a las organizaciones participantes, APECAP, ACRIM y APEOSAE determinando la fecha del corte, grado de transformación primaria (pelado) y transporte desde la zona de producción a la ciudad de Durán (lugar donde se procesa los chifles).
- ✓ Verificación en la finca de las plantaciones y los racimos de plátano a cortar, determinado la calidad y estado del fruto, esto lo hace la Comisión de plátano conformada por un técnico y un delegado de la comisión, señalando la fecha y día en que se va a proceder a la recepción.
- ✓ Recepción de la fruta en los centros de acopio localizados en El Pincho, Los Encuentros, Yanzatza y Panguintza en el caso de APEOSAE, Palanda (APECAP), y Zumba (ACRIM) y preparación para el transporte. La fruta para chifle salado y picante va pelada y para dulce va en cascara.
- ✓ En los centros de acopio se recibe, pesa y paga por la fruta, a razón de 0,25 USD/kg. En los centros de acopio se llevan los registros de compra y luego se consolida en la sede de APEOSAE. Además aquí se procede al pelado de la fruta y empacada en fundas plásticas de 10 kg; la fruta para chifle dulce va en cascara y desmanada (en manos).

- ✓ La fruta se traslada al cantón Duran (provincia del Guayas) en camión fletado a la planta Ecofrut, que es la empresa responsable del procesamiento.

- ✓ La fruta se despacha desde Panguintza (APEOSAE) y Palanda (ACRIM y APECAP), el transporte dura entre 18 a 20 horas y 24 a 25 horas, respectivamente. Para la elaboración del chifle de dulce, la fruta debe ser trasladada al cantón Baba, sumándose dos horas más de transporte.

1.3.2.3. Mercado

Las organizaciones involucradas registran como área de cultivo de plátano a 246 ha. con 222 cultivadores, sin embargo esta cifra es superada ampliamente en la consideración de que el plátano está presente en las plantaciones de café, como cultivo asociado, el mismo que se constituye como alimento diario de las familias y venta como racimos frescos en los mercados locales. El aprovechamiento de 26,4 has. al año, equivale al 10,7% del área en producción, de tal manera que no se está aprovechando la real capacidad de producción. (APEOSAE, 2011)

Los despachos mensuales actuales desde las organizaciones hasta la planta maquiladora ubicada en la provincia del Guayas corresponde a 5.700 Kg. en cascara y 4600 kg. pelado; esto representa aproximadamente 13.790 kg. de fruta en cáscara (aproximadamente 2Kg de plátano en cáscara representa 1Kg de plátano pelado).

La producción de chips de plátano es de 3447,5 kg/mes. (aproximadamente 4kg de plátano en cáscara representan 1 kg de chips). (APEOSAE,2011).

1.3.2.4. Demanda

Actualmente las Asociaciones, APEOSAE, APECAP, ACRIM exportan a través de su brazo comercial FAPECAFES, 3.378 kg por mes hacia el mercado de Francia. La compra la realiza directamente la Cooperativa ETHIQUABLE⁵ a un precio de USD 5,16 por Kg y luego pasa a ser comercializada en el exterior. (APEOSAE, 2011)

En lo que se refiere al mercado nacional, la finalidad es llegar con el producto a todos los estratos de la sociedad ecuatoriana, ya que en la actualidad el producto se comercializa a baja escala en nuestro país, debido a que la capacidad de producción es limitada y lo que se produce está enfocado a la exportación.

Los pedidos no cubiertos por parte de las Asociaciones están alrededor de los 3.000 kg al mes en presentaciones de 40gr y 85gr.

1.3.2.5. Oferta

La producción y exportación de chifles es una actividad relativamente nueva por lo que no representa un porcentaje significativo en el PIB, sin embargo es necesario acotar que es una actividad que está en un crecimiento importante y más aun tratándose de que la producción que ofrecerá la futura empresa es un producto orgánico.

En el Ecuador la oferta de snacks es bastante diversificada, abarcando desde productores artesanales, hasta grandes empresas que cuentan con procesos tecnológicos bien implementados para su elaboración.

Con las limitaciones encontradas respecto a la información cuantitativa, se ha logrado establecer que la oferta de snacks de plátano en el Ecuador viene dado principalmente por 18 fábricas de chifles que se encuentran ubicadas en distintas ciudades como Quito, Guayaquil y Portoviejo, quienes se dedican a producir y comercializar los snacks de plátano tanto en el mercado nacional como para la exportación. (APEOSAE, 2011)

⁵Organización que desarrolla y distribuye productos con comercio justo, con más de 4000 puntos de venta en Francia.

1.3.2.6. FODA

El presente análisis FODA servirá de base para la elaboración del capítulo 1 ya que en base a él se han delineado los objetivos y estrategias de la empresa.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Fincas productoras de materia prima cuentan con certificación orgánica y de comercio• Existe estructura organizacional en las asociaciones de base involucradas.• Segmento de mercado de comercio justo y orgánico identificado y establecido.• Oportunidad de ampliar en un 80% la capacidad de producción.• Zonas aptas para cultivo de plátano de la variedad dominico y maqueño.• Se cuenta con infraestructura adecuada en los centros de acopio.	<ul style="list-style-type: none">• Demanda insatisfecha en el mercado externo e interno.• Organizaciones de cooperación pública y privada apoyan al sector.• Creciente demanda mundial de productos orgánicos y de comercio justo.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de planificación y administración estratégica. • Nivel de decisión empresarial sujeto a las políticas de cada asociación involucrada, afectan negativamente los procesos organizativos, productivos, comerciales de la empresas. • Falta de visión empresarial de los miembros de las asociaciones involucradas. • Altos costos de maquila y transporte. • No se cuenta con planta propia de procesamiento. • Existen excedentes de plátano comercializadas a menor precio en el mercado local a través de intermediarios. • Procesos productivos con escaso nivel tecnológico. • Carencia de conocimiento del mercado nacional e internacional. • Falta de expertos en sistemas básicos de administración. • Marco referencial de políticas internas no establecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desinterés del maquilador de procesamiento orgánico. • Desabastecimiento de producto en ciertas épocas y cuando hay escases en el país por verano. • Presencia de nuevos países productores de plátano y chips que oferten el mismo producto a los mismos mercados. • Condiciones climáticas poco predecibles. • Variaciones en los precios mundiales de materias primas.

CAPÍTULO II: PLANEACIÓN

“La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo” (Coulter, 2010)

El presente capítulo permitirá dar a conocer a los directivos, miembros de las asociaciones, gerente y empleados, los logros que la empresa pretende alcanzar, y como cada uno puede contribuir en el cumplimiento de las metas planteadas. Es importante destacar el trabajo coordinado y en equipo. Por otro lado permitirá reducir la incertidumbre, ya que el gerente adquirirá una visión de futuro planeada y organizada, de forma tal que responda con eficacia ante los continuos cambios del mercado y exigencias del cliente. Minimizará el desperdicio, la redundancia, y la ineficiencia a través de coordinar actividades que podrán irse corrigiendo y mejorando en el transcurso del proceso administrativo, productivo y de negocio.

En este capítulo se establece la planeación estratégica de la empresa, iniciando con el establecimiento de la misión y visión de la planta, sus principios, valores políticas, metas y estrategias, encaminadas a abordar con efectividad las oportunidades y amenazas del entorno, así como a enfocarse en las fortalezas y solucionar debilidades.

Es importante recalcar que la empresa ha comenzado atendiendo un nicho de mercado específico como es el de comercio justo y orgánico, en torno al cual se ha delineado su misión y visión, y cuyo ámbito de venta en la actualidad es el mercado externo de Francia y Bélgica.

1.4. Misión:

“Producir SNAKS destinados al mercado interno y externo que respondan estándares internacionales de calidad, observando procesos de responsabilidad social y ambiental”.

1.5. Visión

“Al 2017, el Grupo Estratégico Regional será una empresa líder en la producción y comercialización de SNAKS orgánicos con sellos de certificación que garanticen procesos ambientales y sociales”.

1.6. Valores

- Responsabilidad social y ambiental
- Ayuda mutua
- Integridad
- Solidaridad
- Honestidad
- Transparencia
- Desarrollo del talento humano

1.7. Principios

- **Excelencia.**- Buena gestión en las actividades organizacionales.
- **Calidad.**- Tanto en el producto como en los servicios brindados por la empresa.
- **Consistencia.**- En los pedidos con todos los clientes en los diferentes mercados donde se distribuya el producto.
- **Eficiencia.**- En cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa.
- **Bienestar Personal.**- Capacitación continua, desarrollo de programas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
- **Innovación Constante.**- Mejora continua de procesos, equipos y maquinaria.
- **Democracia.**- Participación activa de todos los miembros de la organización en la toma de decisiones.
- **Trabajo en equipo.**- Aumenta la calidad de trabajo al tomarse las decisiones por consenso, fortalecer el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- **Alternabilidad.**- Permite que la administración circule entre los integrantes del grupo, permitiendo la aplicación de nuevas ideas y actividades.

1.8. Políticas

- **Política socio organizativa.-** Contribución al fortalecimiento socio organizativo de sus miembros.
- **Política administrativa.-** Independencia y autonomía en la toma de decisiones de la planta.
- **Política de calidad.-** Producción bajo los estándares de Producción Orgánica y Comercio Justo.
- **Política de mercado.-** Crecimiento en las ventas internas y externas.
- **Política de RRHH.-** Fomento de la capacidad, seguridad y salud ocupacional del personal.
- **Política financiera.-** Fomento de la sostenibilidad financiera de la planta.

1.9. Objetivo corporativo

Contribuir al fortalecimiento sustentable de la cadena productiva del plátano de la zona sur del Ecuador, a través de la incorporación de valor agregado al proceso de producción y comercialización nacional e internacional de SNACKS de plátano orgánico.

1.10. Perspectivas

- **Financiamiento y crecimiento.-** enfocada a objetivos de crecimiento, rentabilidad y flujos de caja positivos.
- **Responsabilidad Social.-** con los miembros de las organizaciones involucradas y con el medio ambiente a través de la producción orgánica.
- **Cliente y Mercado.-** enmarcado en objetivos de precio, calidad, servicio y relación con el cliente.
- **Procesos técnicos.-** enfocado a objetivos de innovación, relación con proveedores, tiempos óptimos, ventajas competitivas, y optimización de costos.
- **Capital intangible.-** relacionado con la implementación de una cultura organizacional fuerte y capacitación continua.

1.11. Objetivo estratégico por cada perspectiva

1.11.1. Objetivo estratégico para los miembros del grupo estratégico

Este objetivo se centra en la creación de valor, incluye las prioridades de crecimiento, productividad y rentabilidad. Es una perspectiva de resultados.

CUADRO No. 3 OBJETIVO ESTRATÉGICO PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Perspectiva		Objetivo
Financiamiento y Crecimiento	Crecimiento	Incrementar los niveles de venta, ampliando la participación de la empresa en el mercado nacional e internacional.
	Productividad financiera a corto plazo	Generar flujos de caja positivos
	Productividad financiera a largo plazo	Incrementar la rentabilidad de la empresa.

Elaborado: Costa Ruiz, Mónica

1.11.2. Objetivo estratégico de responsabilidad social

Esta propuesta hace referencia al respeto por el entorno y la responsabilidad que la empresa tiene con el mismo.

CUADRO No. 4 OBJETIVO ESTRATÉGICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Perspectiva		Objetivo
Responsabilidad social	Comunidad	Responsabilidad social con las asociaciones que integran el "Grupo Estratégico Regional" para la producción de snacks de plátano.
	Ambiente	Contribuir a la conservación del medio ambiente a través de la producción orgánica.

Elaborado: Costa Ruiz, Mónica

1.11.3. Objetivo estratégico para clientes

Este objetivo responde a las expectativas de los consumidores.

CUADRO No. 5 OBJETIVO ESTRATÉGICO PARA CLIENTES

Perspectiva		Objetivo
Cliente-Mercado	Precio	Mantener precios competitivos que permita a la empresa ingresar en nuevos mercados.
	Calidad	Brindar calidad estandarizada en cada uno de los productos ofrecidos.
	Servicio	Brindar un servicio rápido y eficiente en toda la cadena de distribución.
	Relaciones	Mejorar la relación con los clientes e incorporar nuevos sistemas de distribución.

Elaborado: Costa Ruiz, Mónica

1.11.4. Objetivo estratégico para procesos

En este apartado se identifica los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los clientes y miembros del Grupo Estratégico Regional.

CUADRO No. 6 OBJETIVO ESTRATÉGICO PARA PROCESOS

Perspectiva		Objetivo
Procesos	Innovación	Mantener innovación constante en todos los procesos y procedimientos de la empresa con el fin de mantenerla competitiva y en crecimiento.
	Tiempo	Optimizar el tiempo de llegada de la materia prima a la planta y del producto terminado (snacks) al cliente
	Enfoque al cliente	Establecer ventajas competitivas y comparativas para lograr la satisfacción del cliente.
	Operativos	Reducir costos innecesarios en el proceso productivo, ahorrando insumos, y disminuyendo tiempos muertos a través del mejoramiento de los procesos operativos.
	Red de cooperación	Mantener y mejorar las relaciones con proveedores para obtener mejores condiciones de negociación y alcanzar mejores niveles de competitividad.

Elaborado: Costa Ruiz, Mónica

1.11.5. Objetivo estratégico para capital intangible

Este objetivo se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización, y refleja su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

CUADRO No. 7 OBJETIVO ESTRATÉGICO PARA CAPITAL INTANGIBLE

Perspectiva		Objetivo
Capital Intangible	Cultura	Instituir una cultura organizacional que involucre a todos los miembros de la empresa y los comprometa en el cumplimiento del objetivo corporativo.
	Capital Humano	Brindar capacitación continua, así como beneficios que promuevan el desarrollo del capital humano.

Elaborado: Costa Ruiz, Mónica

1.12. Estrategias por objetivo estratégico

Cada estrategia está concebida para que la empresa alcance los objetivos estratégicos planteados, de forma eficaz, eficiente y responsable.

Las estrategias formuladas se enmarcan en los principios y valores a los que la empresa se rige, considerando que el giro de negocio se enmarca en el principio de comercio justo y producción orgánica.

En este apartado se ha delineado **estrategias de diversificación** de producto y mercado, ya que en la actualidad se presenta el snack únicamente en 3 variedades (sal, dulce y picante), y se vende a través del brazo comercial ETIQUABLE, lo que incrementa el riesgo y disminuye la utilidad, pues es el cliente quien ejerce el poder de mercado.

Se han establecido así también estrategias de **responsabilidad social y ambiental**, considerando que los involucrados son socios de diferentes organizaciones, que requieren del acompañamiento continuo para su fortalecimiento, y naturalmente de responsabilidad ambiental, pues al enfocarse a un mercado orgánico, su principal demanda es el cuidado del medio ambiente.

Las **estrategias de mercado**, están enfocadas a satisfacer al cliente a través de la investigación, innovación y desarrollo, que permita la fidelización de los consumidores, brindándoles un servicio diferenciado y un producto de calidad. 2

Los procesos están definidos en base a **estrategias de eficiencia**, que permitan optimizar tiempos y capacidad instalada así como abaratar costos, e incrementar ventas.

Finalmente se ha dado importancia al fortalecimiento de la **identidad e imagen** de la empresa, a través de procesos de comunicación eficientes dentro de la organización y capacitación continua para los socios de las organizaciones y empleados de la empresa, promoviendo el trabajo en equipo, coordinado y solidario.

CUADRO No. 8 OBJETIVO ESTRATÉGICO POR PROPUESTA DE VALOR

Perspectiva		Cod.	Objetivo Estratégico	No.	Estrategia
Financiamiento y Crecimiento	Crecimiento	FC	Incrementar los niveles de venta, ampliando la participación de la empresa en el mercado nacional e internacional	FC.1	Diversificación de productos
	Productividad financiera a corto plazo		Generar flujos de caja positivos	FC.2	Diversificación de mercados
	Productividad financiera a largo plazo		Incrementar la rentabilidad de la empresa	FC.3	Incrementar ventas
				FC.4	Reducir costos y gastos de producción
				FC.5	Optimizar la capacidad instalada de la planta
Responsabilidad Social	Comunidad	RS	Responsabilidad social con las asociaciones que integra el "Grupo Estratégico Regional" para la producción de snacks de plátano	RS.1	Contribución al fortalecimiento sociorganizativo de las asociaciones.
	Ambiente		Contribuir a la conservación del medio ambiente a través de la producción orgánica	RS.2	Fomento de la conservación del medio ambiente con los proveedores mediante la aplicación y difusión de prácticas de producción orgánica.
Cliente-Mercado	Precio	CM	Mantener precios competitivos que permita ingresar a nuevos mercados	CM.1	Manejo precios competitivos acorde con el mercado y la calidad del producto
	Calidad		Brindar calidad estandarizada en cada uno de los productos ofrecidos	CM.2	Oferta al cliente una amplia gama de productos con calidad, variedad y conservación
	Servicio		Brindar un servicio rápido y eficiente en toda la cadena de distribución	CM.3	Incremento de la fidelidad del cliente a través de una atención personalizada en todo el proceso de venta
	Relaciones		Mejorar la relación con los grupos de interés e incorporar nuevos sistemas de distribución	CM.4	Incremento de factores de diferenciación en servicio
Procesos	Innovación	P	Mantener innovación constante en todos los procesos y procedimientos de la empresa con el fin de mantenerla competitiva y en crecimiento	P.1	Desarrollo un programa de I+D por iniciativa propia y demanda del mercado
	Tiempo		Optimizar el tiempo de llegada de la materia prima a la planta y del producto terminado (snacks) al cliente.	P.2	Tiempos óptimos de traslado
	Enfoque al cliente		Establecer ventajas competitivas y comparativas para lograr la satisfacción del cliente	P.3	Cumplimiento de procesos de certificación para explotar las oportunidades de mercado
	Operativos		Reducir costos innecesario en el proceso productivo, ahorrando insumos, y disminuyendo tiempos muertos a través del mejoramiento de los procesos operativos	P.4	Mejora del proceso productivo y la productividad de la planta
	Red de cooperación		Mantener y mejorar las relaciones con proveedores para obtener mejores condiciones de negociación y alcanzar mejores niveles de competitividad	P.5	Fomento de las relaciones con los proveedores que garanticen la negociación y abastecimiento de materia prima e insumos
Capital Intangible	Cultura	CI	Instituir una cultura organizacional que involucre a todos los miembros de la empresa y los comprometa en el cumplimiento del objetivo corporativo	CI.1	Establecimiento de una cultura basada en la información y motivación que conlleve al cumplimiento de la misión y visión planteada
	Capital Humano		Brindar capacitación continua, así como beneficios que promuevan el desarrollo del capital humano	CI.2	Formación del personal técnico, administrativo y de base promoviendo la especialización, y el mejoramiento de sus actividades a través de trabajo en equipo

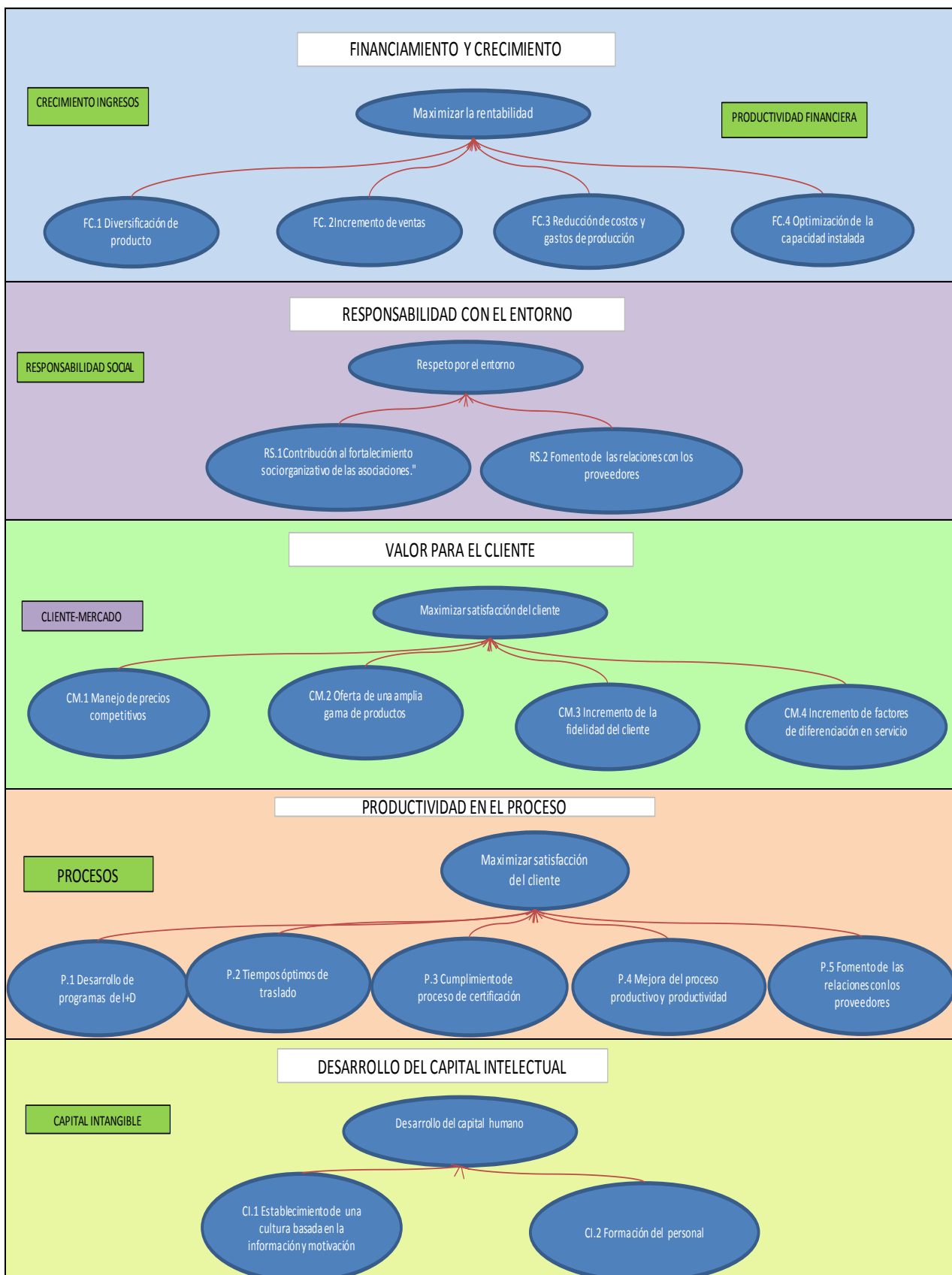
Elaborado: Costa Ruiz, Mónica

1.13. Mapa estratégico

VISIÓN							
"Al 2017, el Grupo Estratégico Regional será una empresa líder en la producción y comercialización de SNAKS orgánicos con sellos de certificación que garanticen procesos ambientales y sociales"							
MISIÓN "Producir SNAKS destinado al mercado interno y externo que respondan estándares internacionales de calidad, observando procesos de responsabilidad social y ambiental"	Perspectiva	Cód. Perspectiva	Objetivos estratégicos	No.	Estrategias	Mapa Estratégico	
	Financiamiento y Crecimiento	Crecimiento	FC	Incrementar los niveles de venta, ampliando la participación de la empresa en el mercado nacional e internacional	FC.1	Diversificación de productos.	
		Productividad financiera a corto plazo		Generar flujos de caja positivos	FC.2	Diversificación de mercados.	
		Productividad financiera a largo plazo		Incrementar la rentabilidad de la empresa	FC.3	Incremento de ventas.	
					FC.4	Reducción de costos y gastos de producción.	
					FC.5	Optimización de la capacidad instalada de la planta.	
	Responsabilidad social	Comunidad	RS	Responsabilidad social con las asociaciones que integra el "Grupo Estratégico Regional" para la producción de snacks de plátano	RS.1	Contribución al fortalecimiento sociorganizativo de las asociaciones.	
		Ambiente		Contribuir a la conservación del medio ambiente a través de la producción orgánica	RS.2	Fomento de la conservación del medio ambiente con los proveedores mediante la aplicación y difusión de prácticas de producción orgánica.	
	Cliente-Mercado	Precio	CM	Mantener precios competitivos que permita a la empresa ingresar en nuevos mercados	CM.1	Manejo de precios competitivos acorde con el mercado, sus segmentos y la calidad del producto.	
		Calidad		Brindar calidad estandarizada en cada uno de los productos ofrecidos	CM.2	Oferta de una amplia gama de productos con calidad, variedad y conservación.	
Servicio		Brindar un servicio rápido y eficiente en toda la cadena de distribución		CM.3	Incremento de la fidelidad del cliente a través de una atención personalizada en todo el proceso de venta.		
Relaciones		Mejorar la relación con los clientes e incorporar nuevos sistemas de distribución.		CM.4	Incremento de factores de diferenciación en el servicio.		
Procesos	Innovación	P	Mantener innovación constante en todos los procesos y procedimientos de la empresa con el fin de mantenerla competitiva y en crecimiento	P.1	Desarrollo de programas de I+D por iniciativa propia y demanda del mercado.		
	Tiempo		Optimizar el tiempo de llegada de la materia prima a la planta y del producto terminado (snacks) al cliente	P.2	Tiempos óptimos de traslado		
	Enfoque al cliente		Establecer ventajas competitivas y comparativas para lograr la satisfacción del cliente	P.3	Cumplimiento de procesos de certificación para explotar las oportunidades del mercado.		
	Operativos		Reducir costos innecesario en el proceso productivo, ahorrando insumos, y disminuyendo tiempos muertos a través del mejoramiento de los procesos operativos	P.4	Mejora del proceso productivo y la productividad de la planta.		
	Red de cooperación		Mantener y mejorar las relaciones con proveedores para obtener mejores condiciones de negociación y alcanzar mejores niveles de competitividad	P.5	Fomento de las relaciones con los proveedores que garanticen la negociación, abastecimiento de materia prima e insumos.		
Capital Intangible	Cultura	CI	Instituir una cultura organizacional que involucre a todos los miembros de la empresa y los comprometa en el cumplimiento del objetivo corporativo	CI.1	Establecimiento de una cultura basada en la información y motivación que conlleve al cumplimiento de la misión y visión planteada.		
	Capital Humano		Brindar capacitación continua, así como beneficios que promuevan el desarrollo del capital humano	CI.2	Formación del personal técnico, administrativo y de base promoviendo la especialización, y el mejoramiento de sus actividades a través de trabajo en equipo.		

Elaborado: Costa Ruiz, Mónica

CUADRO No. 9 MAPA ESTRATÉGICO POR OBJETIVOS



Elaborado: Costa Ruiz, Mónica

CUADRO No. 10 TIEMPOS DE OBJETIVOS CLAVE

PLANEACIÓN			DURACIÓN DE LAS ESTRATEGÍAS			MOMENTO DE IMPLEMENTACIÓN		
Objetivos estratégicos	No.	Estrategias	Permanente	Temporal	Periódico	2012-2014	2014-2017	2017-2023
Incrementar los niveles de venta, ampliando la participación de la empresa en el mercado nacional e	FC.1	Diversificación de productos.	x			x		
	FC.2	Diversificación de mercados.			x		x	
Generar flujos de caja positivos	FC.3	Incremento de ventas.	x			x		
Incrementar la rentabilidad de la empresa	FC.4	Reducción de costos y gastos de producción.	x				x	
	FC.5	Optimización de la capacidad instalada de la planta.		x			x	
Responsabilidad social con las asociaciones que integra el "Grupo Estratégico Regional" para la producción de snacks de plátano	RS.1	Contribución al fortalecimiento sociorganizativo de las asociaciones.	x			x		
Contribuir a la conservación del medio ambiente a través de la producción orgánica	RS.2	Fomento de la conservación del medio ambiente con los proveedores mediante la aplicación y difusión de prácticas de producción orgánica.	x			x		
Mantener precios competitivos que permita a la empresa ingresar en nuevos mercados	CM.1	Manejo de precios competitivos acorde con el mercado, sus segmentos y la calidad del producto.	x				x	
Brindar calidad estandarizada en cada uno de los productos ofrecidos	CM.2	Oferta de una amplia gama de productos con calidad, variedad y conservación.	x				x	
Brindar un servicio rápido y eficiente en toda la cadena de distribución	CM.3	Incremento de la fidelidad del cliente a través de una atención personalizada en todo el proceso de venta.	x				x	
Mejorar la relación con los clientes incorporar nuevos sistemas de distribución.	CM.4	Incremento de factores de diferenciación en el servicio.	x				x	
Mantener innovación constante en todos los procesos y procedimientos de la empresa con el fin de mantenerla competitiva y en crecimiento	P.1	Desarrollo de programas de I+D por iniciativa propia y demanda del mercado.			x		x	
Optimizar el tiempo de llegada de la materia prima a la planta y del producto terminado (snacks) al cliente	P.2	Tiempos óptimos de traslado de materia prima y producto terminado.	x			x		
Establecer ventajas competitivas y comparativas para lograr la satisfacción del cliente	P.3	Cumplimiento de procesos de certificación para explotar las oportunidades del mercado.	x			x		
Reducir costos innecesario en el proceso productivo, ahorrando insumos, y disminuyendo tiempos muertos a través del mejoramiento de los procesos operativos	P.4	Mejora del proceso productivo y la productividad de la planta.	x					x
Mantener y mejorar las relaciones con proveedores para obtener mejores condiciones de negociación y alcanzar mejores niveles de competitividad	P.5	Fomento de las relaciones con los proveedores que garanticen la negociación, abastecimiento de materia prima e insumos.	x			x		
Instituir una cultura organizacional que involucre a todos los miembros de la empresa y los comprometa en el cumplimiento del objetivo corporativo	CI. 1	Establecimiento de una cultura basada en la información y motivación que conlleve al cumplimiento de la misión y visión planteada.	x			x		
Brindar capacitación continua, así como beneficios que promuevan el desarrollo del capital humano	CI.2	Formación del personal técnico, administrativo y de base promoviendo la especialización, y el mejoramiento de sus actividades a través de trabajo en equipo.			x	x		

1.14. Estrategia corporativa

Ser una empresa líder en el mercado con la producción y comercialización de SNACKS orgánicos de plátano que garanticen procesos ambientales y sociales, manteniendo la excelencia operacional, que le permita diferenciarse de la competencia, en lo que respecta a calidad y tiempo de respuesta, a precios competitivos, basándose en el desarrollo tecnológico, en el mejoramiento de procesos, en la optimización de recursos, en la innovación y capacitación permanente del personal, buscando satisfacer los requerimientos y expectativas del mercado.

CAPÍTULO III: ORGANIZACIÓN

En este apartado se muestra la distribución formal de los puestos de la empresa, en el que se visualiza la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización, descentralización y formalización (Coulter, 2010).

Se convierte en una herramienta administrativa que guiará, ayudará y facilitará el trabajo de los directivos, empleados de la empresa, y miembros del grupo estratégico, cuya función primordial es la producción orgánica del plátano (materia prima), y proveer en el tiempo establecido a la planta para la transformación y comercialización.

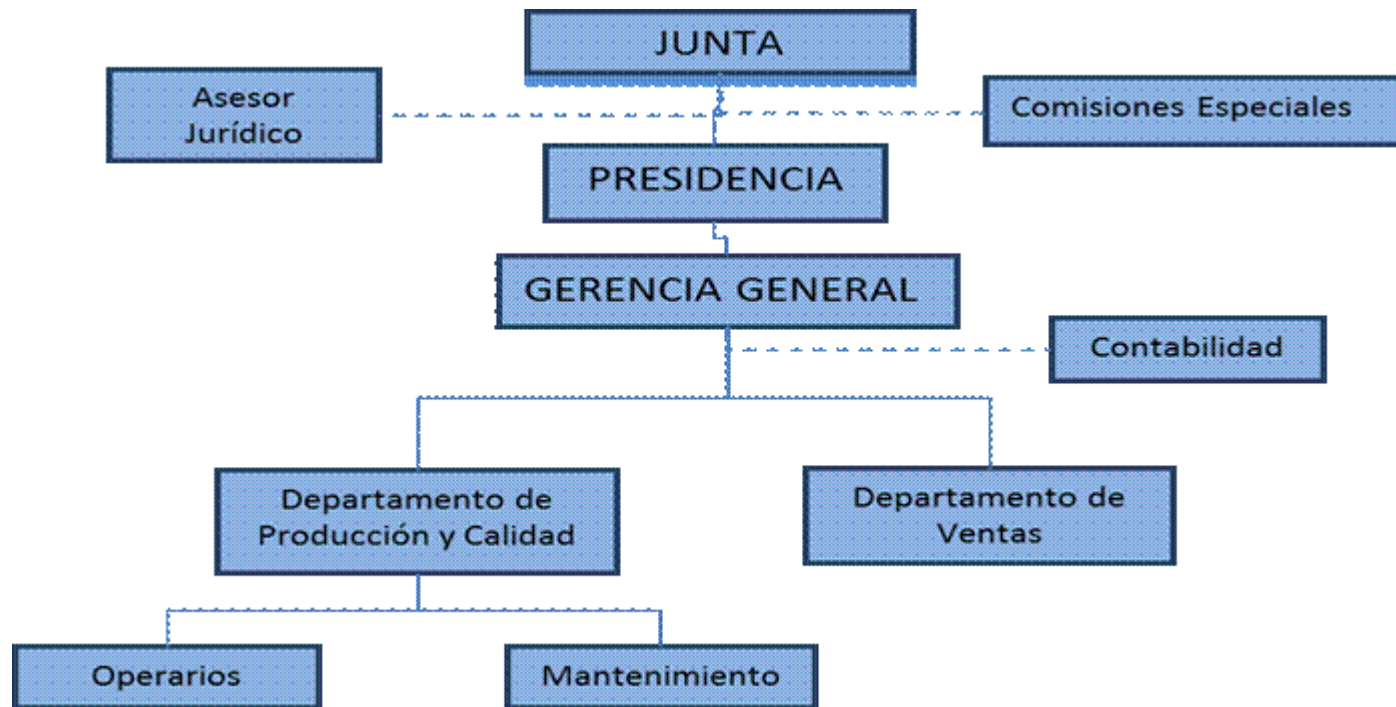
La organización es el proceso que sirve para crear una estructura de puestos que permite que los empleados puedan implementar las metas y los planes de la gerencia. El diseño organizacional de la empresa está basado en un principio de autonomía, con la finalidad de que la planta pueda ser administrada de forma independiente a la administración de las asociaciones proveedoras de materia prima, de forma tal que los intereses particulares de las asociaciones o sus dirigentes no afecten el cumplimiento de metas de la empresa. (Hellriegel y Slocum, 2011).

El capítulo inicia con el diseño de las dependencias de la empresa, presentadas en un organigrama para el corto plazo y uno tentativo para el mediano y largo plazo, posterior se describe el orgánico funcional por cada uno de los puestos.

1.15. ORGANIZACIÓN

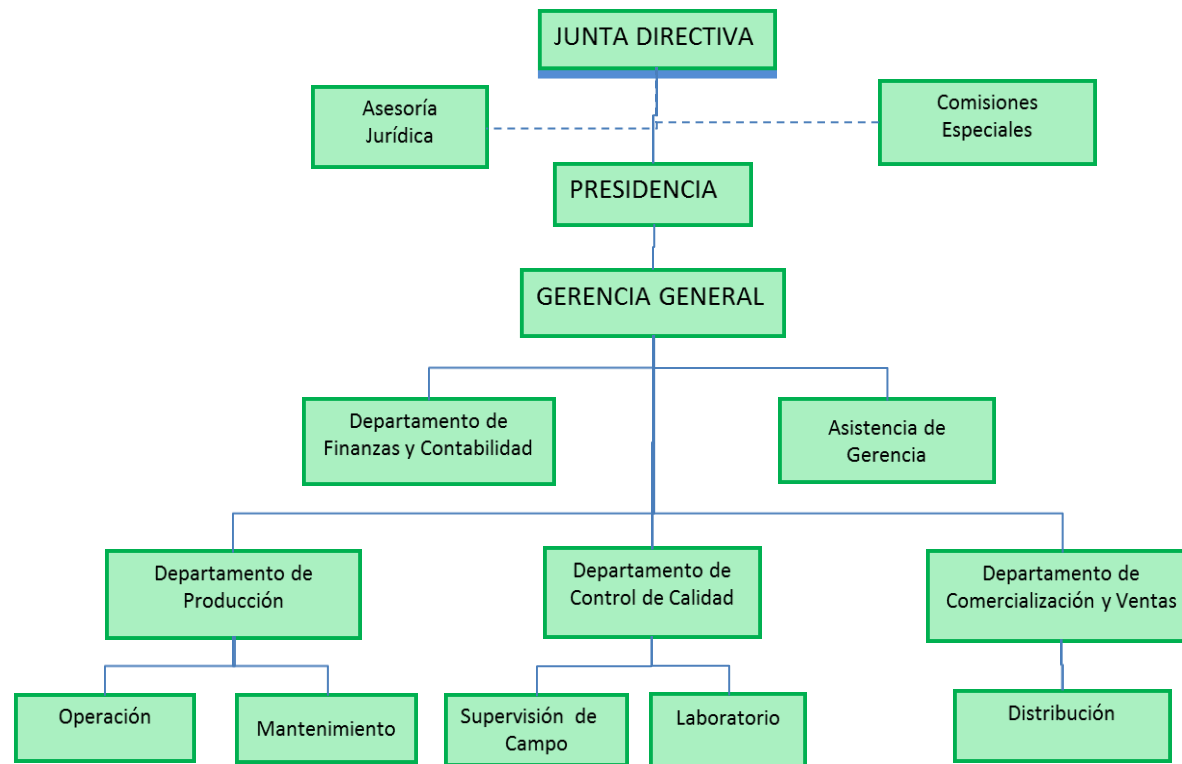
La planta de snaks presenta una organización vertical en el corto plazo con tres niveles de decisión jerárquicos. Para el corto plazo (2014-2016) las funciones del departamento de producción y ventas son desempeñadas por el gerente general, considerando que la planta empieza sus actividades y por concepto de carga salarial y de actividades, éstas bien pueden ser desempeñadas por la gerencia; en el caso del departamento de producción el gerente general cuenta con el apoyo de un operario líder. Para el mediano y largo plazo las funciones de los diferentes departamentos son desempeñadas por un jefe de cada unidad.

1.16. Organigrama estructural a corto plazo



Elaborado por: Costa Ruiz, Mónica

1.17. Organigrama estructural a mediano y largo plazo



Elaborado por: Costa Ruiz, Mónica

1.18. Funciones

Las funciones del personal de cada departamento de acuerdo al organigrama estructural son:

1.18.1. Junta directiva

La Junta Directiva es el máximo organismo de representación administrativa del Grupo y está integrada por el representante legal de cada una de las organizaciones integrantes.

Son atribuciones de la junta directiva las siguientes:

1. Nombrar y remover al presidente y secretario de la junta directiva;
2. Nombrar y remover al gerente general;
3. Resolver y aceptar el ingreso de nuevos integrantes al grupo;
4. Conocer y resolver sobre las cuentas, balances, inventarios e informes que presenten los administradores del sector comercial;
5. Conocer y aprobar el presupuesto financiero y el plan de trabajo anual propuesto por gerencia general;
6. Resolver sobre la forma de reparto de excedentes o utilidades;
7. Resolver sobre la formación de fondos de reserva especiales, facultativos o extraordinarios;
8. Acordar la exclusión de los integrantes de acuerdo con las causas establecidas en la ley;
9. Fijar dietas, viáticos y otros beneficios para los miembros de la junta directiva, delegados o representantes del grupo estratégico regional;
10. Resolver cualquier asunto que no sea de competencia privativa del presidente o del gerente general y dictar las medidas conducentes a la buena marcha del grupo;

11. Interpretar con el carácter de obligatorio los casos de duda que se presenten sobre las disposiciones del estatuto y convenio de conformación del grupo estratégico regional y sobre las convenciones que rigen la vida social;
12. Acordar la venta o gravamen de los bienes inmuebles del grupo;
13. Resolver sobre la reforma de los estatutos, convenio de conformación, reglamentos y demás normatividad interna del grupo estratégico;
14. Aprobar los reglamentos del grupo;
15. Aprobar el presupuesto del grupo;
16. Fijar la clase y monto de las cauciones que tengan que rendir los empleados que manejen bienes y valores del grupo;
17. Aprobar sobre la disolución, liquidación y cancelación del grupo estratégico regional; y, las demás que señale la ley.

1.18.2. Presidente

El presidente legalmente nombrado por la junta directiva es el representante legal, judicial y extrajudicial del grupo estratégico regional y su periodo tendrá la duración de dos años y podrá ser reelegido una sola vez, cuidando el principio de alterabilidad entre los integrantes.

Son atribuciones del presidente las siguientes:

1. Representar judicial y extrajudicialmente al grupo estratégico conjuntamente con el gerente general;
2. Convocar y presidir las juntas directivas, así como, los eventos oficiales que realice el grupo estratégico;
3. Informar a la junta directiva sobre la marcha del grupo;
4. Abrir conjuntamente con el gerente general, las cuentas bancarias, cuya administración y control estarán sujetos al estatuto;
5. Autorizar con su firma los pagos que el grupo realice, en los términos que establezcan el estatuto y las normas internas; y,
6. Las demás funciones que señalen las leyes que regulan la administración del grupo.

1.18.3. Secretario

Son atribuciones del secretario de la Junta Directiva las siguientes:

1. Llevar y certificar las actas de las reuniones de la junta directiva
2. Certificar con su firma los documentos del grupo estratégico regional;
3. Responder por el manejo adecuado de los archivos;
4. Las demás que le encomiende la junta directiva en el marco de la ley.

1.18.4. Comisiones especiales

La junta directiva podrá conformar comisiones especiales para determinados asuntos referentes a la plena administración y eficiente funcionamiento del grupo estratégico.

La conformación de las mismas y sus integrantes las realizará la junta directiva, estableciendo las personas idóneas para las mismas. Las funciones que desempeñen las comisiones no interferirán con las de los organismos del grupo estratégico.

1.18.5. Asesoría jurídica

La asesoría jurídica es el órgano externo responsable del asesoramiento, interpretación y aplicación de la legislación vigente, así como de efectuar acciones en el campo jurídico en apoyo a la gestión del grupo estratégico.

Son funciones del asesor jurídico las siguientes:

1. Asesorar a las dependencias del grupo estratégico en asuntos de carácter jurídico.
2. Asumir la defensa del grupo estratégico en las acciones judiciales que se pudieren presentar.
3. Elaborar y/o visar los contratos y documentos que requiera el grupo estratégico, dándole conformidad desde el punto de vista legal.

4. Compilar, sistematizar e interpretar la legislación aplicable al grupo estratégico.
5. Participar de manera regular en las sesiones de las juntas directivas para asesorar en la toma de decisiones conforme a las normativas vigentes, tanto internas como externa.
6. Otras funciones afines que le asigne la junta directiva.

1.18.6. Gerencia general

El gerente general es una persona natural con el perfil adecuado, contratado mediante concurso de méritos y oposición por la junta directiva en coordinación con una comisión especial, conformada para el efecto.

Son atribuciones del gerente general las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir las normas estatutarias, administrativas, técnicas y contables para la mejor marcha de la Unidad de procesamiento del grupo estratégico.
2. Establecer las políticas administrativas y normas específicas internas.
3. Establecer una cultura basada en la información y motivación que conlleve al cumplimiento de la misión y visión planteada.
4. Elaborar proyectos de desarrollo productivo y social, en concordancia con los objetivos del grupo estratégico.
5. Contribuir al fortalecimiento socio organizativo de las asociaciones miembros del grupo estratégico.
6. Elaborar o gestionar el plan estratégico del grupo.
7. Presentar los balances anuales con el cumplimiento de metas y objetivos para la aprobación por parte de la junta directiva.
8. Elaborar, con la ayuda de quienes crea conveniente, el plan operativo anual, cronograma de actividades y presupuesto respectivo y presentarlos a aprobación de la junta directiva.
9. Aprobar la contratación de personal, definir los contratos de trabajo, de acuerdo al reglamento de personal y manual de procedimientos administrativos, podrá firmar como representante administrativo del grupo estratégico los contratos laborales teniendo responsabilidad patronal solidaria en este caso.

10. Establecer planes de formación al personal técnico, administrativo y de base promoviendo la especialización, y el mejoramiento de sus actividades a través del trabajo en equipo.
11. Ser máxima autoridad a nivel administrativo empresarial, por tanto planifica, organiza, dirige y controla las actividades de la unidad de procesamiento y comercialización perteneciente al grupo estratégico, siendo responsable de la buena administración de los recursos de la misma.
12. Firmar las cuentas bancarias conjuntamente con el presidente.
13. Autorizar los gastos y visar los vouchers contables hasta por el monto que le autorice la junta directiva.
14. Presentar e interpretar ante la junta directiva, los informes económicos financieros y los resultados de las funciones.
15. Podrá solicitar al presidente la convocatoria a junta directiva extraordinaria.
16. Velar por el buen uso de los bienes de la institución
17. Dar apoyo logístico a las unidades administrativas, proyectos y programas del grupo estratégico, para el cumplimiento de sus correspondientes actividades.
18. Es responsable de la buena administración de los recursos económicos, de las áreas bajo su mando.
19. Apoyo en la búsqueda y apertura de nuevos mercados y clientes para la comercialización de productos del grupo estratégico en coordinación con el jefe de comercialización y ventas.
20. Elaborar los informes narrativos de los proyectos para las agencias cooperantes, conjuntamente con el presidente de la junta directiva.
21. Elaborar informes semestrales sobre su trabajo y presentar a la junta directiva.
22. Es responsable del control, buen uso y custodia de los bienes del grupo estratégico.
23. Suscribir conjuntamente con el presidente del grupo convenios y contratos con proveedores, clientes y otros necesarios que se generen para el desarrollo de las actividades de la planta.
24. Otras labores inherentes al cargo.

1.18.6.1. Asistente de gerencia

Son funciones de la asistente de gerencia las siguientes:

1. Tomar y transcribir dictados de documentos.
2. Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos del archivo.

3. Atender y corresponder llamadas telefónicas.
4. Atender visitas a reuniones programadas por la gerencia general y junta directiva.
5. Atender las reuniones del gerente general, mantener actualizado los expedientes de la gerencia general.
6. Organizar y llevar actualizada la agenda del gerente general.
7. Llevar control y seguimiento de correspondencia enviada y recibida por el grupo estratégico.
8. Llevar control de existencia de papelería y útiles de la unidad respectiva.
9. Otras relacionadas con su puesto y que le sean asignadas.

1.18.7. Departamento de producción

El departamento de producción está a cargo de un jefe de producción siendo responsable de la planificación, administración y control de la planta.

Son atribuciones del jefe de producción las siguientes:

1. Encargarse de todas las labores de producción de la unidad de procesamiento.
2. Planificar la producción y gestión del proceso productivo encaminado siempre a mejorar los procesos productivos y la productividad de la planta.
3. Negociar con socios y proveedores la adquisición de materia prima.
4. Coordinar y pedir la materia prima.
5. Programar procesos de producción encaminados a la reducción de costos y gastos de producción.
6. Gestionar los insumos, materiales y suministros.
7. Gestionar el mantenimiento de la maquinaria, equipos y herramientas de la planta.
8. Optimizar la capacidad instalada de la planta-
9. Administrar el equipo de producción.
10. Controlar el personal de producción.

11. Planear y coordinar la distribución del trabajo acorde con la fuerza laboral disponible.
12. Llevar un inventario de materia prima, productos en proceso y productos terminados
13. Capacitar al personal en el área de producción de acuerdo a la necesidad.
14. Desarrollar propuestas de innovación y desarrollo de nuevos productos
15. Las demás que le imparta el gerente general.

1.18.7.1. Operaciones

1. Lo que imparta el jefe de producción y de calidad inherente a la actividad de la planta.

1.18.7.2. Mantenimiento

1. Dar la máxima seguridad para que no existan paros en la producción.
2. Mantener el equipo en su máxima eficiencia de operación.
3. Reducir al mínimo el tiempo de paro.
4. Reducir al mínimo los costos de mantenimiento.
5. Mantener un alto nivel de ingeniería práctica en el trabajo realizado.
6. Investigar las causas y remedios de los paros de emergencia.
7. Proporcionar y mantener el equipo de taller requerido.
8. Preparar anualmente un presupuesto, con justificación adecuada que cubra el costo de mantenimiento.
9. Establecer una rutina adecuada de inspección de los equipos contra incendios, organizando y adiestrando al personal.
10. Implementar un programa preventivo, correctivo y predictivo de mantenimiento, de seguridad y salud ocupacional.

Funciones secundaria

- Asesorar al jefe de producción para la compra de nuevos equipos.
- Hacer pedidos de repuestos, herramientas y suministros.
- Controlar y asegurar un inventario de repuestos y suministros.
- Mantener los equipos de seguridad y demás sistemas de protección personal.

- Llevar la contabilidad e inventario de los equipos.
- Cualquier otro servicio delegado por el jefe de producción.

1.18.8. Departamento de control de calidad

El departamento está a cargo de un jefe de control de calidad, quien es el responsable directo del aseguramiento de la calidad de la materia prima, del proceso, del producto terminado y vida en anaquel.

Son funciones del jefe de control de calidad las siguientes:

1. Elaborar el manual de calidad de la planta.
2. Establecer los procedimientos operativos estandarizados.
3. Programar auditorías internas de calidad.
4. Establecer y mantener las buenas prácticas de manufactura.
5. Realizar análisis físico, químico y microbiológico de la materia prima, suministros y producto terminado.
6. Garantizar el cumplimiento de normas nacionales e internacionales de calidad enmarcadas dentro de la producción orgánica y de comercio justo.
7. Garantizar la oferta de la gama de productos con calidad y conservación
8. Mantener un registro histórico de las actividades realizadas.
9. Los demás que le imparta el gerente general.

1.18.8.1. Supervisor de campo

1. Asesorar sobre la planificación, volúmenes y cronograma de producción.
2. Asesorar y asegurar la aplicación estricta de las buenas prácticas agrícolas.
3. Asesorar y asegurar el mantenimiento de la certificación orgánica.
4. Orientar sobre la investigación de producción con nuevas variedades en coordinación con el jefe de comercialización y ventas.
5. Acompañar en la planificación y coordinación de todas las actividades que exija el Sistema Interno de control - sistema de garantía de calidad.
6. Coordinar el aseguramiento del control en el 100% de las fincas de los socios del grupo estratégico.

7. Orientar a documentar todas las inspecciones internas y las actividades realizadas por los productores orgánicos.
8. Organizar la documentación completa de todos los movimientos y actividades del SIC y presentarlo a la certificadora orgánica.
9. Mantener actualizada la información referente a los estándares de producción orgánica.
10. Llenar las fichas de control (informe de inspección interna).
11. Informar al jefe de control de calidad y al comité de certificación interna sobre el cumplimiento o irregularidades en el proceso de producción orgánica, por parte de los productores.
12. Las demás que imparta el gerente general y jefe de control de calidad.

1.18.8.2. Analista de laboratorio

Apoyará al jefe de control de calidad en:

1. Toma y codificación de muestras.
2. Análisis físicos, químicos y microbiológicos a la materia prima, proceso y producto terminado.
3. Control y manejo de inventario de laboratorio.
4. Documentar los resultados de análisis obtenidos.
5. Las demás que imparta el jefe de control de calidad.

1.18.9. Departamento de finanzas y contabilidad

El departamento de finanzas y contabilidad está a cargo del jefe financiero, quien es el responsable de llevar el registro y consolidación contables de las operaciones financieras y presupuestarias, así como de elaborar los estados financieros e información contable que muestre en forma veraz y oportuna la situación económica del grupo estratégico.

Son funciones del jefe financiero las siguientes:

1. Proponer y aplicar los lineamientos, políticas, normas y procedimientos para el análisis, registro y control contable de las operaciones.
2. Establecer y operar un sistema de contabilidad que sea funcional, de acuerdo con la normatividad, estructura y necesidades del grupo estratégico.
3. Definir, controlar y mantener actualizado el catálogo de cuentas contables.
4. Captar, revisar, codificar y registrar la documentación contable del grupo estratégico.
5. Elaborar y registrar las cuentas de ingresos, de egresos, de diario y demás documentos contabilizadores que requiera el sistema de contabilidad.
6. Realizar mensualmente las conciliaciones bancarias, y llevar ante los bancos el seguimiento de los pagos o créditos en caso de existir.
7. Operar mecanismos permanentes de depuración de cuentas, para tener un adecuado registro contable.
8. Recibir, guardar y custodiar, por el tiempo que establezcan las disposiciones aplicables, la documentación original que genere, justifique, compruebe y registre los ingresos y egresos del grupo estratégico y, en general, de las diversas transacciones financieras y presupuestarias realizadas, integrando y manteniendo un sistema funcional de archivo y control de dicha documentación y de los reportes presupuestarios y contables rendidos.
9. Efectuar el registro y control contable de los activos y patrimonio del grupo estratégico.
10. Registrar y controlar el ejercicio presupuestario a nivel de renglón de gasto.
11. Formular y presentar oportunamente las declaraciones de impuestos y demás de orden fiscal que deban presentarse de acuerdo con las disposiciones en vigor.
12. Elaborar, en coordinación con la gerencia general, los estados presupuestarios y financieros, así como la información adicional que permita conocer con veracidad y oportunidad la situación financiera y contable de la planta y los resultados de su operación.
13. Mantener permanentemente informado y de manera oportuna al gerente general sobre el uso de recursos financieros, de las actividades realizadas.
14. Coordinar conjuntamente con el jefe de mercado y de producción, el establecimiento de precios competitivos acorde con el mercado y la calidad del producto.
15. Las demás que se requieran para cumplir con las anteriores y las que dentro de la esfera de su competencia le sean asignadas por el gerente general.

1.18.10. Departamento de comercialización y ventas

El departamento de comercialización y ventas se encarga de la elaboración del plan anual de ventas y comercialización con el fin de reducir el riesgo en la toma de decisiones con respecto al mercado, se podrá establecer acuerdos para delegar los procesos de comercialización, distribución y ventas de acuerdo a las normas establecidas.

Son funciones del jefe de comercialización y ventas las siguientes:

1. Formular el programa anual de ventas del departamento, de acuerdo a las políticas de comercialización establecidas.
2. Proponer a la gerencia, estrategias de comercialización que permitan incrementar las ventas en el mercado nacional e internacional.
3. Atender y procurar el incremento de la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas.
4. Supervisar las actividades del personal asignado a su departamento.
5. Proponer, desarrollar y supervisar, en coordinación con las áreas respectivas las campañas de promoción y publicidad que se requieran para dar a conocer los productos de la planta.
6. Rendir informes semestrales a la gerencia, de las operaciones realizadas en el Departamento.
7. Buscar la apertura de nuevos mercados y clientes para la comercialización de productos del grupo estratégico en coordinación con el gerente general con la finalidad de incrementar las ventas.
8. Implementar estrategias de comercialización y ventas encaminadas a incrementar la fidelidad del cliente a través de una atención personalizada en el proceso de venta.
9. Establecer factores de diferenciación en la prestación del servicio de venta.
10. Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el gerente general.

1.18.11. Distribución

1. Las funciones de distribución están a cargo de FAPECAFES siendo sus principales atribuciones las siguientes.
2. Planear y programar las rutas de distribución de snacks.
3. Organizar y controlar la operación del proceso de distribución de chips de plátano y otros productos que se pudieren producir.
4. Formular previo acuerdo con el jefe financiero, la propuesta de gasto anual por concepto gastos inherentes a la distribución.
5. Gestionar el tema inherente al transporte del producto.
6. Controlar los gastos de operación relacionados con la distribución del producto.
7. Supervisar y evaluar las actividades del personal asignado al departamento.
8. Llevar un estricto control respecto al ágil y oportuno despacho de los transportes a los destinos programados encaminado a alcanzar tiempos óptimos de traslado de materia prima y producto terminado.
9. Informar a las áreas involucradas los probables tiempos de entrega del producto.
10. Mantener comunicación constante con las empresas transportistas, a efecto de que el servicio otorgado sea oportuno.
11. Controlar y supervisar el proceso de revisión y entrega de las devoluciones del producto que pudieren existir.
12. Organizar, coordinar y supervisar las actividades de los distribuidores, programando sus rutas e instrucciones de trabajo.
13. Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el gerente general.

CAPÍTULO IV: DIRECCIÓN

Este capítulo describe los niveles de decisión y atribuciones que cada uno de los niveles jerárquicos tiene, ya que es importante considerar que la toma de decisiones es un proceso que afecta a todos los miembros de la organización, a los clientes, proveedores y mercado, por lo tanto deben ser tomadas responsablemente.

La toma de decisiones implica la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción. En este apartado se describen las decisiones de rutina que el gerente y los jefes deberán tomar en su labor diaria, es decir aquellas elecciones que se hacen, por lo normal, ante problemas y soluciones alternativas relativamente comunes y bien definidas. (Hellriegel y Slocum, 2011).

En este capítulo se detalla a nivel general las atribuciones de cada uno de los niveles jerárquicos de decisión. Sin embargo es importante recordar que existen diversas condiciones que deben ser consideradas al momento de decidir, como la certidumbre, riesgo e incertidumbre, a las cuales los miembros de la organización estarán sometidos continuamente.

En base a ello se recomienda de forma general que los miembros de la organización generen sistemas de información eficientes que permitan de alguna manera tomar decisiones bajo condiciones de certidumbre o de bajo riesgo, ya que la cantidad y la confiabilidad de la información influyen en el nivel de riesgo y en que las personas que toman las decisiones utilicen una probabilidad objetiva o subjetiva⁶ para calcular el resultado.

Dentro de esta óptica, lo óptimo sería que la gerencia y jefaturas eviten la toma de decisiones bajo condicione de incertidumbre, ya que en este caso lo más probable es que no se cuente con información suficiente, que permita la adecuada identificación del problema y mucho menos de las soluciones o alternativas.

⁶ Probabilidad objetiva es "la posibilidad de que se presente un resultado específico, con fundamento en cifras y hechos intangible. Probabilidad subjetiva: "es la posibilidad fundada en un juicio de opinión personal, de que un resultado específico se presente en el futuro." ((Hellriegel y Slocum, 2011).

1.19. Nivel de decisión de la gerencia general

1. Decide sobre las políticas administrativas y normas específicas internas a implementarse en la planta.
2. Decide y define los mecanismos de selección y contratación de personal.
3. Toma decisiones sobre las actividades en la unidad de procesamiento y comercialización.
4. Decide sobre los gastos técnicos administrativos de la planta.
5. Decide las políticas y reglamentos internos sobre el buen uso y custodia de los bienes de la institución.
6. Decide sobre los volúmenes de producción y mecanismos de comercialización de los productos en base al análisis de las necesidades del mercado en coordinación con el jefe de producción y jefe de comercialización y ventas.
7. Decide sobre la adquisición de nuevos equipos bajo el asesoramiento técnico del jefe de mantenimiento.
8. Decide sobre el paro de la planta para efectos de mantenimiento.

1.20. Nivel de decisión del jefe de producción

1. Decide sobre las labores internas de la planta destinadas a la obtención del producto terminado.
2. Toma decisiones en base a la planificación y gestión productiva.
3. Decide sobre la solicitud de insumos, materiales, suministros de la planta.
4. Decide sobre turnos y horarios de trabajo de los operarios.
5. Decide sobre el control de personal de planta.
6. Decide sobre horarios y temas de capacitación o inducción de operarios.
7. Decide sobre la metodología de mantenimiento a aplicar (preventivo, correctivo y predictivo).
8. Decide y elabora el contenido del manual de mantenimiento
9. Decide y elabora el contenido del manual de seguridad industrial y salud ocupacional.

1.21. Nivel de decisión del jefe de control de calidad.

1. Decide sobre el contenido del manual de calidad de la planta.
2. Decide sobre la aceptación o rechazo de la materia prima basado en el análisis técnico.
3. Decide sobre la liberación o rechazo del producto terminado, basado en el análisis técnico.
4. Decide sobre la programación de auditorías internas de calidad.
5. Decide en la implementación de normas y reglas para el manejo de la calidad en la planta.

1.22. Nivel de Decisión del jefe de finanzas y contabilidad

1. Decide sobre los lineamientos, políticas, normas y procedimientos para el análisis, registro y control contable de las operaciones.
2. Decide sobre el sistema de contabilidad a aplicar en la planta que sea funcional, de acuerdo con la normatividad, estructura y necesidades del grupo estratégico.
3. Decide en coordinación con la gerencia general las políticas de inversión y crédito.

1.23. Nivel de decisión del jefe de comercialización y ventas

1. Decide en coordinación con la gerencia general las políticas de comercialización y ventas.
2. Decide sobre las estrategias de comercialización que permitan incrementar las ventas en el mercado nacional e internacional.
3. Decide sobre las relaciones comerciales a implementar.
4. Decide conjuntamente con la gerencia general sobre las campañas de promoción y publicidad que se requieran para dar a conocer los productos de la planta.

CAPÍTULO V: EJECUCIÓN

En el presente capítulo se detalla el proceso de transformación por el que pasa la materia prima, los procedimientos, actividades laborales, relación con proveedores, clientes, precios, políticas de crédito.

La ejecución de los procesos se basa en principios de calidad, pues se cuida de forma especial las propiedades y características del producto. El proceso registra 4 controles de calidad, en el lavado, fritura, salado - condimentado y envasado - empaque, para lo cual se toma muestras y se realiza pruebas de comparación, absorción y crocancia⁷ (fritura); y sensoriales (salado y condimentado).⁸

Se promueve el manejo eficiente y eficaz de la producción, permitiendo evaluar si se alcanzaron los objetivos planificados, así como los resultados alcanzados en función de los recursos utilizados. Se busca también disminuir los costes internos de calidad, al minimizar acciones correctivas, disminuir producto desechado o procesado o la pérdida de valor de productos de peor calidad. (López, 2011).

En virtud de promover y cuidar de la calidad del producto, la estructura organizacional planteada para el mediano y largo plazo, establece incorporar el departamento de calidad, así como una de las estrategias es la obtención de certificaciones de calidad.

1.24. Proceso productivo

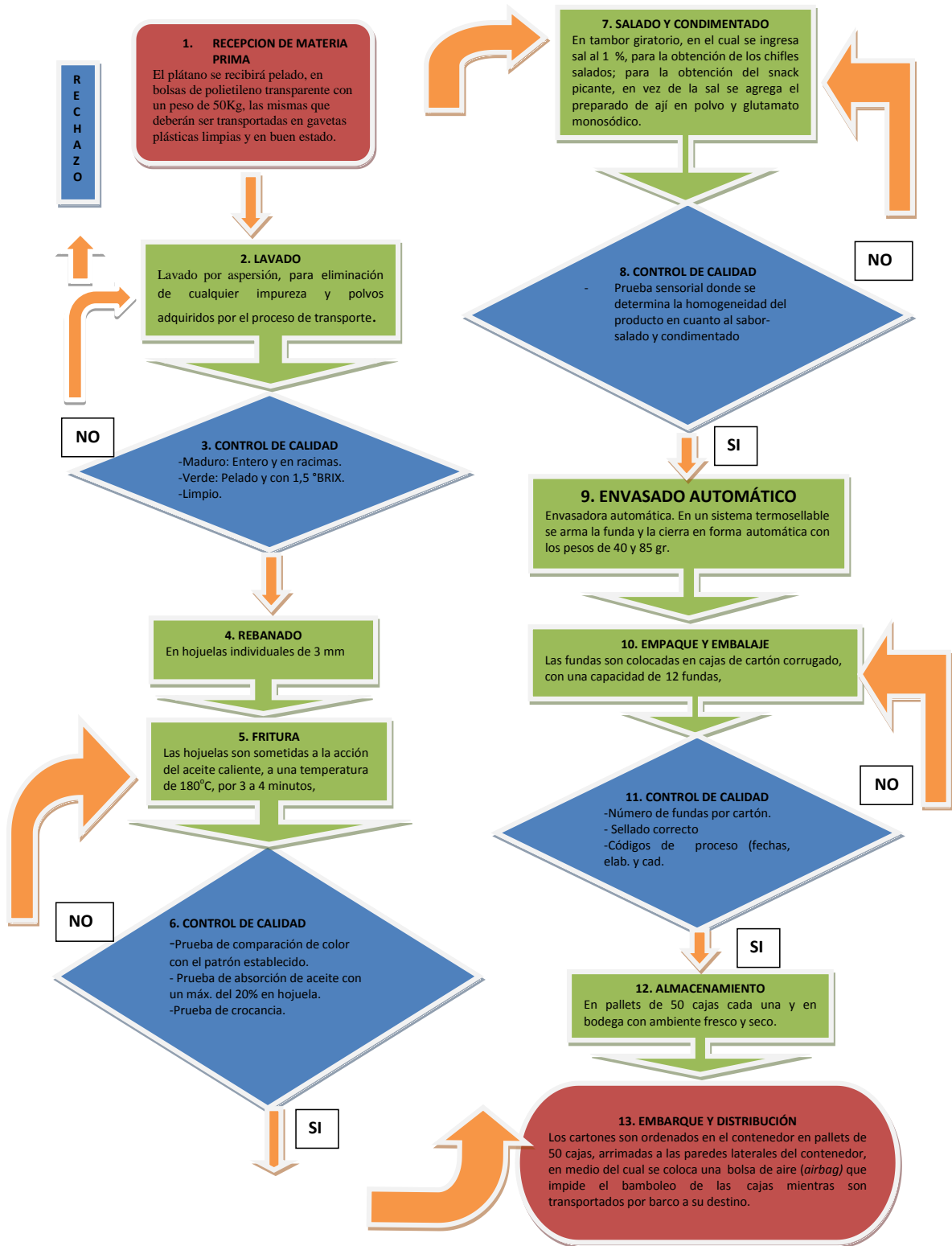
El proceso productivo de la planta de SNACKS es de producción continua o en línea⁹ de acuerdo al siguiente flujograma. El proceso productivo obedece estrictamente a las normas internacionales de producción orgánica y comercio justo.

⁷ La estabilidad del aceite y su grado de alteración influirán directamente en la duración del producto frito. (Viera, 2005).

⁸ Es el análisis más real, ya que la aceptación de un producto depende de la percepción del consumidor. Se realiza con un panel de degustadores quienes siguen algunos criterios de evaluación. (Viera, 2005).

⁹ Producción por lotes

PROCESO



1.25. Desarrollo de productos

El desarrollo de productos se realiza a través de:

1. **Innovación de los procesos productivos.-** A través de la innovación tecnológica, capacitación y formación al personal.
2. **Innovación en procesos de investigación y desarrollo.-** A mediano y largo plazo se prevé la implementación de un laboratorio de análisis de materia prima y producto terminado.
3. **Procesos de investigación de mercados.-** Desarrollo de estudios de mercado cada 2 años y cuando lo amerite según las necesidades del mercado y de la empresa, de forma que se determine la factibilidad de incursionar en nuevos mercados y nuevos productos.

1.26. Tipos de certificación

Dentro de los objetivos y políticas de la empresa se encuentra el desarrollar productos bajo certificación orgánica y de comercio justo, que es el mercado al cual actualmente está dirigido el producto, así también es importante implementar una certificación de calidad.

Dentro de esta visión, los procesos clave están dentro del alcance del sistema de aseguramiento de calidad (HACCP)¹⁰, buenas prácticas de manufactura (BPM), del sistema de certificación orgánica y el sistema FLOCERT de comercio justo.

Actualmente las fincas productoras de plátano ya cuentan con la certificación orgánica y de comercio justo, cuando la planta se ponga en funcionamiento, ésta deberá igualmente certificarse.

Los tipos de certificación que la planta aplicará en su proceso productivo son:

¹⁰ Desarrolla el sistema de análisis de peligro y puntos de control críticos (HACCP). (Manual Genérico: Sistemas de Aseguramiento de la calidad, 1999)

1. **Certificación de Comercio Justo.-** El Comercio Justo es una alternativa al comercio convencional que, además de los criterios económicos, tiene en cuenta valores éticos que abarcan aspectos sociales y ambientales.
 - Un salario digno y una mejora de las condiciones laborales para los productores y productoras de zonas empobrecidas de los países del Sur.
 - Una mejora de sus condiciones de vida gracias a las primas destinadas
 - Realizar inversiones comunitarias (educación, sanidad, vivienda, formación, entre otras).
 - La obtención de productos de calidad con garantía de que se han respetado los derechos de los trabajadores y trabajadoras y el medio ambiente (Asociación del Sello de Productos de Comercio Justo,2006)

2. **Certificación Orgánica.-** Certifica el sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca, dándole énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo, a minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana. (FAO,2003).

3. **Certificaciones de Calidad ISO 9001.-** conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad.

1.27. Insumos

Los insumos relacionados al proceso productivo (aceites, envases y embalajes) responderán a los parámetros de certificación orgánica a los cuales la empresa debe regirse.

1.28. Relación con proveedores

1.28.1. Proveedores

La red de proveedores está conformada por los miembros del Grupo Estratégico representados por las asociaciones de APEOSAE, ACRIM, APECAP, pudiendo calificarse como proveedores todos aquellos productores que cumplan con los requisitos de producción orgánica y aplicación de buenas prácticas agrícolas y demás requisitos establecidos dentro del Grupo Estratégico.

1.28.2. Volúmenes de materia prima que cada asociación provee

APEOSAE se encarga de proveer del 50% de la materia prima y las Asociaciones de ACRIM y APECAP en forma conjunta proveen el otro 50%. En caso de que las dos asociaciones no puedan proveer su correspondiente porcentaje, APEOSAE cubrirá el faltante.

En caso de que las tres asociaciones no puedan cumplir con la provisión de la materia prima requerida para cubrir con las necesidades de producción de la planta, esta se adquiere con los otros proveedores calificados de acuerdo a los estándares establecidos por el Grupo Estratégico.

1.28.3. Tiempos de entrega.

La materia prima es entregada a la planta en los tiempos especificados por la planta de acuerdo a las necesidades de producción, siendo el responsable del acopio de la materia prima FAPECAFES.

Para la compra y adquisición de materia prima se realiza el contrato de compra venta con los proveedores en los que se especifica las condiciones del mismo.

1.29. Precios de materia prima y forma de pago

1.29.1. Precios

Los precios se fijan de acuerdo a lo establecido en el proceso de certificación de comercio justo, en concordancia con los costos de producción. Se establece que existe reliquidación de precios una vez realizadas las respectivas reservas.

1.29.2. Forma de pago

El pago a los proveedores de materia prima se lo realiza al contado, contra entrega de la materia prima.

1.30. Relación con clientes

El encargado directo de establecer contacto y relación con los clientes es FAPECAFES como el ente responsable de la venta y comercialización.

1.31. Mercados y política de crédito

1.31.1. Clientes

Los clientes externos están constituidos por la empresa **ETHIQUABLE** como demanda actual y el mercado de Estados Unidos. Los elementos para determinar las características del mercado, las necesidades, demanda potencial, tipo y clase de producto que se comercializará en el mercado de Estados Unidos deben ser determinados en base a la realización del estudio de mercado respectivo, esto encaminado a determinar el porcentaje de producción que se destina a cada mercado.

La relación directa con los clientes externos lo maneja FAPECAFES quien es el encargado de establecer las relaciones y negociación con los clientes

Al igual que el mercado externo, el mercado interno debe ser estudiado para determinar las características del mismo (necesidades, gustos y preferencias, demanda insatisfecha) y porcentaje de producción que se debe destinar para cubrir este mercado.

1.31.2. Política de crédito

La forma de pago establecido es el pago al contado. Para los clientes externos se toma como forma de pago al contado, al pago que el cliente debe realizar una vez que se embarca el producto en la ADUANA.

CAPÍTULO VI: CONTROL

En el presente capítulo se plantea el cuadro de mando integral, el cual servirá a la gerencia para la evaluación del desempeño de la empresa, como herramienta de control a futuro.

Es importante entender que el control es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño organizacional, esta herramienta administrativa se ofrece a los directivos de la empresa, con la finalidad de que el gerente controle los procesos aun cuando piense que sus unidades están trabajando según lo planeado.

Los directivos deben tener presente que el control es importante debido a que ayuda al gerente a saber si están cumpliendo las metas organizacionales aquí planteadas, y de no ser así las razones por las que no se están cumpliendo, por otro lado es importante también ya que se otorgan facultades de decisión a los empleados, además le otorgará al gerente información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados y minimizará el riesgo de problemas potenciales.

Finalmente este capítulo es importante ya que permite al gerente proteger a la organización, sus recursos y a los miembros del grupo estratégico.

1.32. Cuadro de mando Integral

El cuadro de mando integral es la herramienta administrativa utilizada para llevar a cabo el control de la planta cuyos objetivos son:

- Ser un medio informativo destacable.
- Ser una herramienta de diagnóstico.
- Promover el diálogo entre todos.
- Ser útil a la hora de asignar responsabilidades.
- Ser motivo de cambio y formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables.
- Facilitar la toma de decisiones.

El cuadro de mando integral construido para la empresa Zamora Chips ha sido concebido en base a las perspectivas de financiamiento y crecimiento, responsabilidad social, cliente y

mercado, procesos técnicos y capital intangible según lo establecido en la etapa de planeación.

Para cada objetivo estratégico se ha definido un indicador que permite medir el cumplimiento del objetivo, en el cuadro de mando integral, se establece igualmente la definición operativa del indicador de forma específica para su correcta medición, adicional a ello se establece la frecuencia de medición y la fuente de información de donde se generan los datos necesarios para el control.

1.33. Responsables

El responsable directo de realizar el control, es el gerente general, apoyado con el jefe de producción, jefe de ventas y comité de plátano. En el caso de los objetivos enmarcados en la perspectiva de procesos, el control se lo realiza en conjunto con el jefe de producción, con respecto a los objetivos de responsabilidad social y capital intangible, el control se lo realizará en conjunto con los miembros del comité de plátano y jefe de producción, para el caso de los objetivos de cliente-mercado, el control se lo realizará con el departamento de producción y comité de plátano, y los objetivos de financiamiento y crecimiento se realizará con el departamento de producción y ventas.

Cuadro No 11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Perspectiva		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS				
			INDICADOR	DEFINICIÓN OPERATIVA	FRECUENCIA	FUENTE DE DATOS	LINEA BASE
Financiamiento y Crecimiento	Crecimiento	Diversificación de productos	Nuevos productos	Productos Nuevos/Productos Inicial	Anual	Departamento de Producción	3
	Productividad financiera a corto plazo	Reducción de costos y gastos de producción	% reducción de costos	Costo real/ costo presupuestado	Semestral	Departamento de Producción	ND
		Diversificación de mercados	Nuevos mercados	Mercados Nuevos/Mercado Inicial	Anual	Departamento de Comercialización y Ventas	1
	Productividad a largo plazo	Incremento de ventas	% de incremento	Ventas Iniciales/Ventas Finales	Anual	Departamento de Comercialización y Ventas	ND
Optimización de la capacidad instalada de la planta		% de utilización	Capacidad utilizada/Capacidad instalada	Anual	Departamento de Producción	ND	
Responsabilidad social	Comunidad Ambiente	Contribución al fortalecimiento sociorganizativo de las asociaciones.	% de Proveedores de plátano	Proveedores del grupo estratégico / productores del sector	Anual	Comites de Plátano	ND
		Fomento de la conservación del medio ambiente con los proveedores mediante la aplicación y difusión de prácticas de producción orgánica.	Actividades de riesgo controladas	Actividades de Riesgo Controladas/ Total de Actividades	Anual	Departamento de producción	ND
Cliente-Mercado	Precio	Manejo de precios competitivos acorde con el mercado, sus segmentos y la calidad del producto.	Nivel de precios	Precios Empresa vs Precios Competencia	Semestral	Departamento de Ventas	ND
	Calidad	Oferta de una amplia gama de productos con calidad, variedad y conservación.	Grado de Satisfacción del Cliente	Nivel de Quejas	Semestral	Departamento de Ventas	ND
	Servicio	Incremento de la fidelidad del cliente a través de una atención personalizada en todo el proceso de venta.	% de Reclamos	Reclamos Atendidos/Reclamos Total	Semestral	Departamento de Ventas	ND
	Relaciones	Incremento de factores de diferenciación en el servicio.	Niveles de Satisfacción del Cliente	Número de Clientes Satisfechos/Total de Clientes	Semestral	Encuesta	ND
Procesos	Innovación	Desarrollo de programas de I+D por iniciativa propia y demanda del mercado.	Resultados obtenidos	Nuevas investigaciones /diagnóstico Inicial	Anual	Departamento de Producción	ND
	Tiempo	Tiempos óptimos de traslado de materia prima y producto terminado	Tiempo de Llegada de materia prima y entrega de P. terminado	Kg. De plátano recibidos y Kg de Snaks Entregados	Mensual	Comité de Plátano y Departamento de Ventas	ND
	Enfoque al cliente	Cumplimiento de procesos de certificación para explotar las oportunidades del mercado.	Número de Certificaciones de Calidad	Beneficios Obtenidos de las Certificaciones	Anual	Departamento de Producción	ND
	Operativos	Mejora del proceso productivo y la productividad de la planta.	% Incremento de la productividad	Kg de producto/ Planta	Semestral	Departamento de Producción	ND
	Red de cooperación	Fomento de las relaciones con los proveedores que garanticen la negociación, abastecimiento de materia prima e insumos.	% de Alianzas Estratégicas	Alianzas/ Total de Proveedores	Anual	Comité de Plátano	ND
Capital Intangible	Cultura	Establecimiento de una cultura basada en la información y motivación que conlleve al cumplimiento de la misión y visión planteada.	% de estrategias Ejecutadas	Estrategias Ejecutadas/ Estrategias Propuestas	Anual	Gerente Técnico y Comité de Platano	ND
	Capital Humano	Formación del personal técnico, administrativo y de base promoviendo la especialización, y el mejoramiento de sus actividades a través de trabajo en equipo.	% de Personal Capacitado	% de personal capacitado/ Personal Existente	Semestral	Gerente Técnico y Comité de Platano	ND

Elaborado: Costa Ruiz, Mónica

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La empresa Zamora Chips al momento no cuenta con una estructura orgánica independiente que le permita tomar decisiones autónomas y descentralizadas de la comisión de plátano.
- Actualmente la empresa realiza el procesamiento de maquila en el cantón Durán en la planta Ecofrut, lo que ha provocado un estancamiento económico y comercial, debido a los altos costos y a la distancia entre los sitios de producción de la materia prima y la planta procesadora.
- El único comprador de los productos es la empresa ETHIQUABLE que comercializa los snacks en el mercado de Francia, sin presencia en el mercado nacional.
- Actualmente la empresa no cubre el total de la demanda insatisfecha, con un total de pedidos no cubiertos de 3.000 kg. al mes.
- El aprovechamiento del terreno es de 26,4 has. al año, equivale al 10,7% del área en producción, de tal manera que no se está aprovechando la real capacidad de producción.

RECOMENDACIONES

- Deberá implementar el modelo de gestión administrativo que le brindará autonomía y descentralización en las decisiones, permitiéndole enfocarse a sistemas eficientes y de rentabilidad empresarial.
- Buscar los medios y el financiamiento para construir su propia planta procesadora, que le permitirá abaratar costos y cumplir con los estándares de calidad requeridos por el mercado de comercio justo y orgánico.
- Incursionar en el mercado nacional y buscar otros mercados en el extranjero, que le permitan minimizar el riesgo y el poder de mercado ejercido por el comprador.
- Incrementar su capacidad productiva una vez implementada la planta procesadora, de forma que se empiece a satisfacer la demanda insatisfecha actual, y el mercado potencial.
- Generar sistemas de información eficientes que permitan tomar decisiones acertadas bajo condiciones de certidumbre y bajo riesgo.

BIBLIOGRAFÍA

- APEOSAE. (2011). Producción orgánica de snacks de plátano y productos alternativos para el mercado internacional y nacional por pequeños productores de la amazonía sur del ecuador. LOJA.
- Coulter, R. (2010). Administración. México: PEARSON.
- Fischer, L. y Espejo J. (2011). *Mercadotecnia*. (4^a ed.). México: Editorial McGrawHill.
- García, D. (2012). Instructivo para la elaboración y presentación del trabajo de grado en programas de postgrados. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Harold Koonts y Heinz Wihrich (2004). Administración una perspectiva global. México: McGraw Hill.
- Hellriegel Susana. y Slocum Jhon. (2011). Administración un enfoque basado en competencias. México: CENGAGE Learning.
- López, S. (2011). Sistemas de calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización. Colombia. Ediciones de la U.
- Olmedo, J. (2007). Tu potencial Emprendedor. México: PEARSON.
- Reglamento Oficial Nro. 19 (20 de junio de 2013). Definición de organizaciones de base y segundo orden.

NETGRAFIA

- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. (2014). *FAO*. Recuperado el 20 de 05 de 2014, de FAO:
<http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s04.htm>
- Etimología de la administración: Administración (En línea). Ed. México (Recuperado 24 de septiembre de 2013). Disponible en
<http://etimologias.dechile.net/?administración>.
- Viera. P (2005) Estabilidad del aceite de fritura de chifles: Universidad de Piura. Recuperado (30 de mayo de 2014). Disponible en
http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1485/ING_436.pdf?sequence=1
- Manual genérico: Sistemas de aseguramiento de la calidad (1999). Ministerio de Agricultura de Chile. Recuperado 30 de mayo de 2014. Disponible en
http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CDgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.sag.cl%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2FSAC_GENERICO.PDF&ei=t42MU_WOIPPisASLkYK4Ag&usq=AFQjCNEJK2HOW8eoyTBbkmj5bFrUu1lhBA&sig2=9FMaYmnLUh-6TKlv6igzw
- Asociación del sello de productos de comercio justo (2003). Garantía de comercio justo. Recuperado 30 de mayo de 2014. Disponible en
www.sellocomerciojusto.org/mm/File/.../SELLOFAIRTRADEGUIA.pdf