



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FUNCIONES CASO,  
BANANERA DEL ING. DARWIN CARRIÓN, PARROQUIA CAÑA  
QUEMADA CANTÓN PASAJE

CAPA LAZO MELISSA DANIELA

MACHALA  
2016



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FUNCIONES  
CASO, BANANERA DEL ING. DARWIN CARRIÓN, PARROQUIA  
CAÑA QUEMADA CANTÓN PASAJE

CAPA LAZO MELISSA DANIELA

MACHALA  
2016



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN  
ANÁLISIS DE CASOS

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FUNCIONES CASO, BANANERA  
DEL ING. DARWIN CARRIÓN, PARROQUIA CAÑA QUEMADA CANTÓN PASAJE

CAPA LAZO MELISSA DANIELA  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

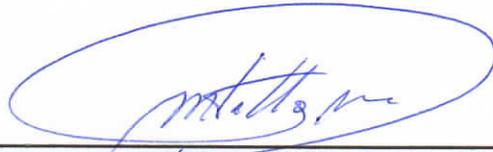
TELLO MENDOZA MARIO DAVID

Machala, 20 de octubre de 2016

MACHALA  
2016

**Nota de aceptación:**

Quienes suscriben TELLO MENDOZA MARIO DAVID, TAPIA ESPINOZA NANCY JANNETH, PALOMEQUE MARIA EUGENIA y FEIJOO GONZALEZ ENA MARITZA, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FUNCIONES CASO, BANANERA DEL ING. DARWIN CARRIÓN, PARROQUIA CAÑA QUEMADA CANTÓN PASAJE, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



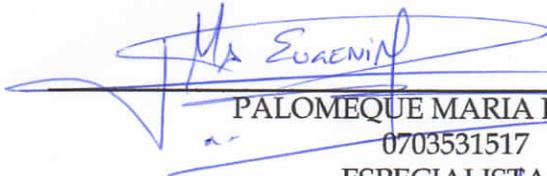
---

TELLO MENDOZA MARIO DAVID  
0702174806  
TUTOR



---

TAPIA ESPINOZA NANCY JANNETH  
0702669524  
ESPECIALISTA 1



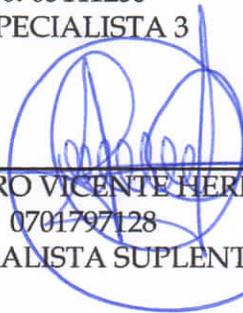
---

PALOMEQUE MARIA EUGENIA  
0703531517  
ESPECIALISTA 2



---

FEIJOO GONZALEZ ENA MARITZA  
0703441253  
ESPECIALISTA 3



---

ARIAS MONTERO VICENTE HERMOGENES  
0701797128  
ESPECIALISTA SUPLENTE

Machala, 20 de octubre de 2016

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** CAPA LAZO MELISSA DANIELA.docx (D21759697)  
**Submitted:** 2016-09-15 01:04:00  
**Submitted By:** melissa-capa@hotmail.com  
**Significance:** 6 %

### Sources included in the report:

CRISTOBAL HEREDIA.doc (D20898227)  
JESSENIA MARIBEL VALENCIA.docx (D10032674)  
[http://www.humanas.unal.edu.co/cyco/index.php/download\\_file/view/17/](http://www.humanas.unal.edu.co/cyco/index.php/download_file/view/17/)  
[http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/dml/EXPO\\_CAMBIO1\\_4-6.doc](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/dml/EXPO_CAMBIO1_4-6.doc)  
<http://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/31>  
<http://www.afese.com/img/revistas/revista53/comerbanano.pdf>

### Instances where selected sources appear:

13

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, CAPA LAZO MELISSA DANIELA, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FUNCIONES CASO, BANANERA DEL ING. DARWIN CARRIÓN, PARROQUIA CAÑA QUEMADA CANTÓN PASAJE, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que él asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 20 de octubre de 2016



CAPA LAZO MELISSA DANIELA  
0923574388

## INDICE

CONTENIDO	
Agradecimiento .....	4
Resumen.....	5
Introducción.....	7
CAPITULO I .....	9
Generalización del objeto de estudio.....	9
Definición del problema de investigación .....	10
Objetivo general .....	11
Objetivos específicos .....	11
CAPITULO	II
FUNDAMENTOS TEÓRICO - EPISTEMOLÓGICA DEL ESTUDIO .....	12
La DESCRIPCIÓN DEL ENFOQUE EPISTEMOLOGICO DE REFERENCIA .....	12
Los procesos de cambio en las organizaciones .....	13
Las funciones administrativas .....	14
Características del sector agrÍRIO en el contexto de la administración.....	15
Peculiaridades que definen la administración en la empresa agraria .....	16
La gestión agraria .....	16
Los objetivos de la empresa agraria .....	17
LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS BANANERAS .....	18
TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR AGRARIO .....	18
PROCESO METODOLOGICO .....	19
Descripción del sitio en estudio.....	19
Ubicación geográfica.....	19
Clima y Ecología .....	19
Materiales .....	20
Diseño de la investigación .....	20
PROCESO DE RECOLECCION DE DATOS EN LA INVESTIGACIÓN .....	20
Tratamiento de variables .....	21

SISTEMA DE CATEGORIZACIÓN EN EL ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	22
Diseño de mapa de procesos y organigrama.....	22
Diagrama de PARETO .....	22
Análisis FODA.....	23
CAPITULO IV .....	24
RESULTADOS de la investigación.....	24
Análisis problemas de gestión administrativa.....	25
Análisis FODA .....	28
Determinacion de procesos .....	29
Diagrama de procesos.....	31
Implementación de política Administrativa .....	32
Objetivos Estratégicos .....	33
Conclusión .....	34
Recomendaciones.....	35
Reporte de Urkund.....	37

## INDICE TABLAS

Tabla 1.- Evolución de los planteamientos administrativos.....	12
Tabla 2.- Operacionalización y estructura de las variables .....	21
Tabla 3.- Ponderación de criterios organizativos .....	26
Tabla 4.- Competencias del personal que labora en la finca La Redonda .....	27

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Ubicación de la parroquia Caña Quemada, cantón Pasaje .....	19
Figura 2.- Diagrama de PARETO .....	28
Figura 3.- Diagrama de procesos de la Finca Bananera La Redonda del Ing. Darwin Carrión .....	31
Figura 4.- Propuesta de organigrama para la Finca Bananera La Redonda del Ing. Darwin Carrión .....	32

## **Agradecimiento**

Dedico este proyecto a dios por ser el inspirador para cada uno de nuestros pasos dados, por brindarme la dicha de la salud y bienestar físico y espiritual.

A mis padres como agradecimiento a su esfuerzo, amor y apoyo incondicional, durante nuestra formación tanto personal como profesional; por ser los guías en el sendero de cada acto que realizamos hoy, mañana y siempre; a mi esposo y mi hija, por ser el incentivo para seguir adelante con este objetivo.

## Resumen

La administración como ciencia pretende solucionar problemas organizacionales desde la respectiva clásica pasando por a teorías científicas, del comportamiento humano, por objetivos hasta la gestión administrativa la cual identifica procesos. La necesidad de sistematizar los procesos que se dan en el interior de una organización para suplir problemas de producción que se presentan por la necesidad de tener modelo o esquema que nos permita lograr objetivos medibles como mejorar la productividad en un determinado sistema agrario, siendo necesario establecer objetivos estratégicos y operativos. Orientar a la empresa agropecuaria desde el enfoque del proceso administrativo nos permite alcanzar funciones básicas como: prever, organizar, controlar dirigir, las cuales deben ser llevadas por el administrador sin importar el tamaño o nivel de la empresa en el que se trabaje, en este caso la gestión de los recursos en la empresa agropecuaria tiene implicaciones que la diferencia de los demás sectores empresariales como: el trabaja con organismos vivos (animales y vegetales), estrecha relación con el ambiente, utiliza recursos naturales no renovables y altera el ecosistema con objetivos de obtener riqueza o con fines de seguridad alimentaria; con el objetivo de enfrentar la competitividad de los países vecino o de los principales competidores en el exterior, en este caso el negocio del banano plantean un modelo de gestión que priorice la disminución de recursos externos y de optimización de la mano de obra con el objeto de bajar costos. Las decisiones que se toman en una empresa bananera están relacionadas con la estructura de control de los diferentes procesos que en la mayoría de los casos carecen de un plan estratégico, fundamentando sus actividades en un plan general con direccionamiento externo a la empresa que vende su producto. Manteniendo esta constante problemática del sector bananero ecuatoriano, que no cuentan con un sistema de gestión administrativa propio, por lo cual se hace necesario implementar un modelo para eliminar la dependencia de terceros que como se mencionó está al compromiso de la venta de la caja con banano de exportación. Con estos antecedentes la investigación se planteó desde un enfoque empírico, planteándose los siguientes objetivos. Proponer un modelo de gestión en función de la realidad productiva de la bananera del Ing. Darwin Carrión en la parroquia Caña Quemada, Cantón Pasaje. La metodología empleada corresponde a un estudio descriptivo apoyado en la entrevista y la observación, para luego cuantificarlas y analizar desde la perspectiva de un diagrama de PARETO y FODA, con lo cual se elabora el mapa de procesos, organigrama y las políticas administrativas. Los resultados fueron la conformación de tres procesos (gubernantes,

operativo y de apoyo) con lo cual se propone un organigrama lineal, acompañado de la misión, visión y de cinco objetivos estratégicos a cumplir en un lapso de tiempo siendo uno de ellos obtener la certificación de producción orgánica. Se recomienda evaluar el proceso después de 5 años para medir, el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Se sugiere realiza estudios a nivel parroquial de las fincas bananeras de la provincia de El Oro para medir el grado de gestión

**Palabras claves:** administración, gestión, banano, finca

## **Introducción**

La administrativo como ciencia nace por la necesidad de sistematizar los procesos que se dan en el interior de una organización, para lo cual es necesario partir de un modelo o esquema que nos permita lograr objetivos medibles como el aumentar la producción en un determinado sistema agrario.

Pero el problema radica en que no se parte de un análisis profundo de los inconvenientes de la organización para formular las estrategias los cuales están ligados a los recursos, cerrando el círculo el administrador que debe realizar las gestiones para conseguir las metas, todo implica según Acosta (2002) un cambio organizacional dentro de la empresa agraria que delimita sus estructuras, la tecnología, los procesos, el comportamiento humano y la cultura, que son los focos de acción del cambio organizacional.

Problemas como la falta de control en los procesos claves y coordinación en una empresa agraria ocasiona que la gestión realizada no surta efecto. Para el caso de una producción bananero tener definido los procesos y funciones del personal son de importancia vital si consideramos que el negocio mantiene un flujo semanal de ingresos y egresos que lo diferencia de otros sistemas agrarios, necesitando de una gestión eficaz y eficiente así como sostenible delimitando el papel de cada empleado en función de su competencia.

Desde la década de los 80 s se ha consolidado un modelo de agricultura empresarial cimentado en los agronegocios y orientado hacia el mercado mundial en el segmento de las grandes empresas muchas de ellas transnacionales. Mientras tanto, la agricultura campesina está subordinada a esta dinámica y experimenta los efectos más negativos en los territorios del litoral Ecuatoriano, donde el agronegocio se ha impuesto a través de procesos de concentración de tierra, agua y del escaso poder de decisión en la cadena de valor de los pequeños agricultores; así como la gran competencia y la no disponibilidad de recurso calificable al momento de cambiar los procesos tecnológicos (Feijóo et al., 2013).

La producción bananera en el Ecuador está dada por el modelo exportador primario, recayendo toda la responsabilidad sobre el administrador que en el caso medianas y pequeñas productores es una sola figura en este caso el dueño, técnico agropecuario, o mayordomo que son las figuras encargadas de la toma de decisiones durante todo el

proceso productivo, características principal en el modelo agrícola del Ecuador (SENPLADES, 2014).

Con el propósito de analizar el proceso de gestión administrativa de un productor de banano, principal producto de exportación del Ecuador se realiza la investigación basada en información, con la finalidad de aportar un modelo gestión sostenible estructura en pocos niveles jerárquicos para su fácil adaptación y control.

## **CAPITULO I**

### **Generalización del objeto de estudio.**

La resistencia al cambio por desconocimientos, temor, falta de información y otras razones enumeradas por (Acosta, 2002) son factores que la empresa agraria teme afrontar al momento de realizar cambios en su estructura organizacional, que en el caso del sector bananero la figura del dueño como director, gestor, capataz y jornalero en la época actual carece de fundamentos. Con la especialización de las actividades y la delegación de funciones para hacer más dinámico, eficaz y eficiente su trabajo, el modelo tradicional de administración queda fuera del esquema de competitiva actual.

La falta de control interno y de una cultura organizacional con sentido de empresarial en algunos casos ha dado resultado en el fracaso del negocio. (López et al., 2010) menciona que una administración eficiente permite alcanzar metas económicas, sociales y políticas siendo prioritario establecer una planificación a largo plazo donde se fijen metas alcanzables en función de su presupuesto, sin olvidar los factores externos como inflación, tasas de interés, entre otras que pueden causar un rezago del modelo empresarial.

El administrado cualquiera que sea el sector donde se desenvuelva su empresa tiene la necesidad de adaptarse continuamente a condiciones cada vez más imprescindibles ya que está ubicado en un ámbito empresarial de incertidumbre y complejidad, ocasionando estas circunstancias el surgimiento de un pensamiento estratégico con nuevas formas, paradigmas, enfoques, visiones y decisiones, como un recurso estratégico porque permite anticipar situaciones y aprovechar las oportunidades (Ganga-Contreras et al., 2014).

Orientar a la empresa agropecuaria desde el enfoque del proceso administrativo nos permite alcanzar funciones básicas como: prever, organizar, controlar dirigir, las cuales deben ser llevadas por el administrador sin importar el tamaño o nivel de la empresa en el que se trabaje, en este caso la gestión de los recursos en la empresa agropecuaria tiene implicaciones que la diferencia de los demás sectores empresariales como: el trabaja con organismos vivos (animales y vegetales), estrecha relación con el ambiente, utiliza recursos naturales no renovables y altera el

ecosistema con objetivos de obtener riqueza o con fines de seguridad alimentaria (Dácia et al. , 2015) .

En el caso de los productores de banano, es notable su falencia en aspectos administrativos dependientes de un mercado irregular donde el 43% de la cadena es manejo por los minoristas y exportadores (Soto, 2011), lo que resta poder de decisión siendo importante que cada productor de banano implante un modelo de gestión administrativo, tomando en cuenta que las exportación bananera representa el 2% del PIB general, 26% del PIB agrícola, 8% de las exportaciones generales, 27% de las exportaciones agropecuarias y 20% de las exportaciones no petroleras (PROECUADOR, 2013).

### **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Las crisis económicos y políticos que desde la década de los 90 que ha sufrido el Ecuador, ha causado grandes trasformaciones en el entorno de la gestión empresarial teniendo con ingenio y audacia afrontar una competencia dura y compleja (Dumorne, 2014) con el objetivo de enfrentar la competitividad de los países vecino o de los principales competidores en el exterior, en este caso el negocio del banano debe estructura un modelo de gestión que priorice la disminución de recursos externos y de optimización de la mano de obra con el objeto de bajar costos.

Las decisiones que se toman en una empresa bananera están relacionadas con la estructura de control de los diferentes procesos que en la mayoría de los casos carecen de un plan estratégico, fundamentando sus actividades en un plan general con direccionamiento externo a la empresa que vende su producto. Manteniendo esta constante problemática del sector bananero ecuatoriano, que no cuentan con un sistema de gestión administrativa propio, por lo cual se hace necesario implementar un modelo para eliminar la dependencia de terceros que como se mencionó está al compromiso de la venta de la caja con banano de exportación.

Con estos antecedentes la investigación se planteó desde un enfoque empírico, planteándose los siguientes objetivos.

### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de gestión en función de la realidad productiva de la bananera del Ing. Darwin Carrión en la parroquia Caña Quemada, Cantón Pasaje.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Determinar los problemas de la gestión administrativa de la Finca bananera “La Redonda” del Ing. Darwin Carrión en la parroquia Caña Quemada, Cantón Pasaje.

Sugerir un modelo de gestión de la Finca bananera “La Redonda” del Ing. Darwin Carrión en la parroquia Caña Quemada, Cantón Pasaje.

Recomendar una política interna de gestión administrativa para la bananera del Ing. Darwin Carrión en la parroquia Caña Quemada, Cantón Pasaje.

## CAPITULO II

### FUNDAMENTOS TEÓRICO - EPISTEMOLÓGICA DEL ESTUDIO

#### LA DESCRIPCIÓN DEL ENFOQUE EPISTEMOLOGICO DE REFERENCIA

La Administración como ciencia requiere de desarrollos teóricos y conceptuales que desborden los límites del ideal de lo práctico en el mundo empresarial, requiriendo la generación de saber y conocimiento, como base del pensamiento estratégico, y de la innovación gerencial en función del mejoramiento de la productividad; ambos elementos constituyen los factores de perdurabilidad empresarial (Dumorne, 2014).

En la actualidad Morales-Mosquera (2012) señala una marcadas tendencias desde las ciencias sociales por unir esfuerzos hacia la comprensión de la gestión administrativa en las nuevas formas de organización que inciden en el desarrollo de las sociedades, que se conjuga con los aspectos económica de la administración en el campo de la producción de bienes y servicios siendo una base necesaria, pero no suficiente, para enfrentar los problemas del desarrollo actual.

En el Tabla 1 se resumen los diferentes autores de las teorías administrativas, que fueron evolucionando con el desarrollo tecnológico y social (Dumorne, 2014).

Tabla 1.- Evolución de los planteamientos administrativos

Teoría	año	Autor
Teoría de la Administración Moderna de Personal	1810	Robert Owen
Teoría Fordista	1896	Henry Ford
	1901	Laurence Gantt
Teoría de la Administración Científica	1911	Frederick Taylor
Teoría Clásica de la Administración	1916	Henry Fayol
Teoría de las Relaciones Humanas	1932	Elton Mayo
Teoría Desarrollo Organizacional	1962	Alfred Chandler
Dirección por Objetivos	1964	Peter Ducker
Gestión de la Calidad	1979	Philip Crosby
Administración Estratégica	1980	Michel Porter
Reingeniería	1980	Michel Hammer

Fuente: (Ganga-Contreras et al., 2014)

## **LOS PROCESOS DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**

Desde la perspectiva administrativa contemporánea, el cambio organizacional se plantea como un proceso donde se agrupan las clásicas etapas: Diagnóstico, Planeación, Organización, Ejecución, Control (Acosta, 2002). Las cuales se descomponen en las siguientes etapas:

### A. Diagnóstico

- 1) Problemática a resolver
- 2) Justificación de la intervención organizacional
- 3) Objetivo General: metas a lograr
- 4) Objetivos Específicos: que aproximen al logro del objetivo general
- 5) Metodología para lograr el objetivo general
- 6) Conclusión diagnóstica de la situación actual

### B. Planeación

- 1) Insumo básico: proyecto de cambio organizacional
- 2) Sensibilización y motivación
- 3) Diseño de mecanismos para la socialización de los planes, de los nuevos procesos y control sobre los aprendizajes logrados.
- 4) Explicitación de los comportamientos esperados
- 5) Divulgación de los beneficios a alcanzar
- 6) Desarrollo de liderazgo: descubrimiento y formación
- 7) Identificación de los factores y los agentes que pueden impulsar u obstaculizar el cambio.
- 8) Definición de equipos
- 9) Diseño de los cambios
- 10) Percepción de las expectativas sobre el cambio por venir y administración del rumor
- 11) Planes para la implementación de las novedades, según áreas e indicadores
- 12) Guía: filosofía institucional y planeación estratégica.
- 13) Establecimiento de las líneas de base en cuanto a: competencias organizacionales, capacidad gerencial, tipos y niveles de desarrollo humano existentes, cultura organizacional, sistemas de comunicación y políticas.

### C. Organización

- 1) Asignación de recursos
- 2) Capacitación para asumir el proceso de cambio
- 3) Capacitación para desarrollar las competencias necesarias asumir la nueva filosofía y las nuevas tareas
- 4) Diseño de los procesos organizacionales según áreas, definición de competencias y asignación de funciones a los cargos
- 5) Diseño de estrategias de comunicación
- 6) Conformación de equipos

### D. Ejecución

- 1).Actuación sobre la base de los nuevos procesos y según sus respectivos indicadores.
- 2).Comunicación: canales apropiados, mensajes precisos y claros.
- 3) Reporte de los logros.
- 4) Reforzamiento de las nuevas rutinas.
- 5) Desarrollo de las competencias necesarias para preparar el cambio, para ejecutarlo y para mantenerlo.
- 6) Compromiso real a lo largo y ancho de las distintas áreas sin distinción de jerarquías.
- 7) Conocimiento y actuación de todas las áreas bajo el criterio de la planeación estratégica institucional.
- 8) Los equipos deben estar preparados para diseñar nuevos procesos, así como para asumir los cambios provenientes de otras áreas.
- 9) Divulgación de logros y beneficios.
- 10) Implementación, validación e incorporación definitiva de los cambios.

### E. Control

## **LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

Márquez, (2002) expresa que los conceptos de Administración son diversos como los de autores clásicos como Fayol que recalca la necesidad de una doctrina administrativa que pueda enseñarse "un conjunto de principios, de reglas, de métodos de procedimiento aplicados y probados por la experiencia..." y define operativamente la administración expresando que: "administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar".

Becker (1975) citado por Márquez (2002) expresan que función de administración en una empresa agropecuaria está definida en el siguiente concepto: "La administración

agropecuaria está relacionada con las decisiones tomadas por el administrador que afectan la rentabilidad de la empresa."

Para llevar a cabo las funciones administrativas Cabrera y Hastamory (2012), propone que el administrador debe estar preparado con una sólida formación, debido a lo drástico de sus decisiones que inciden directamente sobre el producto final y la estabilidad de la empresa.

En este contexto convertir las debilidades en fortalezas administrativas se logra con capacitación constante para ejecutar una gerencia estratégicas alcanzando un mejor posicionamiento en el mercado (Carreño, 2014)

### **CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR AGRARIO EN EL CONTEXTO DE LA ADMINISTRACIÓN**

La literatura neoclásica de la economía señala como el patrón productivo de un país a determina sus ventajas comparativas, las cuales quedan definidas a priori por la dotación de factores socioeconómicos que permiten la especialización de un determinado bien primario que demuestre su eficiencia y eficacia (Vásquez-Orozco, 2012) . Según esta corriente la especialización productiva a nivel agrícola de los países requiere modelos de gestión particulares para sus explotaciones (Caride, 2010).

Arbeletche et al., (2012) expresa que los modelos agrarios deben ser analizados desde una perspectiva de cadena de valor que se relaciona con la administración, donde los actores se organizan verticalmente donde se ejerce control sobre otro actor de forma jerárquica.

Otro aspectos importante para entender el sector agrícola son los cambios estructurales en la economía y la agricultura ocurridos desde mediados del siglo 20 que son sentidos en las organización empresariales del sector rural (Alejua, 2002), en este caso puntual, los medianos y pequeños bananeros que enfrente variaciones en el precio de la caja a exportar que nos les permite estructura un modelo de gestión eficaz (Alaña, 2011).

Saravia (2010) expresa que el crecimiento de una empresa está en función de las condiciones de mercado, tratando de sobrevivir en algunos casos perdiendo su ventaja competitiva de calidad del producto. Victoria (2011) señala que los empresarios deben

adaptarse a los cambios que ocurren en el mercado, modificando su tipo de contratación de personal, nuevas tecnología y un nuevo modelo de gestión.

A lo argumento es importante, añadir la solidez de la actividad bananera, en la economía del país, pues la exportación de la fruta, antes y después del boom petrolero, mantiene una posición gravitante, como generador de divisas y de fuentes de empleo siendo muy superior al de otros rubros productivos como el cacao, café, rosas o camarón (PROECUADOR, 2013).

### **PECULIARIDADES QUE DEFINEN LA ADMINISTRACIÓN EN LA EMPRESA AGRARIA**

Connelly et al., (2016) cita a varios autores donde manifiesta que la administración es una ciencia social que se interrelaciona con varias ciencias como las matemáticas, economía, sociología e informática, pero al relacionarse con las ciencias agrarias esta correlación se agrande ingresando la biología, zoología, ecología y otras que caracterizan a estas empresas (Artieda, 2015).

La empresa agraria está conformada por los recursos naturales, humanos y de capital con que cuenta y de los factores externos como internos que condicionan la producción primaria, jugando un papel importante en el control de los factores internos la aplicación de un conjunto de principios, normas y técnicas para mejorar el uso de sus recursos, permitiendo alcanzar la sostenibilidad agropecuaria (Trejos-Pinzón et al., 2011).

Cabrera & Hastamory, (2012) menciona que es importante generar conciencia de la necesidad de crear nuevas unidades productivas en el sector agrario pero con una estructura de proyecto que nace con un marco de gestión y evaluación dirigido por un gestor o administrador, identificando en su estudio la poca participación del estado en el fomento de la practica administrativa como solución a la mala utilización de recursos y a bajo poder de decisión en la cadena de valor de un determinado producto agrario (Lereico et al., 2014).

### **LA GESTIÓN AGRARIA**

El concepto de gestión nace adoptando el verbo de origen francés (gestión: 'gerencia', 'administración'), para llenar un vacío en el vocabulario administrativo para nombrar

una forma más audaz de administrar (Morales-Mosquera, 2012). Sanabria-Neira et al.,(2015) expresa que la gestión son proceso que comprende determinadas funciones y actividades que los gerentes deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa que son: planear, organizar, dirigir y controlar.

El enfoque de la gestión administrativa tiene su origen en la cultura anglosajón, pero ahora se reproduce en otras culturas organizacionales que la asumen en grado y medida a las condiciones nacionales, aun que países como Francia o Japón aportan con modelos de gestión enfocados en la calidad y la preservación del ambiente (Guerrero, 2010).

Cabrera et al., (2013)explica los resultados de su investigación para determinar índices de gestión en la producción agrícola, determino la correlación que tiene el grado de gestión de los productores con el tamaño del predio explicando que entre mayor el tamaño de la finca la gestión es más sólida por su preparación profesional o porque delegaron su función administrativa.

Brenes et al., (2014) que el sector agrario de Latinoamérica exitoso en sus estrategias de gestión se enfocada en: control de calidad, capacidad de innovación, enfoque de agronegocio, habilidad de mercadeo, habilidad en la logística.

## **LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA AGRARIA**

La formulación explícita de objetivos es una tarea necesaria en el marco de las tareas de administración agrícola. Como es claro, todas las estrategias de desarrollo de la finca estarán subordinadas a los objetivos establecidos por un plan estratégico sostenible en lo económico, social y ambiental (Morales de Socorro et al., 2014).

Silva et al., (2012) realizaron un estudio sobre la aplicación de criterios de gestión midiendo los resultados en función de los objetivos planteados y determinaron que de la supervisión de existencia de insumos, supervisión del estado de maquinarias y equipos, la correcta ejecución de actividades, así como, la evaluación del desempeño de los trabajadores fueron logrados. Obteniendo baja calificación los registros contables debiéndose a la poca preparación de las personas a cargo del puesto.

## **LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS BANANERAS**

Rastrepo & Arias (2015) citando a Chiavenato (2002) expresan que la gestión del talento humano es “un conjunto de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas a través de actividades como: planeación, estrategia personal, selección, contratación, evaluación de desempeño, comunicación, formación, planes de carrera, clima laboral, motivación, organización del trabajo, higiene y seguridad”.

Las bananeras son unidades de producción que están bajo un modelo de contratación por tareas, que le otorga cierta lógica a los resultados en cuanto a producción por tarea cumplida, pero no poseen programas estructurados de retención de talentos; difícilmente se gestiona el balance vida-trabajo (Rastrepo & Arias, 2015). Recomendando Ruiz-Cabezas (2014) promover la capacitación entre los miembros de la organización en temas de uso de la tecnología para mejorar las condiciones de producción.

### **TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR AGRARIO**

En el sector agrario las decisiones vinculadas a la administración de la empresa, tienen un alto grado de incertidumbre reflejado en la heterogeneidad de los sistemas productivos motivo por el cual Hidalgo & Real (2015) recomienda seguir un proceso ordenado para la toma de decisiones, aunque esto no garantiza el éxito esperado por factores externos como la comercialización o la política fiscal, pero a largo plazo se espera un mejor desempeño que un administrador que no realiza sus acciones en forma ordenada.

El cuidado de las plantaciones está influenciado por los cambios en el precio del producto, lo que las decisiones están vinculadas al flujo de capital como lo manifiesta (Arteaga, 2014).

## CAPITULO III

### PROCESO METODOLOGICO

#### DESCRIPCIÓN DEL SITIO EN ESTUDIO

La investigación se llevó acabo en la parroquia Caña Quemada, Cantón Pasaje, perteneciente a la provincia de El Oro, región 7 en la costa sur del Ecuador.

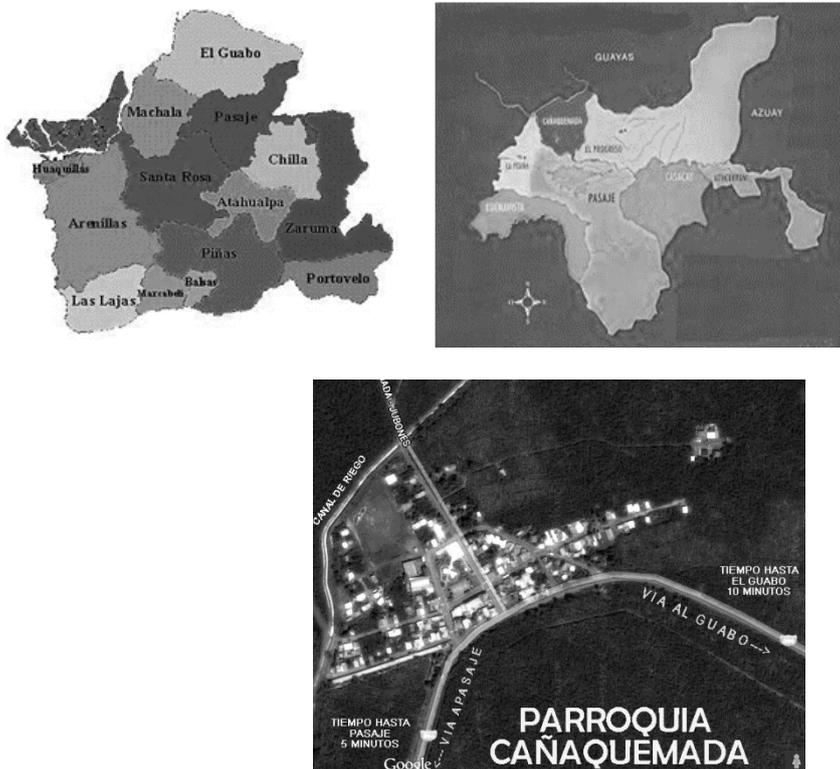


Figura 1.- Ubicación de la parroquia Caña Quemada, cantón Pasaje

Elaborado por la Autora

#### UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La finca bananera “La Redonda” está ubicada a 21 km del cantón Machala en las siguientes coordenadas planas (UTM) X=631.500E, 634.000E y Y=9’632.000 N, a una altura: 10 (GAD Pasaje, 2013).

#### CLIMA Y ECOLOGÍA

De acuerdo a la zona de vida natural de Holdridge y el mapa de bioclima del Ecuador (Lozano, 2002), el sitio corresponde a un Bosque Seco Tropical (bs-T), con una

precipitación media anual de 500 mm, una temperatura promedio anual de 25°C y heliofania de 2 a 3 horas.

## **MATERIALES**

La investigación tuvo dos instancias una de campo para obtener la información primaria in situ y la de oficina.

### **Trabajo de campo:**

Cámara fotográfica

Tablero de apuntes

Formulario para entrevista

### **Trabajo oficina:**

Computadora

Impresora

Papel

Base de datos: google académico, dialnet, scielo, WoS, Scopus

Gestor bibliográfico: Mendeley

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación es de carácter no experimental, de tipo descriptiva, buscando conocer las posibles causas y los efectos sin necesidad de manipular las variables. Dentro de las técnicas de investigación empleada esta la exploratoria que ayuda a obtener información específica para el estudio, la descriptiva que complementará la parte escrita de la información (fuentes secundarias) y la investigación explicativa que apoya a las conclusiones para obtener mejores soluciones al problema de investigación planteado.

## **PROCESO DE RECOLECCION DE DATOS EN LA INVESTIGACIÓN**

El método elegido para obtener información primaria es la entrevista directa y personal al dueño de la explotación bananera, que es considerada como una de las técnicas más aceptables, cuando existen grandes carencias de información

La entrevista fue de tipo estructuradas conformado de 3 momentos.

- 1.- Identificación de problemas técnico-administrativo de la finca
- 2.- Determinar la competencia del gerente, personal operativa y de apoyo
- 3.- Cuantificación de procesos con sus entradas y salidas

Las preguntas se definieron en función de la matriz para determinar variables de caracterización de procesos gerenciales propuesta por Alejua (2002).

Luego de las entrevista se pondero las respuestas en una escala de 0 a 10 determinando los pesos en función de la importancia de la actividad, valor propuesta por esta investigación con base a la propuesta de Ponce (2006) en el análisis cuantitativa de la planeación estratégica. Donde cero equivale el valor positivo y 10 un valor negativo, este proceso se realiza para graficar la frecuencia de cada problema y para transformar las respuestas a una escala categórica que transformo lo cualitativo en cuantitativo.

### TRATAMIENTO DE VARIABLES

El estudio de casos es parte del método científico de carácter no experimentan, donde se parte de observaciones para formular alternativas en función de la información primaria y secundaria. Bajos estos supuestos se plantearon un tratamiento de las variables de forma operacional que se explica en el Tabla 2.

Tabla 2.- Operacionalizacion y estructura de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operativa	Indicador
Independiente: Procesos	Conjunto de actividad que interactúan para alcanzar un resultado, dependiente del ingreso (input) y salida (output)	Delimitar el alcance y cuantificar los recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de procesos</li> <li>• Distribución jerárquica del personal</li> <li>• Número de personas por actividad</li> </ul>
Dependiente: Recursos	Entrada definida en el proceso como insumo		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de recursos por actividad (entrada)</li> </ul>
Producto	Salida definida en el proceso como producto		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de cajas con banano exportadas (salida)</li> </ul>

Adaptado de Alejua, (2002)

En la caracterización de la gestión se consideró las variables relacionadas con las funciones del propietario, técnicos, capataz y obreros para conformar el organigrama funcional el cual se define como el conjunto de funciones interrelacionadas que realiza la gerencia de la empresa para llevar a cabo un proceso productivo, el cual permite definir lo que son las funciones administrativas.: Planificación, Organización, Ejecución y Control (Alejua, 2002).

### **SISTEMA DE CATEGORIZACIÓN EN EL ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Para dar respuesta a la problemática planteada que es la falta de independencia administrativa, la desorganización y escasa política empresarial y en función de los objetivos, se utilizó las siguientes técnicas de carácter cualitativas para la formulación de la política de gestión administrativa.

### **DISEÑO DE MAPA DE PROCESOS Y ORGANIGRAMA**

Se definen los procesos y actividades en función de la información de campo proporcionada por el propietario de la finca enumerando las entradas, procesos y salidas con este insumo se diseñando el mapa de procesos y el organigrama lineal, sin sobrecargar de actividades a la gerencia balanceando las responsabilidades pero manteniendo la dirección la gerencia general.

### **DIAGRAMA DE PARETO**

El principio de Pareto se enuncia diciendo que el 80% de los problemas están producidos por un 20% de las causas. Entonces lo lógico es concentrar los esfuerzos en localizar y eliminar esas pocas causas que producen la mayor parte de los problemas, siendo el diagrama de Pareto un histograma en el que se han ordenado cada una de las "clases" por orden de mayor a menor frecuencia.

El diagrama de PARETO nos permitirá procesar la información primaria en función de las causas de los problemas, para configurar el organigrama y definir un perfil en función de las actividades dentro del proceso productivo, de cosecha y post cosecha.

## **ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA es una herramienta aplicada al diagnóstico interno y externo, de la fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa sin importar su tamaño o naturaleza, favoreciendo el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para la elaboración de un diagnóstico situacional FODA, que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategia (Villagómez et al., 2014).

El análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes, débiles (diagnóstico interno) y las amenazas, oportunidades (diagnóstico externo) de una organización a través de talleres participativos se debe proceder a la evaluación de los factores. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Mientras que los factores externos son las fuerzas no controlables pero que debe evitar (amenazas) o afrontar (oportunidades).

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS de la investigación**

Los resultados presentados representan la información captada de primera fuente en este caso la entrevista al propietario de la finca bananera “La Redonda” infiriendo los siguientes resultados.

### **DESCRIPCIÓN DE LA FINCA “LA REDONDA”**

Superficie: 14.5 Ha

Número de trabajadores fijos: 7

Número de Trabajadores eventuales 11

Número de trabajadores fijos en campo:7

Número de trabajadores fijos en embarque:18

Número de cajas exportadas en el último año (2015): 590 promedio año

### **Descripción de labores de campo**

Control de malezas: 7 ciclos por hectárea año

Deshije: 7 ciclos al año por hectárea

Enfunde: 104 días

Apuntalamiento y ensunche de plantas: 52 semana

Riego Subfoliar: 2 ciclos/semana

Limpieza drenaje: 1 al año

Mantenimiento de funicular: 12 ciclos al año

Fertilización orgánica: 2 ciclo por hectárea

Aerotomizacion: 24 ciclos al año

### **DESCRIPCIÓN LABORES DE COSECHA Y POSCOSECHA**

Las actividades descritas para una bananera de menos de 30 hectáreas, con una producción establece y con aerotomización convencional concuerdan con De Loor & Lema (2015) y Granda (2013) sobre las actividades y cantidad de personas empleadas en cosecha y poscosecha, siendo los siguiente resultados de la finca “La Redonda”:

Corte y arrumada: 1 cuadrilla de 7 jornaleros

Empaque: 1 cuadrilla de 12 jornaleros

Transporte de cartón y material de empaque: 52 fletes al año

Transporte cajas con banano Puerto Bolívar o centro de acopio: 52 fletes

## **NUMERO DE PERSONAS EN COSECHA Y POSCOSECHA**

Virador de planta: 1

Arrumador: 4

Destallador: 1

Garruchero: 1

Sacaprotector: 1

Desflroador: 1

Atomizador de racimo: 1

Desmanador: 1

Saneador: 2

Pesador: 1

Fumigador corona: 1

Etiquetero: 1

Embalador: 2

Estibador: 1

## **ANÁLISIS PROBLEMAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La tabla 3 muestra a los criterios que resultan con un mayor valor como son: retrasos en labores culturales y asesoría externa con la 8 puntos en ambos casos, los cuales se relacionan por no tener un poder decisión sobre aspectos técnicos, manejando los problemas propios de la explotación en manos del administrador (propietario) el cual tiene que cumplir varias funciones a nivel gerencial, técnicos y de logística. (Vargas-Calvo, 2014) expresa que estas actividades están fuertemente influenciada por la exportadora en el ámbito de presentación de la fruta previa a la exportación.

Los puntos fuerte de esta evaluación (tabla 3) están en la elaboración de un plan anual de las actividades de la finca y de meta anuales, criterios que son tomados por costumbre más que por decisión administrativas debido al estimado de fruta que debe procesar por temporada y a labores fitosanitarias (control Sigatoka negra) exigencias de la exportadora y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) con lo cual se calcula de cajas de banano a exportar. Estas observaciones son similares a las obtenida por (Briones, 2014) en su estudio modelo administrativo en empresas bananeras banano determino que las planificaciones obedecen a un proceso tradicional de la distribución del trabajo, caso similar se observa en el presente estudio.

Tabla 3.- Ponderación de criterios organizativos

Criterios	Frecuencia				Total
	nunca (0)	Poco frecuente (4)	Frecuente (8)	Muy frecuente (10)	
Problemas organización					
Retrasos labores culturales			8		8
Motivo del retraso	Falta de personal (2)	Atraso del personal (2)	No supervisa labores (4)	Sobre carga de trabajo (4)	4
Planificación anual	si (0)			No (10)	0
Toma de decisiones	Individual (0)	Grupo familiar (4)	Asesoría externa (8)	Por entorno del mercado (10)	4
Realizada contabilidad	Si asesor externo (2)	Si la realizada personal de la finca (2)		No realiza contabilidad (10)	2
La finca tiene manual de procedimiento	si (0)	Recibe instrucciones de la exportadora (4)		No tiene (10)	4
Tiene un organigrama	si (0)	Si para administrativos (4)	Si pero no se aplica (4)	No tiene organigrama (10)	4
Tiene definido actividades por escrito	si (0)	Si para el personal de campo (4)	Si para el personal administrativo (4)	No tiene definido funciones(10)	4
Tiene definido un sistema de comunicación	si (0)	si pero no se utiliza (4)		No (10)	4
Define metas anuales	si (0)	si pero no se utilizan (4)		No (10)	0
Recibe asesoría externa	si(4)	si pero lo provee la exportadora (8)		No (10)	8

Nota: El menor valor representa un valor óptimo, y un valor mayor una condición no deseada.

Fuente: Ponderación confeccionada para la investigación

La competencia del personal que ejerce en la finca bananera “ La Redonda” se detalla en el tabla 4, donde a pesar de tener el administrador la formación profesional en cargos gerenciales y preparación no formal en temas agrícolas, no está en capacidad de asumir las dos funciones siendo necesario la contratación de un técnico agrónomo enrolado en la empresa para descargar la responsabilidad técnica.

Otro punto débil en la empresa es la poca capacitación de los trabajadores de campo, una dependencia de la contabilidad externa.

Tabla 4.- Competencias del personal que labora en la finca La Redonda

Competencia	Alternativas			
El administrador tiene título de superior	Si	no		
	X			
Tipo de preparación superior	Administración de empresa	Ingeniera agronómica	otros	
	X			
Tiene capacitación en agricultura	Si	No		
	X			
Tiene capacitación en administración	Si	No		
	X			
Nivel de educación formal de los trabajadores	Ninguna	Primaria	Secundaria	Superior
		2	1	
Nivel educación formal empleados oficina	Ninguna	Primaria	Secundaria	Superior
			1	1
Los trabajadores tienen capacitaciones anuales	Si	No		
		X		
Los trabajadores de oficina tiene capacitaciones anuales	Si	No		
		X		

Fuente: Entrevista con Ing. Darwin Carrión propietario finca bananera “ La Redonda”

El diagrama de PARETO (Fig. 3) muestra 5 causas vinculadas al problema administrativos los cuales representan el 75% siendo el valor más cercano a 80%, si observamos los retrasos en varias labores y no disponibilidad de insumos de forma oportuna está ligado a decisiones a tomarse de forma inmediata y a la delegación de funciones, siendo uno de las consecuencia el rechazo de la fruta.

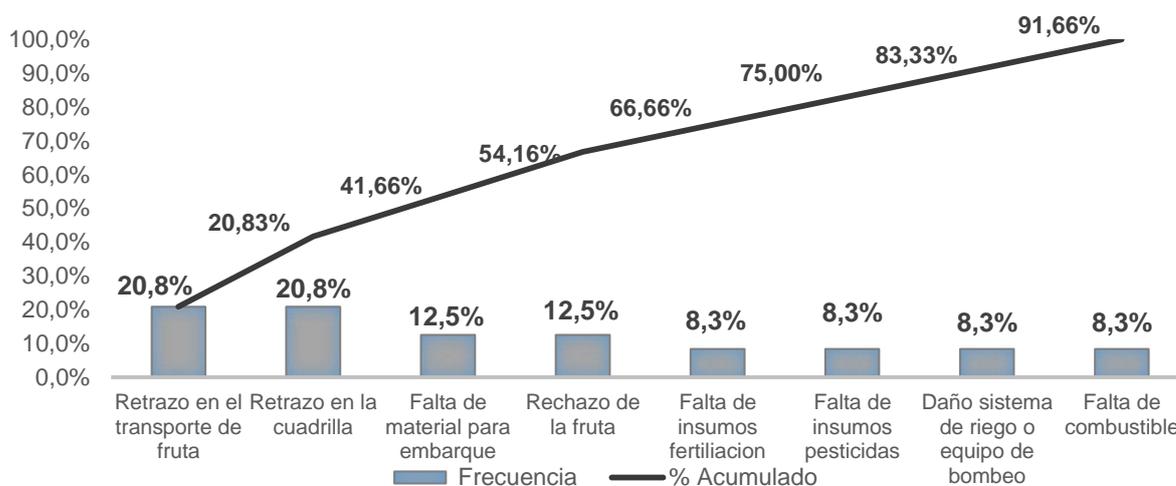


Figura 2.- Diagrama de PARETO

La solución a este conjunto de causas es proponer un departamento de apoyo al proceso de cosecha y poscosecha, debido a los múltiples problemas de logística que ocasionan el rechazo de la fruta por los retrasos y falta de material.

### ANALISIS FODA

La matriz FODA se estructuro con el propietario de la finca Ing. Darwin Carrión obteniendo los siguientes resultados.

#### FORTALEZA

Buena comunicación con empleados y proveedora

Buena calidad fitosanitaria de la plantación

Calidad del suelo comprobado con altos niveles de fertilidad

Empacadora en buen estado con señalética y espacio para el paletizado

Finca tecnificada (patio de racimo, riego subfoliar, bodegas, baños)

## **OPORTUNIDAD**

Incremento de exportaciones por apertura de mercados de Europa del este, medio oriente y China.

Clientes externos fijos cuando se exporta directo

Empresa pública UNA EP que comercializa banano todo el año.

Créditos productivos para bananeros a través del CFN

Posibilidad de asociarse con organizaciones locales para proponer un cupo unificado

Programas de investigación con la UTMACH

## **DEBILIDADES**

No existen objetivos estratégicos

No se tiene un organigrama

Falta de capacitación a nivel operativo

Cuadrilla de embarque eventual

## **AMENZAS**

Problemas fitosanitarios como Fusarium raza 4

Alta de impuestos e incremento de precios insumos

Aumento del volumen exportador de los países centroamericanos y Colombia

Fenómeno del Niño

## **DETERMINACION DE PROCESOS**

Los procesos en la etapa de producción se dividieron en 3 momentos:

1) Manteniendo de la plantación

2) Cosecha

3) Poscosecha

Los procesos que apoyan este proceso es la gestión administrativa ejercida por el dueño de la bananera y el proceso de apoyo que está representado por el contador y la logística (camión y estimadores) proporcionada por agentes externos.

El flujo de los procesos de producción se expone en las figuras 3, 4 y 5.

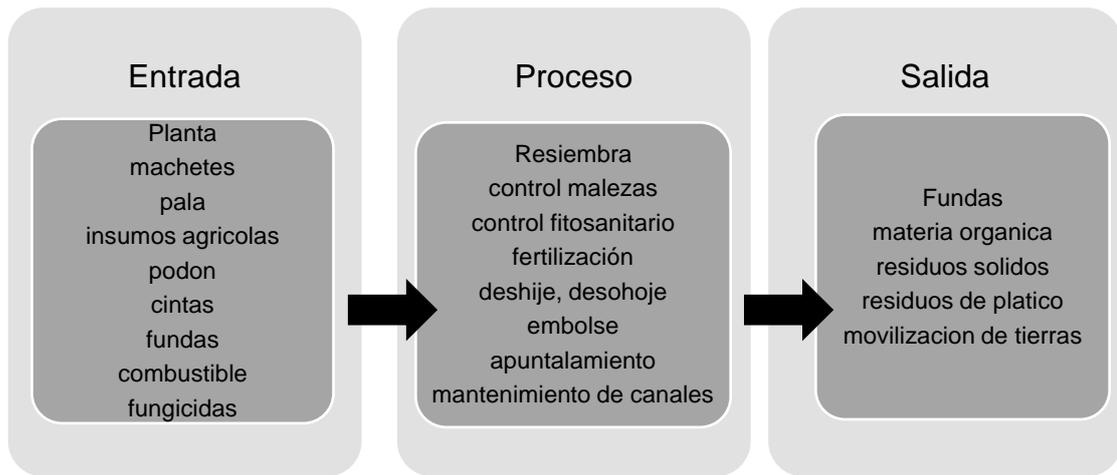


Figura 3.- Proceso de mantenimiento de la plantación

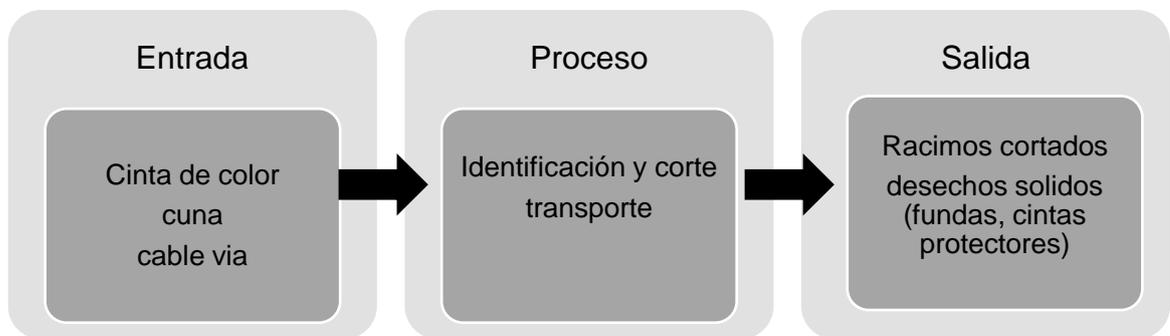


Figura 4.- Proceso cosecha de banano

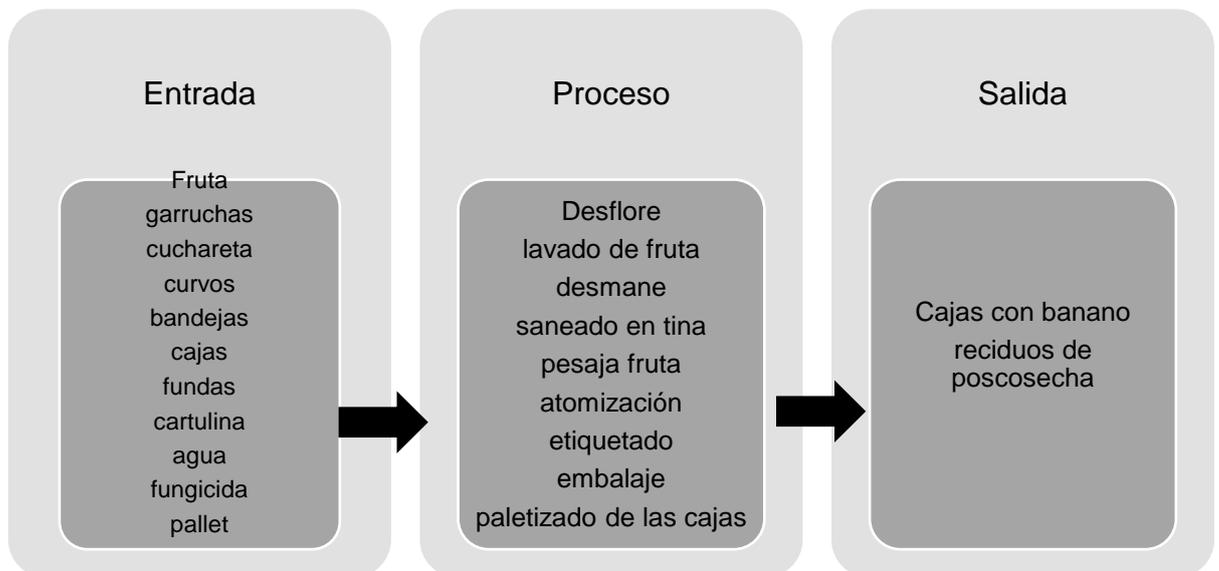


Figura 5.- Proceso poscosecha

## DIAGRAMA DE PROCESOS

Definido en la etapa de diagnóstico los problemas y las competencias del personal se propone un mapa de procesos (Fig. 6) en función de: procesos gerenciales, operativa y de apoyo. Estableciendo que planificación estrategias debe ser definido por el dueño de la finca en función de la realidad de su entorno y de aspectos socioeconómicos y ambientales.

En el caso de la propuesta del organigrama (Fig. 7) se tomó un modelo funcional lineal donde le gerente descarga la responsabilidad técnico al Técnico agrónomo y comparte labores de gestión administrativo con la cuadrilla de embarque y el contador.

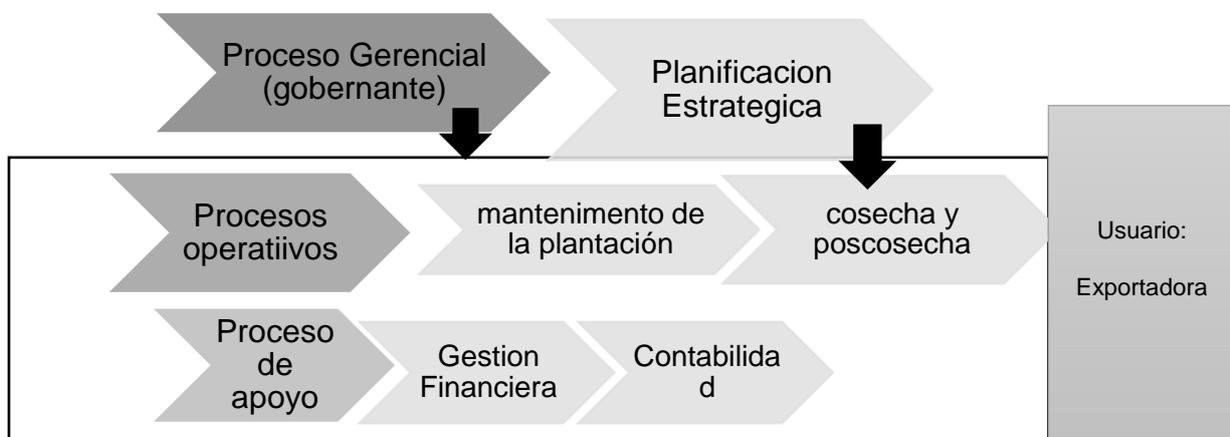


Figura 6.- Diagrama de procesos de la Finca Bananera La Redonda del Ing. Darwin Carrión

El modelo del organigrama es de carácter funcional (Fig. 7) similar al propuesto por Briones (2014) con el objeto de optimizar los recursos de la empresa.

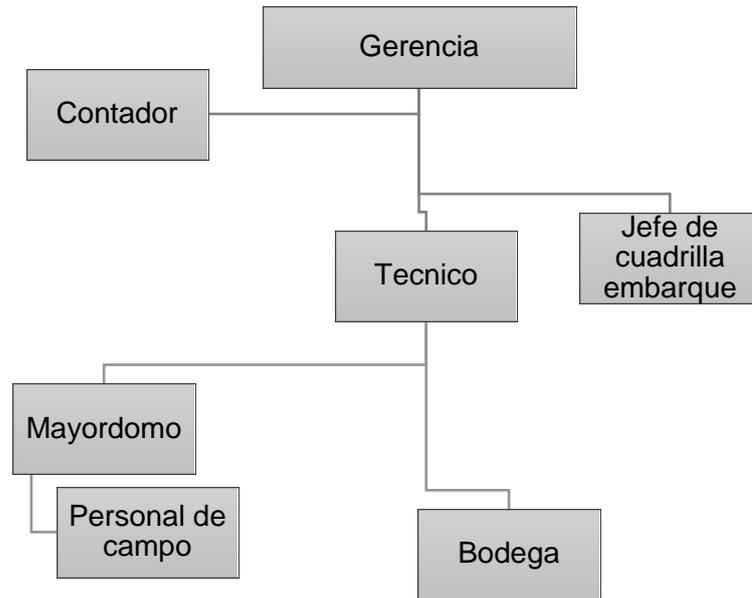


Figura 7.- Propuesta de organigrama para la Finca Bananera La Redonda del Ing. Darwin Carrión

### **IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICA ADMINISTRATIVA**

Definidos la estructura administrativa es necesario implementar una cultura de cambio organizacional donde se asume una misión y visión que tiene los cuales están ligados a los objetivos estratégicos propuestos producto del diagnóstico FODA.

#### **Misión**

*Finca “La Redonda” produce de forma sostenible bananos de alta calidad para la exportación a los mercados más exigentes con equidad y respetando el ambiente.*

#### **Visión**

*Finca “La Redonda” será una empresa que exporte bananos orgánicos certificado, comercializando de forma directa.*

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- 1.- Alcanzar la independencia externa de la asesoría técnica y contable
- 2.- Lograr la producción sostenible de la explotación bananera en la finca bananera “La Redonda”
- 3.- Cambiar el modelo de producción convencional por una explotación orgánica, con su respectiva certificación.
- 4.- Cambio del sistema de riego convencional por un sistema atomizado que permita la fertirrigación.
- 5.- Mejorar el nivel de vida de los trabajadores permanentes de la Finca Bananera “La Redonda”

## **Conclusión**

La gestión administrativa es desarrollada por el propietario de la finca diversificando sus funciones en diversas actividades tanto técnicas y como administrativas. Detectando cinco problemas en la logística y coordinación del procesos productivo.

Se determinó un modelo de gestión por procesos, siendo lo más conveniente por la particularidad del sector bananero donde la actividad requiere de procesos continuos durante todo el año. Los cuales fueron divididos en tres secciones: gerenciales, operativos y de apoyo.

Se diseñó organigrama lineal funcional donde la dirección es ejercida por el dueño de la finca, delegando la función técnica la cual fue determina como no competente por su preparación académica diferente a la actividad bananera e internalizando la contabilidad de la empresa.

La política fue direccionada en función de misión, visión y de 5 objetivos estratégicos los cuales fueron desarrolladas de formas participativa.

## **Recomendaciones**

Realizar auditorías de periódicas de gestión para verificar el normal desarrollo de actividades y controlar los procesos.

Establecer indicadores de gestión que ayuden a fomentar una nueva cultura organizacional en función de los procesos y de los resultados.

Difundir las políticas de gestión administrativa en toda la empresa y socializar con sus proveedores y clientes.



## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** CAPA LAZO MELISSA DANIELA.docx (D21759697)  
**Submitted:** 2016-09-15 01:04:00  
**Submitted By:** melissa-capa@hotmail.com  
**Significance:** 6 %

### Sources included in the report:

CRISTOBAL HEREDIA.doc (D20898227)  
JESSENIA MARIBEL VALENCIA.docx (D10032674)  
[http://www.humanas.unal.edu.co/cyco/index.php/download\\_file/view/17/](http://www.humanas.unal.edu.co/cyco/index.php/download_file/view/17/)  
[http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/dml/EXPO\\_CAMBIO1\\_4-6.doc](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/dml/EXPO_CAMBIO1_4-6.doc)  
<http://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/31>  
<http://www.afese.com/img/revistas/revista53/comerbanano.pdf>

### Instances where selected sources appear:

13

## Bibliografía citada

1. Acosta, C. (2002). Cuatro Preguntas Para Iniciarse En Cambio Organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11(11), 9– 24.
2. Alaña, M. (2011). *La producción de banano en la provincia de El Oro 2009-2010*. Universidad de Guayaquil.
3. Alejua, H. (2002). Caracterización y análisis del proceso gerencial aplicado por los productores de maíz del Municipio Turén, estado Portuguesa, Venezuela. *Agroalimentaria*, 14, 15–25.
4. Arbeletche, P., Coppola, M., & Paladino, C. (2012). Análisis del agro-negocio como forma de gestión empresarial en América del Sur: el caso uruguayo Analysis of the Agribusiness Form in Farm Management in South America : the Uruguayan Case. *Agrociencia Uruguay*, 16(1), 110–119. doi:2301-1548
5. Arteaga, Y. (2014). Producción de plátano en las utilidades de los productores del sector agrario del cantón Milagro. *ECA Sinergia*, 5, 1–7.
6. Artieda, C. (2015). Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Publicando*, 2(2), 90–113.
7. Brenes, E. R., Montoya, D., & Ciravegna, L. (2014). Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research*, 67(5), 847–855. doi:10.1016/j.jbusres.2013.07.003
8. Briones, A. (2014). *modelo de gestión administrativo para la empresa Recoplastic S.A del canton Pueblviejo, parroquia San Juan*. *Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015*. UNIANDES.
9. Cabrera, D., & Hastamory, C. (2012). Plan de negocios : una opción de futuro para el administrador de empresas lasallista. *Revista Lasallista de Investigacion*, 5(1).
10. Cabrera, E., Gallardo, R., & Gómez-Limón, J. A. (2013). La sostenibilidad del olivar: Producción convencional vs. ecológica en los Pedroches. *ITEA*, 109(3), 345–369. doi:10.12706/itea.2013.021
11. Caride, V. (2010). Persistencia de shocks sobre el precio internacional de productos agrícolas: implicancias sobre políticas de estabilización en latinoamérica. *Revista de Investigación En Modelos Financieros*, 1.
12. Carreño, D. V. (2014). Administración estratégica y gobernabilidad en las Cooperativas de ahorro y crédito del cantón Portoviejo. *Revista ECA Sinergia*, 5, 1–12. <http://doi.org/1390-6623>

13. Connelly, R., Playford, C. J., Gayle, V., & Dibben, C. (2016). The role of administrative data in the big data revolution in social science research. *Social Science Research*, 1–12. doi:10.1016/j.ssresearch.2016.04.015
14. Dácia, J. C. ., Pereira, V., & Leyva Galán, Á. (2015). El cultivo de maiz (*Zea mays* L.) dentro del sector agrario de Huamboangola. parte I. Indicadores determinantes hacia la sostenibilidad. *Cultivos Tropicales*, 36(2), 153–158.
15. De Loor, K., & Lema, P. (2015). *Diseño de un Sistema de Gestión y Control Operacional para una empresa que se dedica a la producción de banano ubicada en la provincia de Manabí*.
16. Dumorne, K. (2014). Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres Centros de Acopio de leche vinculados al Centro de Gestión de Paillaco , Región de Los Ríos , Chile Economic-financial diagnosis and strategic planning of three Milk Collection Centers I. *Sociedad Y Ambiente*, 1(3), 52–71.
17. Feijóo, L., Boza, J., Díaz, E., & Andrade, M. (2013). Diagnóstico de la estructura económica de las PYMES de Quevedo-Ecuador. *Revista ECA Sinergia*, 4, 21–29.
18. GAD Pasaje. (2013). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial canton Pasaje*. Quito. Retrieved from [www.sni.gob.ec](http://www.sni.gob.ec)
19. Ganga-Contreras, F., Piñon, M. A., & Valderrama-Hidalgo, C. (2014). Innovaciones teóricas en administración: una sinóptica mirada diacrónica. *Prisma Social*, 12(1), 688–707.
20. Granda, W. (2013). *Costos de producción y rentabilidad de banano organico en una finca del canton Machala*. Universidad Técnica de Machala.
21. Guerrero, O. (2010). Nuevos modelos de gestión pública. *Revista Digital Universitaria*, 2(3), 1–8.
22. Hidalgo, A., & Real, G. (2015). Decisiones estratégicas desde una perspectiva empresarial. *Revista ECA Sinergia*, 7, 29–43. doi:1390-6623
23. Lereico, R., Casanova, A., Velasco, J., González, B., & Pérez, M. M. J. (2014). Caracterización del proceso gerencial en la producción de sorgo ( *Sorghum bicolor* ) localizada en el estado Zulia , Venezuela. *Rev. Fac. Agron. LUZ*, 31, 407–431.
24. López, R., González, C., Isela, M., Medina, M., Ballesteros, D., Francisco, G., ... Agronegocios, L. O. S. N. (2010). Unidad de manejo para la conservación de la vida silvestre como alternativa para “Los nuevos agronegocios.” *Revista Mexicana de Agronegocios*, 27(14), 336–346.
25. Lozano, P. (2002). Los tipos de bosque en el sur del Ecuador. In *Botanica*

- Austroecuatorialiana. Estudios sobre los recursos vegetales en las provincias de El Oro, Loja y Zamora-Chinchipe* (pp. 29–49). Quito, Ecuador: Abya Yala. Retrieved from <http://rch.retina.ar/ln/hoy118/puyas.pdf>
26. 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*, 6(10), 324–335.
  27. Morales de Casas, M. del S., & Holguín Calderon, E. J. (2014). Estrategias para la Evaluar la Sustentabilidad de los Sistemas de Manejo de Recursos Naturales. *Vidsupra*, 5(2), 67–72.
  28. Morales-Mosquera, M. (2012). Los estudios organizacionales un complemento para el estudio de la gestion social. *Ad -Minister*, 21, 117–133.
  29. Ponce, H. (2006). La matriz FODA : una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a La Economía*, 16.
  30. PROECUADOR. (2013). *Análisis del sector banano 2013*. Quito.
  31. Rastrepo, F., & Arias, F. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 4(2), 20–32.
  32. Ruiz-Cabezas, M. R. (2014). Herramientas tecnológicas como instrumentos para la gestión del conocimiento en las organizaciones cooperativas. *Gestión Empresarial*, 12, 7–15.
  33. Sanabria-Neira, N., Botía-Rodríguez, Y., & Nova-Garcia, N. (2015). Creación de un centro de gestión y desarrollo empresarial en el programa de administración de empresas agropecuarias UPTC- sede Duitama. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 37, 101–112.
  34. Saravia, J. (2010). El problema del crecimiento sostenible. *Revista EAN*, (2), 136–147. doi:0120-8160
  35. SENPLADES. (2014). *Estrategia nacional para la igualdad y la erradicacion de la pobreza*. Quito: SENPLADES.
  36. Silva, M., Gómez, A., & García, A. (2012). Proceso gerencial aplicado por productores de uva estado Zulia , Venezuela. *Rev. Fac. Agron. LUZ*, 29, 645–671.
  37. Soto, M. (2011). Situación y avances tecnologicos en la producción bananera mundial. *Revista Brasileira de Fruticultura*, 33(spe1), 6. doi:10.1590/S0100-29452011000500004
  38. Trejos-Pinzón, J. F., Serna-Giraldo, C. A., Cruz-Cerón, G., & Calderón-Cuartas, P. A. (2011). Ventajas sociales y ambientales de la adopción de la norma de

- agricultura sostenible en dos regiones cafeteras de Colombia. *Cenicafé*, 62(2), 111–131.
39. Vargas-Calvo, A. (2014). Efecto del desmane intensivo sobre el desarrollo del racimo de banano. *Agronomía Mesoamericana*, 25(1), 85–98. doi:85-98.2014
  40. Vázquez-Orozco, R. (2012). El Impacto del comercio del Banano en el desarrollo del Ecuador. *Revista de La AFESE*, 57, 167–182. Retrieved from <http://www.afese.com/img/revistas/revista53/comerbanano.pdf>
  41. Victoria, M. A. (2011). Integración vertical para la cadena de valor en los agronegocios Introducción. *Revista Estudios Agrarios*, 71–98.
  42. Villagómez, J., Mora, Á., Barradas, D., & Vázquez, E. (2014). El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 18(6), 1121–1131. doi:10.1017/CBO9781107415324.004

## ANEXOS





