



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**“ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES CACAOTEROS ORGÁNICOS DE VINCES (APOVINCES)”**

AUTORAS:

Katterine Leonela Cedeño Calle

Celia Silvana Martillo Gurumendy

TUTOR DE TESIS:

ING. TERESA MEZA CLARK

GUAYAQUIL, ENERO, 2017

FICHA DE REGISTRO

DE TESIS

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO “ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES CACAOTEROS ORGÁNICOS DE VINCES (APOVINCES)”		
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil		REVISORES:
CARRERA: Ingeniería Comercial		FACULTAD: Ciencias Administrativas
FECHA DE PUBLICACIÓN:		N° DE PÁGS.: 134
ÁREA TEMÁTICA:		
PALABRAS CLAVES: Empresa asociativa rural, cacao orgánico, Asociatividad, procesos administrativos, socios, modelo de gestión		
RESUMEN: El presente trabajo de investigación pretende analizar el manejo actual de los procesos administrativos dentro de la asociación de productores cacaoteros orgánicos de Vices Apovinces situada en Vices provincia de Los Ríos. El objetivo es analizar el manejo de los procesos administrativos para diseñar un Mapa de procesos que produzca cambios positivos al aplicarlo dentro del departamento de administración. Los tipos de investigación utilizados son la exploratoria y descriptiva, en la exploratoria se pretende llegar al alcance de nuestro propósito, es decir, conocer cómo se ejecutan los procesos administrativos en la Asociación y con la descriptiva una vez que se haya llegado al objetivo propuesto (analizar los procesos administrativos), se busca realizar una reingeniería dentro de esta área. Los métodos utilizados fueron el nivel teórico y empírico donde se realizaron las correspondientes entrevistas a dirigentes, personal administrativo y técnico de la asociación, con el fin de obtener información que ayude a precisar los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la Asociación. En conclusión, la asociación tendrá como resultado el manejo eficiente de los procesos administrativos, si implementa dicho manual de procedimientos. Se recomienda dar anualmente una retroalimentación al Manual de procesos y procedimientos para lograr un correcto funcionamiento dentro de la administración.		
N° DE REGISTRO(en base de datos):		N° DE CLASIFICACIÓN: N°
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF	Si ☒	No ☐
CONTACTO CON AUTORES: Katherine Leonela Cedeño Calle Celia Silvana Martillo Gurumendy	Teléfono: 0939098804 0968006678	E-mail: Leito_cede6405@hotmail.com smartillo@outlook.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN: SECRETARÍA DE FCA.	Nombre: ABG. MARIANA ZUÑIGA.	
	Correo: fca.secretariageneral@ug.edu.ec	

CERTIFICADO DE URKUND

The screenshot displays the URKUND web interface. The top navigation bar includes the URKUND logo and a 'Lista de fuentes' (List of sources) tab. The main content area shows a document titled 'TESIS-COMPLETA-FEBRERO-17.docx' (D25981003) presented by Teresa Meza Clark. The document is dated 2017-02-23 16:40 (-05:00). The recipient is jahaira.bunayca.ug@analysis.orkund.com. The message states: 'enví de tesis para pasar por urkund. [Mostrar el mensaje completo](#)'. Below this, a progress bar indicates that 4% of the document (53 pages) has been analyzed, with a note that 10 sources are present in the text. The 'Lista de fuentes' tab is active, showing a table of sources with columns 'Categoría' and 'Enlace/nombre de archivo'. The table lists several sources, including 'http://www.anecacao.com/uploads/magazine/sabor-arriba-magazine-july-2015_1.pdf', 'universidad laica 3.docx', 'proyecto de administracionnnn.docx', 'ALVAREZ VILCAHUANO MALENY - GRANJA PANTALEON TONY.docx', 'http://apovinces.com.ec/', and 'http://www.ponlecarraalcomerciojusto.org/grupos-productores/apovinces/'. The bottom of the screenshot shows a preview of the document content, which includes sections on 'Entrevistas', 'Investigación descriptiva', 'Alcance de la Investigación', 'Población y muestra', and 'APOVINCES'.

Para los fines legales pertinentes, certifico que la tesis con tema “ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES CACAOTEROS ORGÁNICOS DE VINCES (APOVINCES)” según informe del sistema antiplagio URKUND ha obtenido un 4%.

.....

Ing. Teresa Meza Clark MSc.
CI: 0902704238
Tutor de Tesis

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Habiendo sido nombrado, la Ingeniera Comercial Teresa Meza Clark Mgs, como tutora de tesis de grado como requisito para optar por título de “INGENIERO COMERCIAL”, presentado por los egresados:

Katterine Leonela Cedeño Calle C.I # 0931179444

Celia Silvana Martillo Gurumendy C.I# 0919065987

TEMA:

“ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES CACAOTEROS ORGÁNICOS DE VINCES (APOVINCES)”

Certifico que: he revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su Sustentación.

.....

Ing. Teresa Meza Clark MSc.

CI: 0902704238

Tutor de Tesis

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de

Katterine Leonela Cedeño Calle C.I # 0931179444

Celia Silvana Martillo Gurumendy C.I# 0919065987

Cuyo tema es:

TEMA: “ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES CACAOTEROS ORGÁNICOS DE VINCES (APOVINCES)”

Derechos que renunciamos a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.

.....

Katterine Leonela Cedeño Calle

C.I. 0931179444

Leito_cede6405@hotmail.com

.....

Celia Silvana Martillo Gurumendy

C.I. 0919065987

smartillo@outlook.com

DEDICATORIA

De manera muy especial, dedico este gran trabajo realizado a mi madre que ya no está conmigo en este mundo, pero es quien desde mi corazón me mantiene constante en mi lucha como profesional, aunque muchas veces quiera desistir y darme por vencida, el amor infinito que guardo para ella, es lo que me levanta y me anima día a día por conseguir lo que tanto ella desearía haberme visto convertida, en una persona de bien y profesional de calidad.

A mi hija y esposo quienes me enorgullecen por ser mi familia y prioridad todos los días, los que comparten y lo dan todo por mí para alegrarme y hacerme sentir bien.

-Katterine Leonela Cedeño Calle

Dedico con mucha gratitud y de una manera especial este Proyecto de Investigación al Dios Todopoderoso por su bondad su gratitud, y por su amor incondicional que me da y la oportunidad de realizar uno de mis sueños a pesar de las circunstancias presentadas.

A mis padres, Martha y Pedro los cuales a pesar de la condición económica que pasamos siempre se esforzaron por darme lo mejor los cuales estuvieron allí incondicionalmente apoyándome, con su amor, su confianza y paciencia, me siento afortunada por haber tenido su ejemplo de lucha y constancia.

A mis hermanos, Ariel, Maricela y en especial a Eder el cual siempre que quise desistir estuvo animándome a que no lo hiciera, dando palabras de ánimo, siendo de motivación para seguir adelante A mis demás familiares que han hecho parte importante de este logro alcanzado.

-Celia Silvana Martillo Gurumendy

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Creador Jehová por darme la oportunidad de llevar a cabo esta gran labor, porque con esfuerzo y dedicación hemos podido llegar a la meta propuesta. Él es quien me bendice de muchas maneras para lograr lo que propongo.

A mi esposo quién me ha ayudado realzando mi ánimo e interés para poder llegar a convertirme en una profesional de bien.

A mi madrina Luz Merchán quien me ha considerado una hija con sus buenos consejos, siempre dio todo de sí para llegar a ser lo que siempre me ha inculcado, una profesional.

-Katterine Leonela Cedeño Calle

Agradezco principalmente a DIOS nuestro creador por estar en todo tiempo conmigo, por habernos dado la fuerza y el entusiasmo para poder cumplir uno de mis objetivos a lo largo de mi carrera.

A mi asesora de tesis Ing. Teresa Meza Clark por su ayuda brindada, su paciencia para guiarnos en todo el desarrollo de nuestra tesis, por su persistencia, motivación y conocimiento compartido sin egoísmo alguno, y constante interés a lo largo de este transcurso de nuestra tesis .

A todos mis amigos por los momentos compartidos en todos estos años de carrera, a nuestros familiares y a todas aquellas personas que a lo largo de este transcurso siempre han estado

-Celia Silvana Martillo Gurumendy



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

**TEMA: “ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES CACAOTEROS ORGÁNICOS DE VINCES
(APOVINCES)”**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende analizar el manejo actual de los procesos administrativos dentro de la asociación de productores cacaoteros orgánicos de Vinces Apovinces situada en Vinces provincia de Los Ríos. El objetivo es analizar el manejo de los procesos administrativos para diseñar un Mapa de procesos que produzca cambios positivos al aplicarlo dentro del departamento de administración. Los tipos de investigación utilizados son la exploratoria y descriptiva, en la exploratoria se pretende llegar al alcance de nuestro propósito, es decir, conocer cómo se ejecutan los procesos administrativos en la Asociación y con la descriptiva una vez que se haya llegado al objetivo propuesto (analizar los procesos administrativos), se busca realizar una reingeniería dentro de esta área. Los métodos utilizados fueron el nivel teórico y empírico donde se realizaron las correspondientes entrevistas a dirigentes, personal administrativo y técnico de la asociación, con el fin de obtener información que ayude a precisar los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la Asociación. En conclusión, la asociación tendrá como resultado el manejo eficiente de los procesos administrativos, si implementa dicho manual de procedimientos. Se recomienda dar anualmente una retroalimentación al Manual de procesos y procedimientos para lograr un correcto funcionamiento dentro de la administración.

Palabras Claves: Empresa asociativa rural, cacao orgánico, Asociatividad, procesos administrativos, socios, modelo de gestión.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

**TEMA: “ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES CACAOTEROS ORGÁNICOS DE VINCES
(APOVINCES)”**

ABSTRACT

This research aims to analyze the current management of administrative processes within Vines Apovinces organic cocoa producers association located in Vines province of Los Ríos. The objective is to analyze the management of administrative processes to design a Process Map that produces positive changes when applied within the administration department. The types of research used are the exploratory and descriptive, in the exploration is intended to reach the purpose of our purpose, that is to say, to know how to execute the administrative processes in the Association and descriptive once the proposed objective has been reached (Analyze the administrative processes), a reengineering within this area is sought. The methods used were the theoretical and empirical level where the corresponding interviews were conducted with leaders, administrative and technical personnel of the association, in order to obtain information that helps to specify the processes and procedures that are carried out in the Association. In conclusion, the association will result in the efficient management of the administrative processes, if it implements said manual of procedures. It is recommended annually to give feedback to the Manual of processes and procedures to achieve a correct operation within the administration.

Key words: Rural associative enterprise, organic cocoa, Associativity, administrative processes, partners, management model.

SUMARIO ANÁLITICO

Introducción.....	1
Diseño Teórico.....	5
Formulación del Problema	5
Objetivo general	6
Objetivos Específicos.....	6
Hipótesis.....	7
Tareas científicas relacionadas con las preguntas científicas planteadas.....	7
Diseño Metodológico	8
Métodos de nivel teóricos utilizados.....	8
Histórico-lógico.....	8
Métodos del nivel empírico utilizados	9
Entrevistas.....	9
Tipo de Investigación.....	9
Investigación Descriptiva.....	9
Alcance de la Investigación	9
Población y muestra	10
Significación social y pertinencia de lo que se investiga	10
Significación práctica de lo que se investiga	11
1. Capítulo I	12

1.1. Antecedentes	12
1.2. Fundamentos Teóricos	14
1.2.1. Definición de Administración según diferentes Autores:	16
1.3. Procesos Administrativos.....	17
1.3.1. Planeación	20
1.3.2. Organización	21
1.3.3. Ejecución.....	22
1.3.4. Control.....	22
1.3.5. Áreas de la Administración de Empresas Agropecuarias	23
1.3.5.1. Producción.....	23
1.3.5.2. Mercadeo.....	24
1.3.5.3. Finanzas.....	24
1.3.6. Definición de Proceso según varios autores:	25
1.3.7. Definición de Mapa de procesos según varios autores:	26
1.3.7.1. Mapa De Proceso	26
1.4. Variables de la investigación	28
1.5. Operacionalización de las variables conceptualizadas.....	29
2. Capítulo II	31
2.1. La pequeña Empresa	31
2.1.1. Historia de las Asociaciones rurales.....	31

2.1.2. Características principales.....	33
2.1.3. Ventajas y Desventajas	34
2.1.4. Principales Problemas.....	35
2.1.5. Estructura Formal de la Empresa	36
2.2. Historia de Apovinces	37
2.2.1. Apovinces y sus principales características	39
2.2.2. Ventajas y desventajas que tiene la Asociación.....	40
2.2.3. Principales problemas	41
2.2.4. Estructura formal de Apovinces.....	41
2.3. Procesos administrativos de Apovinces	43
3. CAPITULO III	59
La Propuesta.....	59
3.1. Introducción	59
3.2. Objetivo del Manual De Procedimientos	59
3.3. Alcance del Manual.....	60
3.4. Definiciones	60
3.5. Políticas y Lineamientos	64
3.6. Simbología	68
3.7. Mapa de Proceso	71
3.8. Manual de Procedimientos.....	73

3.9. Desarrollo.....	75
3.9.1. Proceso Estratégico	75
3.9.1.1. Gestión Gerencial.....	75
3.9.2. Procesos Operativos	75
3.9.2.1. Gestión de Compra.....	75
3.9.2.2. Gestión de Poscosecha	75
3.9.2.3. Gestión de Comercialización.	75
3.9.2.4. Gestión de Exportación.....	76
3.9.3. Procesos de Apoyo	76
3.9.3.1. Gestión Administrativa	76
3.9.3.2. Gestión de Apoyo Técnico.....	76
3.9.3.3. Gestión de Mercadeo.....	77
Validación de la Propuesta.....	115
Conclusiones.....	116
Recomendaciones.....	117
Referencias Bibliográficas.....	118
Apéndice.....	122

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Variables	29
--	----

INDICE DE FIGURA

Figura 1. Procesos administrativos	19
Figura 2. Organigrama de APOVINCES.....	42
Figura 3. Simbología.....	69
Figura 4. Mapa de Procesos	72

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS I

CAPTURA DE ANTIPLAGIO II

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR III

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR IV

DEDICATORIA V

AGRADECIMIENTO VI

SUMARIO ANÁLÍTICO IX

ÍNDICE DE TABLAS XIII

ÍNDICE DE FIGURAS XIII

Introducción

Se conoce que el cultivo, producción, comercialización y exportación del cacao, especialmente del cacao nacional fino de aroma, constituyen una parte relevante dentro de la economía de nuestro país, de modo que ocupa un sexto puesto en el mercado mundial.

La producción de cacao se realiza principalmente en la Costa y Amazonía del Ecuador, y las provincias de mayor producción son Los Ríos, Guayas, Manabí y Sucumbíos.

Según un informe realizado por (Basantes, 2015) en la Revista Líderes indica que el Banco Central del Ecuador, difundió los resultados de la Investigación del Sector Agropecuario a través de su Programa de Encuestas de Coyuntura, que fue realizada en el mes de Febrero de 2015. Dicho estudio se realizó en base a encuestas realizadas a los oficiales de crédito del BNF (Banco Nacional de Fomento), representantes de empresas, agricultores particulares, y gremios vinculados con el sector agropecuario.

Nos señala el informe que “la producción de cacao continua con su tendencia de crecimiento en el año 2014”, debido a que las plantaciones recibieron atención dentro del Proyecto de Rehabilitación de Cacao, que emprendió tanto el BNF (otorgando créditos) y el Magap (en su asesoramiento técnico) hace dos años. Los resultados se reflejan en la obtención de rendimientos mayores. En el cual el volumen de producción registró un crecimiento del 11%, cuatro puntos porcentuales por arriba de lo que creció el año anterior en el que se obtuvo (7%). (Basantes, 2015)

El cantón Vinces fue formado en el año de 1845 junto con la parroquia Vinces y Palenque, por el Gobierno Provisorio de aquella época, reunido en Cuenca en el mismo año. Por ser constituido cantón, Vinces pasó directamente a formar parte de la antigua provincia del Guayas. (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Contón Vinces, 2012, pág. 16)

Se ha considerado a San Lorenzo de Vinces cabecera cantonal del cantón Vinces, puesto que es uno de los cantones más antiguos de la provincia de Los Ríos en el Ecuador. Con un estimado de setenta y un mil setecientos treinta y seis habitantes, el 61% de su población reside en el área rural, alrededor del 44% de la población son menores de 20 años por este razón se la identifica por ser una población de jóvenes. En la cabecera cantonal, en Vinces moran alrededor de 25.000 habitantes. Se encuentra en la costa ecuatoriana, al norte de la ciudad de Guayaquil aproximadamente a 100 km. (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Contón Vinces, 2012, pág. 16)

Conforme el Censo agropecuario del año 2000, el 27% del territorio es ocupado por suelos sin uso (barbecho), el 22% por pajón (pastos naturales) y el 16% de cultivos permanentes.

Esta información apenas cubrió un estudio de 27 mil hectáreas del territorio cantonal total.

Mencionando una de las Asociaciones que próximamente pertenecerán a la provincia de los Ríos está la Empresa Pública Comercializadora De Cacao (EPEC), donde el Gobierno Provincial de Los Ríos da luz verde para iniciar los estudios de factibilidad y crear dicha empresa, donde los beneficiarios directos serán pequeños y medianos productores cacaoteros de la provincia.

Este proyecto busca reconocer el esfuerzo que realizan los agricultores, ya que de esta forma permite que las ganancias de la “Pepa de Oro”, no se queden en los intermediarios, sino que lleguen de forma directa a los productores y sus familias.

Apovinces se sitúa en los cantones Baba, Palenque y principalmente en Vinces, en este último se ubican en su mayoría en la parroquia Antonio Soto Mayor. De acuerdo al Censo de Población y Vivienda del año 2010 (INEC, 2010), en Vinces residen 71.736 habitantes, siendo el porcentaje mayoritario de la población el 46,62%, la que se auto identifica culturalmente como montubia. (Herrera León, 2014, pág. 2)

La Asociación está conformada por agricultores pequeños propietarios, cuatrocientos ochenta asociados que cultivan de forma diversificada maracuyá, arroz, banano, yuca, y demás productos de la zona, pero han puesto como su producto eje al cacao nacional fino de aroma para la exportación. (Herrera León, 2014)

APOVINCES a través de la línea del tiempo ha ido desarrollando sus actividades de producción de manera paulatina, y han visto la necesidad de reducir la cadena de intermediación con un arduo trabajo de fortalecimiento asociativo, ya que así podrán mejorar los ingresos de los asociados.

En el año 1990, Apovinces enfrentó una dura situación a causa de conflictos internos sobre tierras y actos de corrupción, las pocas personas que quedaron de dicha Disolución, accedieron a la tierra como resultado de los procesos de lucha de los años 60. En el año 2000

inician el surgimiento de la Asociación de Productores Orgánicos de Vinces, gestionando reuniones y talleres que coadyuvaron a la consolidación formal de la APOVINCES, cinco años después.

En el año 2006 realizó convenios con la Universidad de Guayaquil, vínculo que le confiere a Apovinces un respaldo de calidad en su producción y un referente importante para la obtención de Certificaciones. (Herrera León, 2014).

En su dinámica, Apovinces recibe el cacao en el centro de acopio en estado fresco, es decir en baba. A los asociados se les solicita la entrega de un producto fresco, debido que el proceso de fermentación, secado y tendido se lo realiza en la planta, la misma que está localizada previo al ingreso del cantón fluminense.

Para convertir el cacao fresco en cacao fermentado y seco, la Apovinces tiene un costo operativo próximo de 10,00 dólares por quintal, este valor debe sumarse al que se paga a los productores.

El proceso de fermentación comienza ubicando el cacao en los cajones de pechiche o guachapelí durante cinco días, proceso que logrará cambiar su coloración natural a una coloración café para así proceder a colocarlo en los tendales recibiendo baños de sol, por un lapso de 3 a 4 horas diarias durante 10 a 12 días. Luego se lo guarda en plásticos y el cacao sigue adquiriendo la coloración café que es lo que necesita, la temperatura es un factor muy importante debe alcanzar los 52 °C.

Luego que el cacao ha obtenido un 7% de humedad, es introducido en sacos con un peso de 150 libras para poder ser exportado. Algo muy importante que se debe tomar en cuenta es el tiempo de secado del cacao, para lo cual se efectúa un registro realizado por una funcionaria de la Universidad de Guayaquil, ente responsable del control de calidad.

A través del análisis de la evolución del desarrollo de la Apovinces, se ha detectado la deficiencia en el manejo de los procesos administrativos, por lo que será de mucha utilidad aplicar los cuatro elementos que conlleva los procesos administrativos como son la planeación, organización, ejecución y control dentro del departamento de Administración que es la parte central o más importante de toda Organización, así como también para la empresa rural. Con este estudio se pretende alcanzar un adecuado manejo de los procesos, alineados al cumplimiento de los objetivos de la Asociación, a través de una reingeniería de los procesos.

Diseño Teórico

Formulación del Problema

APOVINCES está conformada por un grupo de pequeños campesinos/as que a diario realizan su labor poniendo en práctica los valores y sobre todo reconocimiento y potenciación de la sabiduría ancestral. Cabe recalcar que Apovinces a pesar de que ha ido progresando a través del tiempo y recibido Certificaciones Internacionales tales como FLO-CERT, CERES, RAIN FOREST, se evidencian deficiencias en el manejo de los procesos administrativos porque sus actividades son ejecutadas de manera rústica, provocando que la Asociación no

obtenga un crecimiento significativo sostenible. Para ello, es importante llevar a cabo un correcto manejo de los procesos administrativos dentro de la Organización para alcanzar los objetivos esperados.

- **¿Cómo influye el deficiente manejo de los procesos administrativos a través de la evolución del desarrollo de la empresa asociativa rural APOVINCES?**
- **¿Cuáles son los factores que inciden en la deficiencia del manejo de los procesos administrativos?**
- **¿De qué manera afecta el deficiente manejo de los procesos administrativo**

Objetivo general

Analizar los procesos administrativos de la Asociación de productores cacaoteros orgánicos de Vinces para elaborar una propuesta de Reestructuración Administrativa.

Objetivos Específicos

- Investigar en fuentes bibliográficas para definir los fundamentos teóricos y metodológicos que servirán de sustento para el desarrollo de la tesis.
- Analizar el manejo actual de los procesos administrativos y financieros de APOVINCES.

- Diseñar un Manual de procesos y procedimientos para la Asociación de productores orgánicos de Vines.
- Realizar la validación de los procesos administrativos y financieros de la Asociación, consultando con expertos en el sector cacaotero.

Hipótesis

Análisis de los procesos administrativos de la Asociación de Productores Orgánicos de Vines permitirá crear un mapa de procesos que mejoren el funcionamiento interno de la asociación

Tareas científicas relacionadas con las preguntas científicas planteadas

Para el desarrollo de este trabajo de investigación realizaremos las siguientes tareas científicas por medio de la Revisión de la Base de datos a fin de encontrar la información necesaria que nos sirva de herramienta para este trabajo.

Además la elaboración de ficha de observación para llevar el registro de los manejos del área administrativa, la atención de servicio al cliente, logística, etc.

Es necesario el desarrollo de cuestionarios para que por medio de las entrevistas se logre conocer acerca de la atención al cliente.

El Desarrollo de cuestionario de entrevistas que nos servirá para tratar de manera directa con el Presidente de Apovinces (Ing. Julio Cerezo), al personal de administración, y a los Asociados.

Por último, la Planificación de estudio de campo que nos permitirá detectar de manera clara el problema que tenga la empresa, haciendo las respectivas entrevistas al personal administrativo de Apovinces.

Diseño Metodológico

Métodos de nivel teóricos utilizados

Se empleará un Análisis de síntesis para estudiar los procesos y procedimientos a nivel administrativo que se dan en la asociación de productores cacaoteros APOVINCES. La síntesis ayuda a recolectar toda la información para así perfeccionar los procesos.

Histórico-lógico.

Por medio de este método se recopilará la información desde el inicio de la estructura a lo largo del tiempo, con el fin de detectar los procesos que históricamente se han llevado con resultados favorables y no favorables para la Asociación.

Métodos del nivel empírico utilizados

La observación sistemática nos ayudará a observar directamente los distintos procesos con la finalidad de realizar un diagnóstico de todos los procesos administrativos.

Entrevistas.

Efectuar entrevistas profundas para obtener información que contribuya a precisar los procesos y procedimientos de la Asociación.

Tipo de Investigación

Por medio de la Investigación exploratoria llegaremos al alcance de nuestro propósito es decir, conocer cómo se ejecutan los procesos administrativos en la Asociación.

Investigación Descriptiva

Una vez que se haya llegado al objetivo propuesto (analizar los procesos administrativos), se describen los puntos débiles que se hayan encontrado y luego realizar una reingeniería dentro de esta área.

Alcance de la Investigación

Al momento de realizar un análisis interno de la Asociación, se hará una recopilación de la información relevante acerca del manejo de los procesos ejecutados por la Administración, analizar la situación de dichos procesos para luego proceder a la toma de decisiones.

Población y muestra

Para efecto de esta investigación tomaremos como Población de estudio a la Asociación de productores orgánicos de Vinces (APOVINCES).

APOVINCES es una asociación de productores cacaoteros la cual está conformada por pequeños propietarios, quienes a pesar de no apostar al monocultivo, han puesto el cacao nacional fino de aroma como su producto céntrico para la exportación. Cabe recalcar que debido al arduo trabajo de fortalecimiento asociativo, APOVINCES vio la necesidad de reducir la cadena de intermediación, para mejorar los ingresos de los asociados. La alianza entre APOVINCIES y la Universidad de Guayaquil marcó el inicio de nuevas estrategias como la obtención de tres Certificaciones Internacionales, que respaldan un producto de alta calidad con precio único en la provincia y uno los más altos en el país.

Significación social y pertinencia de lo que se investiga

Nuestra investigación tendrá como significación social el colaborar y rediseñar nuevos procesos administrativos que los ayude a ser más eficientes, y con ello beneficiar a los agricultores agremiados.

La investigación es pertinente porque ayuda a mejorar dichos procesos administrativos, contribuye al desarrollo local del sector de Vinces y así estandarizar y perfeccionar los mecanismos o procesos administrativos.

Significación práctica de lo que se investiga

El trabajo a realizar de esta investigación permitirá llevar a cabo un adecuado manejo de los procesos de la administración por medio de la reingeniería o empleando un manual de administración útil para Asociaciones agrícolas.

A continuación se detalla lo que contiene cada capítulo:

Capítulo 1.- Sintetiza todo lo relacionado a la administración de Apovinces, a partir de una Investigación desde los inicios de sus actividades hasta la actualidad, recopilación de la información necesaria y relevante que permita conocer la eficiencia o deficiencia del actual manejo de los procesos administrativos; y por último, dar un diagnóstico exacto de la situación real.

Capítulo 2.- Se describe a las Asociaciones rurales en general, a la Asociación de productores orgánicos de Vines, y la problemática que se investiga, sustentada con entrevistas realizadas a los directivos y personal administrativo.

Capítulo 3.- Conlleva la propuesta de la investigación, sus factores de éxito por medio de la elaboración de un Manual de procesos y procedimientos que permita un adecuado manejo de procesos administrativos, la validación de la propuesta por expertos, conclusiones y recomendaciones.

1. Capítulo I

1.1. Antecedentes

En Ecuador, la producción cacaotera está estrechamente relacionada a las condiciones del ecosistema, por ello determina un rendimiento distinto a diferencia al de otros países productores.

En el caso de la Asociación de Productores Orgánicos de Vines, los campesinos/as que integran la Asociación muestran formas de resistencia a través de la comercialización asociativa de cacao y la producción diversificada con el trabajo familiar en sus huertas. Estrategias como los esfuerzos asociativos, la obtención de Certificación y el Convenio con la Universidad de Guayaquil es lo que les ha permitido garantizar el acceso a sus territorios, evitar la migración de la población joven, mejorar los ingresos de sus familias y conservar los elementos culturales de su territorio montubio.

Apovinces además de exportar cacao orgánico y sus derivados, es reconocida en sus alrededores por su trabajo asociativo con otros gremios. Con una cultura de constante aprendizaje, Apovinces capacita a sus miembros comprometiéndolos al cumplimiento de la tarea asignada, para lograr el objetivo empresarial.

Después de la Reforma Agraria y Decreto 1001 hubieron conflictos internos, lo que produjo la disolución de la Unión de Organizaciones Campesinas de Vines y Baba (UNOCAB), para que a partir del año 2006 se diera aparición de la Asociación de

Productores Orgánicos de Vines (Apovinces), que tuvo como objetivo crear un sistema colectivo del proceso de organización campesina de Los Ríos y Vines.

La Asociación mantiene un crecimiento gracias a sus certificaciones como Orgánica CERES, Agroecológica RAIN FOREST y de Comercio Justo FLO; sellos que les han sido de gran utilidad al otorgar al producto un precio único en la provincia y de los más altos en el país. (Herrera León, 2014)

Con arduo trabajo de fortalecimiento asociativo, ven la necesidad de reducir la cadena de intermediación, para así mejorar los ingresos de los asociados, con el esfuerzo y dedicación puesto en práctica y el mecanismo adoptado fue lo que les permitió la obtención a la asociación de las certificaciones internacionales ya antes mencionadas.

Cabe recalcar que Apovinces nace y subsiste sin apoyo internacional o gubernamental; es decir, todo lo obtiene a través de la autogestión. Con el fin de comercializar asociativamente el cacao y mediante el convenio que obtuvo con la Universidad de Guayaquil, comenzó a funcionar desde el mes de junio del año 2006 en el Centro de Acopio de Cacao, el cual se halla emplazado en la Planta de Semilla del Instituto Tecnológico Agropecuario de Vines.

Es así como paulatinamente la Institución fue adquiriendo cajones de fermentación, sacos, y herramientas de trabajo que no existían anteriormente. El cacao lo reciben en estado fresco es decir en baba. Los socios han ido cooperando poco a poco en el mejoramiento de la

calidad, al punto que se puede afirmar que en la actualidad poseen un nivel de pureza en almendras de cacao nacional del 95%, pero deben seguir mejorando.

Desde que se inició este convenio entre Apovinces y la Universidad de Guayaquil, surgen más exigencias para la asociación como tal; es decir, aparecieron los Supervisores de Campo, técnicos agropecuarios, personal de planta para que exista la adecuada supervisión.

Si bien es cierto, la administración juega un papel importante dentro de una empresa, y es allí donde fijamos el problema por el cual atraviesa actualmente la Apovinces, por medio de la investigación se encontraron deficiencias en el manejo de los procesos administrativos.

Por lo anteriormente citado, se evidencia que Apovinces no cuenta con personal diversificado para las tareas, es decir, una sola persona lleva el control de las tareas de la administración. Para ello, se ve la necesidad de realizar una reingeniería dentro de la administración, crear un Manual de procesos y procedimientos que permita llevar un control adecuado de los procesos.

1.2. Fundamentos Teóricos

Se define a la *economía agrícola* como una ciencia social aplicada que trata sobre la manera en que el hombre decide utilizar el conocimiento de la tecnología y los escasos recursos productivos tales como: la tierra, trabajo, el capital, la capacidad empresarial para la producción de alimentos, fibras y sobre su distribución para su consumo entre los miembros

de la sociedad en el tiempo. Al igual que la economía, su disciplina origen, la economía agrícola trata de descubrir relaciones de causa-efecto. Emplea el método científico de la teoría económica para encontrar respuestas a los problemas existentes en la agricultura y agro empresas. (Gail, 1990)

Todo hombre de campo espera proyectar y dirigir un negocio provechoso. Para materializar ese deseo, es necesario calcular los gastos, apreciar periódicamente las modalidades de trabajo y sus beneficios. Dicho análisis requiere ciertos datos e informaciones que, por referirse a una empresa en particular, difieren de los correspondientes a otra empresa. Para que el agricultor pueda obtener dichos datos deberá llevar un registro de los mismos a medida que tienen lugar. Posteriormente podrá usarlos para determinar planes futuros. Un seguimiento adecuado de libros de contabilidad le permitirá localizar los puntos fuertes y débiles de una empresa. (Hamilton & Brayant, 1965)

De acuerdo a las investigaciones realizadas, se ha notado que la situación del agro varía constantemente en todo el territorio del Ecuador. A medida que su explotación se hace más compleja y aumentan los capitales invertidos, los errores en la administración pueden llegar a hacer mucho más onerosos. Por lo tanto, cada día crece más la necesidad de un mayor caudal de conocimientos administrativos que permitan tomar decisiones más ventajosas.

1.2.1. Definición de Administración según diferentes Autores:

Según (Michael A. Hitt, J 2006) El término administrar tiene varias acciones distintas. Indica que es el proceso de estructurar y utilizar un conjunto de recursos orientados hacia el logro de objetivos, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

Según (Henry Fayol 2002). Administrar es organizar, prever coordinar y controlar.

Según (Peter Drucker 1995) Se considera a la administración como la actividad más importante de nuestra sociedad. Ciertamente, de una posición insignificante al principio del siglo, la administración se ha convertido en la actividad central de nuestra civilización.

Antes de enfocarnos a los procesos administrativos, es necesario dar breves definiciones de la Administración en general.

La administración es el proceso necesario a cualquier esfuerzo colectivo, ya sea público o privado, civil o militar, sólo varía el tipo de organización de los esfuerzos y la administración se adapta a cada entidad. Para ello es necesario recordar que una administración eficiente permite alcanzar metas económicas, políticas y sociales. La administración contribuye eficiencia y eficacia a los esfuerzos humanos por medio del logro de metas oportunas, con los menores costos y gastos posibles. La función administrativa es básica, sin ella no es posible realizar otras funciones complementarias. (Márquez, 2002)

“En conclusión, la administración es fundamental dentro de una organización sea pública o privada, ya que permite la toma de decisiones de manera eficiente para alcanzar los objetivos deseados”

Según (Castle, N.E. y Manning, Becker 1975), Administración de Empresas Agropecuarias, "La administración agropecuaria está vinculada con las decisiones tomadas por el administrador que afectan la rentabilidad de la empresa."

Según (Aguilar, Alfredo 1989), Apuntes del Curso Gerencial en Fincas Lecheras, afirma "La administración de empresas agropecuarias no es más que la acción de planear y organizar para llevar consigo la responsabilidad de integrar, dirigir y controlar de forma eficiente las actividades de una explotación agropecuaria con una finalidad específica".

“Por más pequeña que sea una empresa agropecuaria es necesario poner en práctica los procesos de la administración como son planear, organizar, dirigir y controlar para medir los recursos con que dispone”.

1.3. Procesos Administrativos

Es importante que el administrador de una empresa agropecuaria aplique las cuatro funciones del proceso administrativo (planificación, organización, ejecución y control) al conjunto de recursos con que dispone (tierra, mano de obra, capital) en un ambiente de riesgo e incertidumbre. El administrador tiene cierto control acerca de los factores internos y decide sobre asuntos tales como qué sembrar, cómo y cuándo combinar los insumos para el logro de

los objetivos que se ha planteado y que se expresan en resultados para su empresa, o para la región o país cuando se trata del conjunto de empresas. No tiene control sobre el medio ambiente externo. (Guerra G. , 1992, pág. 31)

George Terry señala que la planeación, organización, ejecución y control constituyen el proceso administrativo y son los medios por los cuales se pueden llevar a cabo a una adecuada administración.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

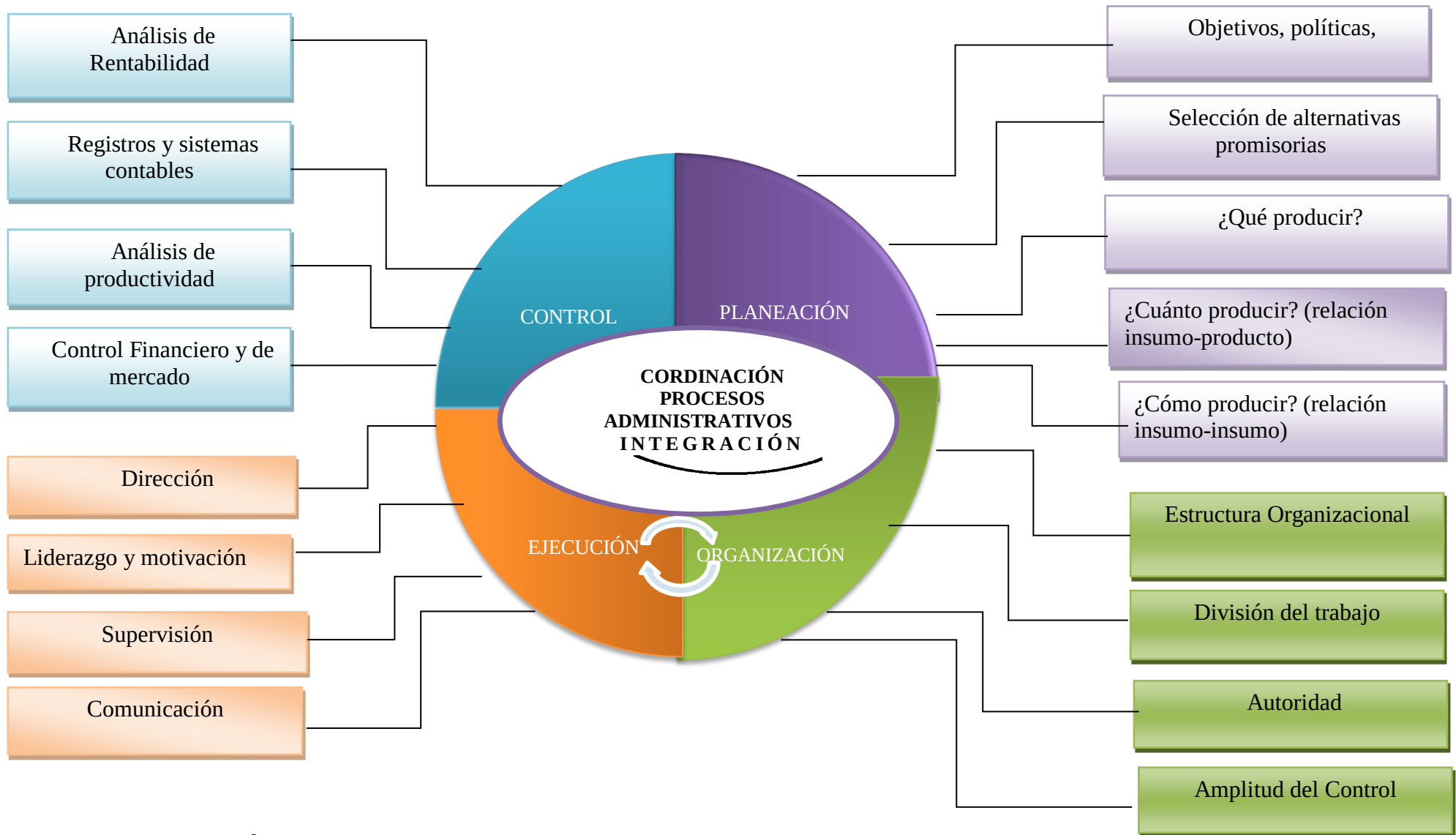


Figura 1. Procesos administrativos

Fuente: Tomado del libro "Manual de Administración de Empresas Agropecuarias", del Autor Guillermo Guerra.
Elaborado por: Autoras

En la figura uno presentamos los procesos administrativos que nos da a conocer el autor Guillermo Guerra en su texto “Manual de Administración de Empresas Agropecuarias” para un mejor entendimiento de la gran importancia que posee el manejo de la administración dentro de toda organización. A continuación se dará una breve definición de cada uno de los elementos que componen los procesos administrativos:

1.3.1. Planeación. La planeación puede definirse como la selección de actos futuros que parecen más apropiados para producir los resultados futuros que se deseen. Se reconoce que la planificación es una metodología para la toma de decisiones. Planear es un proceso continuo en la medida en que la información disponible dentro o fuera del sistema permita identificar nuevos problemas. (Guerra G. , 1992, pág. 23)

La planeación es una función principal en toda técnica administrativa que consiste en pensar, juzgar y decidir sobre las demás funciones de la administración. Es importante para el proceso administrativo de modo que permite preceder a cualquier acción. (Guerra & Aguilar, 1994, pág. 31)

Básicamente, la planificación consiste en decidir por anticipado qué se va hacer, cómo se va a realizar, cuándo y quién lo va realizar. Eso implica la formulación de los objetivos y metas acordes con las políticas de la empresa, así como la selección de los medios o instrumentos necesarios para lograr tales objetivos. (Camacho, 2002, pág. 30)

De acuerdo a la definición que da el autor Guerra G. en la cual manifiesta que al aplicar los elementos de planeación, ayudará a la empresa, en este caso Apovinces a tomar las mejores decisiones, haciendo que el administrador pueda analizar, calificar y luego decidir sobre las demás funciones de la administración y llegar al alcance de sus objetivos. La acción de planificar es importante para el proceso administrativo ya que siempre precede cualquier acción.

1.3.2. Organización. Organización de una empresa agropecuaria es la agrupación de varias unidades administrativas para llevar a cabo los planes establecidos y mantener las relaciones entre ejecutivos y empleados. Es decir, se basa en una estructura con la cual se ejecutan las tareas operativas y administrativas mediante la división del trabajo. (Guerra G. , 1992, pág. 25)

La organización implica desde luego agrupar las actividades de la empresa y de los empleados alcanzando un arreglo estructurado de todos los recursos. Esta segunda función administrativa permite el equilibrio estableciendo una relación entre el trabajo y el personal que debe ejecutarlo. (Guerra & Aguilar, 1994, pág. 63)

La organización es el conjunto ordenado y sistemático de las relaciones entre personas, trabajo y recursos con el fin de lograr un objetivo común. Para buscar la mejor organización de su empresa, un administrador debe conocer y entender perfectamente los objetivos y planes de dicha organización. (Camacho, 2002, pág. 89)

Organizar de manera adecuada y sistemática las relaciones entre el personal y el trabajo de Apovinces, hará que cada trabajador tenga en claro sus tareas a ejecutar y todos lleguen a un mismo objetivo que sea de utilidad para la empresa en general.

1.3.3. Ejecución. La ejecución consiste en llevar a cabo o poner en práctica los planes escogidos. Una vez que se cumple con el proceso de planificación y de organización, se debe seleccionar la mejor alternativa para ser puesta en operación. Esto indica que hay recursos que comprar, arrendar o reorganizar y, además, desarrollar ciertos detalles y esquemas de trabajo. (Guerra G. , 1992, pág. 25)

Según los conceptos que muestran los autores Guerra G. y Camacho, indican que Apovinces al aplicar los procesos de planificación y organización sabrá que la ejecución le permitirá adquirir los recursos necesarios para la empresa, transferir o reconstruir y, además, desarrollar ciertos detalles y esquemas de trabajo, para luego poner en práctica los planes seleccionados.

1.3.4. Control. “En la función de control se establecen estándares, consiste en comparar los resultados obtenidos y con ellos proceder a realizar los ajustes necesarios para el logro de los objetivos trazados”. (Guerra G. , 1992, pág. 25)

“Controlar es dar seguimiento a los planes y tareas, medir el desempeño y corregir las posibles desviaciones del mismo y las proyecciones del plan para cumplir los objetivos”. (Guerra & Aguilar, 1994, pág. 127)

“Control es un sistema que permite la corrección de los problemas en una situación actual”. (Camacho, 2002, pág. 103)

Según las definiciones dadas por los autores Guerra y Camacho, esta última función que es el control le permitirá a Apovinces hacer una retroalimentación de todas las tareas que hayan sido mal ejecutadas dentro de la Administración, podrá corregir los problemas encontrados en la situación actual y llegar al alcance de sus objetivos.

1.3.5. Áreas de la Administración de Empresas Agropecuarias

Es sabido que, los especialistas en administración acostumbran dividir los campos de la administración en tareas funcionales, de tal manera que los agrónomos enfatizan más típicamente actividades o áreas de experiencia. Es cierto que, las cuatro funciones, campos o áreas de la administración están muy interconectados. Para desarrollar de manera adecuada la planificación, organización, ejecución y la función de control en la empresa, el administrador debe poseer una experiencia metódica y fácil acceso a los datos referentes a la producción, el mercadeo y las finanzas.

1.3.5.1. Producción. El área de responsabilidad más lógica del administrador de empresas agrícolas es la que está relacionada con el proceso de producción. Se diseñan y ejecutan planes con respecto a un sistema de producción determinado para cada cultivo o empresa de ganado. Para determinar la rentabilidad de la alternativa de producción, los datos físicos deben combinarse con la información de costos y de precios, así como con datos acerca de la

disponibilidad de tierra, mano de obra y recursos de capital. Es necesario combinar la información proporcionada por las ciencias físicas y biológicas con la información sobre los precios para tomar la decisión de producción más provechosa para la empresa. (Guerra G. , 1992)

1.3.5.2. Mercadeo. La necesidad de conocimiento y experiencia en cuanto al segundo campo de la administración de empresas agropecuarias, enfatiza la necesidad de contar con datos sobre precios y costos con el fin de tomar decisiones administrativas más racionales en el mercadeo. Para maximizar los ingresos o aun para subsistir, muchos productores además de producir el cultivo o el ganado de manera eficiente, también se fijan en comprar los insumos y vender sus productos a un precio que les proporcione una ganancia. La habilidad para analizar el mercadeo, comprar insumos, reflejar cambios de expectativas en los esquemas de producción y establecer estrategias de venta del producto son componentes esenciales para que una administración de empresas agropecuarias tenga éxito. (Guerra G. , 1992)

Es importante saber que, una de las funciones elementales del mercadeo que debe ejecutar el administrador de la empresa agropecuaria, es tener la habilidad para manejar y analizar la expectativa de datos sobre precios.

1.3.5.3. Finanzas. El campo de las finanzas y administración financiera constituyen otra área importante en la que el administrador de empresas agropecuarias debe tener cierta experiencia. Las decisiones de finanzas son aquellas que están relacionadas con la obtención

y uso de fondos para la adquisición de bienes y servicios. El administrador de empresas agropecuarias debe estar familiarizado con los conceptos y procedimientos de flujo de fondos para evaluar la capacidad de pago, entender el análisis de valor presente y bases de descuento en el análisis de la inversión, todo ello para llevar a cabo un adecuado análisis financiero. Por último, los aspectos importantes del análisis financiero que el administrador también debe conocer es la habilidad para analizar los estados financieros, las estrategias de pago de impuestos y otras alternativas en la organización del negocio. (Guerra G. , 1992)

1.3.6. Definición de Proceso según varios autores:

“Se define a un proceso como cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente, ya sea interno o externo”. (Pico, 2006, Juli-Diciembre 2, pág. 298)

Un proceso es un conjunto de actividades, que utilizan recursos para transformar entradas (inputs) en salidas (outputs). Cualquier actividad que transforma un input en un output puede considerarse como un proceso y generalmente, un output de un proceso es un input de otro posterior. (Griful Ponsati, 2005, pág. 16)

Se define también un proceso como el conjunto de técnicas, materias primas, personas, maquinarias y medio ambiente. Recursos que como resultado de su interacción crean valor agregado y transformación, y con ellos se elabora productos y servicios para los clientes. (Vergara Schmalbach & Fontalvo Herrera, 2010, págs. 71-72)

Su propósito como tal es ofrecer al cliente/consumidor un correcto servicio que cubra sus necesidades, cumpla con sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento posible en coste, calidad y servicio.

Los resultados que se espera obtener en los procesos dependen en gran parte de los recursos, habilidad y motivación del personal implicado en el mismo, mientras que los procedimientos son únicamente una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas.

1.3.7. Definición de Mapa de procesos según varios autores:

1.3.7.1. Mapa De Proceso. Es definido como una técnica o herramienta que se utiliza para “mapear” los procesos, de tal modo que se descubra el flujo de valores que están en ellos (agregado o no); mediante estos mapas se puede detectar lo que no agrega valor y se elabora un mapa con el valor agregado solamente. (Pico, 2006, Juli-Diciembre 2, pág. 298)

El mapa de proceso es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de servicios. (Vergara Schmalbach & Fontalvo Herrera, 2010, pág. 91)

El mapa que se presenta está compuesto por tres procesos que son: estratégicos, claves y de apoyo:

1.3.7.1.1. Procesos Estratégicos. Son los procesos que soportan y despliegan las estrategias y políticas de la organización, proporcionan directrices y límites de actuación para el resto de los procesos. (Pico, 2006, Juli-Diciembre 2, pág. 298)

Los procesos estratégicos proporcionan directrices a los demás procesos. Son procesos estratégicos, por ejemplo, el de marketing o el de planificación de calidad. (Griful Ponsati, 2005, pág. 18)

Los cuales se constituyen en soporte para el establecimiento de la estrategia así como también para la alineación de ésta en la empresa prestadora de servicio. (Vergara Schmalbach & Fontalvo Herrera, 2010, pág. 88)

1.3.7.1.2. Procesos Operativos o Claves. Constituyen la secuencia de valor agregado, desde la comprensión de las necesidades del mercado o de los clientes hasta la utilización por los clientes del producto o servicio, llegando hasta el final de la vida útil. (Pico, 2006, Juli-Diciembre 2, pág. 298)

Están ligados a los flujos de material y de información con impacto directo sobre el cliente. En las empresas industriales suelen ser los de compras, ventas y producción. En una organización de servicio, por ejemplo el de la atención al cliente. (Griful Ponsati, 2005, pág. 18)

Aquellos que generan valor agregado a la empresa prestadora de servicios. (Vergara Schmalbach & Fontalvo Herrera, 2010, pág. 88)

1.3.7.1.3. Procesos De Soporte. Apoyan a los procesos productivos. (Pico, 2006, Diciembre 2, pág. 299)

Son aquellos que no están necesariamente ligados al flujo de material, pero resultan necesarios para el funcionamiento satisfactorio de los operativos. Ejemplos de procesos de soporte podría ser el de formación del personal o el de mantenimiento de equipos de producción. (Griful Ponsati, 2005, pág. 18)

Estos procesos se constituyen en pilar fundamental para dar soporte a los procesos de direccionamiento estratégico y los procesos operativos. (Vergara Schmalbach & Fontalvo Herrera, 2010, pág. 88)

1.4. Variables de la investigación

Variable independiente: Procesos administrativos.

Variable dependiente: Mapa de procesos.

1.5. Operacionalización de las variables conceptualizadas

TIPO DE VARIABLE	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Variable Independiente	Procesos Administrativos	Planeación	Fijación de objetivos, selección de alternativas.	Actas de reunión de los directivos. Documento físico de planificación.
		Organización	Organigrama, división de trabajo	Estatuto. Registro de legalización de la Asociación.
		Ejecución	Supervisión, Comunicación.	Reportes de visita al campo.
		Control	Registros, control financiero y de mercado.	Documento de Registro
Variable Dependiente	Mapa de Proceso	Estratégico	Planeación Ejecución y Control	Actas de reuniones Actas de planificación.
		Operativo	Organización y Control	Informes Bases de datos de socios Registro contable
		Apoyo	Técnico y Mercadeo	Reporte de inspección Hoja de control fitosanitario

Tabla 1. Operacionalización de Variables

Fuente: CATIE

Elaborado por: Autoras

En la tabla uno se muestra las variables utilizadas en las entrevistas realizadas al Presidente, Gerente Administrativa y personal del área técnica de la Asociación

2. Capítulo II

2.1. La pequeña Empresa

Según (Pickle y Royce 1995), la pequeña empresa es una entidad independiente, en el cual consideran cuando él lo ocupa un cierto número de personas los cuales no exceden a un límite, consideran también que como toda empresa tiene aspiraciones lo que permite satisfacer necesidades en la sociedad. Para otros cuando nos referimos a pequeña empresa se puede tomar como buenos ejemplos una panadería, una despensa en el barrio a comparación con las grandes empresas en una industria.

2.1.1. Historia de las Asociaciones rurales. Si bien es cierto, el trabajo de campo siempre cumplirá un papel muy importante dentro del mercado. Debido a que los pequeños productores poseían un bajo nivel económico y les resultaba imposible acceder a créditos, ellos solo contaban con pequeñas fincas a pesar de su arduo esfuerzo. El cultivo de muchos frutos, especialmente del cacao ha ido evolucionado progresivamente, por lo que en la actualidad aquellas personas o grupos de agricultores dedicados a esta tarea, han conformado organizaciones, cooperativas, asociaciones de producción orgánica. Gracias al alcance de conocimientos actualizados en administración, las asociaciones rurales pueden lograr con mayor facilidad el alcance de sus objetivos.

En la época cacaotera, a partir de la proclama de Independencia de Guayaquil en el año 1820, en conjunto con la liberación del comercio externo, se inició una etapa de despegue progresivo de las exportaciones de cacao, con intermitentes momentos de reflujo. No

obstante, el cacao se convertiría en el principal producto de exportaciones del Ecuador y su influencia económica se extendió un siglo; es decir, en 1920 empezó su definitivo declive.

Según la Fundación CODESPA, la economía agrícola ha sufrido importantes cambios a nivel mundial en los últimos años. Por otro lado, los sectores agrícolas de muchos países en desarrollo se han liberalizado y ha aumentado la competencia de los pequeños productores. Además, se han dado fuertes bajadas de los precios de los productos que han afectado las cosechas en muchos países. En la actualidad, existen cadenas de suministros enormemente complejas, en donde se integran los pequeños productores de países en desarrollo, ofreciendo productos con una demanda cada vez más exigente.

Tenemos el caso de APROCANE (Asociación de Productores de Cacao de la zona Norte de Esmeraldas), organización que se encuentra constituida por 1150 pequeños productores afro-ecuatorianos, situada en la Comuna del Río Santiago- Cayapas.

Es caracterizada como una empresa asociativa en manos de pequeños productores. APROCANE nació buscando constituir una respuesta a las problemáticas económicas, sociales, y ambientales de la zona, por medio del cultivo y comercialización del cacao y la revalorización de las fincas.

Actualmente dicha Organización se enfoca en el objetivo de inserción del cacao en un mercado especializado, dándole sostenibilidad a la dinámica productiva. Gracias a su sistema

de comercialización, pronuncia y fortalece el vínculo que existe entre los productores, la empresa asociativa y el mercado.

2.1.2. Características principales.

Para este tipo de empresas existe una serie de características comunes, las cuales mostramos a continuación:

- Poseen poco o ningún conocimiento en la administración.
- Las empresas rurales carecen de acceso de capital o crédito.
- Existe un contacto personal estrecho del director hacia las personas que intervienen en la empresa.
- Las empresas rurales cuentan con recursos limitados, tales como mano de obra, habilidades y capital, lo que les impide cumplir con los estándares requeridos para los mercados locales, regionales o mundiales. Como consecuencia de esta falta de recursos, también les resulta difícil expandirse y por ende las excluye de mercados de mayor valor como proveedoras para empresas más grandes o proveedoras directas para otros mercados.
- Sus costos de transacción por trabajar con empresas rurales son elevados debido a sus pequeñas dimensiones, a su dispersa naturaleza y a su lejanía.
- Las empresas rurales normalmente tienen acceso limitado a información exacta y oportuna, así como una débil infraestructura de transporte y comunicaciones.
- Al igual que las demás empresas, las rurales enfrentan riesgos comerciales. Para éstas los riesgos suelen originarse de desequilibrios de poder, respecto de grandes compañías o de compradores que pueden influir en los términos, en las condiciones y estándares requeridos.

2.1.3. Ventajas y Desventajas

- Líneas o medios de comunicaciones cortas y directas: Mantener una buena comunicación entre el gerente y los empleados, esto se debe al contacto directo entre ambas partes, lo que hace posible que el practicante reciba las instrucciones necesarias para debatir asuntos de la empresa, y asimismo esta buena relación podría ayudar a eliminar y disminuir problemas.
- Las ganancias como salario: Uno de los principales factores de motivación que impulsa a las personas a iniciar el funcionamiento de un establecimiento pequeño, son los grandes incentivos que ofrece la misma, para un oportuno provecho del propietario y esto se requiere de él mismo para manejarla y hacerla producir.
- Tienen la facilidad de contribuir al desarrollo regional por establecimiento en sus diversas regiones.
- Dichas empresas poseen flexibilidad al tamaño de los mercados.
- Fácil conocimiento de los empleados y trabajadores facilitando resolver los problemas que se presentan.
- Aspectos importantes como la planeación y la organización no requieren de mucho capital.
- Además producen y venden productos competitivos.

Desventajas que a menudo se observan en las empresas rurales:

- La falta de especialización: El propietario de la empresa es quien hace que la administración sea generalista y no especialista.

- En las pequeñas empresas ocurre el confinamiento exceso de trabajo: En esta parte podemos resaltar uno de los aspectos más negativos de la empresa pequeña, el propietario debe realizar por su propia cuenta la mayor parte del trabajo, lo que le impide con frecuencia un merecido descanso y aún más debe adaptarse a los horarios del cliente.

- La inflación y la devolución son problemas que se suscitan en el entorno económico y que les afecta con mayor factibilidad.

- Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis, que ocasionan una considerable disminución en las ventas.

- La administración que emplean no es especializada, es empírica y por lo general la ejecutan los mismos dueños.

2.1.4. Principales Problemas. De acuerdo a la práctica e investigación realizada, los problemas más frecuentes que se suele encontrar en las pequeñas empresas o en asociaciones rurales son los siguientes:

- Mal manejo de los procesos administrativos: Esto como consecuencia de la falta de conocimientos o grado de instrucción de quienes dirigen estas organizaciones, es decir, dichos procesos son llevados a cabo de manera empírica, todo en base a la experiencia.
- Fallas en los controles internos: lo que ha provocado que muchas empresas quiebren debido a fraudes porque desconocen transparentar sus operaciones. Al hablar de controles internos también hace énfasis a evitar la comisión de errores que conlleven a importantes pérdidas, tales como errores de materia fiscal.
- Fallas en la planeación: Debido a la inexperiencia y/o de la ausencia de capacidades técnicas.
- Mala selección de personal: Al no elegir el personal apropiado o realmente el necesario para el desarrollo de diversas tareas a ejecutar, hace que la empresa solo consiga pérdidas por defraudaciones, pérdida de clientes por una mala atención y más aún, improductividad.
- Falta de capacitación de empresarios y directivos: la actualización constante de conocimientos y reconexión al entorno son necesarios en cuanto a cambios tecnológicos y gustos, preferencia y requerimientos del cliente.

2.1.5. Estructura Formal de la Empresa. Según Anzola (1993), las asociaciones o pequeñas empresas carecen de una estructura formal en todas sus áreas. Por lo general se

recurre al asesoramiento financiero externo, es decir se proporciona la información contable y financiera a un contador externo o consultor por horas, quien se encarga además de los aspectos legales, personal y tributos.

La buena atención que el dueño de una empresa dedica a la misma, es lo que hace de la administración general un punto relevante dentro de su actividad. Lo que resulta casi desconocido para el dueño de la empresa es la función de control, esto quiere decir que, no existen procedimientos y normas que le ayuden a asegurar el éxito de manera rápida.

Todo ocurre debido al tiempo mínimo que dedica a estas actividades, como ya se ha mencionado anteriormente, esto se da por la falta de conocimiento de ellas.

El tipo de control se deriva la planeación inadecuada que emplea.

2.2. Historia de Apovinces

Desde el mes de junio del 2006, APOVINCES (Asociación de Productores Orgánicos de Vinces) dio inicio a sus operaciones con la finalidad de comercializar cacao. El Ing. Julio Cerezo, presidente de la Asociación comenta que al principio eran pocas las personas que emprendieron el nuevo proyecto. “APOVINCES se funda por la iniciativa de quince personas que pensamos que debía haber una organización que asocie a pequeños productores con el objetivo de formar algo existente. Al mismo tiempo la idea principal era buscar la preservación de este bien ecológico como es el cacao orgánico y detener la tala del mismo”. Además, recuerda que mantenían reuniones todas las semanas para ir construyendo con bases sólidas el futuro de la asociación.

Los socios de Apovinces, que en la actualidad son trescientos y pertenecen a cantones como Palenque, Baba, Pueblo Viejo y el mismo Vinces, han cumplido con normas y requisitos. El requerimiento principal para pertenecer a la asociación es ser productor de cacao. “No aceptamos ni un solo kilo de una persona que no sea productor. Es decir no puede traer cacao comprado para luego revenderlo”, manifiesta el Ing. Julio Cerezo. Además deben asistir a todas las reuniones y cumplir con estándares de calidad en cuanto al cultivo.

La asociación cuenta con un centro de acopio, ubicado en el km. 1,5 vía Vinces – Palestina en la Planta de Semilla del Instituto Tecnológico Agropecuario de Vinces, en donde el principal objetivo es comprar cacao a los productores para luego ser exportado, ya que desde el año 2013 son oficialmente exportadores calificados por el Ministerio de Agricultura y Agro-calidad. Entre otros de los objetivos de la asociación está transformar al cultivo del cacao en un producto sostenible y sustentable ecológicamente. “Se Busca convertir a Apovinces en un líder de producción limpia, con el mínimo uso de fertilizantes, creando cultivos sanos y orgánicos. De esta forma colaboramos con el ambiente e impactamos menos”, manifiesta Cerezo. APOVINCES posee cuatro certificaciones de calidad reconocidas a nivel mundial: certificación orgánica CERES, agroecológica RAIN FOREST ALLIANCE, comercio justo FAIR TRADE y BIO SUISSE. Éste último es necesario para quienes desean exportar producción orgánica a Suiza. Los cuatros sellos otorgan al producto de APOVINCES un valor agregado y diferenciador. A más de conceder uno de los precios más altos del país e imponiendo el precio límite del quintal de cacao en el sector.

Entre las técnicas y actividades para el cultivo de cacao están el mantenimiento con máquinas y personal adecuado, los programas de capacitación. Tienen convenio con ANECACAO para realizar capacitaciones a sus líderes pertenecientes a cada sector. Lo que se busca en estos líderes en el futuro es que sean los próximos que ofrezcan capacitación a los productores y que crezcan en dicho ámbito, actualizando conocimiento.

Esto es lo que afirma el Ing. Cerezo. En la Asociación diariamente llegan los socios al centro de acopio, que ha funcionado interrumpidamente desde su creación, con su fresca producción de cacao. El Ing. Cerezo explica que fue difícil conseguir que los productores entreguen el cacao en ese estado, por la poca costumbre de venderlo en aquella forma.

Sin embargo, poco a poco los socios han colaborado, logrando de esta manera mejorar el producto. Luego de entregar el cacao en estado fresco, son ubicados en cajones de madera para fermentar. Posteriormente entra en etapa de secado, que es realizado por personal capacitado en distintos métodos de fermentación y secado, siendo la base principal para obtener elaborados de alta calidad.

2.2.1. Apovinces y sus principales características. Apovinces es una empresa reconocida por sus alrededores. Con gran optimismo, un grupo de Vinceños decidieron constituir una organización para impulsar la agricultura limpia, comercializar la producción de manera asociativa, facilitar la capacitación como parte fundamental para mejorar la productividad de las fincas, y superar las condiciones de vida de los productores y sus familias.

La Asociación ha logrado su avance progresivo debido a su excelente trabajo en equipo, aplicando los valores de lealtad, responsabilidad y solidaridad. El personal de Apovinces es oficialmente reconocido como exportador calificado por el Ministerio de Agricultura y Agrocalidad.

2.2.2. Ventajas y desventajas que tiene la Asociación. A continuación presentamos las principales ventajas que tiene APOVINCES:

El contacto directo que tiene el gerente con los empleados de la empresa hace posible que entre ellos haya una buena comunicación, este tipo de organización horizontal ha contribuido considerablemente a reducir y eliminar inconvenientes.

APOVINCES posee cuatro certificaciones de calidad reconocidas a nivel mundial: certificación orgánica CERES, agroecológica RAIN FOREST ALLIANCE, comercio justo FAIR TRADE y BIO SUISSE, de tal forma que estos cuatros sellos otorgan al producto de APOVINCES un valor agregado y lo diferencia de otros productos.

El Convenio entre Apovinces y la Universidad de Guayaquil, ha beneficiado a ambas partes, por un lado el reconocimiento interno y externo que ha logrado la Asociación; y por su parte la Universidad de Guayaquil que ha beneficiado a sus estudiantes en el conocimiento de la producción de cacao nacional fino de aroma.

Apovinces se preocupa en cumplir con las expectativas y exigencias de sus clientes.

Producen y vende productos a precios competitivos.

Tiene además un convenio con ANECACAO para capacitaciones a sus líderes pertenecientes a cada sector.

Las principales desventajas de Apovinces se presentan a continuación:

Apovinces no cuenta con inmueble propio, se encuentran instalados en propiedades que pertenecen a la Universidad de Guayaquil.

Las posibilidades de financiamiento no son tan accesibles como las de las grandes empresas.

Poco conocimiento en la tecnología, para acceder a medios de comunicación tales como las redes sociales, que hoy en día es una herramienta importante en el campo laboral.

2.2.3. Principales problemas. A través del análisis realizado a la Asociación se pudo observar que la empresa posee deficiencia en el manejo de los procesos administrativos, tarea que se lleva a cabo de manera rústica, sin la aplicación de conocimientos actualizados, modernos. El trabajo que realizan es en base a la experiencia.

2.2.4. Estructura formal de Apovinces. Cabe mencionar que Apovinces, al igual que otras asociaciones, tiene poca especialización en administración, es decir la dirección se encuentra a cargo de una sola persona.

Organigrama de la Asociación de Productores Orgánicos de Vinces AP

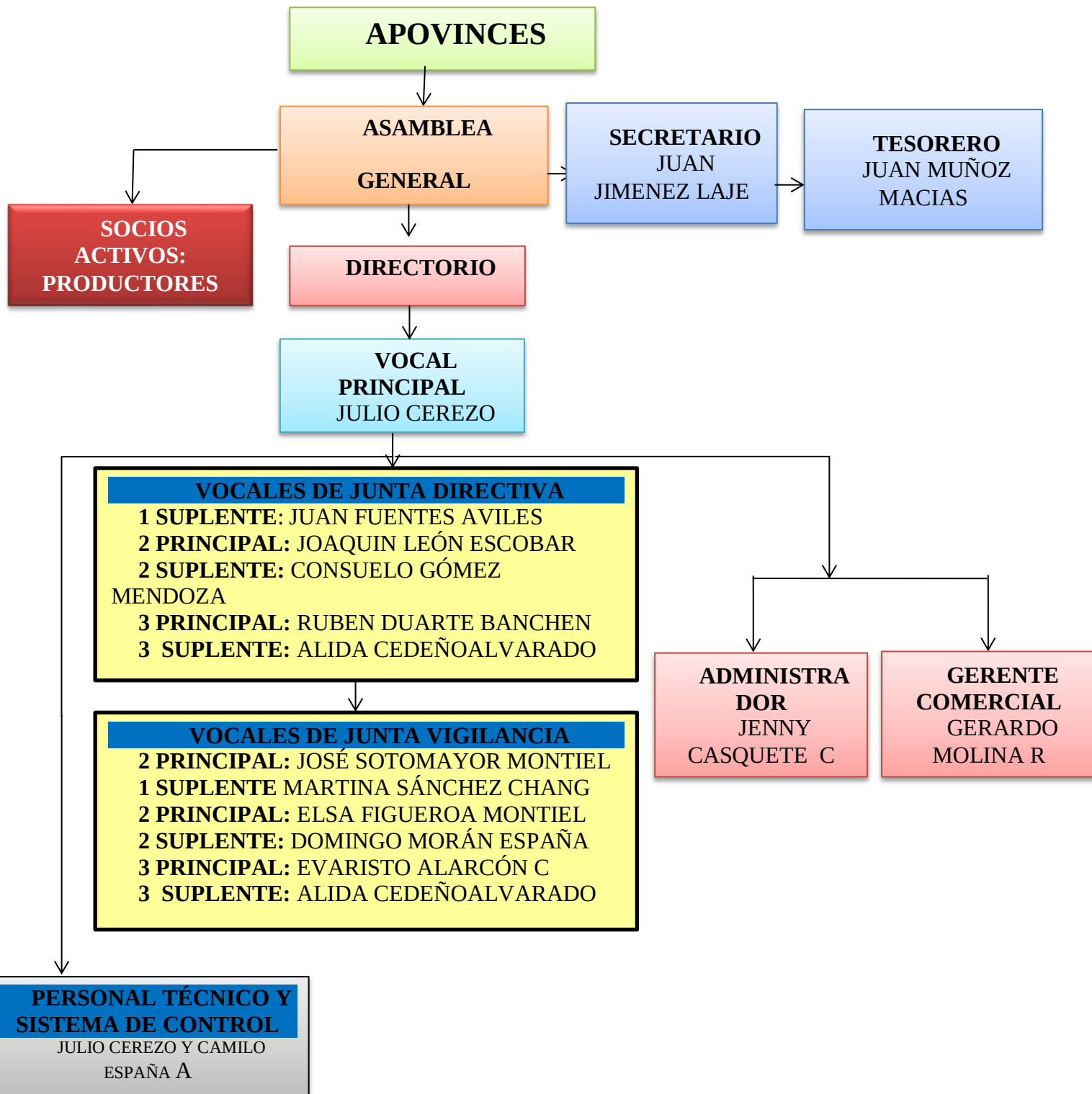


Figura 2. Organigrama de APOVINCES

Fuente: Apovinces

Elaborado por: Autoras

2.3. Procesos administrativos de Apovinces

Para un mayor conocimiento acerca del manejo de los procesos administrativos, a continuación se muestran cada una de las entrevistas formuladas para el personal de la asociación. Se empieza con la entrevista directa realizada al Presidente el Ing. Julio Cerezo, al personal administrativo y técnico de Apovinces, quienes nos van a proporcionar las respuestas a todas nuestras inquietudes.

Entrevista 1

Fecha: Martes, 6 de Septiembre de 2016

Datos del Entrevistado

Nombre: Ing. Julio Cerezo

Hora de entrevista: 14:00

Edad: 67 años

Cargo: Presidente

Sexo: Masculino

Profesión: Ing. Agrónomo

1. ¿Nos podría narrar cómo inició la Asociación?

El Ing. Cerezo informó: “La Asociación se creó en el mes de Abril de 2006 tiene 10 años, vimos la necesidad de agruparnos y así se formó la Asociación de Productores Orgánicos de Vines para trabajar en equipo y poder tener resultados; por ejemplo el hecho de vender mejor el producto, comercializar juntos, hacer una calidad juntos y hacer programas de trabajo en los campos, también de manera conjunta. Esa ha sido la finalidad que nos motivó a fundar la Asociación.

2. ¿Cuáles son los procesos más importantes de la Asociación?

“En primer lugar tenemos como proceso importante:

- La Asociatividad: Relacionarnos conjuntamente para perseguir un mismo objetivo.
- La Capacitación: Es decir, actualizarnos en conocimiento cada vez más en beneficio de la Asociación en general.
- La Integración: Resolver juntos los temas que tenga que ver con el cacao.

3. Desde el inicio del año hasta la fecha, ¿cómo han ido progresando las ventas?

“Las ventas han progresado, primero vendíamos 3 a la semana, al mes podríamos decir que vendíamos unos 20 quintales, hoy en día nosotros llegamos a ver hasta 500 quintales, en cuatro semanas más de 500. De 20 a la semana a 500 al mes, es 25 veces más de lo que se vendía. Y ese ha sido el progreso de las ventas, por ende las ventas si han incrementado actualmente”.

4. ¿Cómo enfrentarían una situación de bajas ventas?

Ing. Cerezo indicó: “Buscar las causas que provocaron la baja, puede ser por demanda del mercado, o puede ser por mala calidad del producto, es decir se dañó la calidad, por esa razón la gente deja de comprar. Por ejemplo, usted va a un restaurante si usted no encuentra un agradable sabor de la comida, opta por ir a otro lado; asimismo pasa con esto; habría que buscar las causas o las falencias que estén dando como resultado un déficit en las ventas”.

5. ¿Cuáles son los procesos que emplea la administración?

“Los procesos que empleamos son:

1. *Proceso de calidad del producto:* Es un personal que se dedica a la revisión del producto, y ver en qué condiciones se encuentra.
2. *Proceso de mejoramiento de la producción en campo:* Controlar mucho la calidad del producto que está ubicado en el centro de acopio, una pequeña bodega donde se hace todas las labores técnicas ubicado en Vines, cerca de un sector cercano a la Universidad de Guayaquil”.

6. ¿Considera Ud. que la Asociación cuenta con el personal necesario para cada área a desempeñar?

“Bueno la verdad si nos hace falta personal para el área de Asesoría técnica, especialmente para eso, también en lo relacionado a Marketing, que nos ayude en la creación de una publicidad innovadora para nuestro producto”.

7. ¿Cree Ud. que la Asociación es reconocida por su gran labor y por la obtención de buen talento humano?

“Claro que si, por el producto que vende, que se ofrece a nuestros clientes y por el buen talento humano con que se dispone”.

8. ¿Qué acciones está realizando para contar con calidad, buen servicio y ser socialmente responsables?

“Se realizan muchas pruebas de laboratorio, pruebas prácticas, objetivas del producto que se obtiene, un monitoreo constante de la calidad del producto. Además asistimos a eventos relacionados con el cacao como “La IV Cumbre del Cacao Nacional” realizado en el Centro de Convenciones de Guayaquil, también a ferias nacionales e internacionales.

9. ¿La situación financiera actual de la Asociación le permite financiar sus productos del cacao?

“Esta es una de las cosas complicadas que tenemos, no contamos con el financiamiento de nuestras operaciones, es decir no tenemos los fondos suficientes. Necesitamos conseguir el financiamiento porque de lo contrario esto es muy peligroso”.

10. ¿Cuenta con una estrategia que permita aumentar las ventas en un 50% en los próximos dos años?

“Claro que sí, se trata de la estrategia productiva, la de campo, para el mejoramiento de la producción en los cultivos, ahí está la clave”.

11. ¿Utiliza información financiera para tomar decisiones y para el control gerencial?

“Si, utilizamos la información de los mercados, como están evolucionando los mercados y buscar la forma de conseguir financiamiento, en eso estamos actualmente”.

Análisis

Según lo indicado por el Presidente de la Asociación, notamos que requieren de personal para el área de Asesoría técnica, también en lo relacionado a Marketing, es decir, para que los ayude en la creación de una publicidad innovadora de vuestro producto. Además, ven la necesidad de obtener financiamiento para mejorar las operaciones de la Asociación, de modo que no cuentan con los fondos suficientes.

Conclusión

Como posible solución a la problemática presentada es recomendable acceder a un crédito para ampliar las operaciones de Apovinces. Aplicar los procesos administrativos facilitará el mejoramiento de los puntos débiles encontrados en la Asociación.

Entrevista 2

Fecha: Martes, 6 de Septiembre de 2016

Datos del Entrevistado

Nombre: Ing. Jenny Casquete

Hora de entrevista: 14:45

Edad: 32 años

Cargo: Gerente de Administración

Sexo: Femenino

Profesión: Ing. Agrónomo

1. ¿Actualmente la administración emplea un Manual de funciones que le permita llevar un mejor control de sus operaciones?

La Ing. Casquete indicó: “Llevamos un libro un registro de compra, se lo lleva para las diferentes tareas, lo que es compra se lleva la contabilidad, las ventas se lleva un facturero y las declaraciones igualmente se lleva un registro de todo, realizamos lo de la contabilidad con el Sri cada tres meses ya que un productor debe declarar tres veces en el año a nosotros nos entregan a diario pero a ellos les declaramos trimestral, pero el contador lo hace mensualmente”.

2. ¿Lleva usted Procesos administrativos? Menciónelos.

“Como primera parte de nuestros procesos estoy yo que soy la Administradora, luego tenemos a Camilo España que viene a ser el Inspector interno de la Asociación, al mismo tiempo viene a ser el jefe de José Cabanilla, el cual se encarga de revisar lo que él hace, luego el Ing. Cerezo como Presidente de la Asociación es quien toma las decisiones en cuanto a lo que requiere Apovinces, los contratos, las compras, etc. Y de ahí tenemos también lo que

es una Directiva, una Junta General que la convoca todos los socios y una Junta de Vigilancia”.

3. ¿Qué proceso adicional le gustaría implementar para llevar una mejor administración?

“El proceso que nos gustaría implementar es un sistema contable el cual no lo tenemos y nos es necesario, ya que el registro que se lleva solo es un Libro diario del ingreso que llega a la Asociación pero no un ingreso de cuanto ingresa realmente a la cuenta de la Asociación ya que eso lo maneja directamente el Ing. Cerezo. Prácticamente contar con un sistema contable sería más profesional”.

4. ¿Cuán efectivo es el manejo de dichos procesos?

“El manejo de procesos que llevamos es muy bueno, todo con claridad ya que tenemos un Libro diario de todo el dinero que ingresa, lo que egresa diariamente y además del saldo que nos va quedando de todos los gastos que realizamos”.

5. ¿Los procesos administrativos que emplea le permite llevar un manejo eficiente del área financiera?

“Sí. La otra parte lo hace el contador, él declara todas las ventas de cacao que se realizan y en el año vemos si habido ganancias en la Asociación”.

6. ¿Si le presentara un modelo de gestión administrativa interesante, lo adoptaría para realizar cambios pertinentes dentro de la Asociación?

“Si lo aceptaría”.

7. ¿Qué necesidades cree Ud. que deben ser cubiertas en Apovinces para mejorar el área administrativa dentro de la Asociación?

“Las necesidades que deberían ser cubiertas en APOVINCES es el sistema contable, ya que esto no ayudaría mejorar en área administrativa”.

8. ¿Qué cambios propone usted para mejorar el entorno de la administración?

“El cambio que propusiera para poder mejorar en el entorno de la administración, es el del sistema contable ya que con eso lo tenemos todo hay una estabilidad más clara de cuanto es lo ingresa”.

9. ¿Cuáles son los puntos débiles más frecuentes que se hayan dentro de la administración?

“Los puntos más débiles que afrontamos frecuentemente dentro de la administración falta de dinero para la compra del cacao”.

Análisis

Según el informe dado por la Ing. Jenny Casquete se ha demostrado que la Asociación carece de un programa informático contable, que permita llevar el manejo adecuado de los movimientos financieros de la Asociación, ellos solamente manejan un Libro Diario para este procedimiento, menciona además que, uno de los puntos más débiles que afronta la Administración es la falta de liquidez para la adquisición del cacao.

Conclusión

Se sugiere que la Administración adopte un sistema contable que facilite el manejo y control de las cuentas, de los ingresos y egresos de la Asociación. Transformar los procesos dentro de la administración con dicho sistema, es decir abandonar el proceso desactualizado de guardar la información financiera tan solo en Registros manuales.

Entrevista 3

Fecha: Martes, 6 de Septiembre de 2016

Datos del Entrevistado

Nombre: Ing. Camilo España

Hora de entrevista: 14:36

Edad: 31 años

Cargo: Inspector Interno

Sexo: Masculino

Profesión: Ing. Agrónomo

1. ¿Nos podría hablar acerca de su función dentro de la Asociación?

El Ing. España indicó: “Mi función dentro de la Asociación es realizar las auditorías internas sobre las certificación ya que nosotros tenemos tres Certificaciones Internacionales tales como FLO-CERT, CERES, RAIN FOREST, para comercio justo. Yo soy la persona de contacto la que mantiene comunicado a la agencia de todos los cambios y novedades que se hagan en la Asociación y el cumplimiento de las normas, y de lo orgánico lo mismo soy el encargado de hacer las auditorias en campo en las fincas y en la planta para velar por el cumplimiento de las normas y también lo de RAIN FOREST”.

2. Al momento de transportar el producto, ¿qué observaciones se deben considerar para que el producto llegue en buenas condiciones a su lugar de destino?

“Ya que nosotros tenemos Certificaciones soy el encargado de observar el cumplimiento de las Normas ya que por medio de ellas se sigue lo que es la trazabilidad del producto, donde dice que el producto certificado debe ir separado del no certificado, pero con nosotros no hay problema porque los productores que llegan a la asociación son certificados en un 95% y los productores nuevos vienen muy poco. Para traer el producto como tenemos certificaciones orgánicas debe ser en recipientes limpios, debe ser en funda transparentes que o hayan sido tratadas con ninguna sustancia o en gavetas que haya sido compradas exclusivamente para el uso del cacao y que no hayan sido recipientes de reciclaje como por ejemplo baldes de manteca, baldes de aceite ya que hay personas que dicen que tienen años y los usan pero nosotros les insistimos y les recomendamos que no los usen porque igual hay residuos y es en contra de las normas, siempre en temas del transporte del producto, debe ser un recipiente especial”.

3. ¿Cuáles son las condiciones óptimas del producto para poder ser exportado?

“Las condiciones óptimas del producto primero que sea de los socios, que este certificado, que concuerde con los volúmenes, que sea cacao nacional el mismo que se lo recibe fresco y se le da el escurrido y el fermentado, este si tiene que estar bien fermentado pasado del 90% aunque la norma exige menos pero nosotros tenemos más de lo que exige la misma ya que lo que más cuidamos es la calidad del cacao, que sea de buena fermentación, seco al 7% que no tenga más del 1% de impureza aunque las normas tolera un poquito más y calidad ACE porque el cacao nacional para el sector. ACE (es el tamaño de la semilla y es el más pequeño), no hay cacao doble ACE”.

Análisis

De acuerdo a lo indicado por el Ing. España se demostró que él es la persona encargada de inspeccionar las condiciones óptimas del producto, es decir, si es de los socios que este certificado, que concuerde con los volúmenes, que sea cacao nacional, para comercio justo maneja el contacto con la agencia acerca de los cambios y novedades que se presenten en la Asociación, además del cumplimiento de las Normas.

Conclusión

En la tarea a desempeñar por el Ing. España, es necesario que mantenga una inspección más continua del cumplimiento de las Normas, de modo que éstas van siendo modificadas y actualizadas con el pasar del tiempo. Todas las observaciones sugeridas, hará que la Asociación conserve el mérito y obtención de sus Certificaciones, además de ser acreedores de futuras Certificaciones.

Entrevista 4

Fecha: Martes, 6 de Septiembre de 2016

Datos del Entrevistado

Nombre: Ing. José Cabanilla

Hora de entrevista: 12:21

Edad: 27 años

Cargo: Auditor de Campo

Sexo: Masculino

Profesión: Ing. Agrónomo

1. ¿De qué área está usted encargado y como desempeña su función?

Ing. Cabanilla señaló: “El área del cual estoy encargado es de Auditor de campo aquí en APOVINCES, además de Control de campo y así mismo haciendo visitas a los productores e inspeccionando sus fincas y ver cuáles son las fallencias que ellos presentan y de esta manera dándole recomendaciones para que mejoren su actividad productiva”.

2. ¿Tiene usted manual de funciones sobre el cargo que actualmente desempeña?

“Llevamos unos registros o fichas para llenarlas en cada visita de los productores, en las cuales las llenamos, no se les hace pregunta al momento de la visita sino que lo hacemos visualmente y anotamos las observaciones y luego se les da las recomendaciones como deben mejorar su trabajo por ejemplo: (hay exceso de basura, recoger desechos sólidos en saquillos, no quemarlos) cosas sencillas que son indispensables, que se deben cumplir para que el producto sea orgánico”.

3. ¿Cuáles son las fallencias más comunes del proceso de recepción del cacao al momento de la compra?

“Las fallencias más comunes que presentamos es el término económico, ya que no contamos con el dinero suficiente y la época de cosecha comienza desde noviembre hasta abril, la asociación tiene que pagar desde 6000 hasta 7000 dólares lo que para nosotros es una fallencia debido que para poder vender un contenedor tenemos que esperar aproximadamente dos meses por el proceso de secado, lo que es la comercialización, son varios pasos para poder recuperar el dinero y esas son una de las fallencias que Apovinces presenta”.

4. ¿Cómo se desempeña el personal técnico en sus operaciones?

“El resto de personal cumple a cabalidad ya que no presentamos mayor problemas en cada una de las actividades que realizamos”.

5. ¿Nos podría describir los objetivos principales de su área, para este año?

“Actualmente estamos en un plan piloto en promover la mejor producción, el cual consiste en fertilizar las fincas con fertilizantes orgánicos con una mezcla de tres productos para así eliminar el exceso de desperdicio, desechos que se encuentran en el área foliar de esta manera tratar de mejorar la producción ya que son plantas viejas las cuales tardan en responder un poco pero vamos a tratar de lograr este objetivo”.

6. Describa los canales formales a través de los cuales suele recibir información.

¿Qué tipo de información tiende a recibir? ¿Qué tan seguido?

“Nosotros asistimos a seminarios, cursos, por ejemplo estuvimos en la compra mundial de cacao”.

7. ¿Cuál es para usted el mayor problema que se percibe en los campos de la Asociación?

“El mayor problema que se presenta son las plagas, uno de la principales obstáculos para la producción son la monilla, la escoba de bruja esta provocan una bajan de un 60% y 70% de la misma, es por eso estamos con este plan piloto de eliminar el exceso de enfermedades del área foliar de las plantas y fertilizando para que haya una mejor producción”.

8. ¿Qué soluciones da para dichos inconvenientes?

“Las principales soluciones que daría sería trabajar contantemente con los productores para mejorar la producción, la cual es una de las bases para seguir adelante ya que si la producción se cae están tanto mal ellos como nosotros y esto no convendría a ninguno ya que nos afectaría para seguir avanzando”.

Análisis

Según lo mencionado por el Ing. Cabanilla, Llevan unos registro o fichas para llenarlas en cada visita que hacen a los productores, lo hacen de manera visual y anotan las observaciones para luego darles recomendaciones de cómo deben mejorar su trabajo.

Conclusión

Como conclusión que se le brinda al Ing., Cabanilla es que todos los Asociados den todo su esfuerzo para alcanzar uno de sus objetivos importantes que es crear un plan piloto para promover la producción de las plantas antiguas las cuales tardan en responder, dicho objetivo consiste en llevar a cabo el proceso de fertilización orgánica de las fincas, todo con el propósito de eliminar el exceso de desperdicio y mejorar la producción.

Entrevista 5

Fecha: Martes, 6 de Septiembre de 2016

Datos del Entrevistado

Nombre: Ing. Rafael Fuentes

Hora de entrevista: 14:36

Edad: 27 años

Cargo: Control de Calidad

Sexo: Masculino

Profesión: Ing. Agrónomo

1. ¿Nos podría hablar acerca de su función dentro de la Asociación?

Ing. Fuentes informa: “Aquí se hace de todo, pero mi cargo específico es el de Control de Calidad del grano”.

2. ¿De qué se trata su tarea como encargado del control de calidad?

“Mi trabajo se trata de llevar el control de calidad del grano, ver que todo salga bien, que no contenga basura, desde el momento en que sale el grano del campo hasta que se lo vende. Es decir, cuando llega un productor hay que hacer una previa revisión antes de comprar el cacao, si el cacao viene en condiciones no óptimas para su compra, ya no se acudirá al mismo productor”.

3. ¿Es usted la persona encargada del almacenamiento del producto? Explíquenos dicho proceso.

“Claro, primero se hace todo el proceso de pos-cosecha y cuando ya está seco el grano ahí se lo almacena, permanece aproximadamente dos meses en los cajones, y ya luego se procede a su comercialización”.

Análisis

Según lo indicado por el Ing. Fuentes se pudo identificar sus funciones dentro de la Asociación que están relacionadas con el control de Calidad del grano, revisar sus condiciones desde el momento en que sale del campo hasta que se lo comercializa. Otra de sus tareas es, realizar una previa revisión del cacao que ofrecen los productores, ver que estén en las condiciones óptimas para su respectiva compra.

Conclusión

Se puede concluir indicando que es necesario que el Ing. Fuentes mantenga un registro escrito de todas las observaciones que se presentan en el cacao de los productores. Por medio del cual, la Administración mantendrá un control más claro de todas las falencias encontradas en el grano.

3. CAPITULO III

La Propuesta

3.1. Introducción

En base al análisis que se ha realizado dentro del departamento de Administración de Apovinces, a través de las entrevistas hemos notado que, existe una deficiencia en el manejo de los procesos administrativos, por ende, se ha visto la necesidad de elaborar un Manual de Procesos para la Asociación Apovinces. Con esto se logrará mejorar el manejo de los procesos administrativos. Al poner en práctica dicho manual el personal de Apovinces tendrá una visión clara y general del procedimiento de gestión donde se presentan los procesos que componen el sistema, así como sus relaciones principales, de manera que dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

Cabe señalar que el presente Manual de Procesos deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de su autorización, o bien, cada vez que exista una modificación en la estructura del sistema, con el objeto de conservarlo actualizado, o en caso de que ocurra el ingreso de un nuevo personal se deberá hacer la correspondiente revisión.

3.2. Objetivo del Manual De Procedimientos

Orientar el trabajo para obtener lineamientos claros y mejorar el manejo de los procesos administrativos de la Asociación de productores orgánicos de Vincas.

3.3. Alcance del Manual

El alcance de este manual se extiende a la elaboración, actualización o reestructuración de los manuales de operación, asociación, políticas y procedimientos de las distintas estructuras, actividades, reuniones, trámites y comercialización con los que Apovinces realiza sus funciones.

3.4. Definiciones

Actividad: Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o equipo administrativo como parte de una función asignada.

Alcance: Es el ámbito de aplicación del procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades así como a qué no aplica.

Calidad: Conjunto de características y propiedades de un producto que son apropiadas para cumplir las exigencias y expectativas del mercado al que va destinado. Son características del producto que satisfacen las distintas necesidades del consumidor.

Diagrama de Flujo: Representación gráfica que muestra la secuencia en que se realizan actividades necesarias para desarrollar un trabajo determinado, el cual deberá iniciar con un verbo de acuerdo al siguiente ejemplo: recibe, envía, turna, procesa etc.

Entrevista Directa: Consiste básicamente en reunirse con una o varias personas encargadas de determinados procedimientos y cuestionarlas para obtener información. Este medio permite adquirir información más completa puesto que el entrevistador al tener relación directa con el entrevistado puede además de percibir respuestas, percibir actitudes.

Ensacado: Acción de introducir un objeto en un saco o saquillo.

Exportación: Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías pertenecientes al territorio nacional para alcanzar fines comerciales.

Fermentación: Es el proceso catabólico (productor de energía) de oxidación incompleta totalmente anaeróbico, siendo el producto final un compuesto orgánico.

Funciones: Son un conjunto de actividades, por medio de las cuales se alcanzará el desarrollo de los objetivos planteados.

Índice: Aparato localizado inmediatamente después de la portada y en donde se presenta de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen el manual.

Introducción: Aparato del manual que contempla en forma de presentación, la naturaleza y característica del documento, proporcionando al usuario una síntesis de su origen, estructura y contenido así como su utilidad, fines y propósitos generales que se pretenden

cumplir a través de él, incluye información de cómo se usará, además de quién, cómo y cuándo hará la revisiones y actualizaciones del mismo.

Manuales Administrativos: Medios valiosos para la comunicación, que sirven para registrar y transmitir la información respecto a la asociación y el funcionamiento de la dependencia; es decir, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática la información sobre la historia, asociación, políticas y procedimientos de una institución y que se considere necesaria para la mejor ejecución de trabajo.

Materia Prima: Es todo elemento que se transforma e incorpora en un producto final. El producto terminado tiene incluido una serie de elementos y subproductos, ya que mediante un proceso de transformación permite la confección de un producto final.

Mazorca: Espiga grande formada por granos gruesos y apretados, en la que se crían los frutos de algunas plantas, especialmente el maíz y el cacao.

Misión y Visión: Misión: Razón de ser de la institución, la cual explica su existencia. Es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental.

Visión: Escenario altamente deseado por la dependencia el cual se puede alcanzar en un periodo de largo plazo.

Objetivo: Meta que se pretende cumplir, que especifica con claridad el qué y para qué se proyecta algo y por lo tanto se debe realizar una determinada acción.

Observación de Campo: Declaración verbal o escrita de hechos, situaciones o evidencias las cuales se puede constatar directamente por el observador. Consiste en acudir al lugar u oficina en donde se desarrollan las actividades de cada procedimiento, observar detenidamente todo lo que sucede alrededor y para ello es necesario anotar todo lo que se considere relevante, con esto es posible verificar o modificar la información recabada en la entrevistas.

Organigrama: Representación esquemática de los diferentes departamentos, unidades de negocios, direcciones, etc., que compone la empresa, así como las relaciones de jerarquía que existe entre ellos.

Políticas y Lineamientos: Elemento mediante el cual se establece las directrices y responsabilidades con las que se debe operar cada procedimiento, son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades y tareas asignadas.

Procedimiento: Sucesión secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella.

Proceso: Totalidad de una unidad procesal que se diferencia del procedimiento debido a que este último es la sucesión de los actos, mientras que el proceso es la totalidad o unidad de los mismos.

Recepción del cacao Proceso en el que la materia prima o producto es recibido en su centro de Acopio para proceder a los demás procedimientos.

Reestructurar: Modificar o hacer una retroalimentación a la forma en que está estructurada u organizada una cosa.

Secado y Almacenamiento: Procesos que comprenden la alteración del grano en el momento en que recibe la luz solar y el calor de la temperatura, parte esencial para dar por terminado el proceso de secado y luego ser almacenado, es decir, ser depositado en cajones.

Transportación: Acción de trasladar los bienes o mercadería a su lugar de destino, ya sea de manera nacional o internacional.

Ventas: Actividad comercial donde interviene la entrega de un bien o servicio a cambio de obtener ganancia monetaria.

3.5. Políticas y Lineamientos

Políticas Generales

1. El manual de procesos administrativos es elaborado directamente por los responsables de la estructura, actividad o procedimiento, en este caso las autoras del proyecto, junto con la participación del Presidente de la Asociación y el personal administrativo.

2. En la elaboración del manual debe existir plena coherencia entre éstos y las funciones asignadas a los equipos administrativos que se trate.
3. Durante la redacción del Manual, se deben considerar las reglas ortográficas definidas por la Real Academia de la Lengua Española.
4. La redacción general del Manual debe realizarse en letra Time New Roman 12, lo mismo para el caso de los títulos pero en tamaño 14 y con letra mayúscula.
5. El documento final debe estar justificado de acuerdo al modelo presentado en este ejemplar.
6. Para la elaboración de la portada del manual, el tamaño y el tipo de letra que deberá usarse será como describe a continuación.
7. Durante la redacción de la introducción del manual debe emplearse un vocabulario sencillo, claro y comprensible con el fin de facilitar su entendimiento, y se comprenda totalmente el propósito y su utilidad, la síntesis del contenido, el ámbito de su aplicación, las áreas que participan en la elaboración del mismo y la importancia de mantener permanentemente actualizado este manual, la redacción deberá elaborarse en un máximo de tres párrafos.
8. En la redacción del objetivo, éste debe ser lo más concreto y claro posible, en la primera parte de su contenido deberá expresar: QUÉ SE HACE; y la segunda, PARA QUÉ

SE HACE. La descripción de los objetivos se inicia con un verbo en infinitivo y se evita el uso de adjetivos calificativos.

9. Todos los manuales administrativos deben elaborarse en los formatos incluidos en este manual.

10. Después de efectuar la revisión final del proyecto de manual, éste debe someterse a la aprobación de las autoridades correspondientes a través de la recolección de sus firmas, las cuales deben ser en color azul.

11. Una vez que el manual ha sido elaborado, aprobado e impreso en dos originales debe ser presentado a los Asociados y empleados responsables de su aplicación.

12. La unidad administrativa correspondiente es la responsable de la operación, difusión interna y en su caso de la implementación de los procedimientos contenidos en el manual.

13. La unidad administrativa responsable de la operación de los procesos contenidos en el manual, también es la responsable de la revisión de los procedimientos, los cuales deberán ser revisados al menos dos veces al año después de haber sido emitido, con la finalidad de asegurar la congruencia de entre lo que se dice y lo que se hace dentro del área.

14. El encabezado debe ser el medio por el cual se identifique el tipo de manual, la unidad administrativa dueña de la operación o proceso, el nombre de la operación o procesos que se

describen, así como la fecha de emisión y de la última versión del documento y el número total de hojas que contiene.

15. Cuando se realice la descripción de actividades del procedimiento y estas sean de carácter general, y que a la vez comprendan varias áreas, se debe indicar para cada actividad la unidad administrativa responsable de su ejecución; no obstante, si se trata de una descripción detallada, es decir, que incluya los puestos que participan en cada una de las actividades, es conveniente anotar el nombre específico del puesto.

16. Durante la descripción de actividades del procedimiento, se debe redactar el mismo de una manera clara y precisa, es decir, quién, cómo, cuándo, y donde se ejecutan las actividades.

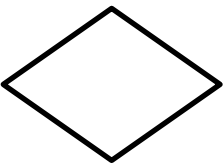
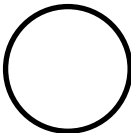
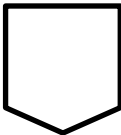
17. Durante la graficación de las actividades de un procedimiento se debe especificar las partes que intervienen en la ejecución de los mismos.

18. En la graficación de actividades se debe enumerar las actividades en forma progresiva aún en caso de que existan varias alternativas de decisión.

19. Durante la graficación de las actividades de un procedimiento se puede usar la simbología para diagramas de flujo del manual de procedimientos que se presentó anteriormente.

3.6. Simbología

Para obtener una mayor comprensión de los procedimientos, a continuación se presenta gráficamente la simbología utilizada en el levantamiento de los mismos.

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o Término	Este símbolo se utiliza para señalar el comienzo así como el final de un diagrama. Tradicionalmente se colocan las palabras “INICIO” ó “FIN” dentro de la figura para hacerlo más explícito.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento.
	Decisión	Indica las opciones que se pueden seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo, indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes páginas, dentro del símbolo se utilizará un número arábigo que indicará la tarea a la

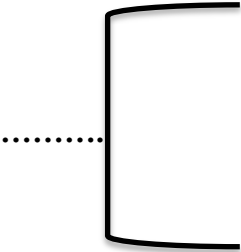
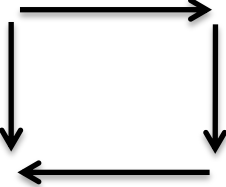
	Documento	cual continua el diagrama.
	Nota	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Dirección de flujo o Línea de unión	Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una tarea y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Figura 3. Simbología

Fuente: Tomado del libro. "Elaboración de Manuales Administrativo" del Autor Vlinamar
Elaborado por: Autoras

		PR-DO-00
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE APOVINCES	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 1/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		



		PR-DO-00
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 2/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

3.7. Mapa de Proceso



Figura 4. Mapa de Proceso
 Fuente: Investigación de Autoras
 Elaborado por Autoras

		PR-DO-00
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 3/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

Tabla de Contenido

3.8. Manual de Procedimientos

3.9. Desarrollo

3.9.1. Proceso Estrategico

3.9.1.1 Gestión Gerencial

3.9.1.1.1 Organizar Reuniones

3.9.1.1.2. Realizar Estudio de las Operaciones

3.9.1.1.3 Analizar Situaciones Problemáticas.

3.9.1.1.4 Generar Estrategias

3.9.1.1.5 Planificar y Asistir A Seminarios

3.9.1.1.6 Crear Un Ambiente Dinámico

3.9.2. Procesos Operativos

3.9.2.1. Gestión de Compra

3.9.2.1.1. Determinación de la cantidad de cacao a comprar.

3.9.2.1.2. Verificación de la calidad del cacao a comprar.

3.9.2.1.3. Cumplimiento de las normas establecidas de calidad

3.9.2.1.4. Pesado del cacao.

3.9.2.1.5. Elaboración del comprobante de compra.

3.9.2.2. Gestión de Poscosecha

3.9.2.2.1 Selección de Mazorca.

3.9.2.2.2. Picado.

3.9.2.2.3. Separación de Placenta.

3.9.2.2.4. Fermentación.

3.9.2.2.5. Secado.

3.9.2.2.6. Ensacado.

3.9.2.2.7. Almacenado.

3.9.2.3. Gestión de Comercialización

3.9.2.3.1. Selección del producto.

3.9.2.3.2. Investigar el mercado

		PR-DO-00
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 4/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

3.9.2.3.3. Contacto con los clientes.

3.9.2.3.4. Ventas.

3.9.2.3.5. Exportación.

3.9.2.4. Gestión de Exportación

3.9.2.4.1. Dejar el cacao en condiciones óptimas

3.9.2.4.2. Fijar con el cliente el lugar de destino

3.9.2.4.3. Cumplir con requisitos/exportación

3.9.2.4.4. Embarcación del cacao beneficiado

3.9.3. Proceso de Apoyo

3.9.3.1. Gestión Administrativa

3.9.3.1.1. Planificar estrategias

3.9.3.1.2. Organizar los recursos

3.9.3.1.3. Ejecutar acciones eficientes

3.9.3.1.4. Controlar situaciones problemáticas

3.9.3.1.5. Planificar reuniones y Seminarios

3.9.3.2. Gestión de Mercadeo

3.9.3.2.1. Análisis e investigación de mercado

3.9.3.2.2. Recopilación de información de los mercados

3.9.3.2.3. Contar con una base de datos

3.9.3.2.4. Crear planes de negocio

3.9.3.2.5. Mantener un buen uso de los recursos

3.9.3.3. Gestión de Apoyo Técnico.

3.9.3.3. 1. Revisar cuidadosamente el cultivo

3.9.3.3. 2. Resolver los problemas de manera eficiente.

3.9.3.3. 3. Dar el asesoramiento revisando cada lote del campo

3.9.3.3. 4. Es médico de cabecera del productor.

3.9.3.3. 5. Dar seguimiento a las recomendaciones

		PR-DO-00
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 5/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

3.9. Desarrollo

3.9.1. Proceso Estratégico

3.9.1.1. Gestión Gerencial. Está encargada del control de la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la Asociación. Proporcionará directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

3.9.2. Procesos Operativos

3.9.2.1. Gestión de Compra. Comprende la materia prima, control de calidad del cacao, y su correspondiente transportación.

3.9.2.2. Gestión de Poscosecha. Comprende el periodo o lapso de tiempo que transcurre desde el momento en que el cacao es expulsado de su fuente natural (de la mata), para luego ser receptado en su centro de acopio y luego procesado y comercializado.

3.9.2.3. Gestión de Comercialización. La Gestión de comercialización de una Asociación es la que se encarga de satisfacer las necesidades del mercado; es decir de los clientes que la dirección o gerencia general ha seleccionado como objetivo.

		PR-DO-00
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 6/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

3.9.2.4. Gestión de Exportación. La exportación se trata simplemente de la salida de un producto de un determinado país con destino a otro, atravesando la diferente frontera o maneras que separa las naciones.

3.9.3. Procesos de Apoyo

3.9.3.1. Gestión Administrativa. Es aquella que consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos las cuales se la hace con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control

3.9.3.2. Gestión de Apoyo Técnico. Encargada de dar soporte a las distintas actividades que se realizan en la asociación, por medio del asesoramiento que brinda una persona especializada en el tema, logrando que sus áreas productivas sean cada vez más eficientes y reforzar el área que se considere deficiente.

		PR-DO-00
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 7/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

3.9.3.3. Gestión de Mercadeo. Es un proceso social y administrativo por medio del cual grupos e individuos logran obtener lo que necesitan a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

	PROCESO ESTRATÉGICO	PR-DO-00
	GESTIÓN GERENCIAL	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 8/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		



GESTIÓN GERENCIAL

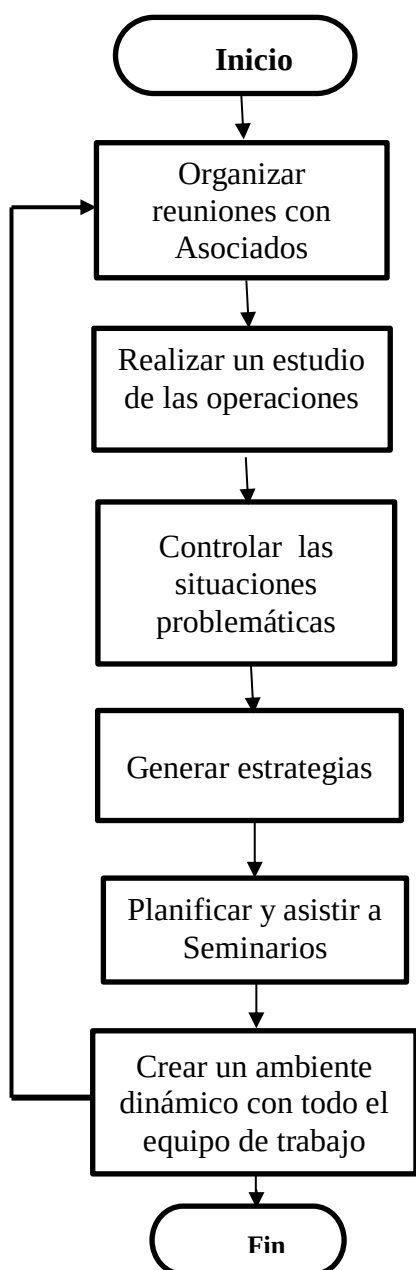
	PROCESO ESTRATÉGICO	PR-DO-00
	GESTIÓN GERENCIAL	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 9/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

Propósito del Procedimiento

Planificar, organizar, ejecutar y controlar los cambios que se den en la Asociación, establecer estrategias para lograrlos, además reconocer la participación basada en el liderazgo de los miembros de la Asociación para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

	PROCESOS ESTRATÉGICOS	PR-DO-00
	GESTIÓN GERENCIAL	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 10/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

Diagrama de Flujo



El Ing. Julio Cerezo como Presidente de la Asociación, tendrá como tarea principal organizar reuniones con todo el personal de Apovinces.

Como función del Presidente está también realizar estudios continuos a través de informes de las operaciones dentro de la Asociación.

Es muy importante que focalice y analice las situaciones problemáticas para proceder a la toma de decisiones.

Es de gran utilidad implementar estrategias para la creación de un producto de calidad, de modo que éste se venda por sí solo y sea de preferencia por parte del consumidor.

El Ing. Cerezo deberá asistir a Seminarios, conferencias, charlas para obtener conocimiento actualizado de todo lo referente al cacao nacional.

Esforzarse por crear un ambiente dinámico con todo el equipo de trabajo, hará que todos estén enfocados en alcanzar los objetivos propuestos.

	PROCESOS ESTRATÉGICOS	PR-DO-00
	GESTIÓN GERENCIAL	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 11/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

3.9.1.1 Gestión Gerencial

3.9.1.1.1 Organizar reuniones. Al menos dos veces al mes, el Presidente de la Asociación debe realizar reuniones con todo el personal, para de esta manera poder tratar todo asunto relacionado a las operaciones, movimientos y puntos débiles que se estén presentando y que probablemente puedan afectar a la Asociación si no se toman las debidas precauciones.

3.9.1.1.2 Realizar estudio de las operaciones. El análisis y estudio continuo de las operaciones es necesario para llevar un control de cada área dentro de la Asociación, para lograr detectar posibles amenazas.

3.9.1.1.3 Analizar las situaciones problemáticas. Es muy importante que el Presidente junto con la Administración pueda focalizar y analizar las situaciones problemáticas para proceder a la toma de decisiones en el momento adecuado.

	PROCESOS ESTRATÉGICOS	PR-DO-00
	GESTIÓN GERENCIAL	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 12/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

3.9.1.1.4 *Generar estrategias.* El Presidente de la Asociación junto con la gerencia administrativa tiene como punto fuerte y de gran utilidad la implementación de estrategias para la creación de un producto de calidad, de modo que éste se venda por sí solo, es decir, se posicione en la mente del consumidor. El cliente tendrá como preferencia el producto y no fácilmente aceptará la entrada de productos sustitutos con la implementación de buenas estrategias.

	PROCESOS OPERATIVOS	PR-DO-00
	GESTIÓN DE COMPRA	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 13/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		



GESTIÓN DE COMPRA

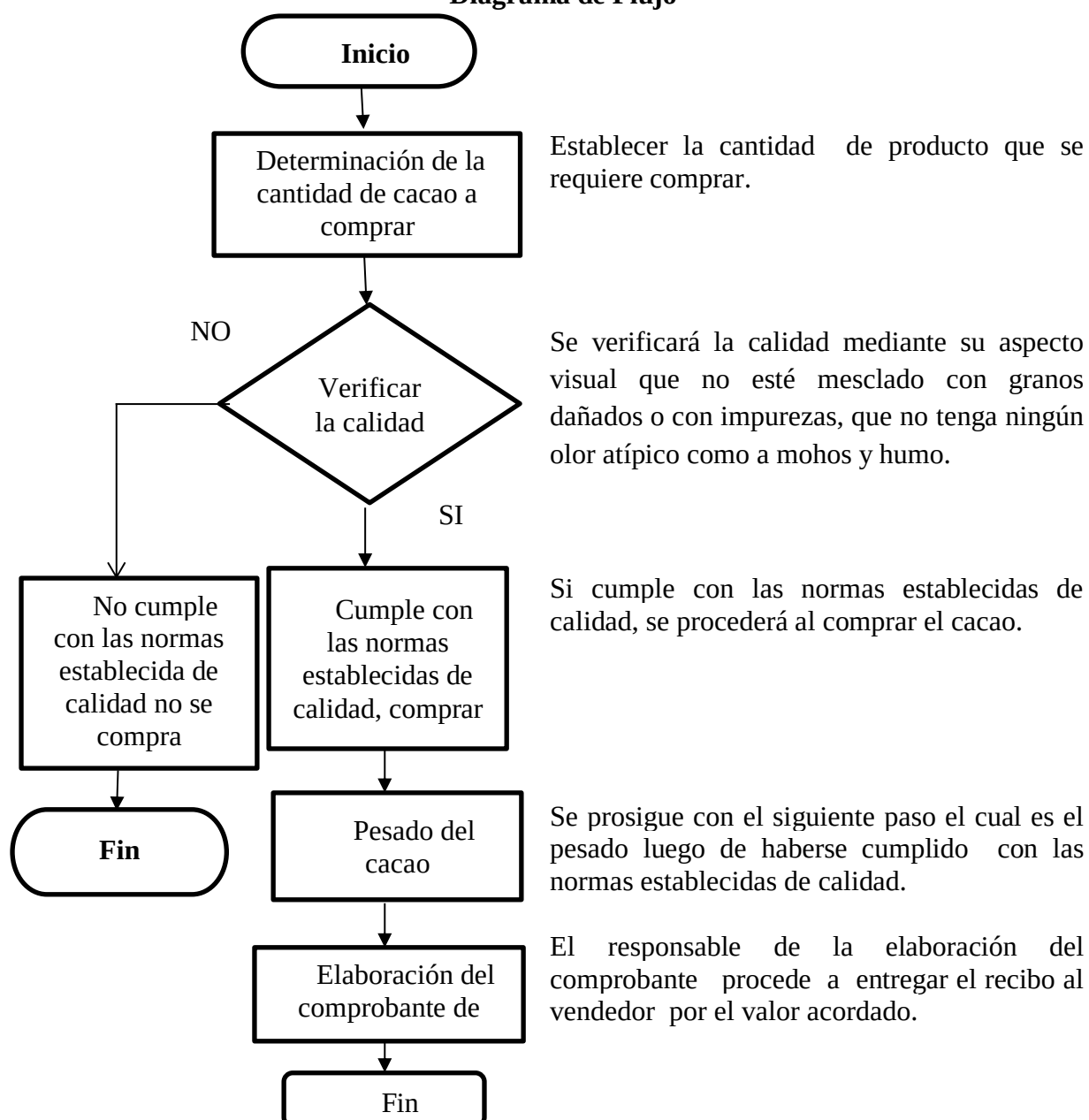
	PROCESOS OPERATIVOS	PR-DO-00
	GESTIÓN DE COMPRA	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página:14/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

Propósito del Procedimiento

Inquirir relaciones fuertes con sus proveedores y así mismo obtener las materias primas al precio más bajo, al mismo tiempo reducir el costo final del producto, teniendo en cuenta las necesidades de cada una de las áreas de Asociación.

	PROCESOS OPERATIVOS	PR-DO-00
	GESTIÓN DE COMPRA	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 15/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

Diagrama de Flujo



	PROCESOS OPERATIVOS	PR-DO-00
	GESTIÓN DE COMPRA	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 16/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

3.9.2.1. Gestión de Compra

3.9.2.1.1. Determinación de la cantidad de cacao a comprar. La Asociación

determinará de manera mensual la cantidad de cacao que deberá adquirir el cliente y dependerá mucho de la gestión de ventas.

3.9.2.1.2. Verificación de la calidad del cacao a comprar. La calificación de la calidad se realiza acuerdo a su aspecto visual, humedad, verificando que no esté mezclado con granos dañados o con impurezas, que no tenga ningún olor extraño como a mohos se compra a los socios que son los que cuentan la certificación de producción orgánica, y que se encuentran registrados en su nómina con código de certificación.

3.9.2.1.3. Cumplimiento de las normas establecidas de calidad. Para comprar el cacao se debe cumplir con las normas establecidas de calidad, se debe traer la materia prima en recipientes limpios, debe ser en funda transparentes que no hayan sido tratadas con ninguna sustancia o en gavetas que haya sido compradas exclusivamente para el uso del cacao y que no hayan sido recipientes de reciclaje como por ejemplo baldes de manteca, baldes de aceite ya que hay residuos y es en contra de las normas, y el transporte del producto, debe ser un recipiente especial.

	PROCESOS OPERATIVOS	PR-DO-00
	GESTIÓN DE COMPRA	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 17/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

3.9.2.1.4. *Pesado del cacao.* Inmediatamente después de verificar que cumple con las normas de calidad se continúa a pesar y a revisar tomando en cuenta el tipo de materia prima.

3.9.2.1.5. *Elaboración del comprobante de compra.* Luego se debe llenar el libro de registro de cacao, así mismo el precio donde se anota los kilos recibidos, el responsable de la elaboración del comprobante procede a entregar el recibo por el valor acordado.

	PROCESOS OPERATIVOS	PR-DO-00
	GESTIÓN DE POSCOSECHA	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 18/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		



GESTIÓN DE POSCOSECHA

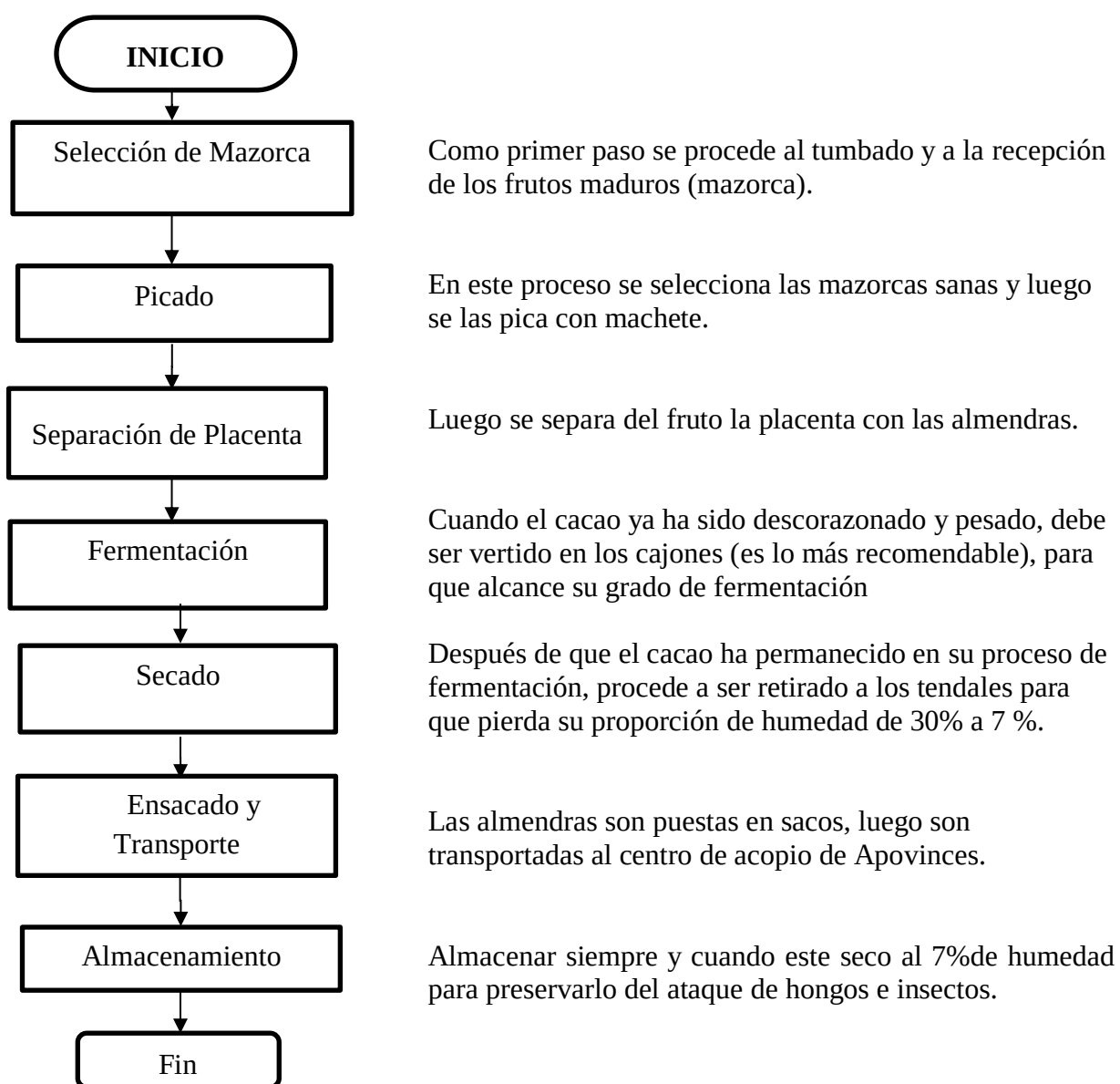
	PROCESOS OPERATIVOS	PR-DO-00
	GESTIÓN DE POSCOSECHA	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 19/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

Transformar la cosecha en un producto terminado (poscosecha) donde comprende las etapas de selección de mazorca, picado, descorazonado, transporte, fermentación , secado, clasificación y almacenamiento), todo ello para cumplir con las expectativas del consumidor.

	PROCESOS OPERATIVOS	PR-DO-00
	GESTIÓN DE POSCOSECHA	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 20/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

Diagrama de Flujo



	PROCESOS OPERATIVOS	PR-DO-00
	GESTIÓN DE POSCOSECHA	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 21/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

3.9.2.2. Gestión de Poscosecha

3.9.2.2.1 Selección de Mazorca. Antes de proceder al quiebre de las mazorcas debemos separar las que poseen un grado óptimo de madurez de sobre las maduras así mismo como las atacadas, por plagas y enfermedades, las mismas que serán picadas apartes y este cacao no será fermentado.

3.9.2.2.2. Picado. El segundo paso es el picado de las mazorcas las cuales debe realizarse con mucho cuidado para asimismo evitar el corte de las almendras ya que las mismas son más susceptibles a la contaminación por moho.

3.9.2.2.3. Separación de Placenta. Una vez que se ha extraído la placenta, el cacao debe ser transportado al área de fermentación o centro de acopio durante cuatro a seis horas.

3.9.2.2.4. Fermentación. Cuando el cacao ya ha sido descorazonado y pesado, debe ser vertido en los cajones (es lo más recomendable), para que alcance su grado de fermentación necesaria, permanecer dos días aproximadamente y luego se los retira a los tendales.

	PROCESOS OPERATIVOS	PR-DO-00
	GESTIÓN DE POSCOSECHA	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 22/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

3.9.2.2.5. *Secado.* Después de que el cacao ha permanecido en su proceso de fermentación, se procede a colocarlo en los tendales para que pierda su proporción de humedad de 30% a 7 %.

3.9.2.2.6. *Ensacado.* El cacao que ya ha sido clasificado se debe ensacar y pesarlo.

3.9.2.2.7. *Almacenado.* : El cacao se lo debe almacenar siempre y cuando este seco al 7%de humedad para preservarlo del ataque de hongos e insectos.

	PROCESOS OPERATIVOS	PR-DO-00
	GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 23/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		



GESTIÓN COMERCIALIZACIÓN

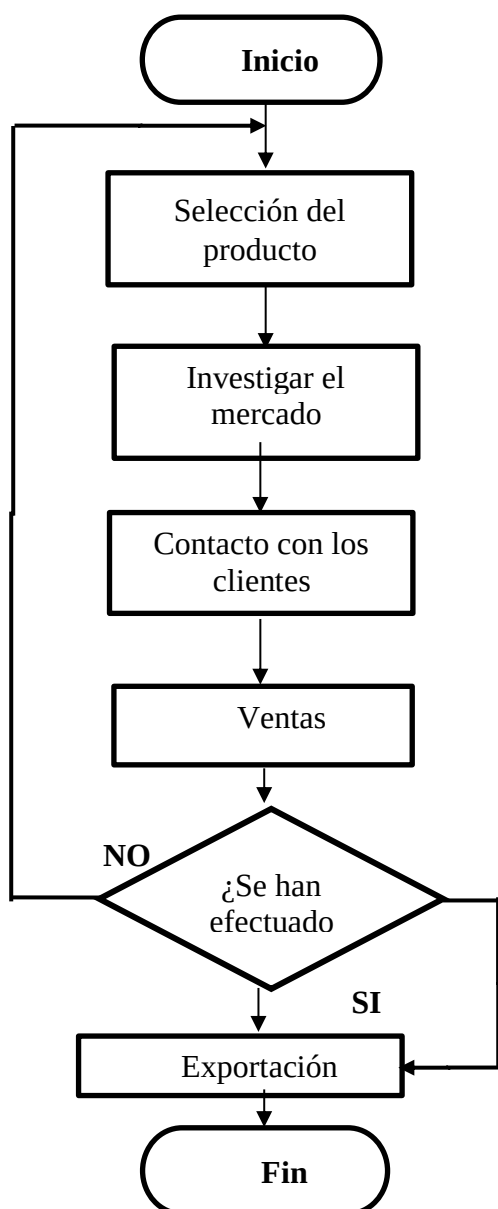
	PROCESOS OPERATIVOS	PR-DO-00
	GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página:24/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

Propósito del Procedimiento

Ofrecer todas las herramientas necesarias para administrar y gestionar adecuadamente las principales actividades comerciales de la Asociación en mercados del sector cacaotero.

	PROCESOS OPERATIVOS	PR-DO-00
	GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página:25/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

Diagrama de Flujo



Antes de ser comercializado, el cliente realiza la selección del producto para confirmar las condiciones que él requiere.

Investigar y analizar el mercado que ofrece el mismo producto.

Es importante acudir al contacto directo con los clientes, puesto que ellos son el mercado meta de la Asociación.

Cuando ha sido un éxito la actividad anterior, se procede a las ventas.

En caso de dar por hecho el proceso de venta, se concluye con la exportación.

Por último, se fija el lugar de destino para satisfacer en su totalidad las necesidades del cliente.

	PROCESOS OPERATIVOS	PR-DO-00
	GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 26/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

3.9.2.3. Gestión Comercialización

3.9.2.3.1. *Selección del producto.* Antes de ser comercializado, el cliente realiza la selección del producto para confirmar las condiciones que él requiere.

3.9.2.3.2. *Investigar el mercado.* Investigar y analizar el mercado que ofrece el mismo producto, visualizar las estrategias que adopta, ya sea respecto a la calidad, servicio, precio del producto, etc.

3.9.2.3.3. *Contacto con los clientes.* Es importante acudir al contacto directo con los clientes, lograr ser convincente con el cliente, darle a conocer la calidad del producto, puesto que ellos son el mercado meta de la Asociación.

3.9.2.3.4. *Ventas.* Antes de ser comercializado, el cliente realiza la selección del producto para confirmar las condiciones que él requiere. Una de las más importantes condiciones del producto es que sea orgánico y que cumpla con el máximo estándar de calidad establecido por las Normas.

3.9.2.3.5. *Exportación.* Cuando ha sido un éxito la actividad anterior, se procede a las ventas.

	PROCESOS OPERATIVOS	PR-DO-00
	GESTIÓN DE EXPORTACIÓN	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 27/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		



GESTIÓN DE EXPORTACIÓN

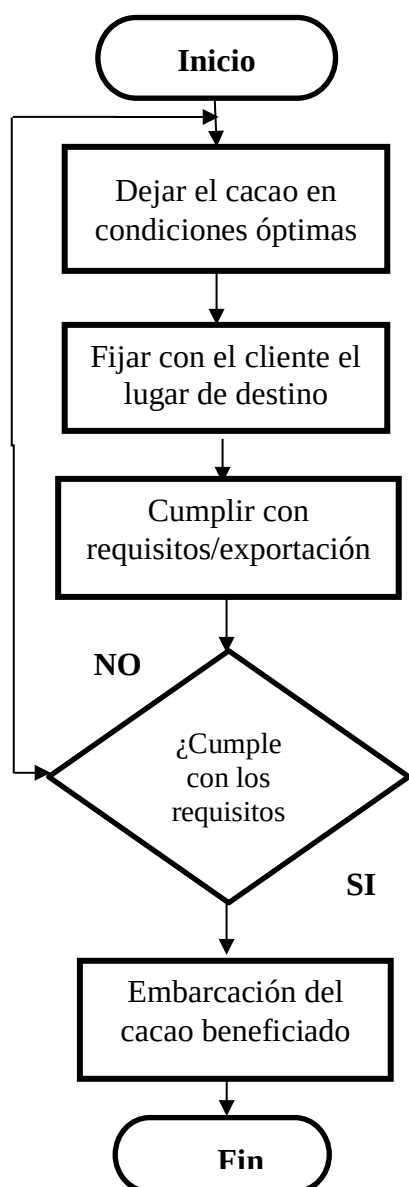
	PROCESOS OPERATIVOS	PR-DO-00
	GESTIÓN DE EXPORTACIÓN	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 28/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

Propósito del Procedimiento

Generar negociaciones favorables a nivel internacional, incrementar las ganancias de la asociación, y expandir su comercialización hacia nuevos mercados con la salida de un cacao nacional de calidad.

	PROCESOS DE OPERATIVOS	PR-DO-00
	GESTIÓN DE EXPORTACIÓN	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 29/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

Diagrama de Flujo



Prevía a la exportación el cacao debe estar en las condiciones requeridas por el cliente (libre de impurezas, de agroquímicos, de malos olores).

Como segundo proceso, el presidente de Apovinces debe consultar con el cliente el lugar de destino y así determinar el costo de impuestos aduaneros.

Otro proceso importante es estar al día con todos los requerimientos establecidos por Agrocalidad.

Si los asociados mantienen en pie todos los requisitos anteriores para realizar la exportación del cacao, se procede al último proceso.

Cuando la Asociación está lista con todos los lineamientos para la previa exportación, se culmina con la respectiva embarcación del grano y se espera que llegue a buen término a su lugar de destino.

	PROCESOS DE OPERATIVOS	PR-DO-00
	GESTIÓN DE EXPORTACIÓN	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 30/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

3.9.2.4. Gestión de Exportación

3.9.2.4.1. *Dejar el cacao en condiciones óptimas.* El cacao listo para su exportación o beneficiado debe cumplir con los requisitos tales como: mantener una humedad de 7% (determinado), estar libre de impurezas, agroquímicos, malos olores, ácido butírico (podrido). El porcentaje de defectuoso del cacao no debe exceder del 1% de granos partidos.

3.9.2.4.2. *Fijar con el cliente el lugar de destino.* Como segundo proceso, el presidente de Apovinces debe conocer la partida arancelaria y el país de destino del producto y así determinar su régimen comercial aplicable.

3.9.2.4.3. *Cumplir con requisitos/exportación.* Otro paso importante a considerarse es estar al día con todos los requisitos de exportación establecidos en la página web de Agrocalidad. Si los asociados mantienen en pie todos los requisitos anteriores para realizar la exportación del cacao, se procede al último proceso.

3.9.2.4.4. *Embarcación del cacao beneficiado.* Cuando la Asociación está lista con todos los lineamientos para la previa exportación, se culmina con la respectiva embarcación del grano y se espera que llegue a buen término a su lugar de destino.

	PROCESOS DE APOYO	PR-DO-00
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 31/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		



GESTIÓN ADMINISTRATIVA

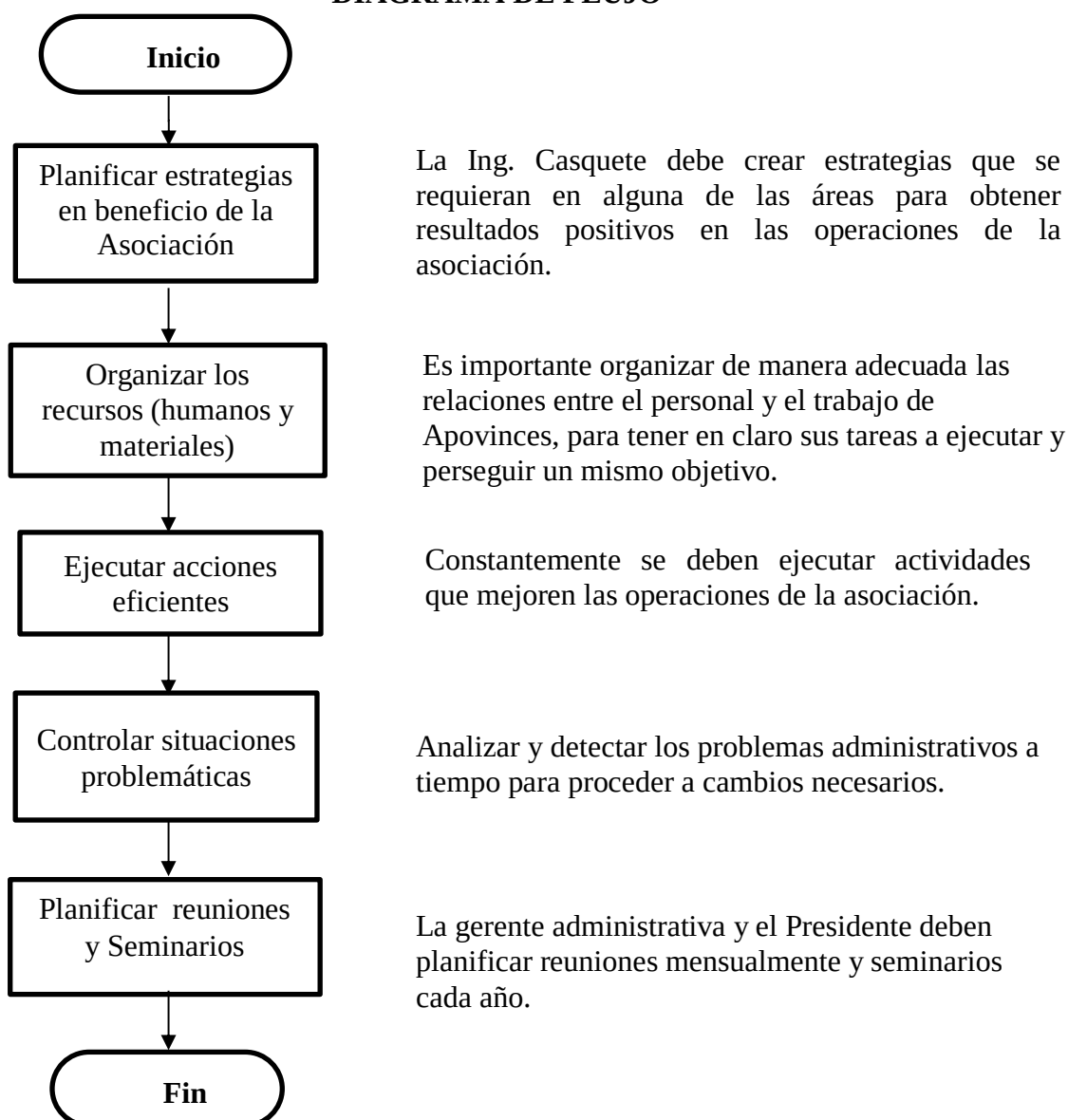
	PROCESOS DE APOYO	PR-DO-00
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Fecha:23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 32/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

Proporcionar al personal de la asociación un panorama sobre cómo está siendo administrada de acuerdo a los distintos niveles jerárquicos y operativos, señalando las desviaciones de aquellas áreas para determinar una revisión a cada problema administrativo detectado.

	PROCESOS DE APOYO	PR-DO-00
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 33/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

DIAGRAMA DE FLUJO



	PROCESOS DE APOYO	PR-DO-00
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Fecha:23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 34/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

3.9.3.1. Gestión Administrativa

3.9.3.1.1. Planificar estrategias: Para que la Asociación alcance un alto nivel competitivo y obtenga éxito, es necesario que a menudo planifique y cree estrategias que sean necesarias en cualquiera de las áreas y sean conocidas por cada uno de los asociados.

3.9.3.1.2. Organizar los recursos: Un papel de gran importancia que cumple todo administrador es saber organizar correctamente los recursos, tanto humanos como materiales. La asociación en general tendrá más cerca el alcance de sus objetivos.

3.9.3.1.3. Ejecutar acciones eficientes: En el momento que así lo requiera la asociación, la gerente administrativa deberá ejecutar acciones que favorezcan el funcionamiento de las operaciones dentro de la misma.

3.9.3.1.4. Controlar situaciones problemáticas: Además de fijar los problemas detectados, se deben tomar inmediatamente decisiones a tiempo para que éstos no alteren o perjudiquen de alguna u otra manera las operaciones de la asociación.

	PROCESOS DE APOYO	PR-DO-00
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Fecha:23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 35/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

3.9.3.1.5. Planificar reuniones y Seminarios: De manera mensual para tratar asuntos relacionados al rendimiento del personal, capacitaciones, actualización de conocimientos en el sector cacaotero.

	PROCESOS DE APOYO	PR-DO-00
	GESTIÓN MERCADEO	Fecha:23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 36/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		



GESTIÓN DE MERCADEO

	PROCESOS DE APOYO	PR-DO-00
	GESTIÓN MERCADEO	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 37/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

Contribuir al logro de los objetivos de la Asociación, identificar e incrementar su participación en el mercado para garantizar su supervivencia, generar rentabilidad para asegurar la recuperación de sus inversiones y fomentar la expansión de los mercados, de manera que se maximice el valor de la Asociación.

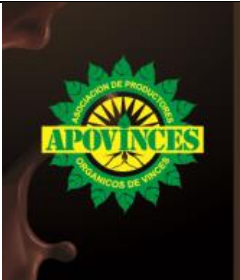
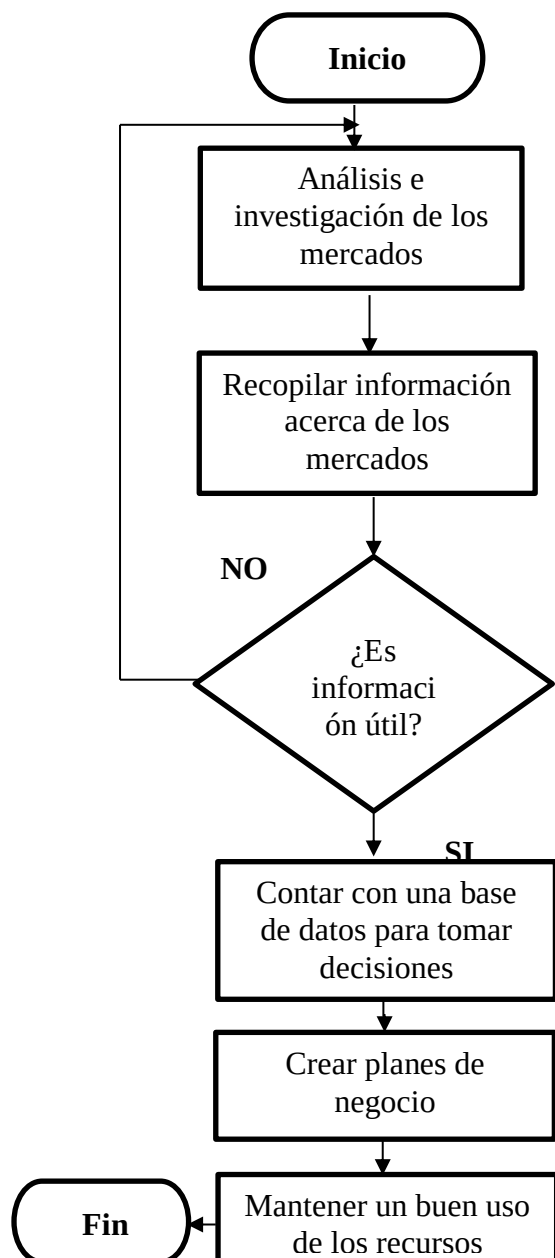
	PROCESOS DE APOYO	PR-DO-00
	GESTIÓN DE MERCADEO	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 38/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

Diagrama de Flujo



Investigar y analizar el mercado es esencial para identificar oportunidades aplicables a la asociación y evadir cuidadosamente posibles amenazas en el entorno.

Acaparar toda la información posible para luego separar lo útil de lo innecesario.

Es importante que la persona encargada de esta función, plantee la pregunta acerca de la utilidad de la información retenida.

Una vez que se ha dado respuesta a la interrogante anterior, con la base de datos se podrá realizar gestiones y tomar decisiones acertadas a la asociación.

Crear y ejecutar planes de negocios que garanticen el retorno de las inversiones de los asociados.

Es vital conservar el manejo adecuado de los recursos para lograr los objetivos delineados.

	PROCESOS DE APOYO	PR-DO-00
	GESTIÓN DE MERCADEO	Fecha:23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 39/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

3.9.3.2. Gestión de Mercadeo

3.9.3.2.1. *Análisis e investigación de mercado:* Analizar e investigar el mercado es esencial para identificar oportunidades aplicables a la asociación y evadir cuidadosamente posibles amenazas en el entorno.

3.9.3.2.2. *Recopilación de información de los mercados.* Acaparar toda la información posible para luego separar lo útil de lo innecesario.

3.9.3.2.3. *Contar con una base de datos.* Es importante que la persona encargada de esta función, sintetice la información necesaria acerca de los mercados y construya una base de datos que permita realizar gestiones y tomar decisiones acertadas a la asociación.

3.9.3.2.4. *Crear planes de negocio.* La gerente administrativa y el presidente de la asociación al momento de crear un plan de mercadeo están haciendo referencia a un plan de negocio ya que es su parte esencial porque permite la correcta ejecución del mismo.

3.9.3.2.5. *Mantener un buen uso de los recursos.* Hacer un buen uso de los recursos de la asociación permitirá identificar oportunidades con mayor facilidad.

	PROCESOS DE APOYO	PR-DO-00
	GESTIÓN DE APOYO TÉCNICO	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 40/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		



GESTIÓN DE APOYO TÉCNICO

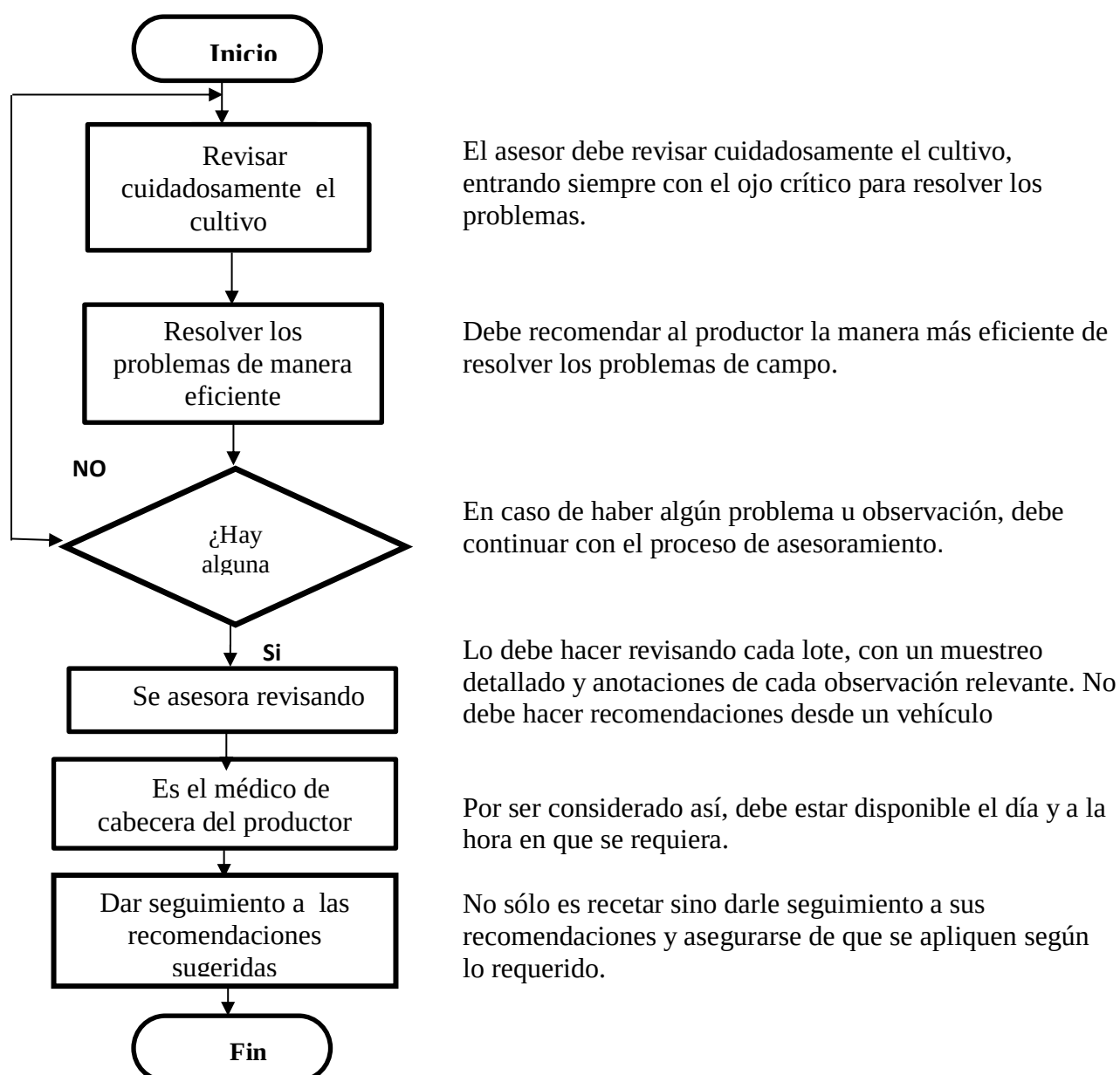
	PROCESOS DE APOYO	PR-DO-00
	GESTIÓN DE APOYO TÉCNICO	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 41/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

Brindar soporte a la actividad agrícola de la asociación, hacer que sus áreas productivas sean cada vez más eficientes y reforzar el área más deficiente de Apovinces. El apoyo técnico es fundamental para aportar al desarrollo profesional del personal técnico que conforma la asociación.

	PROCESOS DE APOYO	PR-DO-00
	GESTIÓN DE APOYO TÉCNICO	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 42/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

Diagrama de Flujo



	PROCESOS DE APOYO	PR-DO-00
	GESTIÓN DE APOYO TÉCNICO	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 43/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

3.9.3.3. Gestión de Apoyo Técnico.

3.9.3.3. 1. *Revisar cuidadosamente el cultivo.* La persona que el Presidente considere como asesor técnico debe revisar cuidadosamente el cultivo, entrando siempre con ojo crítico para resolver los problemas.

3.9.3.3. 2. *Resolver los problemas de manera eficiente.* En el momento en que se encuentra alguna novedad, el asesor técnico debe recomendar al productor la manera más eficiente de resolver los problemas de campo.

3.9.3.3. 3. *Dar el asesoramiento revisando cada lote del campo.* Lo debe hacer revisando cada lote o campo, con un muestreo detallado y anotaciones de cada observación relevante. No debe hacer recomendaciones desde un vehículo

3.9.3.3. 4. *Es médico de cabecera del productor.* Por ser considerado así, debe estar disponible el día y a la hora en que se requiera.

	PROCESOS DE APOYO	PR-DO-00
	GESTIÓN DE APOYO TÉCNICO	Fecha: 23/11/2016
		Versión: 0
		Página: 44/44
Unidad Administrativa: Dirección de Apovinces		

3.9.3.3.5. *Dar seguimiento a las recomendaciones.* El asesor no sólo debe recetar sino darle seguimiento a sus recomendaciones y asegurarse de que se apliquen según lo requerido.

Validación de la Propuesta

La propuesta del proyecto de investigación fue validada por expertos con amplio conocimiento del sector cacaotero y experiencia en el manejo de manuales de procesos y procedimientos, los cuales son docentes de la Universidad de Guayaquil de la Facultad de Ciencias Administrativas - Lcdo. Ítalo Martillo y de la Facultad de Ciencias Económicas - Econ. Mery Barzola Jiménez.

Conclusiones

Una vez que se ha conocido la situación actual del manejo de los procesos administrativos dentro de la Asociación, se puede concluir diciendo que el personal de Apovinces tendrá como resultado el manejo eficiente de los procesos de la administración, si considera necesaria e importante la implementación del Mapa de procesos desarrollado y detallado a través del Manual de procesos y procedimientos.

Se recomienda al personal de Apovinces, de manera especial al Presidente de la Asociación y a la gerente administrativa que en cada decisión a tomar, tengan presente la gran utilidad y beneficios que proporcionan los elementos de los procesos administrativos tales como planeación, organización, ejecución y control.

Recomendaciones

Se recomienda a la Asociación de Productores Orgánicos de Vinces dar anualmente una retroalimentación al Manual de procesos y procedimientos para una mayor efectividad y así lograr un correcto funcionamiento dentro del área administrativa.

Con la aplicación del mencionado manual de procesos en la Apovinces, el cual de forma muy favorable, los empleados pueden orientarse y ejecutar de manera secuencial y ordenada tales procedimientos con el fin de garantizar su fiel aplicación.

Se recomienda capacitar a los empleados al menos dos veces al año en el manejo adecuado del manual de procesos y procedimientos.

Referencias Bibliográficas

- ANECACAO. (2015). Estrategias de promoción para cacao ecuatoriano. (A. Granja J, Ed.) *Sabor Arriba, 4ta Edición*, 23, 40. Recuperado el 15 de 02 de 2016, de http://www.anecacao.com/uploads/magazine/sabor-arriba-magazine-july-2015_1.pdf
- Anzola, S. (2002). *Administración De Pequeñas Empresas* (Segunda ed.). México: Editorial McGrawhill.
- B.D. (19 de 10 de 2005). *tema2. LA GESTIÓN DE MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología: <http://www4.ujaen.es/~emurgado/tema2.pdf>
- Basantes, X. (14 de 04 de 2015). *La producción de cacao en Ecuador mantiene su tendencia de crecimiento*. Recuperado el 11 de 03 de 2016, de Revista Lideres: <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-cacao-ecuador-crecimiento-bce.html>
- Camacho, J. (2002). *Administración en la Empresa Rural*. San José- Costa Rica: Universidad a Estatal a Distancia.
- Chavez, C. (13 de 01 de 2010). *Guia de Gestión de Calidad*. Obtenido de Agro al Día: http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cacao/guia_gestion_calidad.pdf
- CODESPA. (16 de 05 de 2013). *Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y corporativas en contexto de pobreza*. Obtenido de Microfinance Gateway: <https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-lecciones-aprendidas-y-orientaciones-en-el-apoyo-a-empresas-asociativas-rurales-y-cooperativas-en-contextos-de-pobreza-2012.pdf>

Díaz, O. (2003). *Guía para post cosecha y mercadeo de productos agrícolas*. Bogotá:

Convenio Andres Bello. Obtenido de

https://books.google.com.ec/books?id=W4bv8O7W2ecC&pg=PA3&dq=concepto+de+poscosecha&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=concepto%20de%20poscosecha&f=false

Escrivá Monzó, J., Savall Llidó, V., & Martínez García, A. (1 de 07 de 2014). *8448193601*

Gestión de compras. Obtenido de McGraw-Hill/ Interamericana de España:

<http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448193601.pdf>

Figueroa. Castro, A. (2008). *Manual de exportaciones: la exportación en Colombia* (Segunda

ed.). Colombia: Universidad del Rosario. Obtenido de

https://books.google.com.ec/books?id=Frss6jph2nAC&printsec=frontcover&dq=exportaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=exportaci%C3%B3n&f=false

Gail, L. C. (1990). *Economía Agrícola y Agroempresas*. Mexico: Continental, S.A. de C.V.

Girón, C. (14 de 12 de 2012). *PYT_Informe_Final_CHOCOLATE_ORGANICO.Diseño de la*

línea de producción de chocolate orgánico. Obtenido de Info Cafés:

http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/02/PYT_Informe_Final_CHOCOLATE_ORGANICOv1.pdf

Griful Ponsati, E. C. (2005). Introducción a la Gestión de Calidad. En 2. Universidad

Politèctica Catalunya, *Gestión de Calidad* (págs. 16-18). Barcelona: Universidad Politèctica Catalunya, 2010.

Guerra, G. (1992). *Manual de Administración de Empresas Aropecuarias*. Costa Rica:

Instituto de Cooperación para la Agricultura.

Guerra, G., & Aguilar, A. (1994). *Manual Práctico para la Administración de Agronegocios*.

México: LIMUSA.S.A. deC.v.

Hamilton, J., & Brayant, W. (1965). *Para una eficiente administración rural*. México:

Editorial Troquel.

Hardy, F. (5 de 03 de 2012). *Manual de Cacao*. Recuperado el 15 de 06 de 2016, de Alianza de Servicios de Información Agropecuaria:

<http://orton.catie.ac.cr/REPDO/A8425E/A8425E.PDF>

Herrera León, A. (23 de 12 de 2014). *Asociación de Productores Orgánicos de Vines*

APOVINCES. Obtenido de Movimiento Regional Por la Tierra:

<http://www.porlatierra.org/docs/b1f292514a3fb5c75b72cce3c825410d.pdf>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones(PRO ECUADOR). (2014 de 01 de 2014). *Flyer CACAO*. Obtenido de PRO ECUADOR:

http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/Flyer-CACAO_C.pdf

López Fernández, R. (2008). *LOGÍSTICA COMERCIAL*. Madrid, España: Paraninfo.

MA.Blas Jiménez, P. (2014). *Diccionario de Administración de Finanzas*. E.E.U.U.:

Palibrio.

Márquez, M. (2002). La Gestión Administrativa de las empresas agropecuarias de los

Municipios San Fernando y Biruaca del Estado Apure, en Venezuela . *Revista Mexicana de Agronegocios* , 13.

Mayaguez. (25 de 07 de 2011). *Poscosecha y Catación de Cacao*. Obtenido de Unidad regional de Asistencia Técnica: <http://www.ruta.org/CDOC->

[Deployment/documentos/poscosecha_y_catacion_de_cacao.pdf](http://www.ruta.org/CDOC-Deployment/documentos/poscosecha_y_catacion_de_cacao.pdf)

Pico, G. (2006, Juli-Diciembre 2). El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de. *Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XII(2), 291-309.

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Contón Vines. (11 de 06 de 2012).

Humedal Abras de Mantequilla. Recuperado el 05 de 02 de 2016, de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades):

www.municipalidadvines.gob.ec/vinces/.../12-k-planes-y-programas?...plan-de-desar...

Udaondo, D., M. (1992). *Gestión de Calidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Vergara Schmalbach, J. C., & Fontalvo Herrera, T. (2010). *La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008*. España: Editorial Eumed- Universidad de Malaga.

Viveros, P., Stegmaier, R., Kristjanpoller, F., Barbera, L., & Crespo, A. (2013). Propuesta de un modelo de gestión de mantenimiento y sus principales herramientas de apoyo.

Revista chilena de ingeniería, 21(1), 125-138.

Vlinamar. (23 de 05 de 2016). *Elaboración de Manuales Administrativos* . Recuperado el 11 de 11 de 2016, de San Pedro :

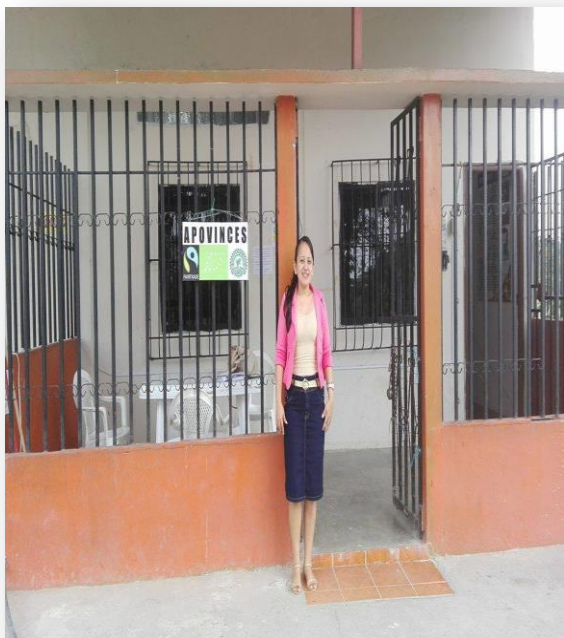
https://www.sanpedro.gob.mx/transparencia/manualesdepoliticas_03_06/elaboracion_manuales.pdf

Apéndice



Personal Administrativo y Técnico de la Asociación

Instalaciones de Apovinces





Entrevista al Personal de APOVINCES



Validación de la Propuesta



Lcdo. Ítalo Martillo Pazmiño



MAE. Mery Barzola Jiménez



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA COMERCIAL

Tema de Investigación

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE
 PRODUCTORES CACAOTEROS ORGÁNICOS DE VINCES (APOVINCES)**

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Fecha: 07/FEB/2017
 Nombres: ITALO OMAR
 Apellidos: MARTILLO PASTOR
 Edad: 44
 Profesión: LCDO - MBA.
 Ocupación: DOCENTE UNIVERSITARIO
 Años de Experiencia: 20
 Institución en la que trabaja: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
 Correo electrónico: Italo.martillopa@ug.edu.ec
 Teléfono: 099 1051137
 Dirección Domiciliaria: COLA - SAN FELIPE

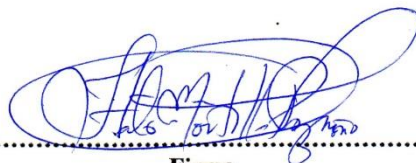
- Lea detenidamente la Propuesta
- Utilice las siguientes categorías para evaluar la propuesta:
 1= muy de acuerdo, no hay nada que mejorar 2=medianamente de acuerdo, hay que mejorar 3 = de acuerdo 4= muy en desacuerdo, no cumple con lo esperado

1= muy de acuerdo, no hay nada que mejorar 2=medianamente de acuerdo, hay que mejorar 3 = de acuerdo 4= muy en desacuerdo, no cumple con lo esperado

	1	2	3	4
¿La propuesta es una buena alternativa y es funcional?	1			
¿El contenido es pertinente, para el mejoramiento de la problemática?	1			
¿Existen coherencia en su estructuración?		2		
¿Su aplicación dará cumplimiento a los objetivos?	1			
¿Se podría aplicar a otras asociaciones cacaoteras?		2		

Sugerencias para mejorar la propuesta

Elaborar un Diagrama de flujo del Proceso Comercial, conociendo técnicamente que, quien y cómo hacen los diferentes procesos del Trabajo según su cargo, responsabilidad y función.



Firma

MAE. Italo Martillo Pazmiño
Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera Ingeniería Comercial



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA COMERCIAL

Tema de Investigación

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE
 PRODUCTORES CACAOTEROS ORGÁNICOS DE VINCES (APOVINCES)**

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Fecha: 8 de Febrero del 2017
 Nombres: MERY WATTY
 Apellidos: BARZOLA JIMENEZ
 Edad: 41 años
 Profesión: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 Ocupación: DOCENTE FAC. CIENCIAS ECONÓMICAS
 Años de Experiencia: 19 años
 Institución en la que trabaja: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
 Correo electrónico: mery.barzadaji@ug.edu.ec
 Teléfono: 0995617665
 Dirección Domiciliaria: URB. COLINAS del Sol Mx. 2016 V.4

- Lea detenidamente la Propuesta
- Utilice las siguientes categorías para evaluar la propuesta:
 1= muy de acuerdo, no hay nada que mejorar 2=medianamente de acuerdo, hay que mejorar 3 = de acuerdo 4= muy en desacuerdo, no cumple con lo esperado

	1	2	3	4
¿La propuesta es una buena alternativa y es funcional?	✓			
¿El contenido es pertinente, para el mejoramiento de la problemática?	✓			
¿Existen coherencia en su estructuración?	✓			
¿Su aplicación dará cumplimiento a los objetivos?	✓			
¿Se podría aplicar a otras asociaciones cacaoteras?	✓			

Sugerencias para mejorar la propuesta

Proceder a corregir redacción en ciertos capítulos del documento



Firma

MAE. Mery Barzola Jiménez
Magister en Administración de Empresas
Docente de la Facultad de Economía
Carrera Ciencias Económicas

Entrevista 1

Fecha: Martes, 6 de Septiembre de 2016

Datos del Entrevistado

Nombre: Ing. Julio Cerezo

Hora de entrevista: 14:00

Edad: 67 años

Cargo: Presidente

Sexo: Masculino

Profesión: Ing. Agrónomo

1. ¿Nos podría narrar cómo inició la Asociación?
2. ¿Cuáles son los procesos más importantes de la Asociación?
3. ¿Desde el inicio del año hasta la fecha, ¿cómo han ido progresando las ventas?
4. ¿Cómo enfrentarían una situación de bajas ventas?
5. ¿Cuáles son los procesos que emplea la administración?
6. ¿Considera Ud. que la Asociación cuenta con el personal necesario para cada área a desempeñar?
7. ¿Cree Ud. que la Asociación es reconocida por su gran labor y por la
8. ¿Qué acciones está realizando para contar con calidad, buen servicio y ser socialmente responsables?

Entrevista 2

Fecha: Martes, 6 de Septiembre de 2016

Datos del Entrevistado

Nombre: Ing. Jenny Casquete

Hora de entrevista: 14:45

Edad: 32 años

Cargo: Gerente de Administración

Sexo: Femenino

Profesión: Ing. Agrónomo

1. ¿Actualmente la administración emplea un Manual de funciones que le permita llevar un mejor control de sus operaciones?
2. ¿Lleva usted Procesos administrativos? Menciónelos.
3. ¿Qué proceso adicional le gustaría implementar para llevar una mejor administración?
4. ¿Cuán efectivo es el manejo de dichos procesos?
5. ¿Los procesos administrativos que emplea le permite llevar un manejo eficiente del área financiera?
6. ¿Si le presentara un modelo de gestión administrativa interesante, lo adoptaría para realizar cambios pertinentes dentro de la Asociación?
7. ¿Qué necesidades cree Ud. que deben ser cubiertas en Apovinces para mejorar el área administrativa dentro de la Asociación?
8. ¿Qué cambios propone usted para mejorar el entorno de la administración?
9. ¿Cuáles son los puntos débiles más frecuentes que se hayan dentro de la administración?

Entrevista 3

Fecha: Martes, 6 de Septiembre de 2016

Datos del Entrevistado

Nombre: Ing. Camilo España

Hora de entrevista: 14:36

Edad: 31 años

Cargo: Inspector Interno

Sexo: Masculino

Profesión: Ing. Agrónomo

1. ¿Nos podría hablar acerca de su función dentro de la Asociación?
2. Al momento de transportar el producto, ¿qué observaciones se deben considerar para que el producto llegue en buenas condiciones a su lugar de destino?

Entrevista 4

Fecha: Martes, 6 de Septiembre de 2016

Datos del Entrevistado

Nombre: Ing. José Cabanilla

Hora de entrevista: 12:21

Edad: 27 años

Cargo: Auditor de Campo

Sexo: Masculino

Profesión: Ing. Agrónomo

1. ¿De qué área está usted encargado y como desempeña su función?

2. ¿Tiene usted manual de funciones sobre el cargo que actualmente desempeña?
3. ¿Cuáles son las falencias más comunes del proceso de recepción del cacao al momento de la compra?
4. ¿Cómo se desempeña el personal técnico en sus operaciones?
5. ¿Nos podría describir los objetivos principales de su área, para este año?
6. Describa los canales formales a través de los cuales suele recibir información. ¿Qué tipo de información tiende a recibir? ¿Qué tan seguido?
7. ¿Cuál es para usted el mayor problema que se percibe en los campos de la Asociación?
8. ¿Qué soluciones da para dichos inconvenientes?

Entrevista 5

Fecha: Martes, 6 de Septiembre de 2016

Datos del Entrevistado

Nombre: Ing. Rafael Fuentes

Hora de entrevista: 14:36

Edad: 27 años

Cargo: Control de Calidad

Sexo: Masculino

Profesión: Ing. Agrónomo

1. ¿Nos podría hablar acerca de su función dentro de la Asociación?
2. ¿De qué se trata su tarea como encargado del control de calidad?
3. ¿Es usted la persona encargada del almacenamiento del producto? Explíquenos dicho proceso.

Diagrama de Flujo Comercial

