

Escuela Superior Politécnica del Litoral

*Escuela de Pos-Grado en Administración de
Empresas*

Proyecto:

*Diseño de un Modelo de Estructura Orgánico
Funcional para la Industria Azucarera*

Autores:

Ing. Norma Jouvín C.

Ing. Braulio Quiñonez

Director del Proyecto:

Ing. José Layana

Mayo de 1996



DEDICATORIA

A Dios, a nuestros Padres y en especial al Ing. Carlos Camacho que supieron brindarnos toda su comprensión y apoyo para poder lograr una de nuestras metas deseadas. También queremos agradecer a la Econ. Mireya Galarza, a nuestros compañeros de trabajo y a todos quienes de una u otra manera han colaborado para que este trabajo se haga realidad.

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a nuestro Director de Tesis Ing. José Layana por toda su valiosa cooperación brindada a lo largo de este trabajo y así mismo, a las Instituciones y Empresarios, quienes nos concedieron entrevistas e información, siendo posible la realización de esta tesis de investigación.

INDICE

PROLOGO

INTRODUCCION

CAPITULO I

LA CAÑA DE AZUCAR EN EL ECUADOR

I.1	La Investigación	1
I.2	Objetivos de la Investigación	2
I.3	Metodología	4

CAPITULO II

LA CAÑA DE AZUCAR EN EL ECUADOR

II.1	Antecedentes Históricos	6
II.2	Zonas de Producción	8
II.3	La Fabricación y Refinación de Azúcar en el Ecuador	12
II.4	Capacidad Máxima Instalada y Capacidad Efectiva de Producción	15

CAPITULO III

EL MERCADO DEL AZUCAR EN EL ECUADOR

III.1	Importancia para la Economía Nacional	18
III.2	Análisis y Evaluación de la Zafra para el período 1993 - 1994	21
III.3	La Demanda	24
III.4	La Oferta	25
III.5	Balance Oferta - Demanda	25
III.6	Azúcar: Análisis Situacional Junio de 1995	28

CAPITULO IV

ANALISIS DEL SECTOR AZUCARERO COMO GENERADOR DE EMPLEO, SUS POLITICAS Y SERVICIOS SOCIALES

IV.1	La Generación de Empleo: Directa Permanente, Directa Ocasional e Indirecta Permanente.	32
IV.2	Servicios Sociales que Prestan los Ingenios Azucareros a su Recurso Humano.	34
IV.3	Análisis de las Políticas Internas de los Ingenios y su Repercusión al Exterior.	36
IV.4	Análisis de las Estructuras Actuales	39

CAPITULO V

ESTRUCTURA ORGANICO FUNCIONAL

V.1	Análisis de la Estructura Propuesta	44
V.2	Descripción de Funciones	47

- Conclusiones y Recomendaciones
- Referencias Bibliográficas
- Anexos

PROLOGO

Hemos escogido el tema Diseño de una Estructura Orgánico Funcional para el Sector Azucarero en el Ecuador, porque consideramos que en nuestro país, esta producción constituye un rubro de gran importancia en la economía nacional.

El azúcar es un producto de primera necesidad, el cual trae consigo diversas discusiones en nuestro ámbito social, constituyéndose así en un tema polémico, interesante de investigar y de gran actualidad económica. Por otra parte, es indudable que esta producción constituye una fuente de generación de empleo.

Sin embargo, el problema surge debido a que las estructuras de este sector azucarero fueron creadas y diseñadas hace muchos años y son pocas las modificaciones que se han realizado a estas estructuras, así mismo los ingenios azucareros no cuentan con manuales descriptivos de funciones, por lo cual no hay una clara diferenciación de responsabilidades en los mismos.

Por estos motivos pretendemos investigar estos problemas a fondo y plantear posibles soluciones.

INTRODUCCION

Las estructuras con las que se ha manejado los tres grandes ingenios como: Valdez, San Carlos y La Troncal, fueron creadas y diseñadas en algunos casos hace más de cien años (como es Valdez), y son pocas las modificaciones que se han realizado a dichas estructuras orgánico funcionales, según se ha podido observar.

Por este motivo, consideramos que un análisis de esta actividad agroindustrial es de gran actualidad e interesante de investigar.

Los objetivos de la presente investigación son:

Conocer la situación actual de los tres ingenios azucareros más grandes del sector.

Analizar el sector industrial azucarero dentro de la economía nacional y su participación en el mercado externo.

Realizar un análisis de las fuerzas que mueven la competencia en el sector industrial azucarero.

Investigar las actuales Estructuras Orgánico Funcional de las empresas del sector azucarero, mediante elaboración de encuestas.

Diseñar un modelo Orgánico Funcional que recoja todas las necesidades actuales del sector industrial azucarero.

En base a esta finalidad hemos dividido la monografía en cinco capítulos.

El primer capítulo se refiere a la caña de azúcar en el Ecuador, es decir, que solo tratamos aspectos relacionados con la actividad agrícola, para ello hemos creído conveniente referirnos a los antecedentes históricos de la caña de azúcar; a las zonas de producción; a la fabricación y refinación de azúcar en el Ecuador y a la capacidad efectiva de producción.

El segundo capítulo comprende todo lo relacionado con la importancia para la economía nacional, análisis y evaluación de la zafra para el período 1993 y 1994, así como análisis de indicadores: la demanda, oferta, balance oferta y demanda y un análisis situacional de 1995 del azúcar.

El tercer capítulo analizamos la importancia que tiene el sector azucarero en la generación de empleo y servicios sociales que presta, además se desarrolla un análisis de las políticas internas de los ingenios y su repercusión al exterior, análisis

de como están las actuales estructuras de los tres ingenios más grandes del Ecuador; tomando como base principal al Ingenio Valdez.

En el cuarto capítulo se presenta la estructura propuesta, la descripción de funciones y un análisis de la estructura actual vs. la propuesta.

Finalmente, el quinto capítulo comprende las conclusiones y recomendaciones a las cuales hemos llegado con esta investigación.

CAPITULO I

LOS INGENIOS AZUCAREROS

I.1. La Investigación

Las estructuras como se han manejado los tres grandes como: Valdez, San Carlos y la Troncal, fueron creadas y diseñadas en algunos casos hace más de cien años (como es el caso de Valdez), y son pocas las modificaciones que se han realizado a dichas estructuras.

Por este motivo, consideramos que un análisis de esta actividad agroindustrial es de gran utilidad e interesante de investigar, para lo cual solicitamos información de cada uno de los ingenios y mediante entrevistas con los Gerentes Generales de cada uno, pudimos apreciar que este sector cuenta con un sinnúmero de problemas dentro de su organización, pero centrandonos en nuestro objetivo principal de realizar un análisis a su estructura orgánico funcional pudimos apreciar lo siguiente:

1. Las estructuras con las que se ha manejado los tres grandes ingenios como: Valdez, San Carlos y La Troncal, fueron creados y diseñados en algunos casos hace más de cien años (como es Valdez), y son pocas las modificaciones que se han realizado a dichas estructuras orgánico funcional, según se ha podido observar.

2. La relación entre el costo de producción total y el rubro mano de obra, se ubica aproximadamente entre el 30% y 40 %; lo cual se debe a que existe una sobre estructura orgánico funcional que al ser evaluada y analizada, podría resultar sea necesario una reducción de gastos administrativos y ser más ágil y eficiente en la gestión que realizan.

3. Los tres ingenios tienen un promedio de 15 posiciones; las cuales detallamos a continuación: Gerente General, Subgerente General, Director de operaciones, Superintendentes, directores de areas, Jefes departamentales, Jefes de sección, primer Ayudante, segundo Ayudante, Mayordomos, Supervisores, asistentes, auxiliares, obreros. Este tipo de estructura jerárquico funcional hace que las actividades no se canalicen adecuadamente entre los diferentes niveles, con lo que se perjudica la eficiencia y la eficacia de la gestión.

4. Los Ingenios azucareros no cuentan con manuales descriptivos de funciones, por lo cual no hay una clara diferenciación de las responsabilidades; así como el ámbito de acción de los mismos.

I.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Como objetivo general para esta investigación es diseñar un modelo de Estructura Orgánico Funcional para las empresas del sector industrial azucarero.

Como objeto de este análisis se han determinado objetivos específicos

- * Conocer la situación actual de los tres ingenios azucareros más grandes del sector.

- * Analizar el sector industrial azucarero dentro del mercado interno.

- * Realizar un análisis de las fuerzas que mueven la competencia en el sector industrial azucarero.

- * Investigar las actuales Estructuras Orgánico Funcional de las empresas del sector azucarero, mediante elaboración de encuestas.

- * Diseñar una estructura propuesta orgánico funcional que recoja todas las necesidades actuales del sector industrial azucarero.

- * La estructura propuesta a ser diseñada, deberá ser lo suficientemente flexible para que pueda ser utilizada por este sector, la misma permitirá alcanzar los objetivos propuestos por la alta administración y dar solución a uno de sus problemas.

- * Al terminar el estudio se otorgará al sector azucarero una estructura organizacional capaz de alcanzar mejores niveles de productividad y rentabilidad,

optimizando sus recursos y permitiendo de esta manera aumentar la competitividad a nivel internacional.

I.3 Metodología

La metodología que se utilizará para realizar la presente investigación estará basada en lo siguiente:

- * Se diseñará un formulario que permita relevar la estructura actual de las tres compañías.

- * Se tomaran los cargos tipos para levantar los datos.

- * Se repartirán los formularios mediante una reunión informativos.

- * Se confirmará la información proporcionada por los cargos tipos con los Jefes inmediatos a estos.

- * Se levantara la estructura de cada empresa con los formularios obtenidos.

- * Se analizará cada estructura y se determinaran cuales son sus

deficiencias.

- * Se procederá a elaborar la estructura propuesta.
- * Se analizará las funciones y se depurará la información.
- * Se confirmará la estructura propuesta con un representante de cada empresa para determinar si le sería útil la misma al igual que las funciones.
- * Se elaborarán las funciones generales de los Ejecutivos.
- * Se elaborará el manual definitivo.

CAPITULO II

LA CAÑA DE AZUCAR EN EL ECUADOR

II.1. Antecedentes Históricos

La historia de la caña de azúcar se pierde en el tiempo; pero se afirma que es de origen hindú; se dice que es originaria de la zona de Bengala, al Sur de la cadena del Himalaya y al Norte del Golfo de Bengala en la desembocadura del Ganges (Vejarano, 1981).

Mientras la agricultura se desarrolló desde hace 9000 años, el cultivo de la caña de azúcar no es tan antiguo. En la literatura hindú, los datos más antiguos son de cerca de 3000 años de antigüedad. El azúcar cruda fue desarrollada alrededor del año 400 A.C. La cultura de la caña se expandió lentamente, llegando a Persia por el año 500 D.C. La Guerra Islámica llamó la atención de los árabes por la caña de azúcar, quienes constituyeron plantaciones y moledoras de piedra. Cuando la caña de azúcar fue introducida a Egipto por el año 710 D.C. después de su derrota con los árabes, los egipcios, gente especializada en agricultura y química, desarrollaron la clarificación, cristalización y refinación, por lo que la caña de azúcar se expandió hacia el Oeste a lo largo del Norte de Africa y Marruecos, a lo largo del Mediterráneo hacia Rodas (Egipto) y Sur de España. Así la caña de azúcar llegó a

Madeira en 1420 y a las Islas Canarias, desde donde Cristóbal Colón la introdujo al Nuevo Mundo en 1493. El cultivo de la caña se expandió en los años 1500 desde Santo Domingo hacia, México, Brasil y Perú y a las recién colonizadas Islas del Oeste de India.

Las primeras molientes fueron hechas por el hombre, luego por animales o fuerza hidráulica. Luego este método se cambió por la molidora de rueda, inventada por un cañicultor en Sicilia en 1449. Luego se usaban las moladoras de Madera, después se usó primero un conductor a vapor en 1768. (Vejarano, 1981)

Con el descubrimiento de América se obtuvo un gran ímpetu en el cultivo de la caña de azúcar. La fecha de la introducción de la caña de azúcar no ha sido fijada con exactitud; pero existen documentos que indican que Cristóbal Colón trajo estacas a Santo Domingo en su segundo viaje en 1493.

Otros escritores prueban que los portugueses la llevaron al Brasil en 1503 y que Don Pedro de Atienza la había introducido de nuevo en Santo Domingo, luego fue llevada a Puerto Rico en 1515 por Don Juan Ponce de León. La semilla de caña de azúcar fue traída de las Islas Canarias a Santo Domingo en la primera mitad del siglo como prueban las crónicas de la época del Coloniaje y que Hernán Cortez llevó a México durante la época de la Conquista un cargamento de azúcar y luego se importó la semilla de caña, efectuándose las plantaciones e instalación de los primeros

trapiches de madera movidos por fuerza animal en México.

Los españoles fueron los que llevaron al Perú la semilla de caña de azúcar durante la época de la Conquista, hay pruebas evidentes que en el Valle de Chicama entre los años 1535 y 1540, el Conquistador Don Diego de Mora fue el que introdujo la caña de azúcar en el Perú. (Chen, 1985)

En lo que se refiere a la descripción de la planta en si, podemos decir que la caña de azúcar es una GRAMINEA de gran desarrollo, cuya altura puede alcanzar varios metros. Su desarrollo es típico a las gramíneas en general, crece formado por el sistema subterráneo, lo que se llama CEPA, con un número variable de tallos, de diversos colores y grosor, de acuerdo a la variedad, los cuales en cierto momento de su vida emiten la inflorescencia, conocida también en el Perú con el nombre de BANDERA y en los países de la Zona del Caribe como GUIN.

II.2. Zonas de Producción

En climas semitropicales como en el litoral Ecuatoriano el sembrío de caña tiene un promedio de cinco años, siempre y cuando se le den todas las labores culturales (Dar riego, fertilización, herbicidas, etc.) a su debido tiempo, en caso contrario estará sujeto a renovarse; en la Costa el corte es anual y en el caso de la Sierra es de cada 16 a 18 meses; cuando se cortan los tallos (caña) se deja intacta la

cepa que rebrota vigorosamente. El cultivo incluye primordialmente el control de malezas manual, mecánico o químico; fertilización y regadío. Dependiendo de las características específicas de la zona y los suelos, también puede ser necesario el control de plagas y aereación del terreno con implementos mecánicos.

Una vez cortada la caña, ésta es cargada mecánicamente en un camión, carretón o carro pequeño de línea ferrea para su transporte a la fábrica. Existen canteros de caña a 40 kilómetros y más hasta las fábricas, pero el promedio fluctúa entre 8 y 20 kilómetros. Para el pago a los cortadores y cañicultores (terceros que venden su caña a los ingenios), y para el control del rendimiento de los campos, se pesa la caña antes de voltearla en los conductores de caña que la llevarán a los molinos.

La caña contiene de 10 a 18 por ciento de sacarosa por peso, dependiendo principalmente de las condiciones climáticas reinantes, de lo que se recupera un 80 por ciento en la fábrica; la diferencia (20%) se pierde en el bagazo y cachaza (lodos sedimentados) o se aprovecha como componente nutritivo en la melaza (Pérez, 1996).

La caña de azúcar proviene de sembríos propios de los ingenios y de cañicultores o colonos que venden su producción por peso, con incentivos para la de mejor calidad.

La industria azucarera ecuatoriana se inició como tal a fines del siglo pasado y algunos ingenios han cumplido o están por cumplir sus cien años de existencia.

Su desarrollo ha estado de acuerdo a la demanda doméstica del producto, salvo en períodos de estancamiento de los precios oficiales que no permitieron ingresos suficientes para el crecimiento de la industria.

En el Ecuador funcionan siete ingenios.

Las zonas de Producción son:

INGENIO	ZONA (PROVINCIA)
San Carlos	Guayas
Valdez	Guayas
La Troncal	Cañar
Isabel María	Los Ríos
Iancem	Imbabura
San José	Imbabura
Monterrey	Loja

Producción de azúcar por ingenio entre el período (1995-1996) fue para: San Carlos 2.496 millones, Valdez 2.000 millones, La Troncal 2.000 millones, Isabel María 170 mil, Monterrey 262 mil, Iancem 239 mil y San José 17, como se observa

en el (Anexo 1.1), (Boletín # 7, 1995).

Localización por región y división por tamaño:

Región de Llanura

Fábricas Grandes

San Carlos	(9.500 ton\ día)
------------	------------------

Valdez	(8.750 ton\ día)
--------	------------------

La Troncal	(7.200 ton\ día)
------------	------------------

Fábricas Pequeñas

Isabel María	(750 ton\ día)
--------------	----------------

Región de Meseta del Norte

Fábricas Pequeñas

Iancem	(700 ton\ día)
--------	----------------

San José	(120 ton\ día)
----------	----------------

Región de Meseta del Sur

Pequeña fábrica

Monterrey (600 ton\ día).

II.3. La Fabricación y Refinación de Azúcar en el Ecuador

La obtención del azúcar a partir de la caña de azúcar es un proceso agroindustrial, pues compromete una tecnología agrícola, destinada a obtener los más altos rendimientos de la materia prima: la caña de azúcar; y un proceso industrial que se desarrolla en la fábrica o ingenio, con el propósito de aprovechar al máximo de la sacarosa contenida en la materia prima (San Martín, 1990).

El proceso que se sigue para la fabricación es el mismo en todos los ingenios con la única diferencia que unos tienen mayor capacidad instalada que otros.

La caña cortada, ya sea por corte manual (machete) o mecánico (mecanizado), es transportada al ingenio por sistema de ferrocarril (convoy de carros de línea), camiones y carretones halados por canguros (sistema de cosecha mecanizada); pasan primero por las romanas respectivas para determinar el peso de la Materia Prima.

Conocido el peso, la caña pasa a la molienda, la misma que se la puede

realizar en los **TRAPICHES** o en las **PRENSAS**, en los cuales se adiciona agua (agua de imbibición, dilución o maceración) para lograr una buena extracción de jugos durante la molienda.

Así con la caña más el agua se obtiene el guarapo que se los mezcla, y el desecho de esta mezcla es el bagazo; este último es llevado a las calderas sirviendo como combustible. El guarapo diluído proveniente de los dos sistemas de molienda es pesado en las **ROMANAS DE GUARAPO** o **BASCULAS DE JUGO** y analizado, conociéndose de esta manera la cantidad de sacarosa que ingresa a fábrica (Casa de Cocimiento o casa de Calderos).

El **Guarapo Diluído** pasa a una **Torre de Sulfitación**, con el fin de aprovechar su acción blanqueadora y desinfectante, luego pasa al proceso de **Alcalinización, calado o encalado**, mediante la adición de lechada de cal para neutralizar la acidez del jugo.

El jugo calado pasa a los **Calentadores**. El guarapo caliente pasa a los **Clarificadores**, en donde mediante sedimentación se logra separar los lodos del jugo claro. Los lodos son filtrados al vacío mediante filtros cilíndricos y rotativos; que recogen el filtrado para mandarle al tanque alcalizador; en tanto que el residuo o **Cachaza** es conducido hacia la piscina de almacenamiento para su fermentación respectiva y a nivel experimental se lo está utilizando como abono a los sembríos de

caña.

El guarapo clarificado pasa a los **Evaporadores**, el cual por elevación de la temperatura se concentra, produciéndose una miel llamada **Meladura**. La meladura concentrada alimenta los **Tachos de Primera**, que son evaporadores individuales y al vacío, en donde se realiza el cocimiento del producto de semilla (Azúcar molida en solución alcohólica), comienza a formarse el núcleo o cristalización y el crecimiento de los granos de azúcar.

Por la parte inferior del tacho, se descarga la masa cocida hacia unos depósitos llamados **Cristalizadoras**, en donde se completa el desarrollo del grano.

De las cristalizadoras, la masa cocida pasa a las **Batidoras** y después a la **centrífugas**, en donde se separan los cristales de azúcar de la miel acompañante y que no ha cristalizado. Este proceso se repite dos y tres veces para optimizar la recuperación. El azúcar húmeda es transportada a una **Secadora** para eliminar la humedad; después pasa al **Ensacado** (50 Kg) y **pesado**, para finalmente ser almacenado en las **Bodegas**.

Toda la energía requerida para la operación industrial es generada en las calderas que producen el vapor que mueve las turbinas, las mismas que dan funcionamiento a las máquinas y equipos de la fábrica; en el caso específico de las

calderas se utiliza como combustible principal la propia fibra de caña, es decir el bagazo complementando con petróleo, cuando sube la demanda de vapor o se desmejora la calidad de la caña. Hay ocasiones en que se recurre a la energía eléctrica.

Además, vale la pena recalcar que el primordial propósito es tratar de obtener un máximo agotamiento de mieles con aprovechamiento máximo de azúcar.

II.4. Capacidad Máxima Instalada y Capacidad Efectiva de Producción.

Las capacidades nominales de procesos son los que se muestran en el (**Anexo 1.2**).

A través del anexo, podemos darnos cuenta que la capacidad instalada de los ingenios de la Costa representa el 94,83% del total y que la capacidad instalada de los tres ingenios más grande del país representan el 92,12% del total (Boletín # 11, 1995).

Además en el caso particular de la costa ecuatoriana y, concretamente en el caso de los tres ingenios más importante; las capacidades industriales deben ser altas debido a las intensas lluvias de la estación invernal que sólo permiten cosechar

durante el verano. Por consiguiente, la amortización de las inversiones es más lenta y el gasto financiero más alto por unidad producida, sin embargo la capacidad instalada no está totalmente utilizada pudiendo llegar a producir un promedio de más de 9000 TM/día, lo que constituye un objetivo fundamental para los próximos años con el fin de ir absorbiendo los incrementos de los costos y no depender exclusivamente de los aumentos de precios de venta para obtener los resultados económicos finales.

A continuación presentamos el (**Anexo 1.3**), con datos del período (1987-1995); con las capacidades máximas instaladas y efectivas de producción para los tres ingenios más grandes.

Analizando las cifras del anexo, podemos observar que la capacidad instalada de la industria azucarera fue aumentando en el año 1994, ya que el Ingenio Valdez aumento su capacidad de producción de 8.750 a 9.000 toneladas métricas diarias (Boletín # 4, 1995).

Por otra parte, durante el período analizado, los demás ingenios no han modificado su capacidad instalada, es decir, que se mantiene constante desde el año 1987 hasta 1995, registrándose un cambio, que como mencionamos es el del Ingenio Valdez.

Tomando en cuenta las cifras del anexo se deduce que del 100% de la capacidad instalada, el promedio de la industria de la capacidad utilizada de los tres ingenios más grandes es de 23.809 toneladas métricas diarias, que corresponde al 92,64% de utilización (Boletín # 4, 1995).

CAPITULO III

EL MERCADO DEL AZUCAR EN EL ECUADOR

III.1 Importancia para la Economía Nacional

Aunque el valor de la producción anual del azúcar en el Ecuador no ha variado esencialmente en los últimos años, su porcentaje en el Producto Interno Bruto (PIB) ha ido disminuyendo constantemente para el período (1983-1992), como se muestra en el (**Anexo 1.4.**); para el año 1992 la participación del azúcar en el producto interno bruto fue aproximadamente 0.66% (Centro de Información INE, 1993)

En el (**Anexo 1.5**) se presenta una visión general de la economía azucarera en el Ecuador en los últimos 10 años (1983-1993). Se reconoce por una parte que la cantidad anual de azúcar producida esta sujeta a fuertes variaciones, y por otro lado, la producción nunca fue tan baja como en la zafra del período 1992 - 1993, siendo de 150.000 toneladas. El crecimiento del consumo, que para el período (1992-1993) fue de 340.000 toneladas; obliga actualmente a realizar grandes importaciones. El pronóstico de la demanda de azúcar señala que en los próximos cinco años, la demanda superará inclusive la producción de los buenos años como la de 1990 - 1991. Se puede de ello concluir que, para el autoabastecimiento el Ecuador necesita

ampliar su producción azucarera.

De las observaciones realizadas en las fábricas de azúcar y reuniones mantenidas con el Director de Fábrica de Valdez y Gerente de Operaciones de San Carlos; se deduce que la capacidad de procesamiento de estas fábricas sólo se aprovecha entre el 80% y el 90%. Por lo que existe capacidad instalada, que con buena organización puede servir para cubrir la demanda por algún tiempo. Sin embargo deberá investigarse si los plantíos actuales de caña de azúcar pueden dar mejores cosechas o si para el aumento de la producción de azúcar se necesitan nuevos plantíos.

En todo caso, tanto las fábricas como los cultivadores de caña (cañicultores), deberán hacer esfuerzos para aumentar la producción de azúcar del país y poder abastecer la demanda de la población.

Debido a la organización de la economía agrícola, es frecuente tener escasez de caña de azúcar en todas las fábricas grandes. En las fábricas pequeñas también se observa una grave escasez de caña.

La zafra tiene generalmente una duración relativamente larga; el tiempo efectivo de trabajo de los molinos es, sin embargo, considerablemente menor. Los paros se deben a razones como: técnicas, planificación, escasez de caña, etc.

Las máquinas y aparatos instalados son de tipo sencillo, no complicado. Solamente Valdez dispone de un corredor de procesamiento con cinco prensas de extrusión, del cual supuestamente sólo existe uno en el país.

La fábrica de azúcar Valdez esta situada en las afueras de la ciudad de Milagro y tiene en la actualidad una producción en zafra de aproximadamente 1'150.000 toneladas por año, de los cuales 750.000 toneladas son de su propia siembra y 400.000 son de otros cañicultores (proveedores). El área de cultivo esta sobre las 8.500 hectáreas de siembra propia y unas 5.500 hectáreas de otros cañicultores. Entre la diferente variedad de caña que se utiliza tenemos: Ragnar, Azul y Barbado.

La fábrica de azúcar San Carlos tiene en la actualidad una producción en zafra de aproximadamente 1'300.00 toneladas por año (Gerente de Operaciones de San Carlos, 1996).

La fábrica de azúcar La Troncal tiene en la actualidad una producción en zafra de aproximadamente 1'000.000 de toneladas por año (Director de Producción La Troncal, 1996) .

El azúcar constituye uno de los productos esenciales en la canasta básica de alimentos. Su contenido en calorías y carbohidratos lo convierte en un producto

necesario en la dieta cotidiana de los seres humanos.

El azúcar es también un producto que representa un valor agregado en la economía nacional, porque comprende dos fases de producción, una agrícola y otra industrial. En los últimos años se ha dado una integración vertical cada vez más significativa, lo que la hace una de las más importantes agroindustrias del país (División de Análisis y Política, p.1).

En el mercado azucarero existen algunos tipos de azúcar de caña. Por ejemplo, azúcar crudo, rojo, rubio, sulfitado, blanco, refinado. El nombre que se le da a cada uno de los tipos de azúcar depende de la coloración que éste tenga, y dicha coloración esta en función, principalmente, del porcentaje de sacarosa que se haya logrado extraer de la caña.

Así se tiene que cuando el azúcar tiene entre 96 y 98 grados de sacarosa se le denomina azúcar crudo, a medida que su proporción de sacarosa va en aumento, el azúcar toma el nombre de rojo o rubio, su coloración va disminuyendo (acercándose cada vez más hacia el color blanco).

III.2. Análisis y Evaluación de la Zafra para el Período 1993 - 1994

Los resultados de campo para la zafra 1993-94, comparativamente con los

obtenidos en la zafra (1992-1993), se presentan en el **(Anexo 1.6.)**.

La superficie sembrada de caña en el período 1992 - 1993 llegó a 50.448 hectáreas, y se incremento para el período 1993 - 1994 a 54.011 hectáreas, lo cual generó una producción de 3'666.270 toneladas métricas de caña, (91.2 mil menos que el año anterior), con un rendimiento promedio de 73.5 toneladas métricas de caña/hectárea (12.6 toneladas métricas menos que el año pasado). (1)

El inicio de la molienda, en todos los ingenios de la costa, se dio según lo programado, esto es a fines de junio a inicio de julio/93, la misma que se extendió hasta fines del mes de diciembre y su desarrollo se dio normalmente dentro de los términos tradicionales.

El rendimiento de fábrica promedio alcanzado llego a 203 libras de azúcar por tonelada métrica de caña procesada, como resultado de que en los primeros meses de molienda, (julio a septiembre/93) en los ingenios de la costa se empezó moliendo caña rezagada de la zafra anterior, que rinde mayor peso en campo, pero menor rendimiento de azúcar en fábrica, a lo que se suma que el factor agroclimático no ha sido favorable, habiéndose registrado déficit en horas sol y la prolongada estación lluviosa del año 1993.

La producción de azúcar llegó a 6'760.620 sacos/50 kg., menor en 405.082 sacos frente a la del año anterior. El rendimiento industrial en términos porcentuales, relacionando la producción de azúcar con el volumen de caña procesada, llegó al 9,01% en el año 1991/92, incrementándose para 1992/93 a 9,5% y para 1993/94 bajó a 9,22%.

La participación porcentual por ingenio en la producción total de azúcar, correspondió: San Carlos el 36,2%, Valdez 30,7%, La Troncal 22,8%, Isabel María 2,3%, que en conjunto representan el 92% de la producción total, generadas por la azucareras localizadas en la costa; luego se tiene a Monterrey con el 4%, Iancem con 3,7% y San José con el 0,3%, que suman el 8% de la producción nacional. (2)

Desde el mes de enero/93, se liberó del régimen de precios oficiales, a la caña de azúcar, quedando libre su comercialización y la formación de los precios en el mercado interno.

Los precios de la caña de azúcar pagado por cada Ingenio, mantiene la relación de participación sobre el precio de venta del saco de azúcar a nivel de ingenio, encontrándose con un rango de S/. 22.500 a S/. 24.500/TM, en pie, que incluye el premio por sacarosa superior a los 13 grados, en los ingenios de la costa y entre S/. 26.000 a S/.28.000 en los de la sierra.

El precio de venta del azúcar a nivel de ingenio, ha sido fijado por la propia industria, y establecen el precio en función del volumen de venta, en tanto otros ingenios tienen un solo precio, pero ejerce control en las cantidades a vender a clientes habituales. El precio ex-ingenio se ubica en el rango de S/. 32.000 a S/. 35.000 por sacos de 50 kg.. A nivel de mayorista, en Quito y Guayaquil el precio del saco vario mensualmente al rededor de S/. 33.500 y S/. 34.000 en junio de 1993, llegando a S/. 37.000 y S/. 39.000 en diciembre, respectivamente.

III.3 La Demanda

La Demanda en el caso del azúcar es igual al consumo que puede ser tomado como total y per cápita.

El azúcar en sí es un componente básico de la canasta familiar, aunque el impacto económico es proporcionalmente muy inferior al del arroz, papa, carne de res o aves; e inclusive de la leche en caso de familias jóvenes.

El consumir azúcar es indispensable para el ser humano y con más razón en climas tropicales y semi-tropicales donde se requiere más fuente de energía con efecto casi instantáneo.

III.4 La Oferta

El tipo de azúcar que se produce en los ingenios para el consumo nacional es blanca sulfita o centrifugada para distinguirla de la panela.

En general, la producción de azúcar blanca refinada es usada en su totalidad para el consumo interno. En los años en que el país a sido deficitario, para atender la demanda interna, se han recurrido a las importaciones.

La oferta en el caso del azúcar es igual a la producción generada por cada uno de los ingenios.

III.5 Balance Oferta - Demanda

Las disponibilidades estimadas de azúcar para el período julio de 1993 - junio de 1994, descontando el volumen de azúcar crudo exportando a Estados Unidos, no logro satisfacer la demanda interna. Estableciendo las existencias físicas de azúcar a nivel de ingenio, y la potencial demanda para los meses de julio a junio de 1994, se determinó un déficit de 984.143 sacos/50 kg. (49.207 TM), el cual fue cubierto, con la importación de 17.772 TM. de azúcar blanca ingresada por trueque contra la exportación de azúcar crudo a efectuarse con la producción de la próxima zafra, quedando un déficit final de 31.400 TM. (Banco Central)

La importación se cubrió a través de Colombia por las ventajas contempladas en el mecanismo de franjas arancelarias.

La cuota asignada al Ecuador para la exportación de azúcar crudo, se incrementó a 26.640 TM.VC, vigente para el período octubre/92 - septiembre/94 (24 meses), en el período 1992 - 1993 se exportaron 12.211.8 TM, quedando para el período 1993 - 1994 la cuota real de 11.418 TM.V.C. que se ajustara entre julio a septiembre de 1994, con la producción de la próxima zafra.

El azúcar esta considerada en la franja de precios, como un producto marcador para su importación y sus derivados. Los precios CIF mínimo y máximo de esta franja, vigentes hasta el segundo del año 1993 se establecieron en 337 y 442 US. \$/TM. Para el primer semestre de 1994, se fijaron el piso y techo en 333 y 439 US\$/TM.

El rendimiento de fábrica promedio alcanzado llego a 203 libras de azúcar por TM de caña procesada, como resultado de que en los primeros meses de molienda, (julio a septiembre de 1993), en los ingenios de la Costa se empezó moliendo caña rezagada.

De la zafra anterior, que rinde mayor peso en campo, pero menor rendimiento de azúcar en fábrica, a lo que se suma que el factor agroclimático no ha sido

favorable, habiéndose registrado déficit en horas sol y la prolongada estación lluviosa del año 1993.

La producción de azúcar para el período 1993 - 1994 llegó a 6'760.620 sacos/50Kg. menor en 405.000 de sacos que el período anterior, como resultado de moler menor peso de caña y con un rendimiento promedio de 202 lbs./TM de caña, menor en 12 lbs/TM que el año anterior, equivalente al 9.22% como rendimiento en fábrica, menor al alcanzado en la zafra anterior que llegó al 9.5% según estimaciones.

CAÑA DE AZUCAR: RENDIMIENTO

Año agrícola julio 1993 - junio 1994

Rendimiento TM/Ha.

Ingenio	Ingenio	Cañic.	Total
San Carlos	77.7	71.9	76
Valdez	87.7	75.7	78
Aztra	60.4	63.9	62

III.6 Azúcar: Análisis Situacional Junio de 1995

La producción estimada de azúcar para el período Jul/95 - Jun/96, es de 7'184.872 sacos de 50 Kilos, lo que representa un crecimiento del 19% en relación a la producción del período anterior; el porcentaje de participación de los Ingenios San Carlos, Valdez y La Troncal en la producción nacional es del 90% **(Anexo 1.1.)**

Los precios por ventas al por mayor en términos nominales de azúcar en las ciudades de Quito y Guayaquil, tienen un comportamiento diferente, es así como, en Quito los precios se han incrementado en 1.4%, mientras tanto en Guayaquil el precio nominal ha decrecido en 2.31% en comparación a los observados en marzo **(Anexo 1.7.) y (Anexo 1.7a.)**.

El comportamiento de los precios a nivel de frontera es el siguiente: En Tulcán los precios han crecido a una tasa promedio mensual de 1.43%; situación contraria se observa en los precios registrados en la ciudad de Ipiales, los mismos que en el trimestre de análisis presentan una disminución del 0.3% en comparación al precio registrado en marzo **(Anexo 1.8.)**.

El crédito acumulado en el período enero-mayo/95, es de 496.5 millones de sucres que representa un crecimiento en términos nominales del 55% en relación al valor del crédito concedido por el Banco Nacional de Fomento en igual período de

1994 (Anexo 1.9.)

La superficie financiada de caña de azúcar, experimentó un crecimiento del 45%, pasando de 512 Has. atendidas en 1994 a 743 Has en 1995.

El precio CIF referencial de azúcar en el segundo trimestre/95, se ha mantenido dentro de la franja (377 USD/TM - 462 USD/TM)(Tonelada métrica), representando para los importadores el pago solo de la tarifa Ad-valorem (15%).

El precio interno de azúcar en el mes de Junio, fue ligeramente superior en 5.6% y 3.7 % a los precios ex-Ingenios y mayorista (Guayaquil) respectivamente.

Según El Ministerio de Agricultura (MAG) prevee que la producción de azúcar alcanzará 7,9 m qq para el año 1995, un impresionante crecimiento del 17% anual, para una zafra récord que superaría por estrecho margen a 1992, el récord anterior. (3)

La recuperación de los ingenios La Troncal y Valdez en manos más dinámicas, y la renovación de los canteros de San Carlos, en buena medida explicarían estos resultados, pero también es cierto que se requiere invertir recursos en la reestructuración de sus organizaciones.

En este año (1995 -1996) se logrará un alza del 17,3% a 7.9 m qq, prevee El Ministerio de Agricultura (MAG), Valdez considera que el alza se alcanzaría por las mejores condiciones climáticas, ya que las lluvias se distribuyeron de una manera más regular y hubo una mayor luminosidad, esto ha permitido un mayor rendimiento en la producción de caña y azúcar.

En los primeros días de la zafra el rendimiento de azúcar de Valdez aumentó un 38% en relación al inicio de la zafra del año pasado, a 200 lbs. de azúcar/TM de caña, no necesariamente este incremento se mantendrá constante hasta enero.

Las cifras de San Carlos son más moderadas, al inicio de la zafra reportan un incremento del 5% de la caña cortada.

San Carlos es el principal productor, alcanzando su mayor producción en 1992 con 2.8 m qq, es también la compañía más importante del sector agrícola, y ocupa además el décimo puesto en el ranking general en 1993, según la Superintendencia de Compañías, pero es el que registró una caída mayor en 1994 con el 13,8% a 2.3 m qq., en 1993 la caída fue del 2.7%.

No está claro cual será la demanda de azúcar en el país, las cifras que se mencionan con más frecuencia giran alrededor de los 600.000 qq por mes. En ese caso la producción de 7.9 m qq prevista por El Ministerio de Agricultura (MAG)

debería ser suficiente para cubrir el consumo interno.

Sin embargo, las cifras de la demanda no son precisas, hasta ahora hubo una fuga importante de azúcar a Colombia y Perú provocada por el diferencial de precios. En 1992 fue el último año que existió control en los precios del azúcar en el Ecuador, el precio en la zona norte del Perú era de US\$ 17/sacos de 50 Kg. contra US\$ 13/sacos en el Ecuador.

Si es así la demanda anual, incluyendo la fuga hacia los países vecinos, ascendería a 9.3 m qq., una cifra que los ingenios azucareros ecuatorianos todavía están lejos de alcanzar.

Pero ahora la fuga de azúcar ha disminuido, en 1993 se liberó el precio del azúcar de controles oficiales, aunque el precio sigue estando por debajo de los países vecinos, la diferencia se redujo notablemente. El azúcar en Ipiales se cotiza en US\$ 24/sacos, mientras que en el Ecuador el precio ronda los US\$ 22/sacos.

El diferencial de precios con el Perú sigue siendo más alto, y se paga a US\$ 26/saco, la diferencia con relación al precio en Ecuador es de US\$ 4.

CAPITULO IV

ANALISIS DEL SECTOR AZUCARERO COMO GENERADOR DE EMPLEO,

SUS POLITICAS Y SERVICIOS SOCIALES

IV.1. La Generación de Empleo: Directa Permanente, Directa Ocasional e Indirecta Permanente.

La industria azucarera está presente en la gran mayoría de los países del mundo, utilizando como materia prima la caña y en menor escala la remolacha. Es un empleador intensivo de mano de obra en el Ecuador, más de 17.000 (1) familias dependen directamente de los ingenios y más de 29.000 reciben la mayoría de sus ingresos indirectamente de la industria azucarera. Los subproductos de la caña como la melaza abastecen a destilerías de alcohol, a fábricas de levaduras, alimentan al ganado vacuno y otro subproducto como el bagazo abastece a las fábricas de papel.

Es necesario mencionar el área de los ingenios, aunque en todos no es la misma, pero nos será de mucha utilidad para darnos una idea de los requerimientos del personal.

Las cifras que mencionaremos son aproximadas.

Los datos que se señalan a continuación han sido tomados de la Compañía Azucarera Valdez.

Un ingenio clasificado en la categoría de "empresa grande" tiene 4 secciones, cada sección posee 60 canteros, es decir que un ingenio tiene 240 canteros.

El promedio de área de cada uno de los canteros es de 40 cuadras y cada cuadra tiene 7.056 metros cuadrados.

Un cantero tiene más o menos 28 hectáreas.

Así con esta descripción se demuestra la generación de empleo en la actividad agrícola en forma directa e indirecta, ocasional y permanente, entendiéndose por:

Trabajadores Directos Permanentes: Son todos aquellos que intervienen directamente en las labores culturales y de cosecha que tienen que ver con la caña de azúcar, como por ejemplo: Los Trabajadores de Campo, los Mayordomos del Segundo Ayudante y los Operadores o Ayudantes de Máquinas.

Trabajadores Directos Ocasionales: Se entiende por trabajadores directos eventuales u ocasionales, aquellos que se los contrata por un tiempo determinado, y que es generalmente, en el tiempo de zafra e interzafra de acuerdo a las necesidades

de trabajo.

Empleados Indirectos Permanentes: Son aquellos que no están ligados directamente con el corte de la caña. Estos son por ejemplo: El Superintendente de Campo, el Primer Ayudante General, el Segundo Ayudante de Superintendencia, los Jefes de Sección o apuntadores, los Apuntadores, los Mayordomos del Apuntador y los Ayudantes de los Mayordomos.

IV.2. Servicios Sociales que Prestan los Ingenios Azucarero a su Recurso Humano.

La industria azucarera, para laborar en sus diferentes áreas de funcionamiento, empleó en forma directa y con carácter permanente, cerca de 12.000 personas.

Una de las características más importante del empleo en el sector azucarero es su carácter de permanente. Por ser posible cosechar caña de azúcar durante todo el año, los trabajadores vinculados a la actividad azucarera tienen empleo permanente, con todas las prerrogativas, ventajas y estabilidad que ello implica.

Al analizar los ingresos del personal del sector azucarero, tanto en salario como en prestaciones, en lo que respecta a salud, educación, vivienda, recreación y servicios sociales a la familia, encontramos los siguientes:

Salud: La salud del personal vinculada a la Industria Azucarera están cubiertos por el Seguro Social, en cada ingenio se prestan los servicios de vacunación, primeros auxilios, programa de medicina preventiva; tanto para el trabajador como para su familia.

Educación: Los ingenios azucareros contribuyen a la educación de sus trabajadores y familias proporcionándoles en áreas específicas capacitación individual y colectiva; así como conferencias y demás actividades de adiestramiento. Con lo que respecta a los hijos de los trabajadores de los ingenio estos han construido y sostienen escuelas que mantienen diversos tipos de becas de estudios.

Recreación: Con el fin de facilitar la recreación del personal, los ingenios azucareros han adecuado parte de sus instalaciones para que se puedan desarrollar cualquier tipo de actividades de esparcimiento.

Vivienda: Una muestra obtenida de trabajadores de los ingenios, indica que el 47% del personal viven en instalaciones de propiedad de los ingenios, el 21% tienen vivienda propia y el 32% aún no dispone de ella. Por esto la mayoría de los programas de vivienda favorecen al personal de los ingenios; ya que estos llevan una vida más comunitaria y disponen de mejores servicios.

El bienestar logrado por los trabajadores azucareros, el empleo "descentralizado" y permanentemente creado por la agroindustria, hacen de la industria azucarera un importante elemento de creación y distribución de la riqueza.

IV.3. Análisis de las Políticas Internas de los Ingenios y su Repercusión al Exterior

La característica más importante del sector agroindustrial productor de azúcar se basa en su recurso humano, los responsables de elaborar este producto son hombres de gran experiencia, cuyas habilidades en muchos casos pasan de generación en generación e incluso sus técnicos con más de seis años de universidad, necesitan de algún tiempo más para empezar a adaptarse y conocer el medio, esto se debe a la gran cantidad de técnicas y conocimientos que se encuentran inmersos en el proceso.

Este elemento humano denominador común de los tres ingenio nos indican que cualquier inconveniente de carácter técnico, así como todas las políticas dirigidas a optimizar los procesos no encontrarían dificultad para ser planificadas y diseñadas, pero cuando se intentan poner en práctica se presentan graves problemas que impiden la realización de las mismas; entre los que podemos citar el sindicalismo mal concebido y falencia en la estructura orgánico funcional.

A continuación detallaremos las políticas internas comunes entre los tres ingenios:

Diseñar un organigrama funcional que delimite clara y precisamente las actividades y responsabilidades de todos los empleados, al mismo tiempo que organice las tareas y funciones acorde con las necesidades y prioridades de cada una de las áreas.

Buscar el acercamiento con las bases de la dirigencia sindical, a través de hojas volante y circulares las mismas que llegaran a todos y cada uno de los trabajadores; estas deberán estar redactadas con un lenguaje sencillo que motive la respuesta positiva de las organizaciones laborales con el fin de satisfacer las inquietudes de los trabajadores y dar soluciones a problemas que pudieran originar actividades conflictivas.

Como producto de la restructuración orgánico funcional se deberá racionalizar el número de personas que se desenvuelvan en cada sección o área específica; a fin de utilizar solamente el número necesario y no como están actualmente, lo cual se estima un porcentaje entre el 20% y 25% de fuerza de trabajo ociosa y no aprovechada, por la duplicidad, mala distribución, desorganización y la mezcla de tareas existentes.

Crear un compromiso con los diferentes niveles sobre las necesidades prioritarias que requieren los recursos humanos.

Con el fin de facilitar el análisis y medición de los cambios que mensualmente se suscitan en la fuerza de trabajo, se crearán instructivos para la recopilación de datos de movimientos de horas reales laboradas y poder hacer una valoración total de los costos de la mano de obra de todo el personal.

Las gerencias de los ingenios azucareros coinciden que una de las tareas más arduas que se tienen con el manejo del recurso humano es la orientación que estos requieren en seguridad industrial debido a las experiencias previas de grandes accidentes y flagelos que han paralizado la producción durante largo tiempo lo cual trae como consecuencia de la baja rentabilidad de la empresa (Tres Ingenios, 1889).

Estas políticas a pesar de estar diseñadas para generar un cambio interno no han podido tener los resultados esperados, debido a que quienes conforman la organización desconocen los objetivos y estrategias para lo cual fueron elaboradas; además la existencia de varias organizaciones sindicales que se oponen a cualquier cambio que ellos estimen atentatorio contra los intereses de sus "afiliados".

La falta de comunicación y liderazgo en las jefaturas hacia sus mandos medios traen como consecuencia el desconocimiento de cuáles son sus tareas específicas y

reporte adecuado.

En resumen los problemas anteriormente mencionados pueden ocasionar internamente el bajo rendimiento de sus recursos humanos, conflicto en su clima laboral y posibles paralizaciones en la producción por la fuerza que representan las organizaciones sindicales.

Al visualizarlo a nivel de país si llegase a surgir una paralización de uno de los ingenios ocasionaría un déficit aproximado de un 30% de la demanda local, siendo un producto de primera necesidad el Ecuador se vería obligado a importar más de lo que actualmente esta realizando, ocasionando perdida de divisas y obligado a crear nuevos subsidios (Spurrier, 1995).

IV.4. Análisis de las Estructuras Actuales

Para efecto de este análisis hemos tomado los tres grandes ingenios que existen en el Ecuador, para lo cual nos hubiese gustado presentar como se encuentran las estructuras de los ingenios de Sudamerica y Centroamerica; pero la falta de información no nos ha permitido constatar otras estructuras y menos aún realizar comparaciones con las existentes en el Ecuador.

Presentamos en el (**Anexo 1.10.**), como se encuentran estructuradas las áreas de los tres ingenios que se tomaron como base para realizar esta investigación.

La estructura del Ingenio Valdez tomada como modelo para efecto de este análisis la presentamos al finalizar el punto de referencia, se reportan directamente a la Gerencia General siete posiciones, lo cual podría ser mejorado mediante la unificación de áreas compatibles en una sola, tomado como referencia el volumen de transacciones y la conveniencia práctica para agilizar los flujos y niveles de información entre ellos, además los cargos de reporte directo no tienen un mismo nivel jerárquico; porque cinco cargos según el organigrama tienen nivel de Directores, solo cuatro de ellos tienen la denominación y uno de ellos esta denominado como Subgerente (Sistemas) y los dos restantes teniendo la denominación de Subgerentes tienen un nivel inferior, lo que confunde para efectos prácticos y hasta puede traer problemas en la definición de niveles de autoridad.

Si realizamos una revisión crítica de cada una de las posiciones de primer nivel con su respectiva estructura observamos lo siguiente:

Para la Dirección Administrativa y de Personal, tiene parte de algunas áreas que podrían ser centralizadas en una sola; como son parte del área de personal y bodega, también por el volumen de transacciones se podría ampliar el área de Compras locales e Importaciones o a lo mejor entregarle otras funciones que no

representen una sobre carga de trabajo e incompatibilidad, así como, no necesiten un nivel de especialización alto que limite a que pueda ser manejado por esta área.

A la Dirección Financiera le reportan un Contralor, Tesorero y Jefe de Presupuesto, teniendo debajo del contralor un Contador General. Consideramos que la función de Contraloría por la magnitud del ingenio y por los problemas de infraestructura tan complejas, deberían tener un contralor dedicado exclusivamente a manejar el control interno, y por ello no debería estar desviando su atención a controlar al Contador General.

Las áreas de Tesorería y Presupuesto podrían ser entregadas al control de una sola función, para efectos de un mayor control y agilidad.

El Director General de Producción tiene a su cargo cuatro niveles jerárquicos que son: Director de Fábrica, Director de Campo, Inspector de Ingenio y Jefe de Estadística y Presupuesto, que al analizar esta función encontramos que existen actividades de mantenimiento tanto en el área de fábrica como en la de campo; lo que podría ser centralizada en una sola para efecto de optimizar el servicio y los costos de mantenimiento mecánico, eléctrico transporte, maquinaria pesada, equipos, línea ferrea, etc.

Además no encontramos un nivel de importancia como debería tener el laboratorio, como también los niveles jerárquicos asignados a las diferentes posiciones no son compatibles con las denominaciones asignadas, por ejemplo Jefes con niveles de Superintendentes, auxiliares y asistentes con niveles de supervisores, lo cual hace que se pierdan los niveles de autoridad y en algunos casos hasta de responsabilidad asignada.

El mantener una estructura tan grande donde se duplican funciones de mantenimiento afectan sustancialmente al costo de producción, por el número de personas que se necesitan para mantener esta estructura.

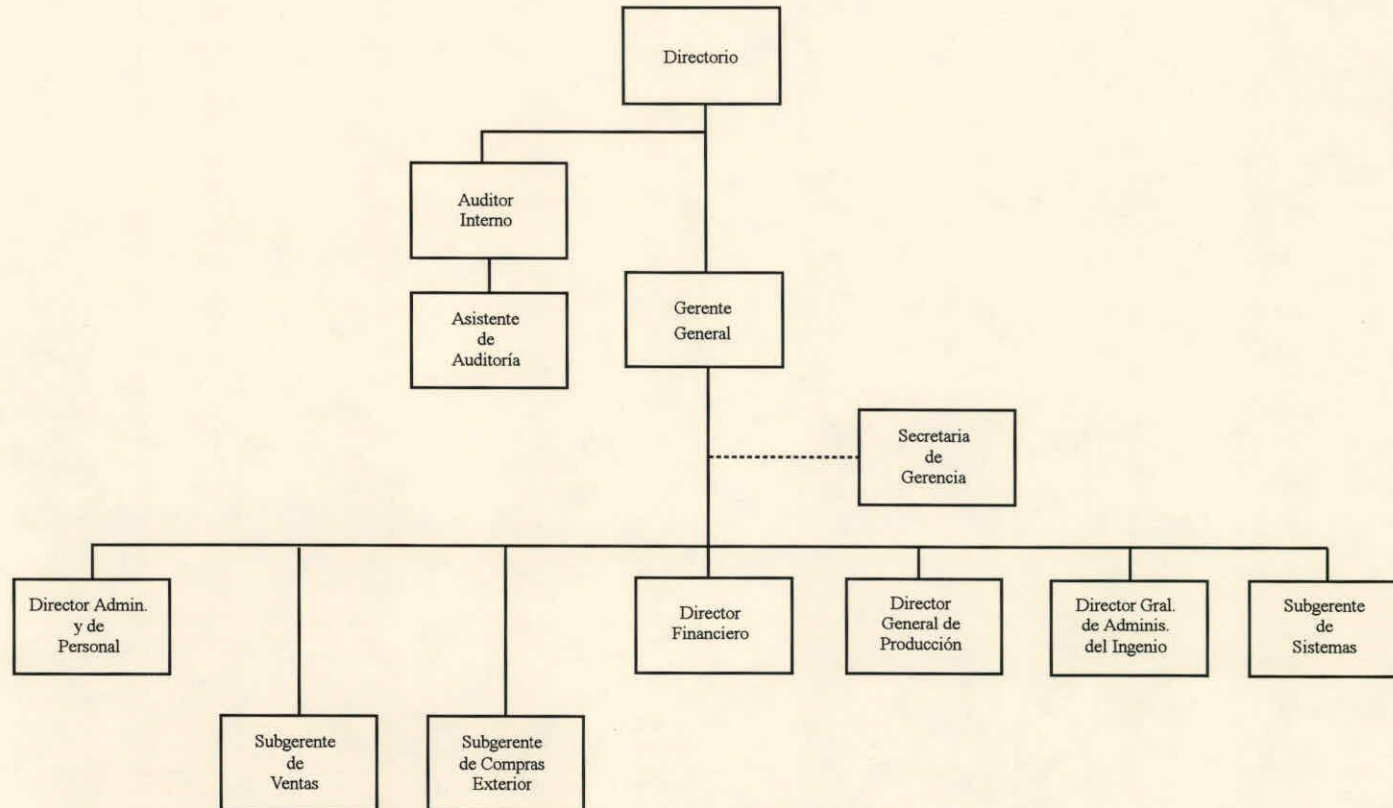
Director Administrativo del Ingenio, consideramos que las funciones asignadas son específicamente de un Director de Seguridad Industrial y Recursos Humanos, lo que confunde para la denominación otorgada, por su nombre debería tener su cargo la administración desde el punto de vista de coordinación de todas las áreas del Ingenio y no solamente de un área específica como lo esta haciendo ahora, la otra alternativa sería cambiar el nombre a la posición y fortalecerle en el área de recursos humanos con subsistemas para Selección, Capacitación y Manejo de políticas salariales; que por el número de empleados y obreros que laboran el ingenio es indispensable que se profesionalice y actualice la Administración de Recursos Humanos.

Además es incompatible manejar las bodegas con los recursos humanos, ya que tanto lo uno como lo otro requieren de especialización técnica, dedicación y tiempo.

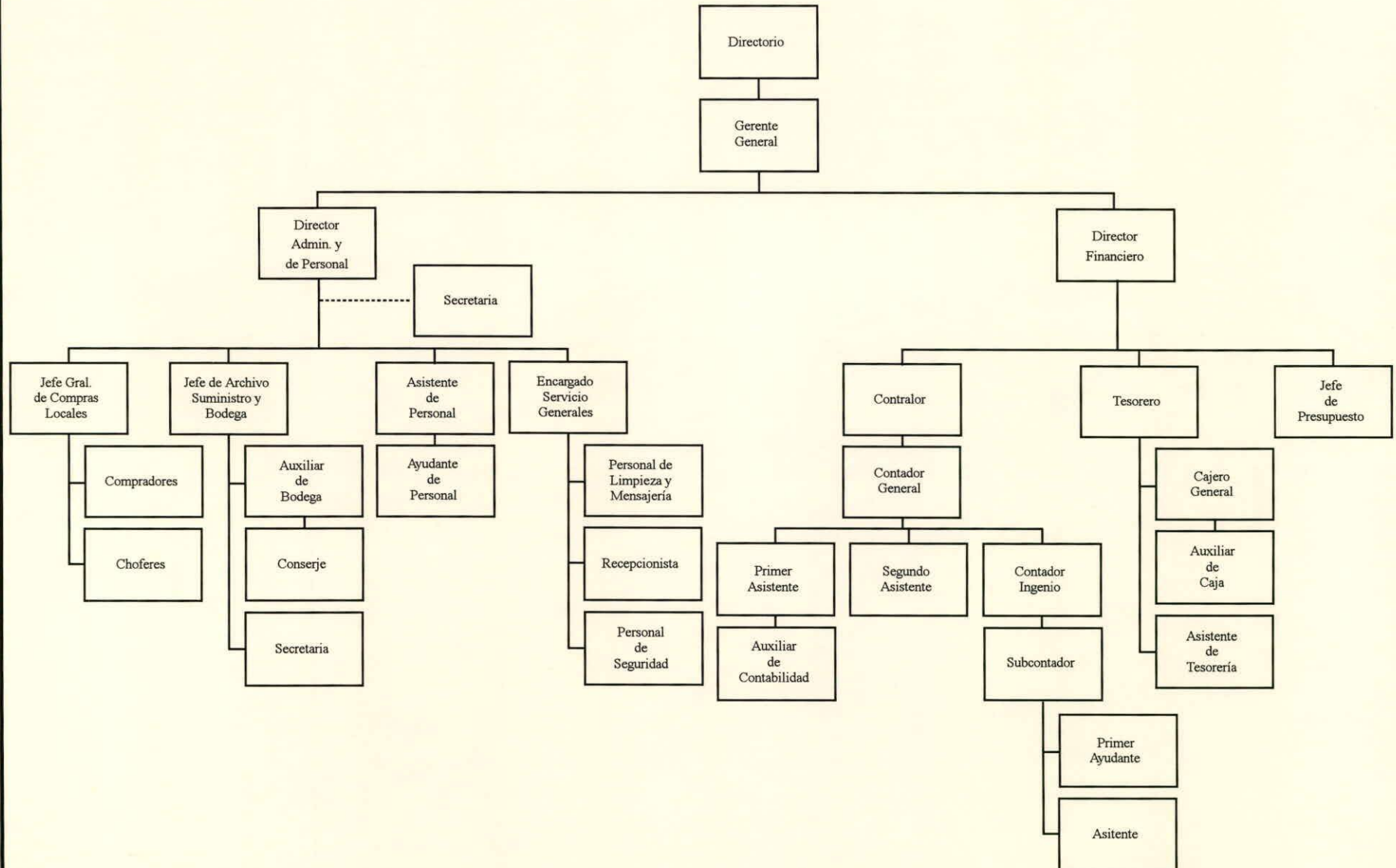
Subgerente de Sistemas, consideramos que si existe un nivel de computarización alto y la mayoría de los sistemas están integrados; requeriría de una posición que no este reportando directamente a la Gerencia General, sino que este supervisada a una dirección que controle las directrices definidas por la empresa y el cumplimiento de la parte operativa normal; porque de la forma como esta planteada anteriormente quitaría mucho tiempo y distracción a las funciones estratégicas y de negocio a la Gerencia General, para ingresarlo a la operatividad.

Subgerencia de Ventas y Compras al Exterior, en un Ingenio Azucarero no se necesita realizar gestiones de ventas puerta a puerta o al detalle; en razón de que es un producto de primera necesidad y escaso, por lo cual normalmente hay que hacer es controlar el no centralizar la venta en pocas personas sino ampliar la entrega entre muchos clientes; ya que las ventas se las realizan en la misma oficina y los requerimientos normalmente son mayores a la producción. Por todo esto consideramos que no es necesario un reporte directo a la Gerencia General sino que también puede ser controlada por una Dirección, dado que el volumen de las importaciones tampoco tiene significación dentro de las actividades de un Ingenio que justifique este tipo de reporte.

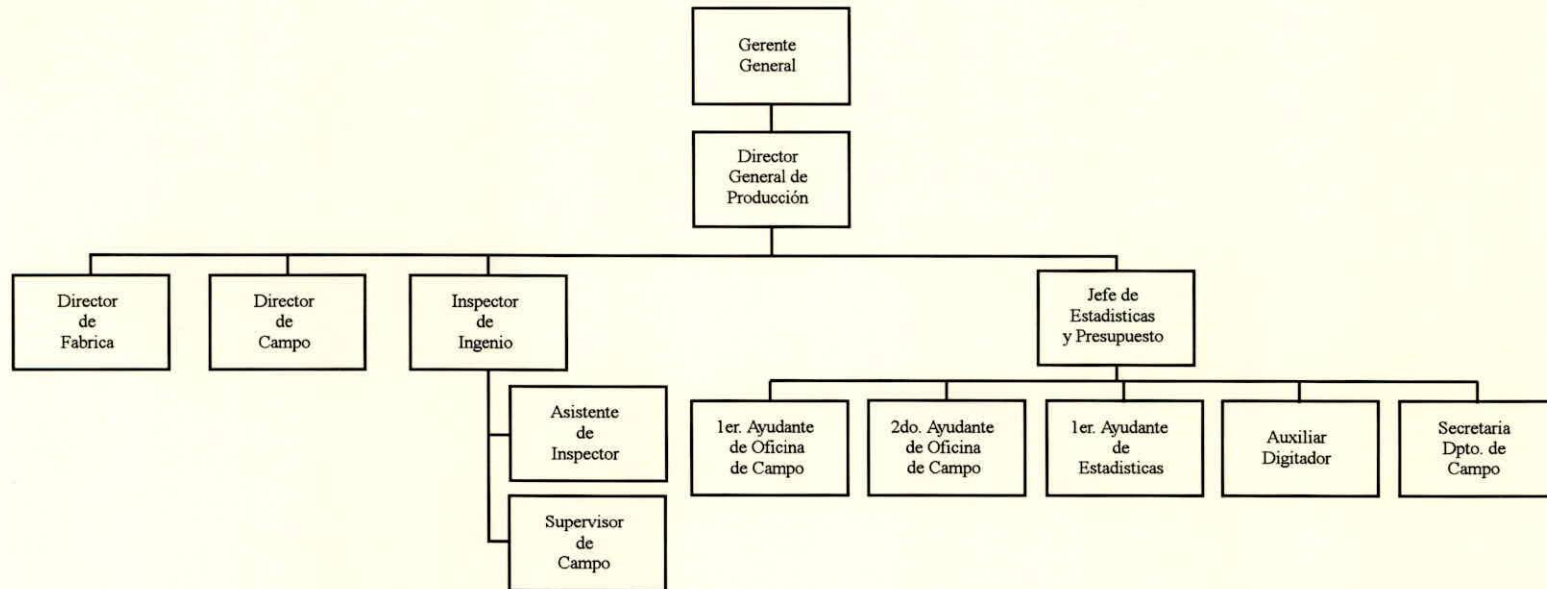
INGENIO VALDEZ
ESTRUCTURA ACTUAL
Organigrama General



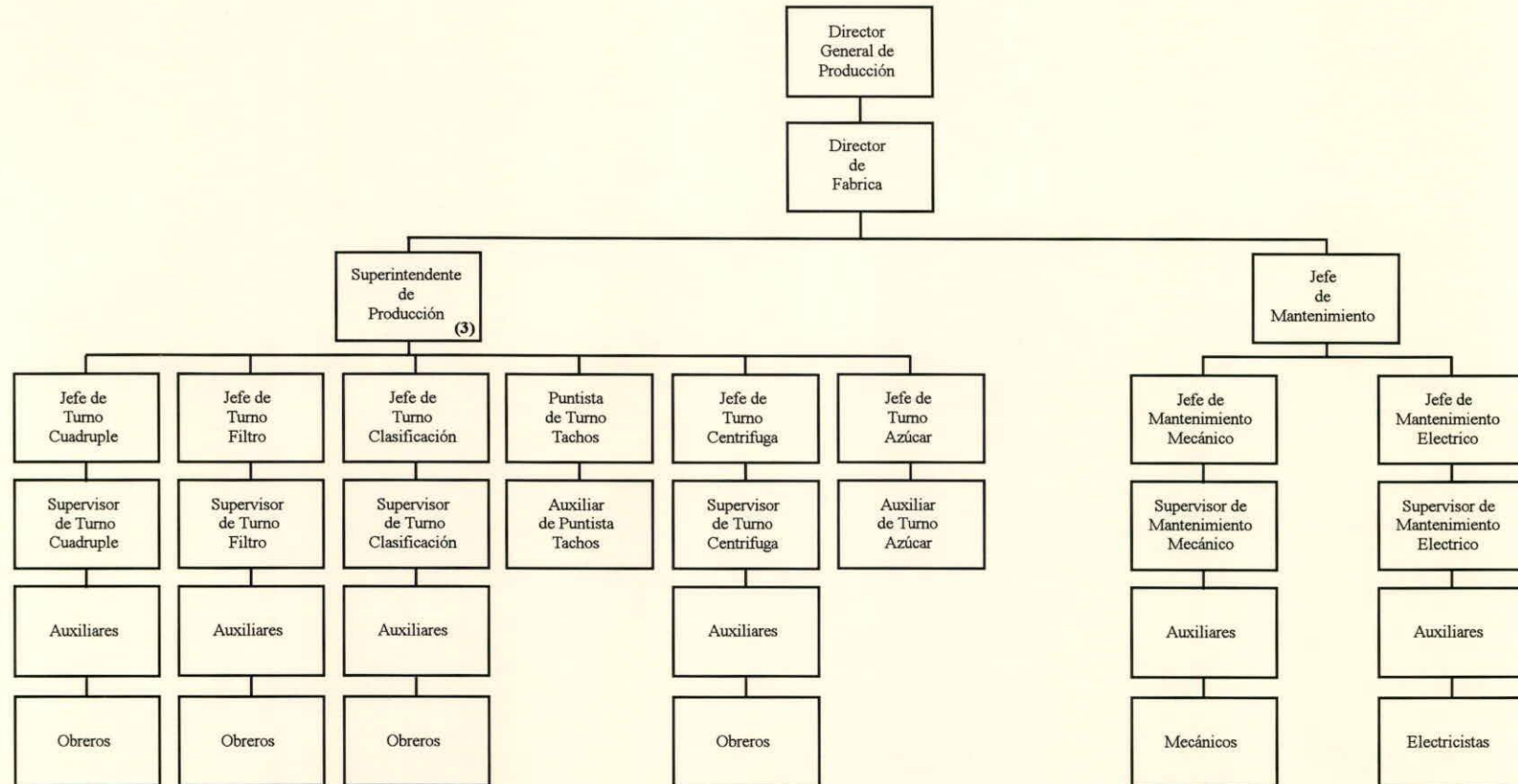
INGENIO VALDEZ
ESTRUCTURA ACTUAL
Dirección Administrativa y de Personal - Dirección Financiera



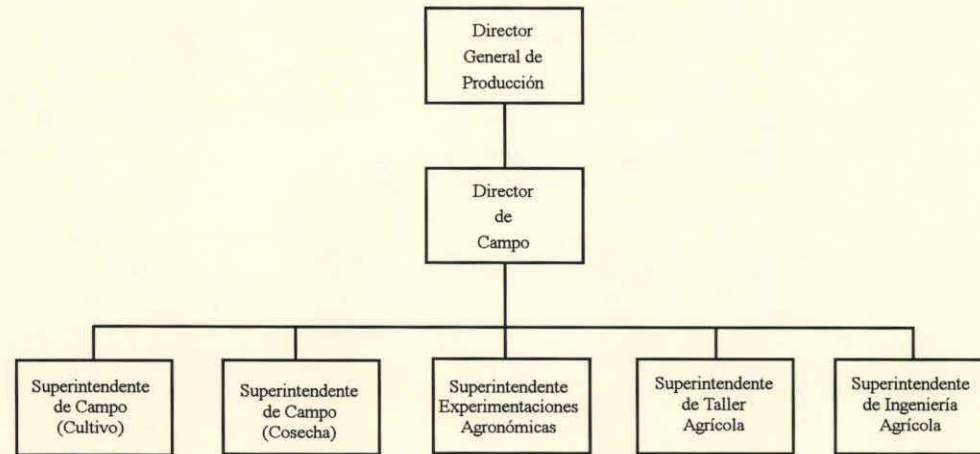
INGENIO VALDEZ
ESTRUCTURA ACTUAL
Dirección General de Producción



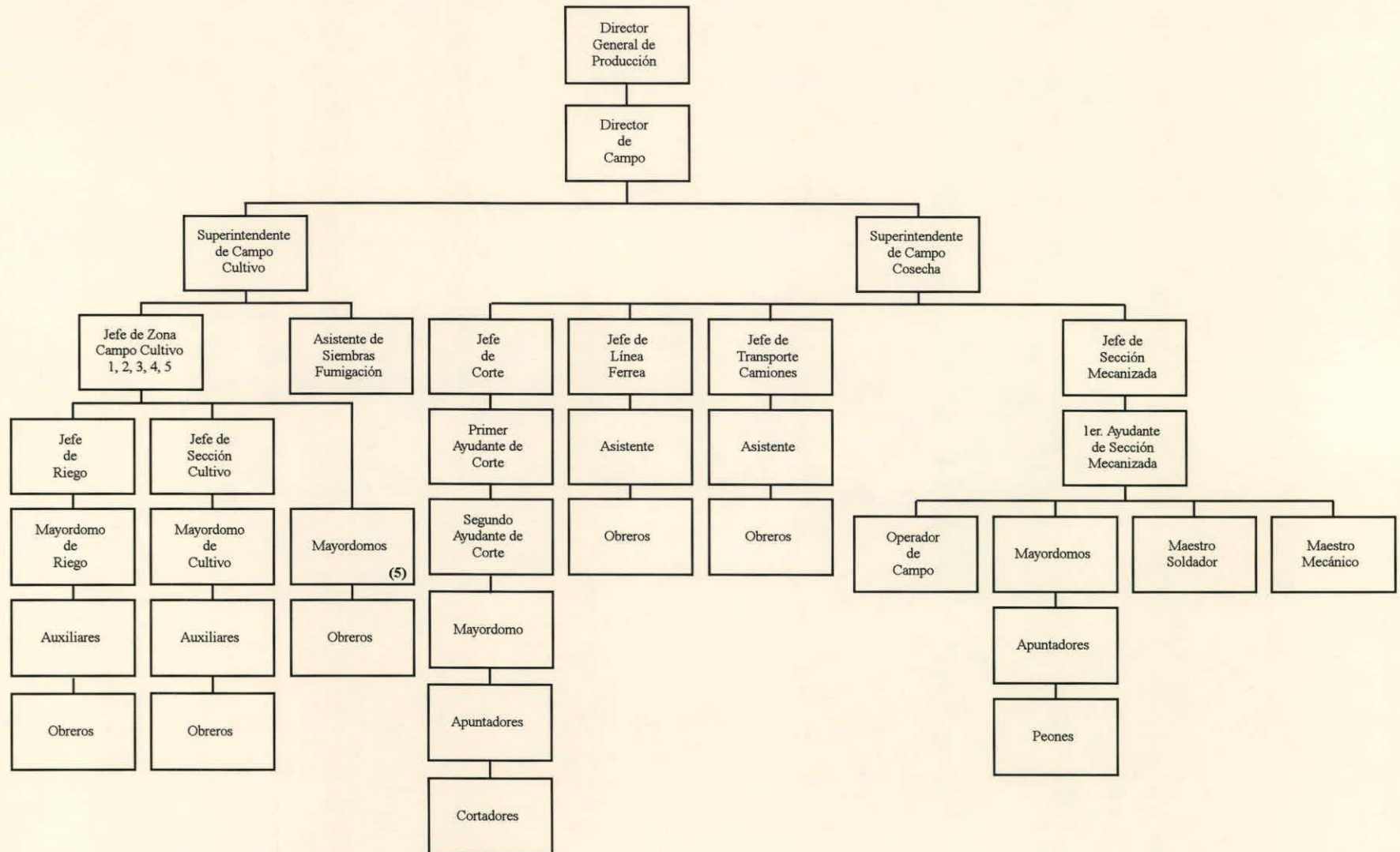
INGENIO VALDEZ
ESTRUCTURA ACTUAL
Dirección de Fabrica



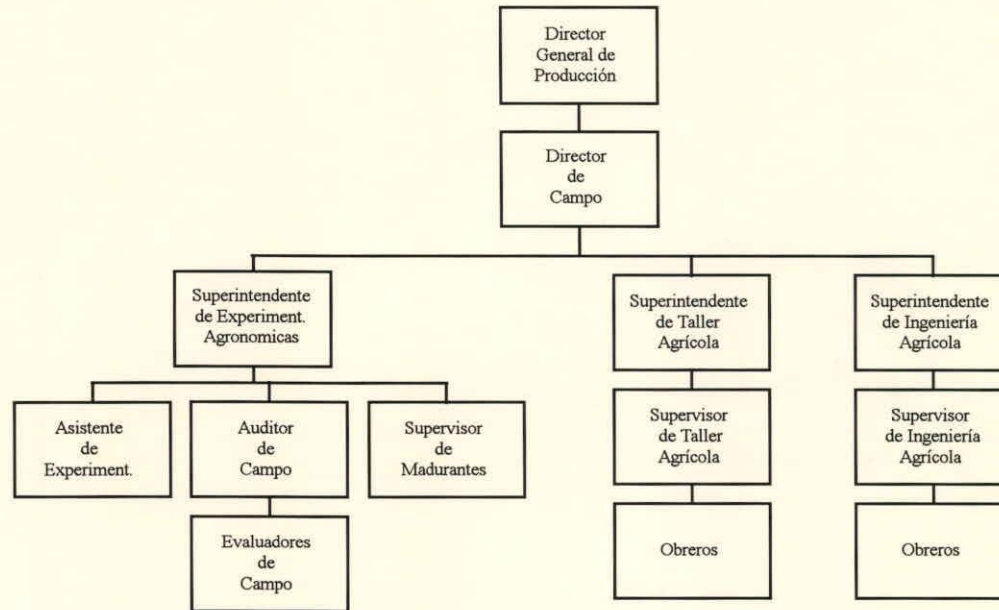
INGENIO VALDEZ
ESTRUCTURA ACTUAL
Dirección de Campo



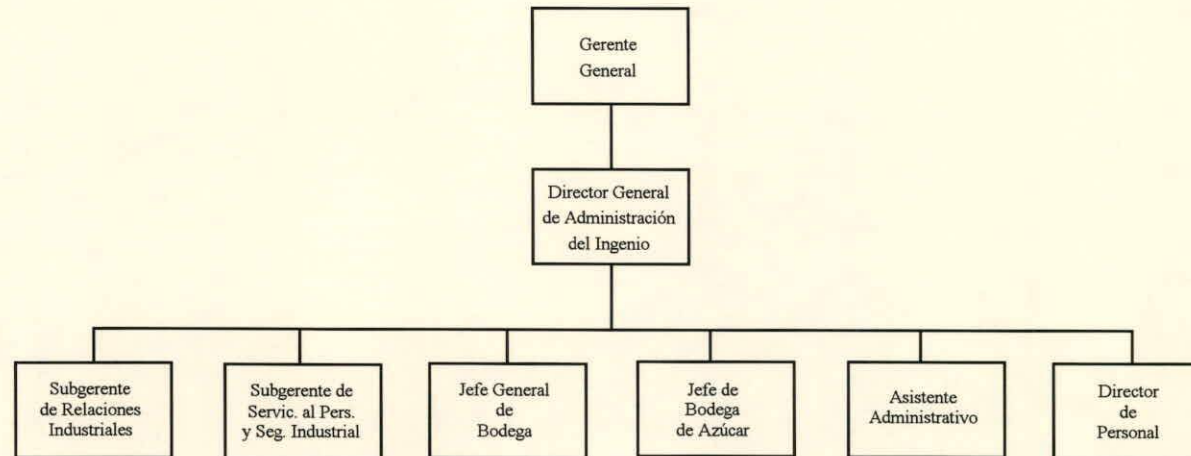
INGENIO VALDEZ
ESTRUCTURA ACTUAL
Dirección de Campo



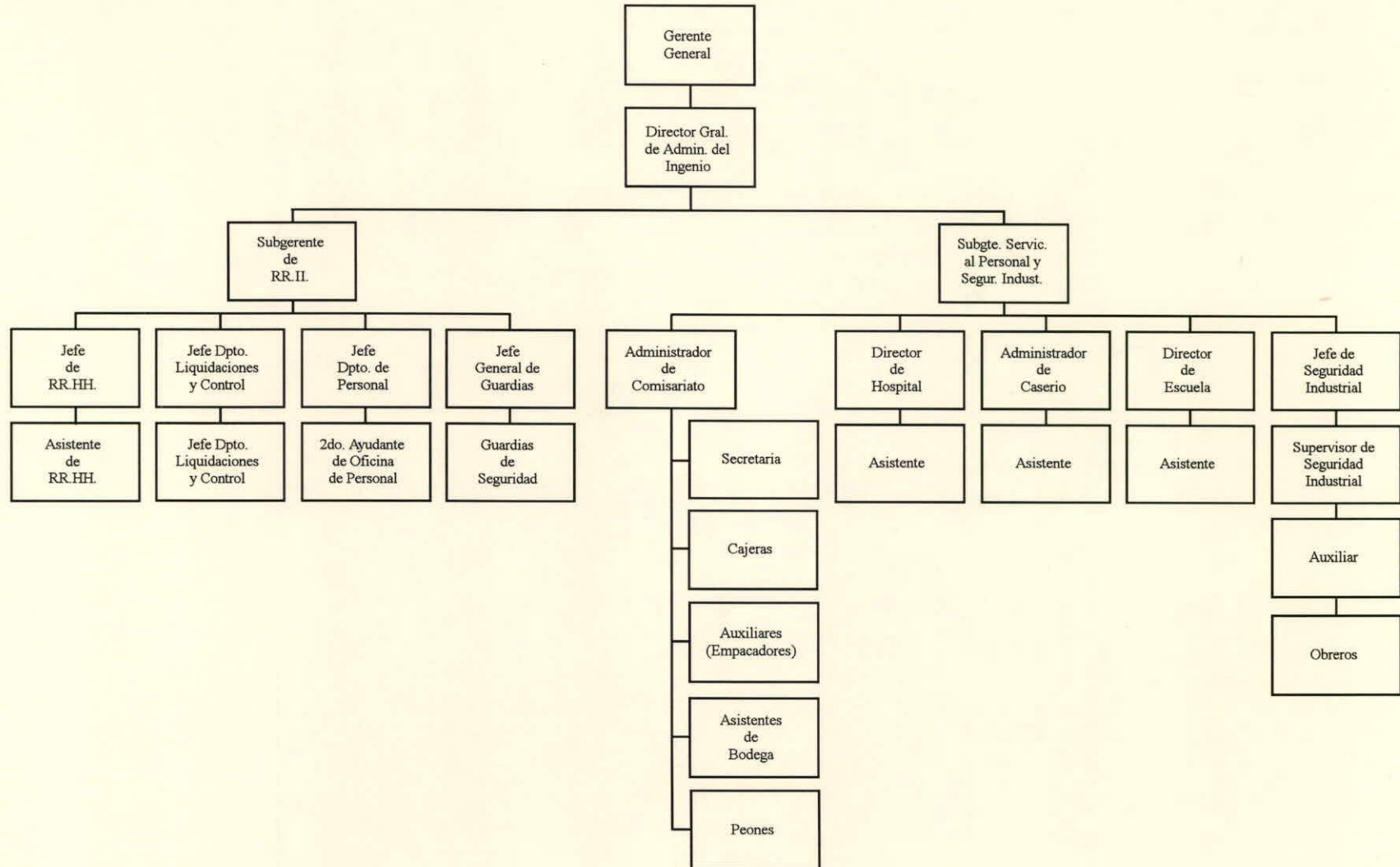
INGENIO VALDEZ
ESTRUCTURA ACTUAL
Dirección de Campo



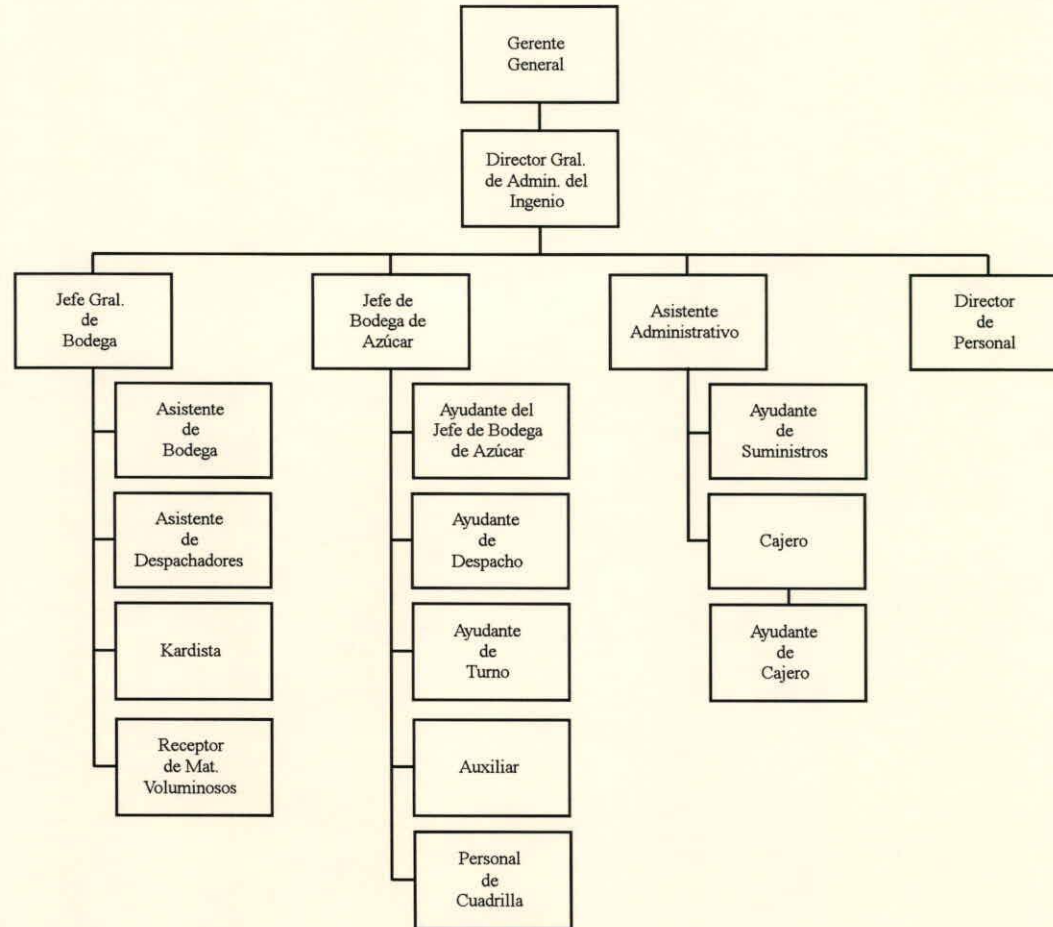
INGENIO VALDEZ
ESTRUCTURA ACTUAL
Dirección General de Administración del Ingenio



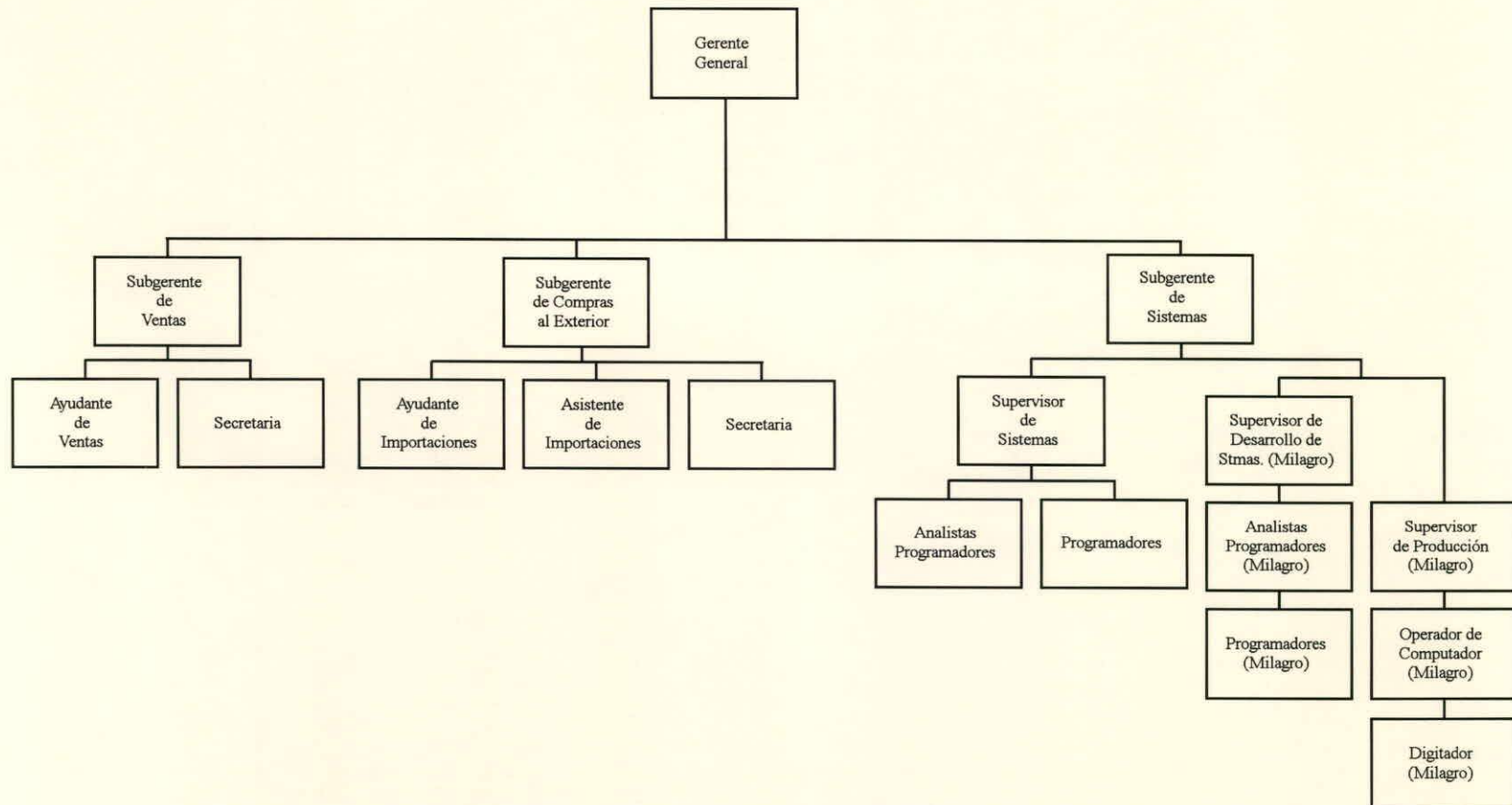
INGENIO VALDEZ
ESTRUCTURA ACTUAL
Dirección General de Administración del Ingenio



INGENIO VALDEZ
ESTRUCTURA ACTUAL
Dirección General de Administración del Ingenio



INGENIO VALDEZ
ESTRUCTURA ACTUAL
Subgerencia de Ventas - Compras al Exterior - Sistemas



CAPITULO V

ESTRUCTURA ORGANICO FUNCIONAL

V.1. Análisis de la Estructura Propuesta

Presentamos adjunto a este análisis, como se encuentra estructurado por áreas de el organigrama propuesto y sus diferentes niveles de reporte.

Consideramos que la estructura propuesta para un Ingenio Azucarero tenga solamente cuatro niveles directo de reporte al Gerente General, deberían ser Director Administrativo, Director Financiero, Director de Operaciones y Director de Relaciones Industriales.

La justificación para realizar este organigrama propuesto es la siguiente:

Director Administrativo, debe tener a su cargo centralizando todas las bodegas del Ingenio esto es: Bodega de Materia Prima y Materiales, Bodega de Producto Terminado y Bodega de Repuestos manejado por un Bodeguero General; también debe centralizar en una sola función las compras locales y del exterior por medio de un Gerente de Compras Locales y del Exterior y como novedad a esta función nosotros proponemos que tenga a su cargo al Gerente de Ventas; en razón de que

como lo indicamos en el análisis de la estructura actual no se realiza la gestión de ventas sino la de recepción de pedidos; adicionalmente podría tener un nivel jerárquico menor al de los demás Gerentes.

Jefe de Servicios Generales que tenga a su cargo Limpieza, Mensajería y Recepcionista.

Director de Finanzas, debe tener a su cargo tres funciones compatibles y de control como son: el área de Sistemas, Control Interno y la Administración Financiera, para lo cual y por su importancia debe tener un Contralor; dedicado solamente a realizar labores de control interno a todo nivel.

Por otro lado debe contar con un Gerente de Finanzas que tenga a su cargo la elaboración y control de los presupuestos, el manejo de la tesorería, el control de los registros contables y costos; por último debe tener una posición de Gerente de Sistemas que realice las labores de mantenimiento y desarrollo de nuevas aplicaciones y/o integración de las mismas.

Director de Operaciones, debe centralizar las tres grandes áreas que son fundamentales en el Ingenio Azucarero como son: área agrícola que debe estar a cargo de un Gerente de Campo; en el cual solamente se centralicen áreas como son: el cultivo, la siembra, cosecha y hasta el transporte de las mismas, adicionalmente a

esto deben tener un áreas dedicada solamente a las investigaciones de cultivo agrícola; contando para ello con un laboratorio de cultivo experimental.

La segunda área importante es Producción que debe estar a cargo de un Gerente de Producción, la cual debe dedicarse exclusivamente a manejar todos los pasos necesarios que se siguen para obtener el producto final que es el azúcar, adicionalmente con el control de la calidad respectiva. y,

Por último la tercera área importante es la de Mantenimiento preventivo y correctivo; que debe ser dirigida por un Gerente de Mantenimiento, en el cual se centraliza el mantenimiento mecánico, eléctrico, de maquinarias y vehículos, así como de equipos pesados. También deberá tener a su cargo el mantenimiento de todos los edificios e instalaciones tanto de las obras civiles como de la línea ferrea.

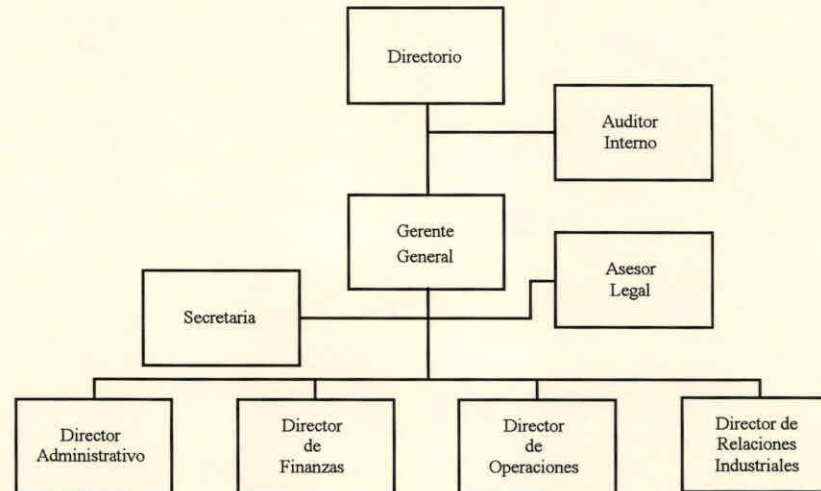
Con esta centralización en una sola área podemos prestar un mejor servicio a todas las áreas que lo requieran, se puede tener un mejor control y lo más importante se puede llegar a tener costos de mantenimiento no muy significativos con relación al que tienen actualmente; porque al centralizar todo se evita que existan talleres de mantenimiento en las áreas de vehículo, fábrica y de campo como lo manejan actualmente algunos de los ingenios.

Director de Relaciones Industriales, consideramos que es talvéz una de las innovaciones que se presenta en este organigrama propuesto en razón de que ninguno de los Ingenios Azucareros le ha dado la importancia que tiene la Administración de los Recursos Humanos, por lo cual la mayoría de ellos mantienen pequeñas jefaturas de personal que no realizan labores de Selección profesional, capacitación y Administración de Salario, sino que se limitan a elaboración de contratos de trabajo, control de asistencia y manejo de roles.

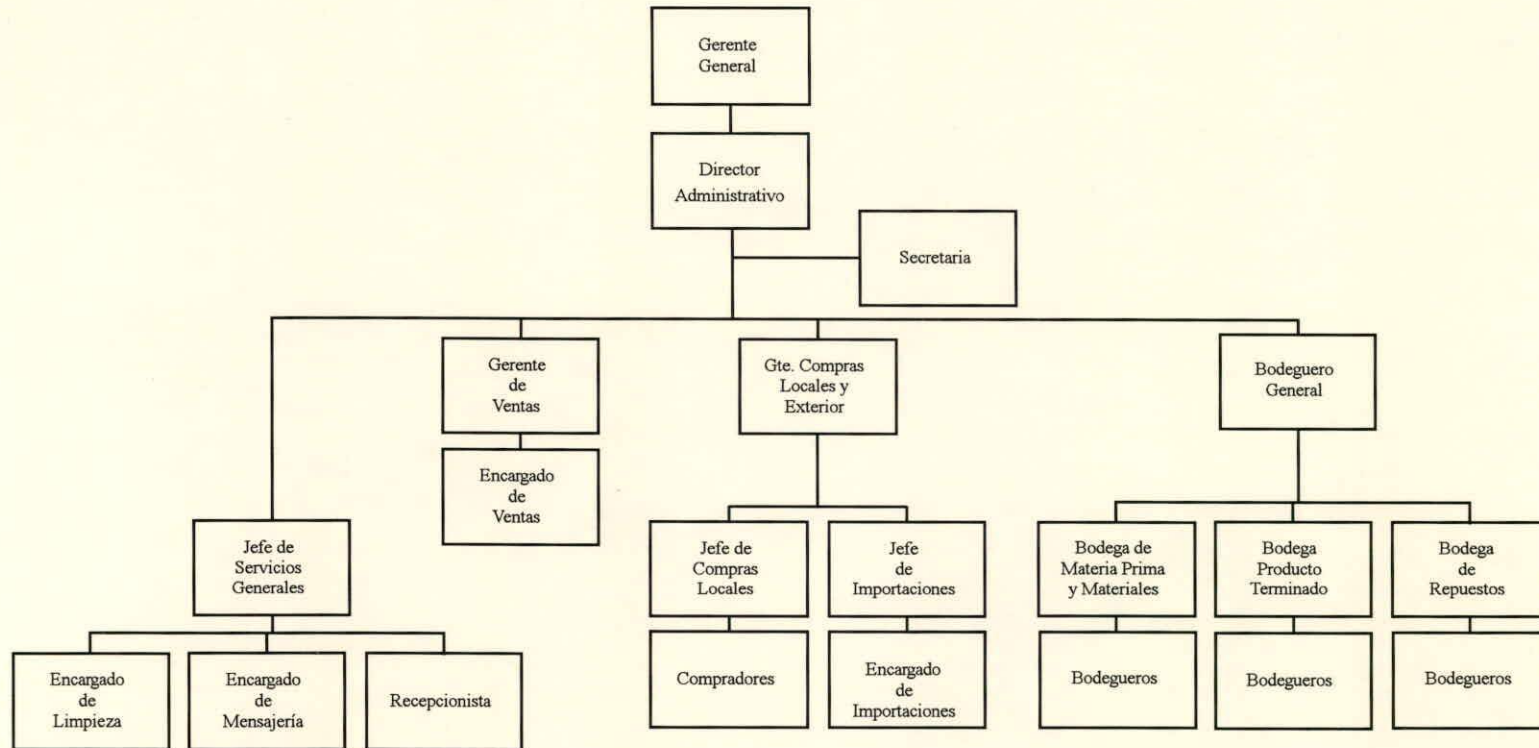
Conocedores de la importancia que debe tener el área de Recursos Humanos en una estructura tan grande y compleja como es un Ingenio Azucarero, nosotros creamos debajo de la Dirección de Relaciones Industriales una Gerencia de Seguridad Industrial que va ha tener a su cargo la seguridad industrial en el campo y en la fábrica, así como, el control de los guardias. Por otro lado tendrá un Gerente de Recursos Humanos que contará con un área de Selección, Capacitación, Administración de nómina y la Administración de los Caseríos y Escuelas.

V.2. Descripción de Funciones (Anexo 1.11)

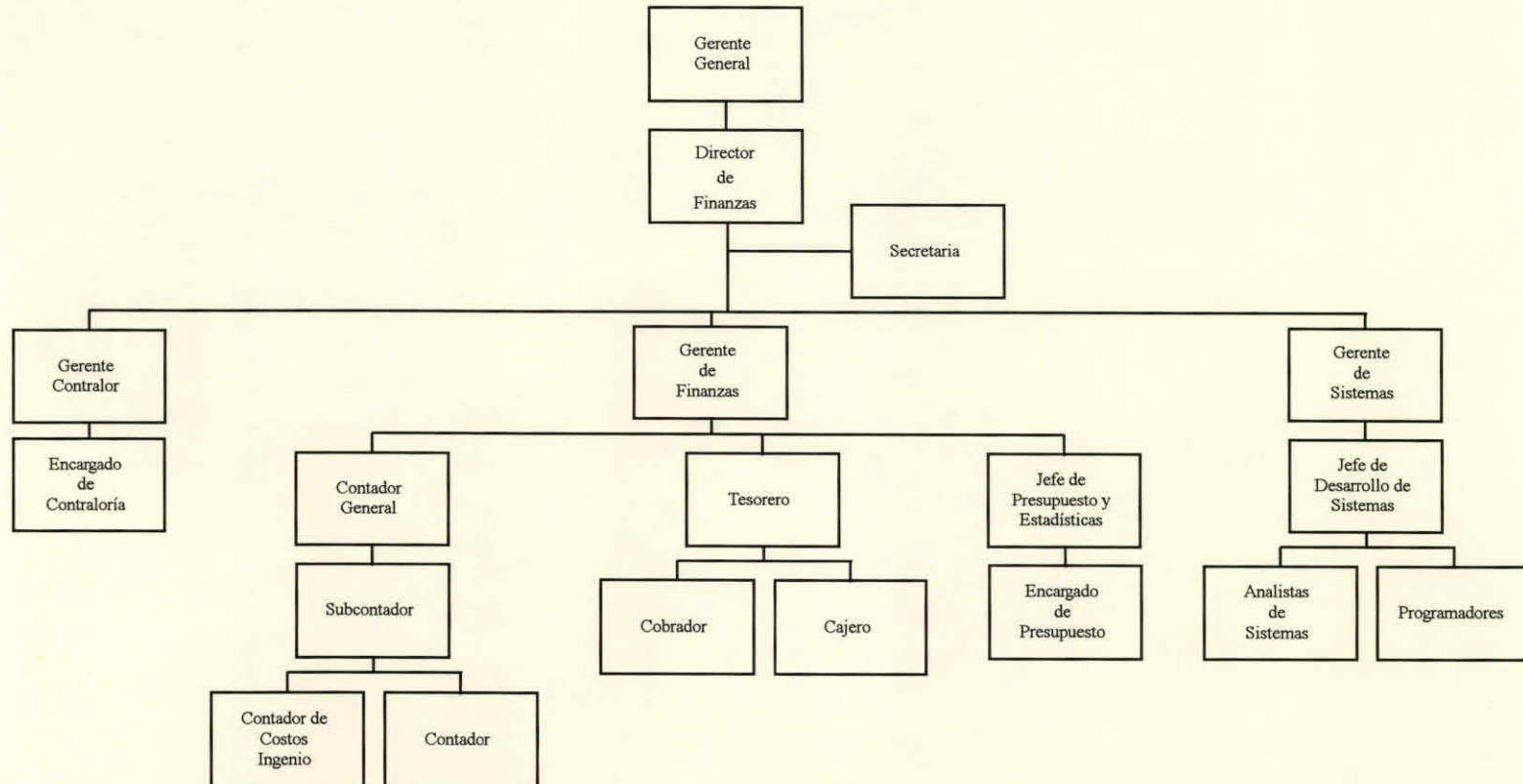
INGENIOS AZUCAREROS
ESTRUCTURA PROPUESTA
Organigrama General



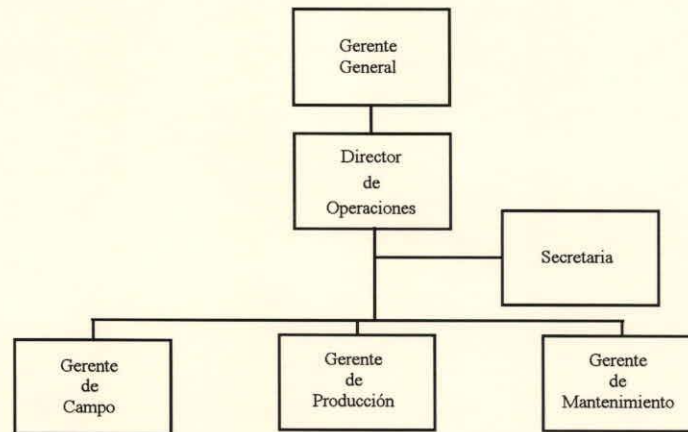
INGENIOS AZUCAREROS
ESTRUCTURA PROPUESTA
Dirección Administrativa



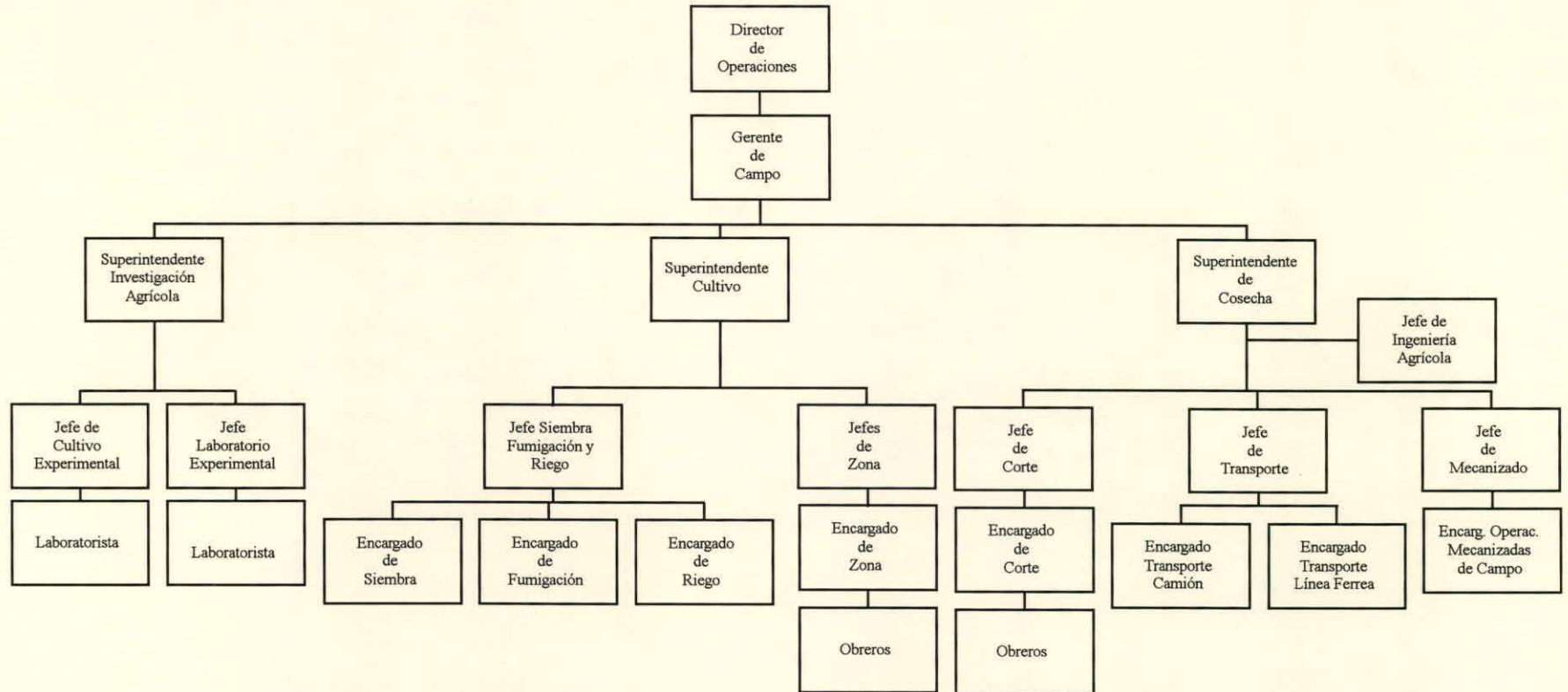
INGENIOS AZUCAREROS
ESTRUCTURA PROPUESTA
Dirección Financiera



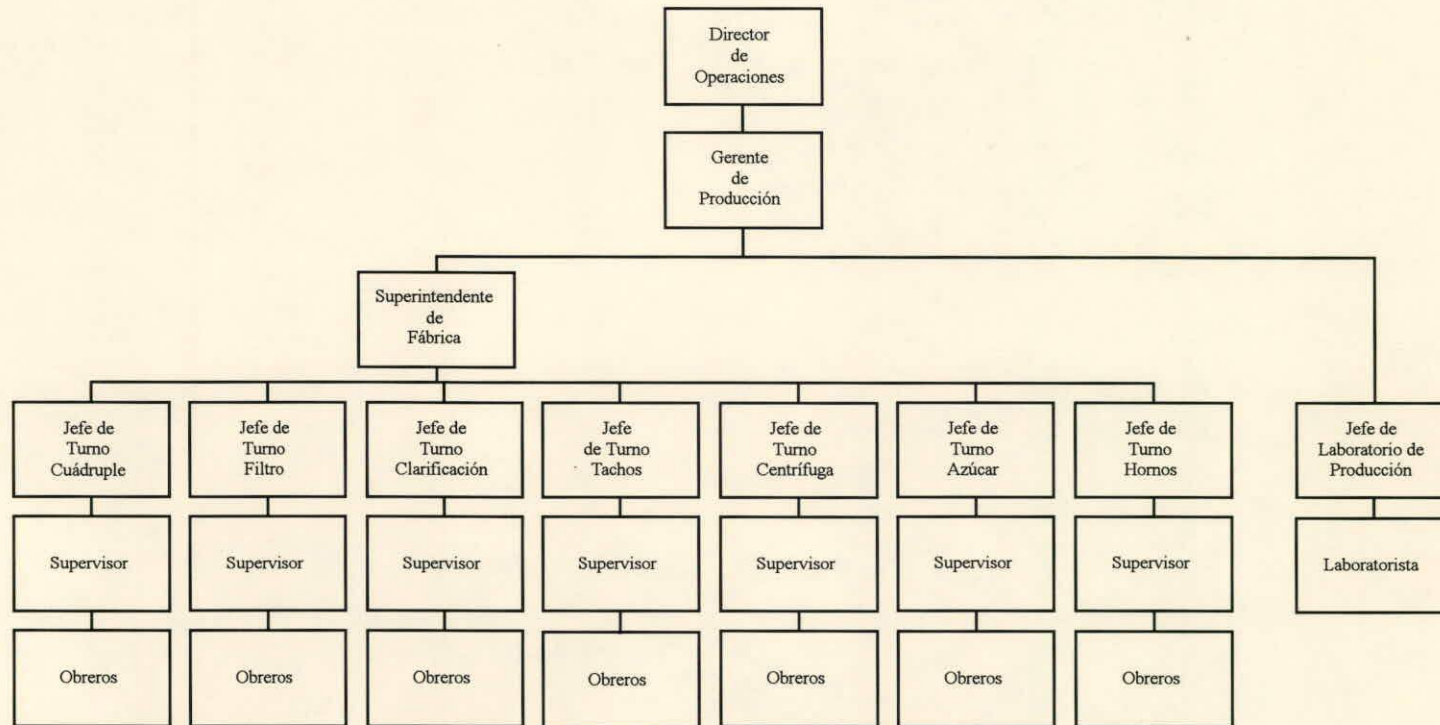
INGENIOS AZUCAREROS
ESTRUCTURA PROPUESTA
Dirección de Operaciones



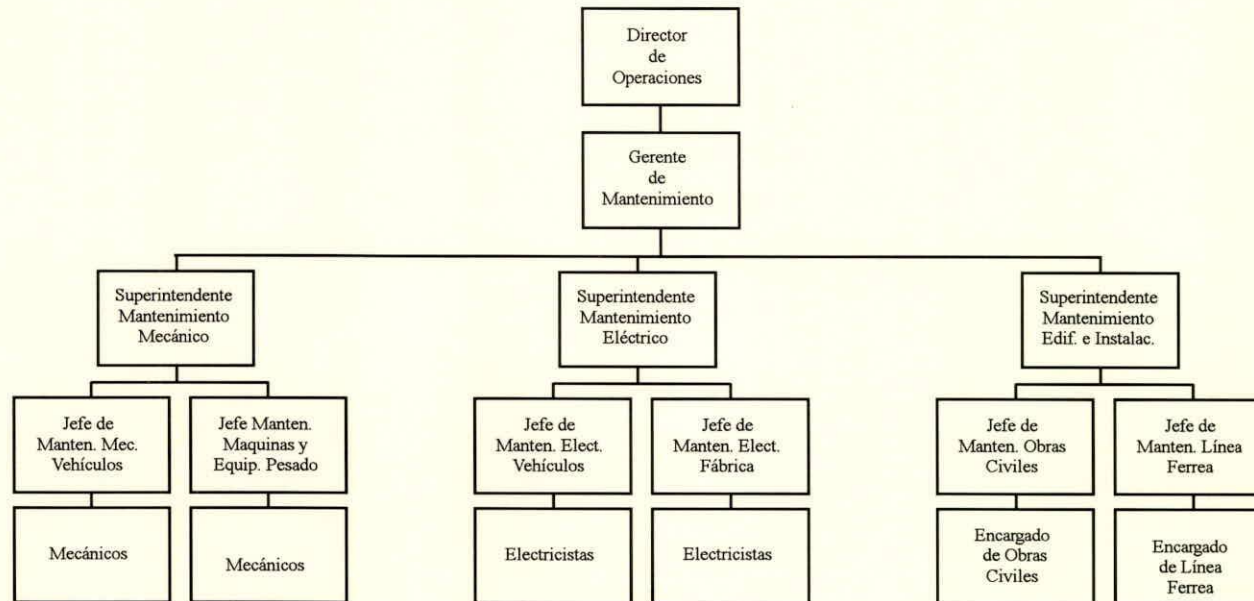
INGENIOS AZUCAREROS
ESTRUCTURA PROPUESTA
Gerencia de Campo



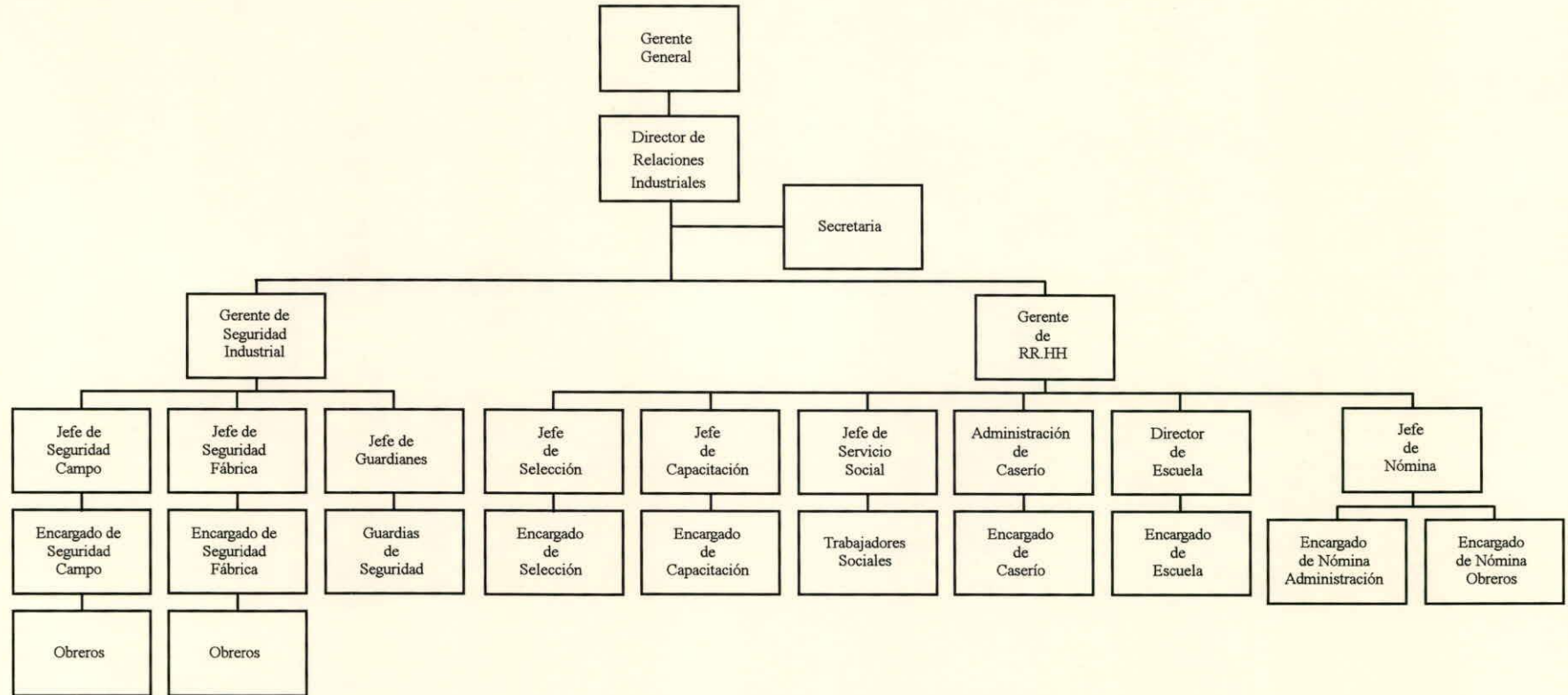
INGENIOS AZUCAREROS
ESTRUCTURA PROPUESTA
Gerencia de Producción



INGENIOS AZUCAREROS
ESTRUCTURA PROPUESTA
Gerencia de Mantenimiento



INGENIOS AZUCAREROS
ESTRUCTURA PROPUESTA
Dirección de Relaciones Industriales



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las investigaciones realizadas para el desarrollo de esta tesis, nos han llevado a las siguientes conclusiones:

Los Ingenios Azucareros en los actuales momentos mantienen estructuras muy verticales con muchos niveles de reporte.

No Hay nombres estandarizados de cargos dentro de las diferentes áreas.

Realizan funciones duplicadas entre los diferentes cargos y no tienen límite entre estas.

No existe manuales de funciones que les permita identificar sus tareas y responsabilidades.

Por lo cual creamos un organigrama propuesto que ante todo tenga:

Pocos niveles de reporte a la Gerencia General.

Que centralice todas las funciones, compatibles en las diferentes Direcciones.

Que tenga pocas posiciones jerárquicas en la pirámide.

Que reconozca las áreas importantes desde el punto de vista práctico de la administración moderna.

Que se trate de tener nombres homogéneos, que puedan ayudar a la equidad interna en cuanto a responsabilidades.

Que las funciones desarrolladas definan el ámbito de acción y sus límites.

Que tengan una estructura flexible que pueda aceptar crecimientos futuros.

Que facilite la obtención del éxito en los objetivos y visión empresarial propuestos.

Consideramos además que este sector no solo requiere de una estructura propuesta para que de solución a sus problemas, sino que sería interesante que esta investigación sirva como puente para seguir analizando este sector en otros requerimientos como:

Establecer una política definida, con objetivos claros.

Realizar un diagnóstico de la situación actual del flujo de información por las diferentes áreas y de los controles internos.

Rediseñar los procesos actuales con su respectivo manual de procedimientos, controles internos y flujos diagramados.

Realizar un análisis de costos y aplicar un costeo por actividades.

Realizar una racionalización de sus remuneraciones manteniendo equidad interna y competitividad externa; que les permita establecer a futuro claras políticas salariales.

Realizar una planificación de la carrera de los dirigentes actuales y de potenciales sucesores en el mediano plazo.

Establecer un programa de capacitación para el desarrollo de carrera.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Jorge Vejarano
1981 Caña de Azúcar (Lima: Servicios de copias
S.C.A.L. Pachacutec 915, p.15.
- Janes C.P. Chen
1985 Cane Sugar Handbook (New York: John Wiley
& Sons, Inc.), p.2.
- César San Martín C.
1990 Manual de Control de Calidad del Ingenio
Valdez (Guayaquil: Compañía Azucarera
Valdez S.A.), p. 27.
- Miguel Pérez
1996 Entrevista realizada al (Gerente General de
Compañía Azucarera Valdez).
- Ministerio de Agricultura y Ganadería
1995 Boletín # 7, Análisis Situacional, Junio.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería
1995 Boletín # 11, Análisis Situacional, Octubre.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería
1995 Boletín # 4, Análisis Situacional, Marzo.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería
1989 Proyecto para la Reorientación del Sector
Agropecuario (Guayaquil: División de Análisis
y Políticas), p. 1.

Ministerio de Agricultura y Ganadería

1989 Proyecto para la Reorientación del Sector
Agropecuario (Guayaquil: División de Análisis
y Políticas), p. 2 y 3.

Memorias del Banco Central

1988 Proyecto agroindustrial, p. 19.

Ministerio de Agricultura y Ganadería

1993 Centro de Información INE, (Proyecto:
80.2201.7-09.100, Enero 1993), p. 5.

Gerente de Operaciones

1996 Entrevista Ingenio San Carlos.

Director de Producción

1996 Entrevista Ingenio La Troncal.

Diario EL UNIVERSO

1995 Sección Agroindustrial, agosto 4, p. 3.

Ingenios Azucareros

1989 Políticas Comunes de los Tres Ingenios

W. Spurrier Baquerizo

1995 Análisis Semanal # 29, Julio 27.

Michael E. Porter

1991 Análisis Estructural de los Sectores Industriales.

Ministerio de Agricultura y Ganadería

1995 Dirección de Análisis de Políticas Sectoriales,
Subsecretaría de Política e Inversión Sectorial
Septiembre.

El Financiero

1995

Agroeconomía Agosto.

César San Martín

1989

Manual de Control de Calidad del Ingenio
Valdez.

Banco Central

1886

Memorias de la División Técnica, Guayaquil.

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

- 1.1 Producción Estimada de Azúcar por Ingenio
- 1.2 Ecuador: Capacidad Máxima Instalada de los Ingenios Azucareros en la Fabricación de Azúcar.
- 1.3 Ecuador: Capacidad Máxima Instalada y Capacidad Efectiva de Producción, Período 1987 - 1995
- 1.4 Producto Interno Bruto y Valor de Producción de las Fábricas de Azúcar en el Ecuador de 1983 - 1992
- 1.5 Visión General sobre la Economía del Azúcar en el Ecuador
- 1.6 Los Resultados de Campo para la Zafra 1993 - 1994, Comparativamente con los Obtenidos en la Zafra 1992 - 1993
- 1.7 Precios Mensuales Nominales y Reales al por Mayor Enero/94 - Mayo/95)
- 1.7a Precios Mensuales al Consumidor (Enero/94 - Mayo/95)
- 1.8 Precios Mensuales al por Mayor (Enero/94 - Mayo/95)
- 1.9 Crédito
- 1.10 Estructura Actual del Ingenio Valdez
Estructura Actual del Ingenio San Carlos
Estructura Actual del Ingenio La Troncal
- 1.11 Descripción de Funciones

**PRODUCCION ESTIMADA DE AZUCAR POR INGENIO
(SACOS DE 50 KILOS)**

INGENIOS	AÑO AGRICOLA	PORCENTAJE DE PARTICIPACION
	1995 - 1996	
San Carlos	2,496,000.00	34.74
Valdez	2,000,000.00	27.84
La Troncal	2,000,000.00	27.84
Isabel María	170,098.00	2.37
Monterrey	262,444.00	3.65
Iancem	238,950.00	3.33
San José	17,380.00	0.24
TOTAL	7,184,872.00	100.00

FUENTE : BANCO NACIONAL DE FOMENTO

ELABORACION: MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

**ECUADOR: CAPACIDAD MAXIMA INSTALADA DE LOS INGENIOS
AZUCAREROS EN LA FABRICACION DE AZUCAR**

	INGENIO	REGION	CAPACIDAD INSTALADA (TM/DIA)	PORCENTAJE
1	SAN CARLOS	Costa	9,500	34.39
2	VALDEZ	Costa	8,750	31.67
3	LA TRONCAL	Costa	7,200	26.06
4	ISABEL MARIA	Costa	750	2.71
5	IANCEM	Sierra	700	2.53
6	SAN JOSE	Sierra	120	0.43
7	MONTERREY	Sierra	600	2.17
			27,620	100.00

FUENTE : MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

ELABORACION : Los Autores

**ECUADOR: CAPACIDAD MAXIMA INSTALADA Y CAPACIDAD EFECTIVA
DE PRODUCCION
PERIODO: 1987 - 1995
(TONELADAS METRICAS DIARIAS)**

AÑOS	SAN CARLOS		VALDEZ		LA TRONCAL	
	CAPAC. UTIL.	CAPAC. INST.	CAPAC. UTIL.	CAPAC. INST.	CAPAC. UTIL.	CAPAC. INST.
1987	8600	9500	7700	8750	7064	7200
1988	8600	9500	7700	8750	7064	7200
1989	8600	9500	7700	8750	7064	7200
1990	8600	9500	7700	8750	7064	7200
1991	8272	9500	8000	8750	7038	7200
1992	8346	9500	8486	8750	7097	7200
1993	8496	9500	8251	8750	7081	7200
1994	8359	9500	8149	9000	7129	7200
1995	8407	9500	8250	9000	7152	7200

FUENTE: INFORMES DE LOS INGENIOS AZUCAREROS

ELABORACION : Ministerio de Agricultura y Ganadería

**Producto interno bruto y valor de producción de las fábricas de azúcar
en el Ecuador de 1983 a 1992**

Año	Producto Interno Bruto (Millones Sucres)	Valor de Producción de las Fábricas de Azucar (Millones Sucres)	Participación en el Producto Interno Bruto (%)
1983	95,807.00	1,033.00	1.08
1984	102,046.00	1,032.00	1.01
1985	107,740.00	1,021.00	0.95
1986	117,679.00	989.00	0.84
1987	125,369.00	985.00	0.79
1988	133,632.00	1,050.00	0.79
1989	140,718.00	1,194.00	0.85
1990	147,622.00	1,249.00	0.85
1991	154,331.00	1,186.00	0.77
1992	156,467.00	1,036.00	0.66

FUENTE : MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

Visión general sobre la economía del azúcar en el Ecuador

F.O. LICHT : Supply and Distribution Statistic

1	2	3	4	5	6	7	8
Initial Stock	Production	Imports	Consumption	Exports	Final Stock	Working Stock	Calcul. Surplus/Deficit

Ecuador

Crop Year June/May

(1000 tonnes, raw value)

1983\84	23	268	0	205	63	23	21	3
1984\85	23	295	0	237	65	16	24	-8
1985\86	16	301	0	251	25	41	25	16
1986\87	41	295	14	304	26	20	30	-10
1987\88	20	353	0	275	67	31	28	4
1988\89	31	357	0	277	70	41	28	13
1989\90	41	368	0	304	44	61	30	31
1990\91	61	322	19	322	43	37	32	5
1991\92	37	254	77	340	0	28	34	-6
1992\93	28	150	197	340	0	35	34	1

* Trend Projection

FUENTE: MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

Los resultados de campo para la zafra 1993-94, comparativamente con los obtenidos en la zafra 1992-93 se representan en los siguientes términos:

CONCEPTO	AÑO	TOTAL	INGENIO	%	CAÑICUL.	%
Area Sembrada (Ha.)	93/94	54.011	26.018	48.2	27.993	51.8
	92/93	50.488	25.887	51.3	24.601	48.7
	Variación: Ha.	3.523	131		3.392	
	%	6.97	0.5		13.8	
Area Cosechada (Ha.)	93/94	49.893	24.248	48.6	25.645	51.4
	92/93	43.628	21.766	49.9	21.862	50.1
	Variación: Ha.	6.265	2.482		3.783	
	%	14.36	11.4		17.3	
Producción Caña Miles TM.						
	93/94	3.666	1.825	49.8	1.841	50.2
	92/93	3.758	1.833	48.8	1.925	51.2
	Variación: Ha.	(92)	(8)		(84)	
	%	(2.4)	(0.4)		(4.5)	
Rendimiento TM/Ha.	93/94	73.5	75.3		71.8	
	92/93	86.1	84.8		88.1	
	Variación:	(10.8)	(9.5)		(16.3)	
	%	(13.2)	(12.6)		(22.7)	

*** Correspondiente a año agrícola azucarero de Julio a Junio**

FUENTE : MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

**PRECIOS MENSUALES NOMINALES Y REALES AL POR MAYOR
DE AZUCAR (ENERO/94 - MAYO/95)
Sucres/Kilogramos**

MES	NOMINALES		REALES	
	QUITO	GUAYAQUIL	QUITO	GUAYAQUIL

ENERO/94	780	758	780	758
FEBRERO	820	770	792.27	743.96
MARZO	850	825	795.14	771.75
ABRIL	920	887	840.18	810.05
MAYO	1014	983	915.99	887.99
JUNIO	1060	1054	948.97	943.6
JULIO	1065	1041	953.45	931.96
AGOSTO	1095	1064	961.37	934.15
SEPTIEMBRE	1031	1004	898.08	874.56
OCTUBRE	994	953	856.16	820.84
NOVIEMBRE	1015	974	848.66	814.38
DICIEMBRE	1050	1021	888.49	844.5
ENERO/95	1115	1057	893.43	846.96
FEBRERO	1139	1104	903.97	876.19
MARZO	1250	1251	968.99	969.77
ABRIL	1251	1250	954.96	954.2
MAYO	1250	1245	930.75	927.03
JUNIO	1263	1222	928.68	898.53

***PRECIOS PROYECTADOS**

FUENTE: DIRECCION DE INFORMACION AGROPECUARIA

Anexo 1.7A

**PRECIOS MENSUALES AL CONSUMIDOR
DE AZUCAR (ENERO/94 - MAYO/95)
Sucres/Kilogramos**

MES	NOMINALES		TASA DE CRECIMIENTO (%)	
	QUITO	GUAYAQUIL	QUITO	GUAYAQUIL

ENERO/94	926	909	0.00	0.00
FEBRERO	951	909	2.70	0.00
MARZO	1011	919	6.31	1.10
ABRIL	1063	1052	5.14	14.47
MAYO	1196	1152	12.51	9.51
JUNIO	1311	1289	9.62	11.89
JULIO	1285	1228	(1.98)	(4.73)
AGOSTO	1324	1241	3.04	1.06
SEPTIEMBRE	1305	1232	(1.44)	(0.73)
OCTUBRE	1266	1252	(2.99)	1.62
NOVIEMBRE	1258	1261	(0.63)	0.72
DICIEMBRE	1261	1285	0.24	1.90
ENERO/95	1340	1284	6.26	(0.08)
FEBRERO	1365	1338	1.87	4.21
MARZO	1360	1340	(0.37)	0.15
ABRIL	1478	1529	8.68	14.10
MAYO	1499	1521	1.42	(0.52)
JUNIO	1502	1530	0.20	0.59

***PRECIOS PROYECTADOS**

FUENTE: DIRECCION DE INFORMACION AGROPECUARIA

**PRECIOS MENSUALES AL POR MAYOR
DE AZUCAR (ENERO/94 - MAYO/95)
Sucres/Kilogramos**

MES	PRECIOS NOMINALES			
	IPIALES	TULCAN	A. VERDES	HUAQUILLAS

ENERO/94	862	799	920	790
FEBRERO	901	850	960	818
MARZO	893	838	940	856
ABRIL	907	925	995	938
MAYO	1041	1010	1110	1060
JUNIO	1108	1072	1120	1073
JULIO	1107	1064	1090	1056
AGOSTO	1152	1111	1120	1110
SEPTIEMBRE	1115	1062	1016	1050
OCTUBRE	1063	1000	1004	893
NOVIEMBRE	1060	997	1007	1000
DICIEMBRE	1111	1000	1000	1037
ENERO/95	1138	1092	1090	1127
FEBRERO	1178	1147	1188	1224
MARZO	1247	1195	1286	1322
ABRIL	1239	1220	0	1280
MAYO	1212	1242	0	1280
JUNIO	1235	1247	0	1260

PRECIOS PROYECTADOS

FUENTE : DIRECCION DE INFORMACION AGROPECUARIA

Anexo 1.9

CREDITO

DESTINO DE LA INVERSION	VALOR (Miles de sucres)		VARIACION (%)
	1994	1995	

CAÑA DE AZUCAR	320	497	55
----------------	-----	-----	----

	SUPERFICIE FINANCIADA (Ha)		VARIACION (%)
	1994	1995	

CAÑA DE AZUCAR	512	743	45
----------------	-----	-----	----

FUENTE: BANCO NACIONAL DE FOMENTO

Estructura Actual de:

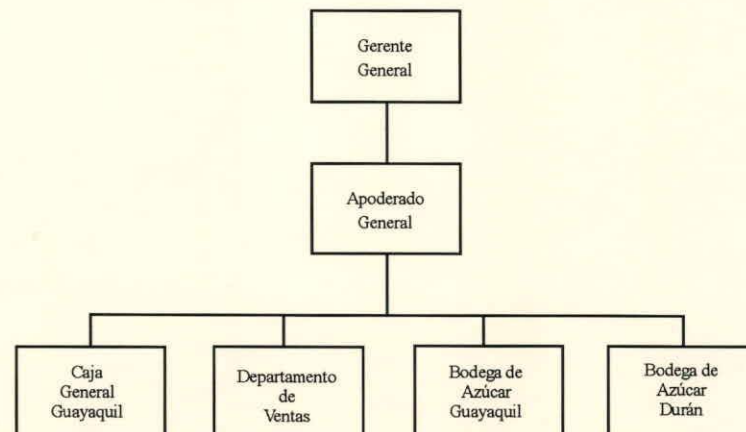
✓ *Ingenio Valdez*

✓ *Ingenio San Carlos*

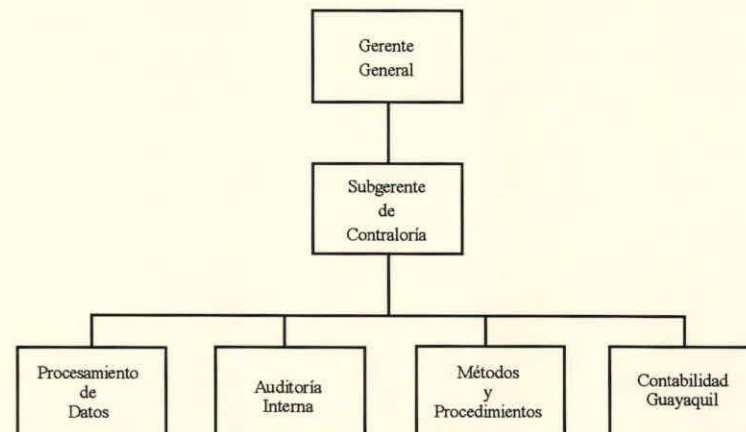
✓ *Ingenio La Troncal*

Anexo 1.10

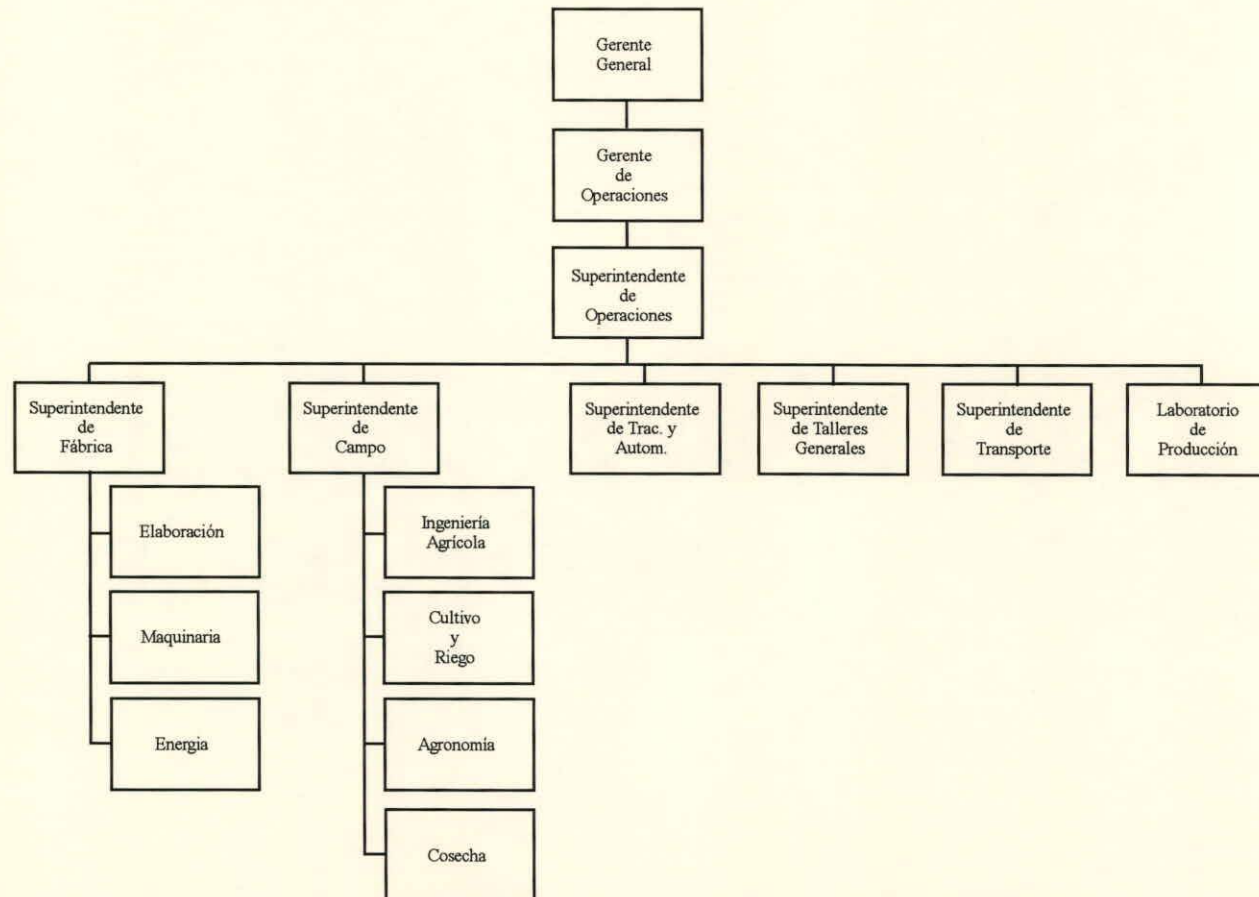
INGENIO SAN CARLOS
ESTRUCTURA ACTUAL
Apoderado General



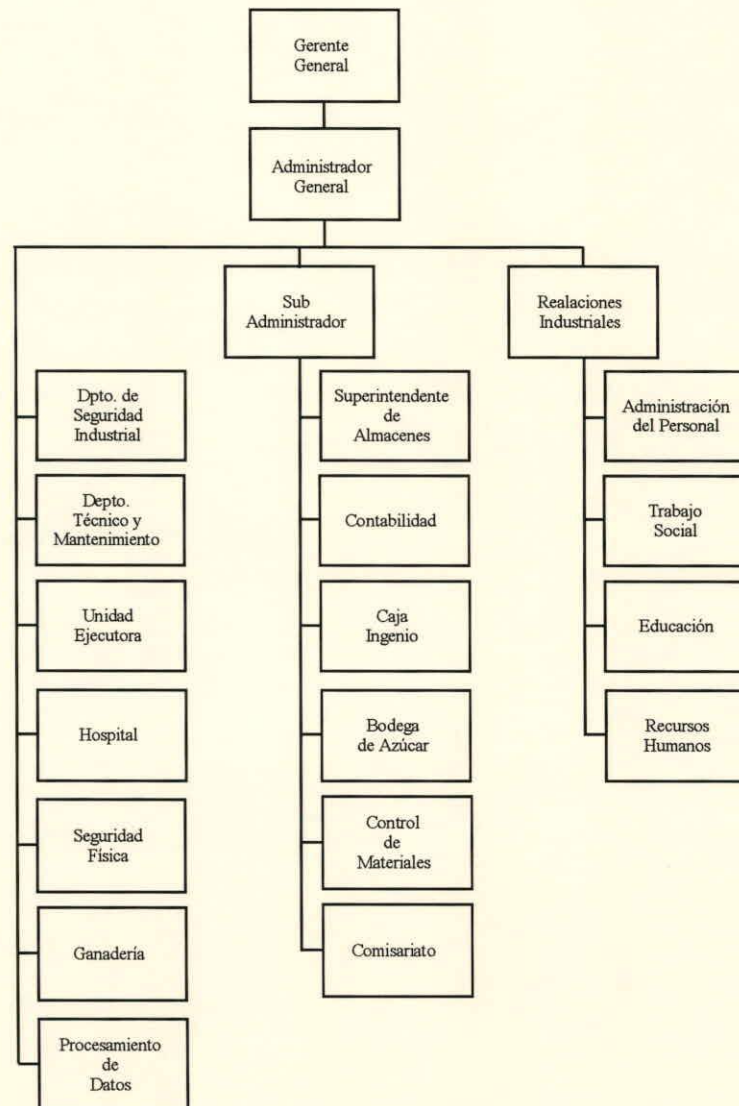
INGENIO SAN CARLOS
ESTRUCTURA ACTUAL
Subgerencia de Contraloría



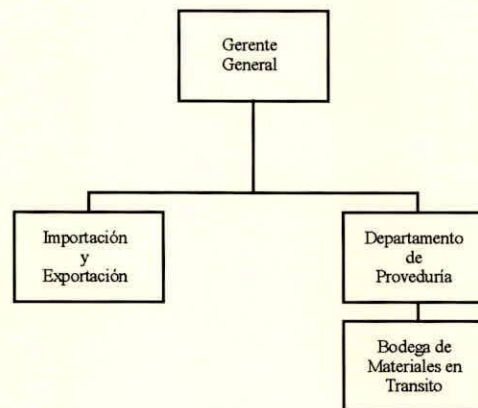
INGENIO SAN CARLOS
ESTRUCTURA ACTUAL
Gerencia de Operaciones



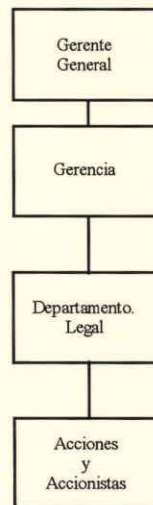
INGENIO SAN CARLOS
ESTRUCTURA ACTUAL
Administración General



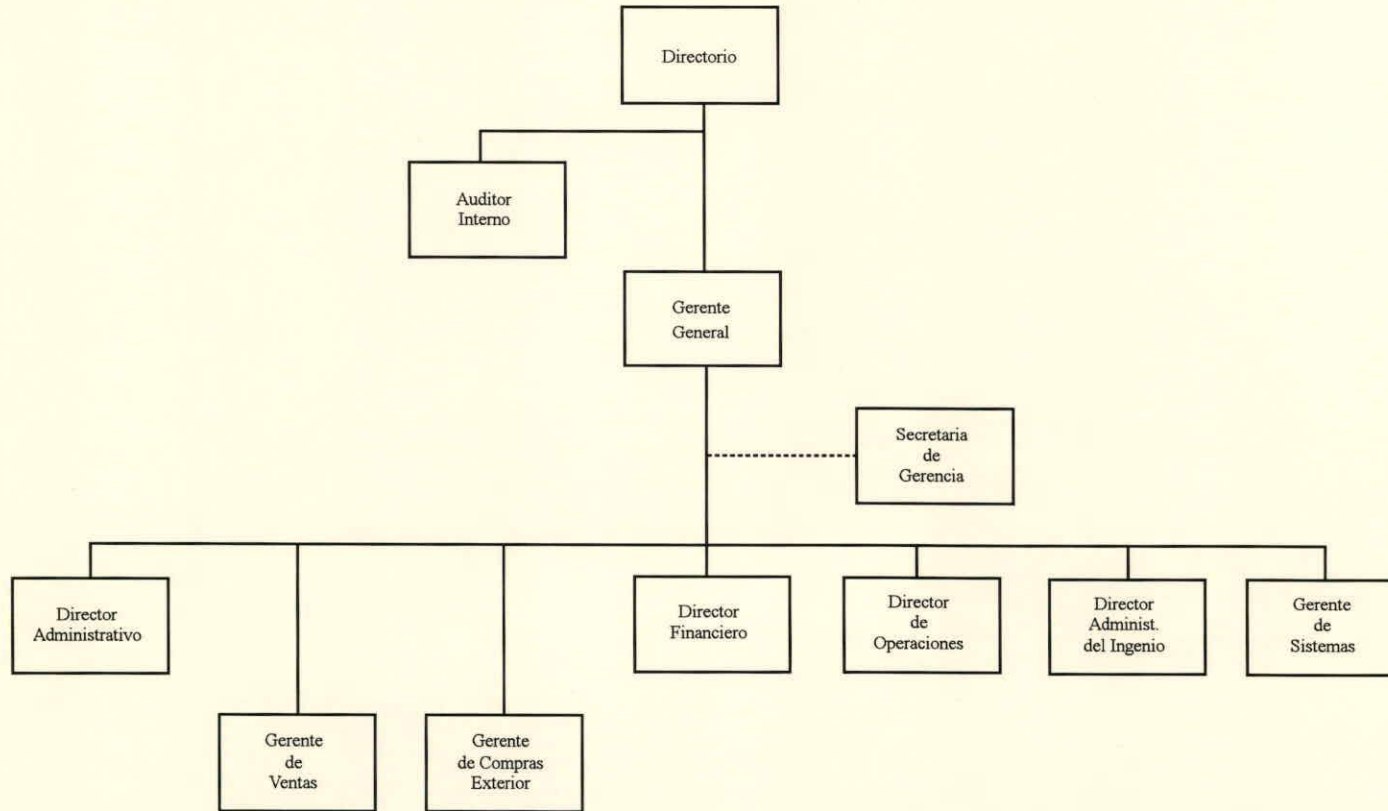
INGENIO SAN CARLOS
ESTRUCTURA ACTUAL
Area de Importaciones y Exportaciones y Proveduría



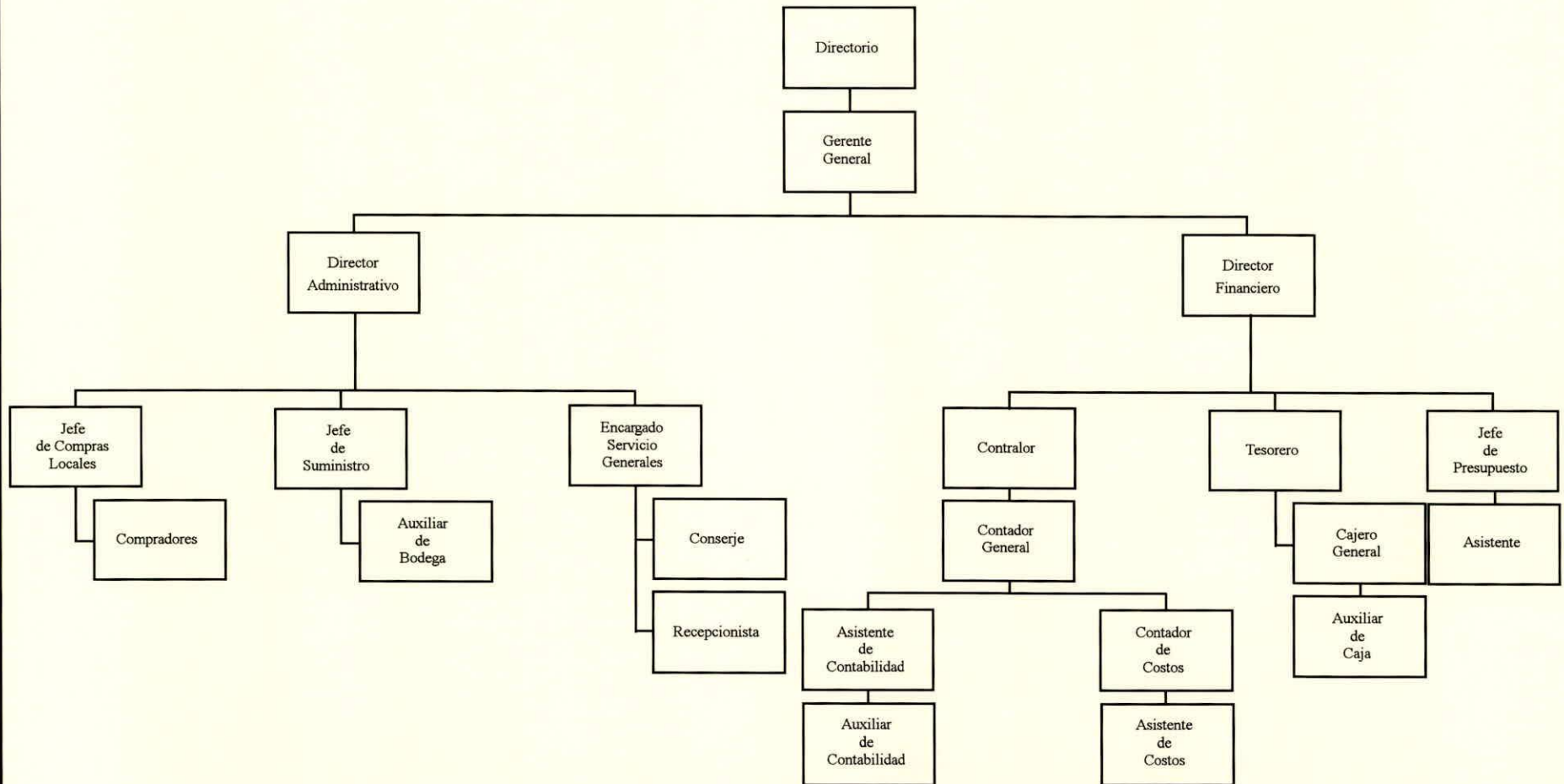
INGENIO SAN CARLOS
ESTRUCTURA ACTUAL
Gerencia



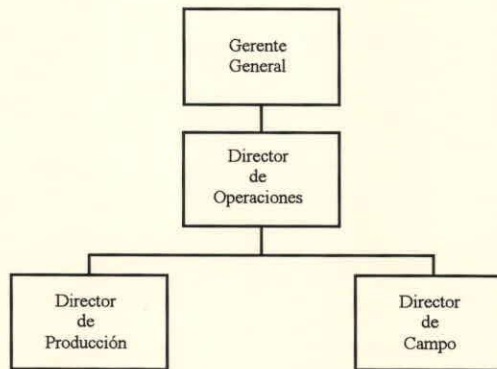
INGENIO LA TRONCAL
ESTRUCTURA ACTUAL
Organigrama General



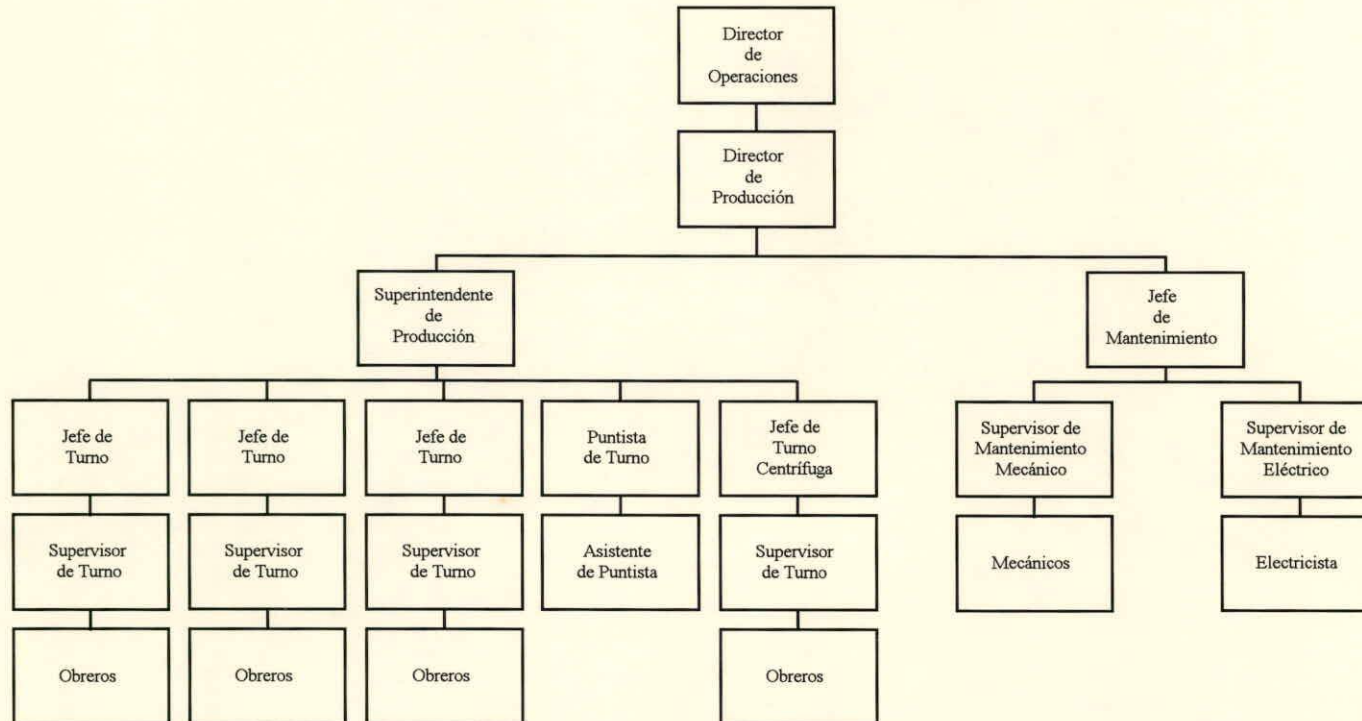
INGENIO LA TRONCAL
ESTRUCTURA ACTUAL
Dirección Administrativa - Dirección Financiera



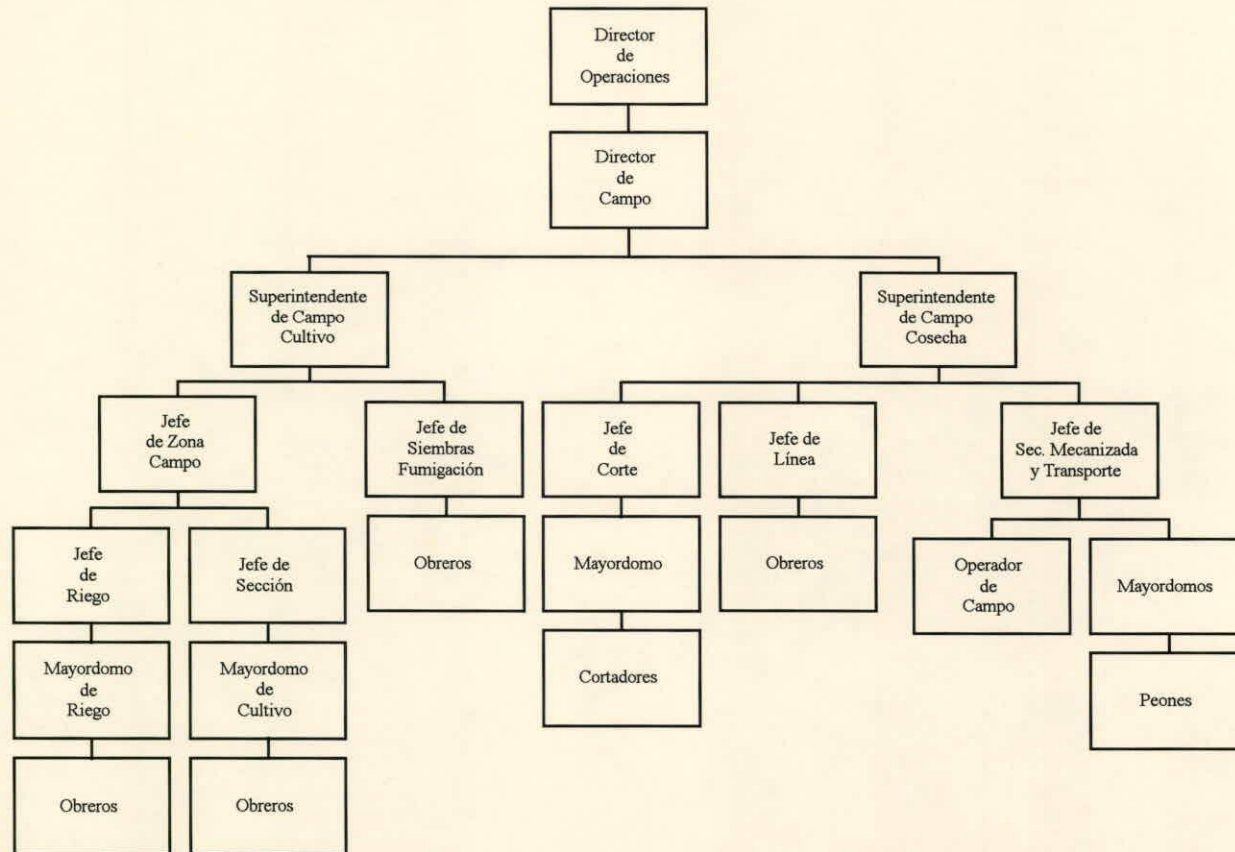
INGENIO LA TRONCAL
ESTRUCTURA ACTUAL
Dirección de Operaciones



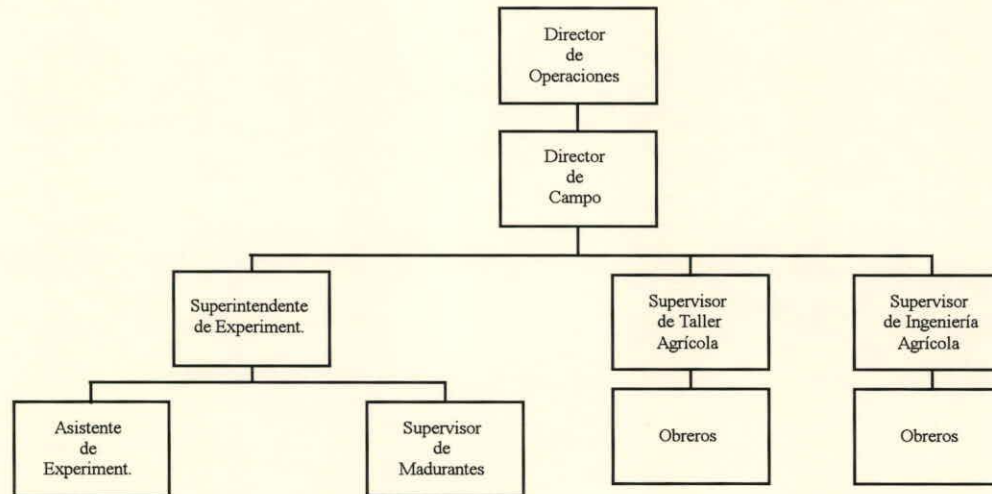
INGENIO LA TRONCAL
ESTRUCTURA ACTUAL
Dirección de Producción



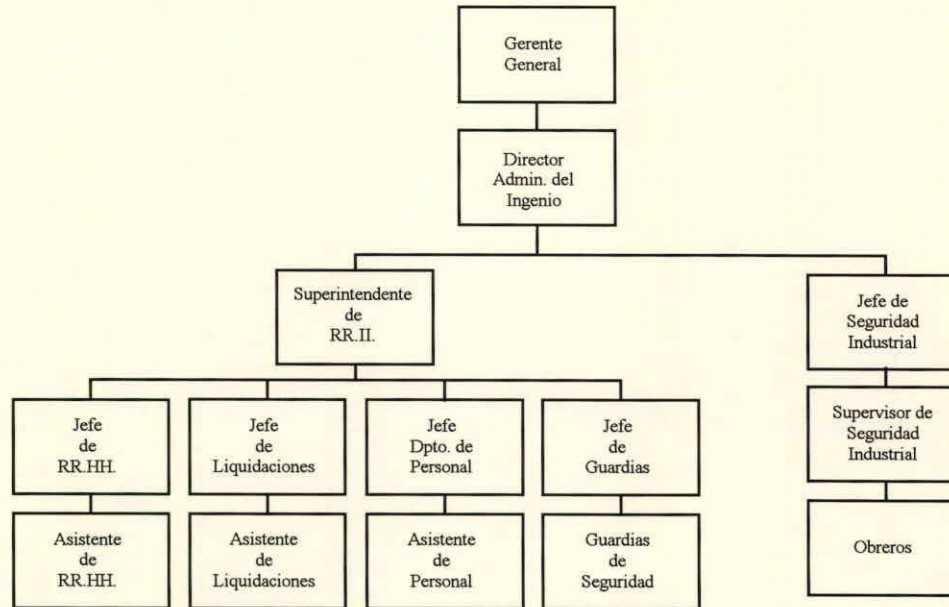
INGENIO LA TRONCAL
ESTRUCTURA ACTUAL
Dirección de Campo



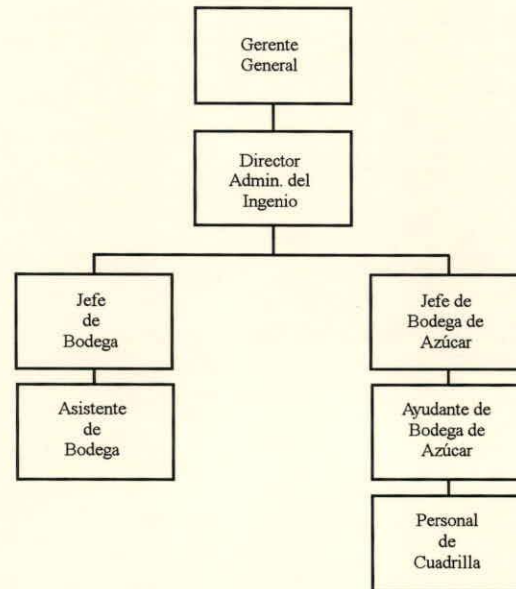
INGENIO LA TRONCAL
ESTRUCTURA ACTUAL
Dirección de Campo



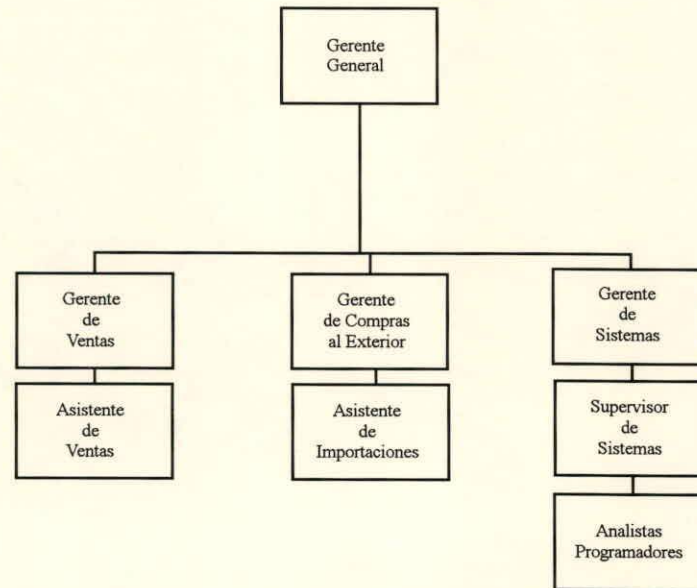
INGENIO LA TRONCAL
ESTRUCTURA ACTUAL
Dirección Administración del Ingenio



INGENIO LA TRONCAL
ESTRUCTURA ACTUAL
Dirección Administración del Ingenio



INGENIO LA TRONCAL
ESTRUCTURA ACTUAL
Gerencia de Ventas - Compras al Exterior - Sistemas



*Descripción de
Funciones
Anexo 1.11*

INDICE

DIRECTORIO

Auditor Interno	000.060
Gerente General	010.000

DIRECCION ADMINISTRATIVA

Director Administrativo	011.000
Jefe de Servicios Generales	011.100
Gerente de Ventas	011.200
Gerente de Compras Locales y al Exterior	011.300
Jefe de Compras Locales	011.310
Jefe de Importaciones	011.320
Bodeguero General	011.400

DIRECCION DE FINANZAS

Director de Finanzas	012.000
Gerente Contralor	012.100
Gerente de Finanzas	012.200
Contador General	012.210
Tesorero	012.220
Jefe de Presupuestos y Estadísticas	012.230
Gerente de Sistemas	012.300

DIRECCION DE OPERACIONES

Director de Operaciones	013.000
Gerente de Campo	013.100
Superintendente de Cosecha	013.110
Jefe de Corte	013.111
Jefe de Transporte	013.112
Jefe de Mecanizada	013.113
Superintendente de Cultivo	013.120
Jefe de Zona	013.121
Superintendente de Investigación Agrícola	013.130
Gerente de Producción	013.200
Superintendente de Fábrica	013.210
Jefe de Turno	013.211
Jefe de Laboratorio de Producción	013.220
Gerente de Mantenimiento	013.300

DIRECCION DE RELACIONES INDUSTRIALES

Director de Relaciones Industriales	014.000
Gerente de Seguridad Industrial	014.100
Gerente de Recursos Humanos	014.200

1.- **DATOS DE IDENTIFICACION:**

NOMBRE DEL CARGO:

Auditor Interno

CODIGO: 000.060

SUPERVISADO POR:

Directorio

AREA DE GERENCIA:

Directorio

SUPERVISA A:

Asistente de Auditoría

DEPARTAMENTO:

Auditoría

FECHA:

Marzo de 1996

2.- **DESCRIPCION DEL CARGO**

- 2.1 **DEFINICION:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por el logro de una administración eficiente de las operaciones de la compañía, determinando si los procedimientos y normas contables, administrativos y de control interno, establecidos por la entidad se cumplen y si son efectivos. Desarrolla programas de auditoría; supervisa su ejecución; analiza los resultados y hace las recomendaciones necesarias para corregir las deficiencias o para mejorar los procedimientos en las diferentes áreas de la entidad.

2.2 **FUNCIONES Y TAREAS:** Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Determina si las normas y procedimientos contables, administrativos y de control interno establecidos por la entidad se cumplen y si son efectivos.
1. Elabora los programas de auditoría interna y supervisa su cumplimiento a fin de resguardar adecuadamente los intereses de la empresa.
1. Controla que en los distintos procedimientos hayan intervenido las personas autorizadas.
1. Protege los activos de la compañía contra pérdidas por fraudes, por errores deliberados o por omisión.
2. Desarrolla y establece normas y metodología de papeles de trabajo para la elaboración de informes.
2. Planifica y supervisa la realización de inventarios periódicos de existencias.
2. Prepara reportes periódicos para informar al Directorio y Gerencia los resultados de las revisiones realizadas y el cumplimiento de los programas de trabajo.
2. Atiende y provee a los auditores externos de la empresa de toda la información necesaria para el cumplimiento de su trabajo.
2. Controla el manejo presupuestal en sus etapas de formulación y ejecución.
2. Participa de manera activa en la selección del personal a trabajar a su cargo.
2. Recomienda incentivos o medidas correctivas según sea el caso, con el objeto de optimizar el rendimiento de su personal.
2. Induce, entrena y capacita al personal supervisado.
3. Efectúa la confirmación de cuentas de clientes, instituciones bancarias y financieras, proveedores, cañicultores y otros.
3. Estructura y supervisa el sistema de archivo del área.
3. Coordina con el Directorio y Gerente los trabajos especiales y eventuales que éstos le recomiende.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1. DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Gerente General

CODIGO: 010.000

SUPERVISADO POR:

Directorio

AREA DE GERENCIA:

Gerencia General

SUPERVISA A:

Director Administrativo
Director de Finanzas
Director de Operaciones
Director de Relaciones Industriales
Secretaria
Asesor Legal

DEPARTAMENTO:

FECHA:

Marzo de 1996

2. DESCRIPCION DEL CARGO.

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Máxima autoridad dentro de la estructura jerárquica y por lo tanto responsable de dirigir la gestión de la entidad, enfocándola hacia el cumplimiento de objetivos generales.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = areas periódicas, 3 = tareas eventuales.

1. Desarrolla y define los objetivos, metas y políticas funcionales que orienten las actividades de sus colaboradores.
1. Desarrolla y dirige la estructura orgánica de acuerdo con principios de administración y en coherencia con las necesidades de la entidad.
1. Representa a la compañía tanto judicial como extrajudicialmente.
1. Se mantiene informado de manera permanente de la situación económico-financiera del Ingenio, a fin de adoptar en caso necesario las medidas correctivas más oportunas.
1. Autoriza los nombramientos, ascensos, retiros y despidos de los empleados.
1. Cuida por el desarrollo y mantenimiento en toda la compañía de una adecuada estructura de sueldos y que su uso sea controlado con eficiencia.
1. Estudia, evalúa y define los planes de crecimiento y desarrollo de la empresa.
1. Dirige los planes de desarrollo técnico del Ingenio.
1. Se mantiene informado de la situación y expectativas del mercado, evaluando constantemente el desarrollo y posicionamiento del Ingenio.
1. Mantiene contactos con los más altos personeros del sector público, bancos, sociedades, financieras, empresas relacionadas y otros que sean necesarios y convenientes a los objetivos de la compañía.
2. Prepara reportes para informar semanalmente al Directorio a través de reuniones, acerca del avance de las actividades del Ingenio.
2. Aprueba los estados financieros y económicos de la compañía, a fin de ponerlos a consideración del Directorio.
3. Participa en las reuniones con los Auditores Externos, a fin de darles las facilidades para la realización de sus labores; así como para discutir las recomendaciones e informes emitidos.
3. Participa en las negociaciones y firma del contrato colectivo.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Director Administrativo

CODIGO: 011.000

SUPERVISADO POR:

Gerente General

AREA DE GERENCIA:

Gerencia General

SUPERVISA A:

Gerente de Ventas
Gerente Compras Locales y
Exterior
Jefe de Servicios Generales
Bodeguero General
Secretaria

DEPARTAMENTO:

Administrativo

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de mantener el sistemas administrativo del Ingenio. Asiste en asuntos administrativos al Gerente General y lo subroga en su ausencia. Realiza coordinación y seguimiento a las acciones de los otros directores con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la Compañía.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Organiza, administra, planifica, controla y dirige las operaciones relativas al abastecimiento de materias primas, materiales, repuestos e incluso activos fijos de la Compañía sean éstos de adquisición local o extranjera.
1. Vigila el estricto cumplimiento de especificaciones, plazos y precios pactados.
1. Responde por el adecuado control y funcionamiento de las Bodegas incluyendo esto, la implementación de medidas de seguridad para el almacenaje de materiales de alto riesgo.
1. Responsable de proveer a toda la Compañía de los materiales y herramientas de trabajo necesarios en los tiempos adecuados.
1. Aprueba las solicitudes para emisión de cheques, previa revisión de documentos que soporten el requerimiento.
1. Firma conjunta autorizada de cheques de la empresa.
2. Participa en reuniones de grupos gerenciales con el fin de planificar y resolver los problemas que se presentan en el diario transcurrir de labores.
2. Realiza la contratación, negociación y renovación de seguros.
2. Participa en la elaboración de los presupuestos semestrales y controla su cumplimiento.
3. Supervisa la correcta elaboración de documentos para importaciones, estampando su firma en éstos cuando hay conformidad.
3. Analiza las variables que inciden en la determinación de los precios de los productos y ofrece guía para el establecimiento de los mismos.
3. Negocia y controla las licitaciones de compra y contratación de servicios inherentes a sus actividades.
3. Participa de manera activa en la selección del personal a trabajar bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas del desempeño del personal supervisado recomendando incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Induce, capacita y entrena al personal a su cargo.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Jefe de Servicios
Generales

CODIGO: 011.100

SUPERVISADO POR:

AREA DE GERENCIA:

Director Administrativo

Dirección Administrativa

SUPERVISA A:

DEPARTAMENTO:

Encargado de Limpieza
Encargado de Mensajería
Recepcionista

Servicios Generales

FECHA:

Marzo de 1996

.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Provee de servicios y recursos materiales a las distintas áreas de la Compañía, para que sus actividades diarias sean realizadas en forma eficiente.

2.2 **FUNCIONES Y TAREAS:** Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Supervisa, controla y dirige las labores del personal que presta los servicios de cafetería, aseo, transporte, áreas verdes, vigilancia, archivo, correspondencia, imprenta, mensajería, comisariato, telex, recepción, etc..
1. Controla el cumplimiento de turnos y horarios de trabajo del personal a su cargo.
1. Controla el uso de los materiales y elementos necesarios para el cumplimiento de las labores de su área.
1. Evalúa la eficiencia general de los distintos servicios de apoyo a las áreas funcionales de la Compañía, los cuales pueden prestarse con personal propio o contratado.
1. Garantiza la entrega segura y rápida de correspondencia tanto interna como externa.
1. Aprueba órdenes de trabajo que involucren a su departamento y realiza el seguimiento para el cumplimiento de éstas.
1. Despacha y controla el suministro de materiales de proveeduría para los diferentes departamentos.
1. Realiza estudios históricos de consumo de material de proveeduría y en base a ésto implementa programas de racionalización.
1. Chequea de manera diaria y directa al inicio del día el estado de las fotocopadoras, con el fin de proporcionarles el mantenimiento básico.
1. Supervisa las actividades del servicio de comedor, para lo cual realiza visitas imprevistas a la concina, con el fin de verificar la aplicación de medidas de higiene y salud en la preparación de los alimentos.
1. Maneja, controla y da mantenimiento al archivo histórico de la Compañía.
2. Realiza reportes mensuales sobre consumos de materiales y suministros de proveeduría.
2. Aprueba facturas por servicios contratados para cumplir con los objetivos de su sección.
3. Participa de manera activa en la selección del personal a trabajar bajo su dirección.
3. Induce, entrena y capacita al personal supervisado.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal que trabaja bajo su dirección sugiriendo incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Gerente de Ventas

CODIGO: 011.200

SUPERVISADO POR:

Director Administrativo

AREA DE GERENCIA:

D i r e c c i ó n
Administrativa

SUPERVISA A:

Encargado de Ventas

DEPARTAMENTO:

Ventas

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 **DEFINICION:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por la planificación, dirección y de brindar una buena atención al cliente y de la asignación de cupos de ventas de acuerdo a la disponibilidad de existencias y planes de producción vigentes.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Atiende a clientes para receptar pedidos y elabora contratos en los cuales quedan establecidos los cupos asignados.
1. Canaliza los pedidos de los clientes.
1. Elabora y actualiza calendarios de asignación de cupos de despacho, conforme a contratos previos establecidos con los clientes.
1. Revisa saldos de stock en Bodegas y planes de producción de azúcar, con el fin de asignar cupos de ventas a los clientes en base a la disponibilidad de existencias.
2. Elabora semanalmente cuadros estadísticos sobre volúmenes de ventas y su posicionamiento en el mercado.
2. Prepara y elabora de manera periódica reportes e informes sobre avances y novedades relacionadas a su área.
3. Recepta reclamos de los clientes en relación a atrasos o deficiencias en los despachos de los pedidos con fin de asegurar un buen servicio.
3. Induce, entrena y dirige la capacitación del personal a su cargo
3. Participa de manera activa en la selección del personal a trabajar bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal que trabaja bajo su dirección, sugiriendo incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Gerente de Compras
Locales y al
Exterior

CODIGO: 011.300

SUPERVISADO POR:

Director Administrativo

AREA DE GERENCIA:

D i r e c c i ó n
Administrativa

SUPERVISA A:

Jefe de Compras Locales
Jefe de Importaciones

DEPARTAMENTO:

Compras Locales y al
Exterior

FECHA:

Marzo de 1996

2.- **DESCRIPCION DEL CARGO**

- 2.1 **DEFINICION:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de organizar, controlar y dirigir las operaciones de compras locales y del exterior de: maquinarias, equipos y materiales y repuestos para el ingenio.

2.2 **FUNCIONES Y TAREAS:** Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Organiza, controla y dirige las operaciones de compras de materiales, maquinarias y repuestos importados.
1. Distribuye el trabajo entre el personal a su cargo y supervisa su ejecución.
1. Realiza programa de compras al exterior, el mismo que es presentado a la Gerencia para su aprobación.
1. Supervisa y dirige la elaboración de los documentos necesarios que se requieren para proceder a la importación.
1. Realiza la apertura de las cartas de crédito y representa al Ingenio ante Bancos y otros organismos que intervienen en el trámite de importaciones.
1. Dirige las operaciones para la salida de la mercadería de las aduanas y su recepción en bodegas.
1. Mantiene un estricto control sobre las órdenes de compras al exterior emitidas.
1. Investiga y se documenta sobre nuevas fuentes de abastecimiento del mercado internacional.
1. Mantiene actualizado el registro de proveedores extranjeros.
1. Recibe órdenes de requisición de los distintos departamentos, verifica su correcta aprobación y solicita cotizaciones a diferentes proveedores del exterior.
1. Recibe cotizaciones y elige la mejor alternativa en cuanto a calidad, modelo, características, tiempo de entrega, etc., y envía a gerencia para su aprobación a fin de poder elaborar el permiso de importación.
1. Elabora periódicamente cronogramas sobre la situación en los cuales se encuentran las importaciones.
3. Induce, entrena y dirige la capacitación del personal a su cargo
3. Participa de manera activa en la selección del personal a trabajar bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal que trabaja bajo su dirección, sugiriendo incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Jefe de Compras
Locales

CODIGO: 011.310

SUPERVISADO POR:

Gerente de Compras Locales
al Exterior

AREA DE GERENCIA:

Dirección
Administrativa

SUPERVISA A:

Compradores

DEPARTAMENTO:

Compras Locales

FECHA:

Marzo de 1996

2.- **DESCRIPCION DEL CARGO**

- 2.1 **DEFINICION:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Es responsable por la adquisición oportuna de materias primas, materiales, equipos y servicios necesarios para la operación normal de la empresa, especialmente en el área de Producción, obteniendo las mejores condiciones de calidad y entrega oportuna según pautas establecidas; de producción, precios y formas de pago.

2.2 **FUNCIONES Y TAREAS:** Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Supervisa y ejecuta la gestión de compras locales.
1. Recibe las órdenes de compras de los distintos departamentos y revisa la correspondiente aprobación.
1. Administra y distribuye el trabajo entre el personal a su cargo.
1. Solicita cotizaciones al mercado de proveedores existentes.
1. Receipta cotizaciones y realiza la compra; sin aprobación adicional para el caso de valores por un monto máximo de S/. 4'000.000.
1. Elabora un programa de compras a realizarse durante la estación muerta.
1. Mediante muestreo realiza la revisión del cálculo de sueldos, jornales, incentivos, sobretiempos y otras remuneraciones; así como de los beneficios de ley.
1. Revisa las imputaciones contables de las operaciones realizadas por su departamento y aclara cualquier duda respecto a su registro.
2. Efectúa el cálculo de provisiones por jubilación, impuestos y descuentos, para el cumplimiento de obligaciones de ley.
3. Induce, entrena y dirige la capacitación del personal a su cargo
3. Participa de manera activa en la selección del personal a trabajar bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal que trabaja bajo su dirección, sugiriendo incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

J e f e d e
Importaciones

CODIGO: 011.320

SUPERVISADO POR:

Gerente de Compras al
Exterior

AREA DE GERENCIA:

Dirección
Administrativa

SUPERVISA A:

Encargado de Importaciones

DEPARTAMENTO:

Importaciones

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 **DEFINICION:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por realizar las importaciones y la recopilación y ordenar la documentación que se debe presentar en la aduana, bancos y demás entidades oficiales para las operaciones de importación. Efectúa los trámites necesarios en esas dependencias para; la apertura de cartas de crédito, el embarque y la recepción de la mercadería, etc. Todo ello cumpliendo las reglamentaciones oficiales.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Recopila y ordena la documentación que se debe presentar en la aduana, bancos y demás entidades gubernamentales para las operaciones de importación.
1. Efectúa los trámites necesarios en las dependencias correspondientes para agilizar la presentación de pedidos de importación, apertura de cartas de crédito, embarque y recepción de mercadería; todo ello cumpliendo las reglamentaciones oficiales, normas internas y las instrucciones de su jefe inmediato.
1. Se mantiene actualizado en todo lo relacionado a pagos arancelarios vigentes en el mercado.
1. Revisa documentos enviados al despachador de aduanas.
1. Atiende reclamos por pagos indebidos al Banco Central del Ecuador.
3. Induce, entrena y dirige la capacitación del personal a su cargo
3. Participa de manera activa en la selección del personal a trabajar bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal que trabaja bajo su dirección, sugiriendo incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1. DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Bodeguero General

CODIGO: 011.400

SUPERVISADO POR:

AREA DE GERENCIA:

Director Administrativo

Dirección Administrativa

SUPERVISA A:

DEPARTAMENTO:

Bodega de Materia Prima
y Materiales
Bodega de Producto Terminado
Bodega de Repuestos

Bodega General

FECHA:

Marzo de 1996

2. DESCRIPCION DEL CARGO.

2.1 **DEFINICION:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Planifica, organiza, dirige y controla las actividades administrativas y operativas de las bodegas, buscando obtener eficiencia administrativa operativa y de personal en la administración de estas.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = areas periódicas, 3 = tareas eventuales.

1. Supervisa las actividades administrativas y operativas de las bodegas del Ingenio.
1. Supervisa la recepción de mercadería solicitada, para lo cual verifica que las características del producto recibido coincida con lo solicitado en la orden de compra.
1. Supervisa que el almacenamiento de los materiales ingresados a bodega se realicen siguiendo las normas de seguridad establecidas para el producto.
1. Controla el despacho y egreso de materiales para lo cual verifica que las cantidades y productos despachados coincidan con lo especificado en la orden de requisición.
1. Realiza estudios relacionados con el desarrollo de nuevos métodos de trabajo para las diferentes áreas administrativas del Ingenio, con el objetivo de conseguir eficiencia administrativa.
1. Mantiene y optimiza el manual de procedimientos administrativos del Ingenio.
1. Supervisa las labores del Jefe de Suministro, y agiliza la compra de materiales que este requiere para el buen desempeño de sus funciones.
2. Verifica si los procedimientos administrativos vigentes cuentan con los controles adecuados y en caso de encontrar debilidades, sugiere e implementa cambios.
3. Induce, entrena y dirige la capacitación del personal a su cargo
3. Participa de manera activa en la selección del personal a trabajar bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal que trabaja bajo su dirección, sugiriendo incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Director de Finanzas

CODIGO: 012.000

SUPERVISADO POR:

AREA DE GERENCIA:

Gerente General

Direccion de Finanzas

SUPERVISA A:

DEPARTAMENTO:

Gerente Contralor
Gerente de Finanzas
Gerente de Sistemas

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Máximo responsable funcional de las actividades financieras, contables, presupuestarias y de desarrollo de sistemas de la entidad. Procura la optimización de los activos de la Compañía en base a análisis previo. Realiza sus funciones en base a políticas claras, apoyándose en experiencias propias, conocimientos y creatividad, lo cual le permite ser factor generador de cambio a través de una adecuada gestión empresarial.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Organiza, administra, planifica, controla y dirige las actividades financieras, contables, presupuestarias y de sistemas de la entidad.
1. Responsable por la planificación de la administración financiera de la entidad a corto, mediano y largo plazo.
1. Dirige, controla y coordina los aspectos financieros específicos, para la obtención de informes confiables en los campos: presupuestal, contable y de costos, dictando las normas necesarias de acuerdo con las políticas de la compañía.
1. Responsable por el mantenimiento de un adecuado sistema de información y registro de información inherente a sus funciones.
1. Evalúa las políticas de crédito y cobranzas, seguros, ventas, remuneraciones, contratación, promoción, entrenamiento y capacitación, asistencia social y servicio médico, etc. con el fin de estimar el impacto económico en los resultados de la compañía.
1. Supervisa el cumplimiento de las obligaciones de la entidad en materia tributaria.
1. Evalúa alternativas de desarrollo y crecimiento de la empresa, desde el punto de vista financiero.
1. Establece contactos y mantiene política de coordinación con entidades gubernamentales y privadas en cuanto se refiere a declaraciones de impuestos, estados económicos de la compañía y otros informes.
1. Asesora al Gerente General en todo lo relativo a la administración financiera de la compañía.
1. Determina el objetivo, alcance y enfoque de los sistemas de procesamiento de datos a implantarse.
1. Controla el adecuado manejo del Cash Flow de la compañía.
1. Elabora el presupuesto operativo de su área y controla su cumplimiento.
1. Analiza y aprueba la autenticidad del presupuesto general de la compañía y emite recomendaciones de alerta cuando este se incumple.
1. Participa de manera activa en la implementación y mantenimiento de programas de calidad total.

2. A través de evaluaciones periódicas de desempeño recomienda medidas correctivas o incentivos según sea el caso, con el objeto de optimizar el rendimiento del personal.
2. Induce, entrena y capacita al personal supervisado.
2. Realiza el plan de carrera de sus subordinados y controla su cumplimiento.
3. Participa en la fijación y evaluación de las políticas económico - financieras de la compañía.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Gerente Contralor

CODIGO: 012.100

SUPERVISADO POR:

Director de Finanzas

AREA DE GERENCIA:

Dirección de
Finanzas

SUPERVISA A:

Ecargado de Contraloría

DEPARTAMENTO:

Contraloría

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por las normas, procedimientos y registros tendientes a proteger los intereses de la entidad. Se encarga de la aplicación de los principios de contabilidad de general aceptación. Supervisa la ejecución presupuestaria y el sistema de información contable y financiera. Recomienda cursos de acción correctivas de la gestión administrativa, financiera y contable.

2.3 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Vigila la aplicación de los principios contables de general aceptación en la registración de las operaciones contables y presentación de estados financieros.
1. Dirige y controla las operaciones de la entidad relacionadas con su área.
1. Supervisa el mantenimiento de un adecuado sistema de Control Interno.
1. Comprueba que todas las operaciones que se realicen en el Ingenio sean debidamente contabilizadas.
1. Recomienda cursos de acción correctivos de la gestión administrativa, financiera y contable.
1. Colabora en forma permanente con la auditoría interna y presta el apoyo requerido a los funcionarios de la auditoría externa durante sus visitas periódicas.
1. Supervisa el funcionamiento de su unidad con el fin de asegurar el máximo de eficiencia.
1. Administra al personal del área a su cargo.
1. Responsable por la interpretación e implementación de las normas y procedimientos establecidos por la Superintendencia de Compañías y otras entidades reguladoras.
1. Colabora en la elaboración, supervisión e implantación de manuales de procedimientos sobre: contabilidad general, procedimientos administrativo-contables (ingresos y egresos de fondos, ventas y facturación, cobranzas) y contabilidad de costos.
2. Participa en la elaboración de presupuestos y en la supervisión de la ejecución presupuestaria en todas las áreas del Ingenio.
2. Verifica la correcta toma de inventarios y su cuantificación monetaria.
3. Induce, entrena y dirige la capacitación del personal a su cargo.
3. Participa de manera activa en la selección del personal a trabajar bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal que trabaja bajo su dirección, sugiriendo incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Gerente de Finanzas

CODIGO: 012.200

SUPERVISADO POR:

Director de Finanzas

AREA DE GERENCIA:

Dirección de
Finanzas

SUPERVISA A:

Tesorero
Contador General
Jefe de Presupuesto y
Estadística

DEPARTAMENTO:

Financiero

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por la planificación, dirección y control de la administración financiera de la entidad a largo, mediano y corto plazo. Se ocupa del manejo del capital de trabajo, analizando las opciones que ofrece el mercado financiero y negociando las mejores condiciones, tanto para la colocación de fondos como para la obtención de recursos.

2.2 **FUNCIONES Y TAREAS:** Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Responsable por la planificación, dirección y control de la administración financiera de la entidad a corto, mediano y largo plazo.
1. Efectúa el manejo del capital de trabajo, analizando las opciones que ofrece el mercado financiero y negociando las mejores condiciones tanto para la inversión de fondos como para la obtención de recursos.
1. Responsable del control del manejo de los activos de la compañía tales como: valores en efectivo y en bancos, retiro y adquisición de activos fijos, depósitos para embarques, gastos de importaciones, inventarios, cartera, inversiones, activos diferidos, seguros y otros.
1. Vela por el desempeño, cumplimiento y aplicación de métodos correctos en la aplicación práctica de los sistemas contables establecidos.
1. Atiende y administra las labores relativas al cumplimiento de las regulaciones en materia tributaria y demás obligaciones legales.
1. Responsable funcional de la administración de los recursos monetarios de la entidad.
1. Aprueba pagos por diferentes conceptos según el monto establecido por el Directorio.
1. Participa como elemento activo en reuniones del Comité Administrativo.
1. Participa en la fijación de políticas económico-financieras de la empresa y supervisa su cumplimiento.
1. Responsable del desarrollo de su personal con un entrenamiento apropiado de los jefes de departamento (área) a fin de obtener óptimos resultados en el desempeño de sus funciones.
1. Responsable de las funciones de Tesorería, Procesamiento de Datos, Contabilidad General, de Costos y Presupuestos.
1. Coordina la tecnificación de los procesos de los departamentos bajo su supervisión.
1. Realiza cualquier otra actividad solicitada por su Jefe inmediato.
3. Induce, entrena y dirige la capacitación del personal a su cargo
3. Participa de manera activa en la selección del personal a trabajar bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal que trabaja bajo su dirección, sugiriendo incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Contador General

CODIGO: 012.210

SUPERVISADO POR:

Gerente de Finanzas

AREA DE GERENCIA:

Dirección de
Finanzas

SUPERVISA A:

Subcontador

DEPARTAMENTO:

Contabilidad

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por la dirección de las operaciones relacionadas con la contabilidad general y de costos de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos por los principios de contabilidad generalmente aceptados y organismos de control local.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Dirige, controla y analiza las operaciones relacionadas con la Contabilidad General y de Costos.
1. Administra al personal del área bajo su cargo.
1. Supervisa de manera continua la recopilación, análisis y registro contable de las operaciones de la entidad de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.
1. Prepara estados financieros y otros informes correspondientes a las operaciones de la entidad, para ponerlos a consideración de los directivos de la empresa.
1. Mantiene actualizado el plan de cuentas y su correspondiente manual de uso.
1. Supervisa el adecuado mantenimiento de los archivos de contabilidad.
1. Vigila que los diferentes libros de contabilidad se conserven actualizados y los asientos realizados siguiendo los principios de contabilidad generalmente aceptados.
1. Revisa y aprueba los reportes de costos de producción enviados por la contabilidad del Ingenio (Milagro).
1. Prepara la información requerida para la formulación y control del presupuesto de la entidad.
1. Vela por el correcto y oportuno cumplimiento de normas y obligaciones tributarias y de control establecidas por la Superintendencia de Compañías y otros organismos de control, preparando reportes oportunos y atendiendo requerimientos cuando son solicitados.
1. Colabora en la elaboración, supervisión e implantación de manuales de procedimientos sobre: contabilidad general, procedimientos administrativo-contables (ingresos y egresos de fondos, ventas y facturación, cobranzas) y contabilidad de costos.
2. Planifica y supervisa la toma de inventarios físicos periódicos.
3. Induce, entrena y dirige la capacitación del personal a su cargo.
3. Participa de manera activa en la selección del personal a trabajar bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal que trabaja bajo su dirección, sugiriendo incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Tesorero

CODIGO: 012.220

SUPERVISADO POR:

Gerente de Finanzas

AREA DE GERENCIA:

Dirección de
Finanzas

SUPERVISA A:

Cajero
Cobrador

DEPARTAMENTO:

Tesorería

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 **DEFINICION:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por el control físico y custodia de ingresos y desembolsos de fondos de la empresa. Dirige los procedimientos relacionados con todo el movimiento de ingresos y egresos de fondos y mantiene contacto al respecto con las entidades bancarias con las que opera la entidad.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Mantiene contacto con las entidades bancarias y financieras, a fin de dar apoyo a la dirección financiera en la implementación y documentación de los créditos conseguidos, las inversiones colocadas, así como también controles de saldos de cuentas.
1. Lleva el control de obligaciones con las compañías aseguradoras a fin de proveerse de los fondos necesarios en las fechas estipuladas para el pago.
1. Supervisa la preparación de depósitos y efectúa arqueos de caja.
1. Controla el adecuado registro de las operaciones del día, a fin de emitir el informe diario respectivo.
1. Lleva la custodia física de chequeras por cuentas dólares en bancos del exterior, así como también el control de sus saldos.
1. Distribuye el trabajo entre el personal a su cargo y supervisa su ejecución.
1. Custodia los valores entregados en prenda a la empresa por cualquier concepto, guardándolos en caja fuerte de la cual mantiene llaves y la clave la custodia el Director Financiero.
1. Administra, controla y dirige todas las operaciones de la empresa relacionadas con el movimiento de fondos ya sea para colocación de excedentes, captación de recursos, pagos a realizar e ingresos percibidos por ventas o cualquier otro concepto, tanto en moneda nacional como extranjera.
1. Elabora y controla el cash flow semanal de la empresa.
1. Mantiene actualizado los registros de personas autorizadas a firmar en Bancos y otras instituciones.
1. Capacita e instruye al personal bajo su dirección con el fin de contribuir a una mejor realización de las tareas encomendadas.
3. Induce, entrena y dirige la capacitación del personal a su cargo
3. Participa de manera activa en la selección del personal a trabajar bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal que trabaja bajo su dirección, sugiriendo incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1. DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO: ACTUAL

Jefe de Presupuesto y
Estadística

CODIGO: 012.230

SUPERVISADO POR:

Gerente de Finanzas

AREA DE GERENCIA:

Dirección de Finanzas

SUPERVISA A:

Encargado de Presupuesto

DEPARTAMENTO:

Presupuesto y Estadística

FECHA:

Marzo de 1996

2. DESCRIPCION DEL CARGO.

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Es responsable de la recopilación de datos y análisis de los distintos presupuestos parciales para la elaboración del presupuesto global de la entidad y su presentación final. Responde por la preparación de los informes periódicos de control presupuestario y análisis de variaciones.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Organiza, controla y dirige las operaciones de su departamento.
1. Recopila y analiza los datos de los distintos presupuestos parciales hasta la preparación del presupuesto definitivo para su presentación final.
1. Realiza el control presupuestario, estudia las desviaciones encontradas y propone las acciones correctivas necesarias.
1. Prepara informes periódicos de control presupuestario y de análisis de variaciones.
1. Asesora a los responsables de área, en el suministro de datos para fines presupuestarios.
1. Coordina la formulación de presupuestos operativos para las distintas áreas de la empresa.
1. Realiza estudios sobre Rentabilidad de Proyectos de Inversión, y el impacto que ofrecerían otras alternativas a las presentadas en los presupuestos globales o parciales.
3. Registra las solicitudes de modificaciones y peticiones de ajustes a los presupuestos aprobados, emite estados que reflejen tales circunstancias y su incidencia en los resultados de la empresa.
3. Presenta para la aprobación de la Gerencia el nuevo Presupuesto con las modificaciones solicitadas.
3. Induce, entrena y dirige la capacitación del personal a su cargo
3. Participa de manera activa en la selección del personal a trabajar bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal que trabaja bajo su dirección, sugiriendo incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Gerente de Sistemas

CODIGO: 012.300

SUPERVISADO POR:

Director de Finanzas

AREA DE GERENCIA:

Dirección de
Finanzas

SUPERVISA A:

Jefe de Desarrollo de
Sistemas

DEPARTAMENTO:

Sistemas

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable funcional de la sistematización y computadorización de las actividades previamente definidas por la dirección. Supervisa las labores de procesamiento de datos y proporciona entrenamiento a los usuarios de nuevos sistemas. Analiza las necesidades de desarrollo de sistemas. Participa en los proyectos destinados a evaluar equipos de computación.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Dirige las actividades del centro de cómputo de la Compañía lo cual incluye el desarrollo de sistemas y la selección y supervisión del manejo de los equipos de computación.
1. Elabora el presupuesto anual del área que dirige y controla su cumplimiento.
1. Analiza problemas y requerimientos de los usuarios de la empresa con la finalidad de poder determinar las necesidades reales de software.
1. Distribuye el trabajo entre el personal a su cargo y supervisa su ejecución.
1. Presta asistencia técnica al personal bajo su dependencia en la solución de problemas específicos.
1. Analiza los sistemas existentes para detectar si éstos pueden adaptarse a las necesidades o es indispensable la creación de nuevos.
1. Analiza información ya existente para integrarlos a nuevos sistemas.
1. Dirige el proceso de implementación y desarrollo de nuevos sistemas de software y hardware.
1. Dirige y supervisa el desarrollo de nuevos proyectos para nuevos usuarios.
1. Verifica que los sistemas desarrollados por los Analistas cumplan con las expectativas del usuario.
1. Supervisa la elaboración de instructivos de operación de sistemas implementados y por implementarse.
2. Emite recomendaciones técnicas sobre los tipos de equipos y software a adquirir para todos los departamentos de la empresa.

2. Define la utilización de lenguajes a utilizar de acuerdo a los equipos existentes y a las necesidades de la empresa.
2. Se mantiene actualizado sobre innovaciones técnicas tanto de software como de hardware.
3. Realiza demostraciones y reportes sobre avances de proyectos en desarrollo.
3. Participa de manera activa en la selección del personal que va a trabajar a su cargo.
3. Induce, entrena y capacita al personal bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal supervisado y sugiere incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Director de Operaciones

CODIGO: 013.000

SUPERVISADO POR:

Gerente General

AREA DE GERENCIA:

Gerencia General

SUPERVISA A:

Gerente de Campo
Gerente de Producción
Gerente de Mantenimiento

DEPARTAMENTO:

Operaciones

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por la planificación, dirección y control de los sistemas para la fabricación de los productos autorizados por la entidad. Administra todos los recursos de producción para el cumplimiento de los estándares preestablecidos de calidad, cantidad, costo y oportunidad de los productos.

2.2 **FUNCIONES Y TAREAS:** Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Organiza, administra, planifica, controla y dirige los sistemas para la fabricación de los productos autorizados por la empresa.
1. Participa en la fijación de las políticas de administración de Recursos Humanos, diseño del producto, producción, mantenimiento y calidad de la compañía.
1. Analiza periódicamente los sistemas utilizados en la producción con el fin de propender a mejoras en la eficiencia de los mismos.
1. Administra todos los recursos de producción para el cumplimiento de los estándares preestablecidos de calidad, cantidad, costo y oportunidad de los productos.
1. Cubre las necesidades de mano de obra, materiales y métodos, maquinaria y equipo a utilizar por su división para cumplir con los planes de producción establecidos.
1. Responde por la producción en condiciones de tiempo, volumen, costo y calidad establecidas.
1. Administra al personal bajo su dirección, distribuye el trabajo entre éstos y supervisa su cumplimiento.
1. Controla el adecuado mantenimiento del sistema de incentivos establecidos.
2. Participa en la planeación estratégica de la Compañía.
2. Prepara los presupuestos operacionales de su área y los coordina con el área financiera.
2. Supervisa las operaciones y avances de montaje y ensamblaje de maquinarias.
2. Realiza la programación de tareas mensuales, semestrales y anuales a desarrollar por la división a su cargo, y en base a esto asigna funciones, responsabilidades y objetivos al personal supervisado.
2. Participa de manera activa en la selección del personal a trabajar a su cargo.
2. Recomienda incentivos o medidas correctivas según sea el caso, con el objeto de optimizar el rendimiento de su personal.
2. Induce, entrena y capacita al personal supervisado.
3. Asesora el plan de carrera de sus subordinados y controla su cumplimiento.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1. DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Gerente de Campo

CODIGO: 013.100

SUPERVISADO POR:

Director de Operaciones

AREA DE GERENCIA:

Dirección de Operaciones

SUPERVISA A:

Superintendente de Cultivo
Superintendente de Cosecha
Superintendente de
Investigación Agrícola

DEPARTAMENTO:

Campo

FECHA:

Marzo de 1996

2. DESCRIPCION DEL CARGO.

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Planifica, control y dirige los sistemas para la fabricación de azúcar. Administra todos los recursos de Producción (Plantación) para el cumplimiento de los estándares preestablecidos de calidad y cantidad.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = areas periódicas, 3 = tareas eventuales.

1. Planifica en coordinación con el Director General de Producción y Superintendentes la producción anual de azúcar, en base a capacidad de terrenos para ser sembrados y máquinas disponibles y en buen estado.
1. Administra todos los recursos de producción (Plantación) para el cumplimiento de los estándares preestablecidos de calidad y cantidad.
1. Controla las actividades de Campo y Tractores, para lo cual elabora cronogramas de trabajo con aplicación de controles diarios, semanales, quincenales, mensuales, semestrales y anuales.
1. Dirige el trabajo de Campo y Tractores, cumpliendo día a día la producción planificada.
1. Toma decisiones sobre la marcha, según sea el caso, cuando surgen imprevistos que pudieren atrasar o detener el proceso productivo.
1. Coordina con el Director General de Producción, la compra de materiales, materia prima, insumos, repuestos, maquinarias, etc.
2. Analiza periódicamente los sistemas que intervienen en la producción, con el fin de diseñar estrategias de operaciones que permitan realizar mejoras en la eficiencia de los mismos.
3. Participa de manera activa en la selección del personal que va a trabajar a su cargo.
3. Induce, entrena y capacita al personal bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal supervisado y sugiere incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Superintendente de
Cosecha

CODIGO: 013.110

SUPERVISADO POR:

Gerente de Campo

AREA DE GERENCIA:

Gerencia de Campo

SUPERVISA A:

Jefe de Corte
Jefe de Transporte
Jefe de Mecanizada
Jefe de Ingeniería
Agrícola

DEPARTAMENTO:

Cosecha

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Es responsable de organizar, dirigir y controlar las actividades de cosecha de caña, lo cual corresponde desde la quema hasta su traslado a la fábrica, elabora para ello, la planificación previa de las actividades a realizarse.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Realiza la programación semanal y diaria de la cosecha, mediante reuniones con el Director General de Producción, con el objeto de determinar la cantidad de cuadras a cosechar y disponibilidad de personal que se requiere.
1. Emite órdenes de trabajo al personal a su cargo, distribuido de la siguiente manera:
 - a) Cantidad de cuadras a quemarse de caña para que esté lista para ser cosechada al siguiente día.
 - b) Cantidad de corte de caña en toneladas y forma en que se realizará el despacho hacia la fábrica.
1. Supervisa al corte mecanizado y no mecanizado de caña, para verificar que se cumpla de esta manera con los programas de producción acordados con el Director de Producción.
1. Recibe un informe diario verbal y escrito, por parte de sus ayudantes acerca de las novedades presentadas en el cumplimiento de sus tareas.
1. Verifica diariamente con el personal supervisado si se ha cumplido con la producción planificada y de acuerdo a esta realiza ajustes necesarios a los planes de producción.
2. Supervisa la limpieza de la maleza y roce de los canteros con el propósito de que el terreno quede listo para la próxima cosecha.
2. Supervisa y dirige las operaciones de mantenimiento de la línea férrea, para que se encuentre en buenas condiciones para la próxima zafra.
3. Participa de manera activa en la selección del personal que va a trabajar a su cargo.
3. Induce, entrena y capacita al personal bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal supervisado y sugiere incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Jefe de Corte

CODIGO: 013.111

SUPERVISADO POR:

Superintendente Cosecha

AREA DE GERENCIA:

Gerencia de Campo

SUPERVISA A:

Encargado de Corte

DEPARTAMENTO:

Campo (Cosecha)

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 **DEFINICION:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Colabora directamente con el Superintendente de Campo (Cosecha) en la supervisión de las actividades operativas que se requieren para realizar la cosecha.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Realiza programación semanal con su jefe inmediato de la cantidad de cuadras que se requiere cosechar.
1. Organiza y supervisa a las cuadrillas de acuerdo a la programación establecida de cuantas cuadras se requieren quemar y cortar.
1. Mantiene actualizado registro de la cantidad de veces en que los camiones y carros de línea, salen cargados hacia la fábrica, para ser entregado a su jefe inmediato y realizar la respectiva liquidación.
1. Utiliza el reporte, señalado en el párrafo anterior, para la liquidación de las cantidades de caña quemada y transportada, y luego este reporte se lo remite a su Jefe.
1. Mantiene reuniones diarias con el personal a su cargo sobre novedades o inconvenientes surgidos durante el día de labor, y de acuerdo a esto distribuye los trabajos para el día siguiente.
3. Induce, entrena y dirige la capacitación del personal a su cargo
3. Participa de manera activa en la selección del personal a trabajar bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal que trabaja bajo su dirección, sugiriendo incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Jefe de Transporte

CODIGO: 013.112

SUPERVISADO POR:

Superintendente de Cosecha

AREA DE GERENCIA:

Gerencia de Campo

SUPERVISA A:

Encargado de Transporte
de Camión
Encargado Transporte
Línea Ferrea

DEPARTAMENTO:

Transportación

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de planificar, dirigir, organizar y controlar las operaciones de transporte de la materia prima ha la Fábrica. Además por el abastecimiento de Alimentación al personal de Campo.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Planifica, organiza, dirige y controla las actividades de transporte en coordinación con el Superintendente de Bodega.
1. Recibe del Superintendente de Campo Cosecha, los requerimientos de vehículos para transportación de la materia prima.
1. Realiza Contratación de los camiones según política establecida.
1. Coordina la transportación del personal a los lugares de campo.
1. Distribuye el trabajo entre el personal a su cargo y supervisa su ejecución.
1. Vela por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial.
1. Coordina el abastecimiento de la alimentación para el personal que se encuentra laborando en el campo.
1. Realiza liquidación por cada transportista en el cual detalla carga por camión, con el fin de enviar a su Jefe para su liquidación respectiva
1. Supervisa y controla que los camiones se encuentren en buen estado.
3. Induce, entrena y dirige la capacitación del personal a su cargo
3. Participa de manera activa en la selección del personal a trabajar bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal que trabaja bajo su dirección, sugiriendo incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Jefe de Mecanizada

CODIGO: 013.113

SUPERVISADO POR:

AREA DE GERENCIA:

SuperIntendente de Cosecha

Gerencia de Campo

SUPERVISA A:

DEPARTAMENTO:

Encargado Operaciones
Mecanizadas de Campo

Mecanizada

FECHA:

Marzo de 1996

2. DESCRIPCION DEL CARGO.

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de dirigir las operaciones de corte de caña mecanizada de los diferentes sectores del Ingenio, elabora para ello la planificación previa de actividades. Supervisa además el mantenimiento de las maquinarias y herramientas que utiliza.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = tareas eventuales.

1. Recibe órdenes de corte de caña de azúcar de parte del Superintendente de Campo - Cosecha, a fin de determinar el número de cuadras a cortarse semanalmente y la maquinaria a utilizarse.
1. Mantiene diariamente reuniones con los mayordomos para conocer si han existido inconvenientes en el corte de caña o daños en la maquinaria y de acuerdo a esto realiza los ajustes necesarios a la programación.
1. Supervisa la quema de caña para determinar la cantidad de cuadras que estén aptas para ser cortadas mecánicamente y cumplir con la programación establecida.
1. Realiza reportes diarios de asistencia del personal a su cargo, con el propósito de que el departamento de Liquidación realice el pago de los jornales respectivos.
1. Emite reportes diarios a su jefe inmediato en el cual se detalla el número de cuadras quemadas, cortadas, tiempo de maquinarias utilizadas, etc., a fin de mantener informado de cada una de las tareas realizadas en el día.
2. Supervisa la provisión de agua, leña, viveres y otros suministros a la persona encargada de la preparación de los alimentos para el personal de campo para su sección.
3. Induce, entrena y dirige la capacitación del personal a su cargo
3. Participa de manera activa en la selección del personal a trabajar bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal que trabaja bajo su dirección, sugiriendo incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Superintendente
Cultivo

CODIGO: 013.120

SUPERVISADO POR:

Gerente de Campo

AREA DE GERENCIA:

Gerencia de Campo

SUPERVISA A:

Jefes de Siembra Fumigación
y Riego
Jefe de Zona

DEPARTAMENTO:

Cultivo

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por la dirección del proceso productivo desde la preparación del terreno hasta que este listo para la cosecha. Supervisa al personal a su cargo, evalúa la eficiencia de cada uno de ellos, el cumplimiento de metas y programas de producción, en cuanto a costo, volumen, fechas, calidad, seguridad. Además resuelve problemas relacionados con interrupciones en la continuidad del proceso.

2.2 **FUNCIONES Y TAREAS:** Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Participa conjuntamente con el Director de campo en la elaboración del programa semestral de cultivo en base a las experiencias anteriores, con el fin de realizar la planificación de necesidades de maquinarias, equipos, insumos y personal.
1. Elabora el programa semanal y diario de actividades a desempeñar por cada uno de sus supervisados y les asigna tareas y objetivos a cumplirse en el área a cultivarse.
1. Realiza recorridos al campo con el objeto de verificar que se cumplan las actividades del día, planificadas según el cronograma de trabajo.
1. Realiza labores de oficina con el objetivo de aprobar órdenes de pago de los contratistas, problemas entre los trabajadores y reportes sobre bombas dañadas, equipos agrícolas en general.
1. Supervisa la quema de maleza para que el terreno quede limpio para su preparación.
1. Solicita por escrito al Departamento de Experimentaciones Agrícolas se realice la selección y envío de las semillas a utilizarse en la siembra.
2. Elabora en coordinación con los Jefes de Zona la programación semanal para el drenaje de canteras y limpieza de canales.
2. Participa en reuniones periódicas con el Director de Producción para informar de manera verbal y escrita los avances y problemas surgidos en el área de cultivo.
2. Realiza reportes semanales en relación a los adelantos del cultivo y actividades realizadas, los mismos que son enviados a la Gerencia y a cada una de las áreas involucradas con el propósito de que se pueda llevar un control coordinado de actividades.
3. Participa de manera activa en la selección del personal que va a trabajar a su cargo.
3. Induce, entrena y capacita al personal bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal supervisado y sugiere incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Jefe de Zona

CODIGO: 013.121

SUPERVISADO POR:

SuperIntendente Cultivo

AREA DE GERENCIA:

Gerencia de Campo

SUPERVISA A:

Encargado de Zona

DEPARTAMENTO:

Cultivo

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Es responsable de brindar apoyo al Ayudante General de SuperIntendente de Campo - Cultivo, en el control de todos los procesos que se deben realizar para la siembra de caña, lo cual comprende desde la preparación del terreno hasta cuando este listo para la cosecha.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Supervisa que se haya realizado adecuadamente el arado de la tierra.
1. Controla el adecuado suculado del suelo para que exista mayor aireación.
1. Supervisa la colocación de la semilla en la tierra y el tapado de la misma.
2. Realiza la programación semanal de riego mediante reuniones con el SuperIntendente de Campo, con el objeto de determinar las zonas de prioridad para el riego y la distribución de maquinarias.
2. Supervisa la aplicación de herbicidas.
2. Supervisa la separación de la paja cauca de la caña la misma que se realiza a través de contratistas.
2. Emite informe al Superintendente acerca de las tarifas a liquidar por concepto de sacada de paja.
2. Controla que se haya realizado el aporque necesario para dar consistencia a la planta.
3. Participa de manera activa en la selección del personal que va a trabajar a su cargo.
3. Induce, entrena y capacita al personal bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal supervisado y sugiere incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Superintendente de
Investigación
Agrícola

CODIGO: 013.130

SUPERVISADO POR:

Gerente de Campo

AREA DE GERENCIA:

Gerencia de Campo

SUPERVISA A:

Jefe de Cultivo
Experimental
Jefe de Laboratorio
Experimental

DEPARTAMENTO:

Investigación
Agrícola

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de supervisar la cría y propagación de insectos en el laboratorio de Entomología, para el control biológico de principales plagas que se presentan en la plantación de caña de azúcar. Supervisa y controla los plantios experimentales de variedades promisorias de caña, para mejorar los rendimientos por variedad y por canteros. Además controla las labores de recolección de muestras para determinar el grado de muduración y humedad de la caña.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Supervisa las labores del personal bajo su cargo y distribuye las tareas entre estos.
1. Supervisa que el personal a su cargo tome las muestras necesarias, para ser analizadas en el laboratorio y verificar los grados de humedad de la caña, con el propósito de mantener los estándares que se requieren para una buena cosecha.
1. Supervisa que se realice la toma de muestras al suelo antes de la siembra y después de la misma, a fin de poder determinar que su textura y nutrientes estén aptos para la siembra y cosecha.
1. Supervisa la cría y propagación de insectos en el laboratorio de Entomología con el objeto de soltarlos si se diere el caso, para el control biológico de principales plagas que se presentan en la plantación de caña de azúcar.
2. Elabora programación semanal de actividades a realizar, y envía copia al Director de Campo.
2. Elabora reporte diario a su jefe inmediato en el cual se detallan los resultados obtenidos en las tareas realizadas durante el día de trabajo.
3. Supervisa y controla los plantíos experimentales de variedades promisorias de caña, para mejorar los rendimientos por variedad y por canteros.
3. Realiza experimentos con nuevos productos agroquímicos.
3. Participa de manera activa en la selección del personal que va a trabajar a su cargo.
3. Induce, entrena y capacita al personal bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal supervisado y sugiere incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Gerente de Producción

CODIGO: 013.200

SUPERVISADO POR:

AREA DE GERENCIA:

Director de Operaciones

Dirección de Operaciones

SUPERVISA A:

DEPARTAMENTO:

Superintendente de Fábrica
Jefe de Laboratorio de
Producción

Producción

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por la planificación, dirección, administración y control del proceso productivo y operativo de la fábrica. Además es responsable por el cumplimiento de los presupuestos de producción, calidad y costos para lo cual debe asegurar el óptimo manejo de los recursos que dispone.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Dirige las actividades administrativas-operativas y de desarrollo del Departamento a su cargo.
1. Elabora conjuntamente con los Supervisores la programación mensual de producción.
1. Realiza la programación de las actividades a realizar por el departamento a su cargo y en base a esto asigna funciones, responsabilidades y objetivos al personal.
1. Elabora el presupuesto de gastos de su departamento.
1. Establece las necesidades de mano de obra, maquinaria y equipos a utilizar para cumplir con los planes de producción establecidos.
1. Controla y supervisa el cumplimiento de las metas establecidas, de acuerdo a lo presupuestado en términos de cantidad, calidad, tiempos y costos.
1. Elabora políticas del departamento de producción y las somete a consideración del Director General de Producción para su aprobación.
1. Realiza reuniones con el Superintendente de fábrica, con el fin de tomar medidas correctivas y de ajustes a la programación de la producción, para cumplir con los tiempos y condiciones programadas.
1. Realiza recorridos constantes a las instalaciones de la Fábrica para verificar la continuidad del proceso productivo o tomar decisiones sobre la marcha en caso de que se presentaren imprevistos.
1. Mantiene reuniones al inicio de cada semana con el personal de su área y el de Mantenimiento donde se informa de las novedades y resultados del mantenimiento de fin de semana y de la forma en como afectarán al cumplimiento de los objetivos de producción, con el fin de tomar medidas correctivas si fueren necesarias.
1. Realiza reuniones diarias con personal supervisado con el fin de enterarse de novedades y avances de la producción.
3. Participa de manera activa en la selección del personal que va a trabajar a su cargo.
3. Induce, entrena y capacita al personal bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal supervisado y sugiere incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Superintendente de
Fábrica

CODIGO: 013.210

SUPERVISADO POR:

Gerente de Producción

AREA DE GERENCIA:

Gerencia de Producción

SUPERVISA A:

Jefes de turno
Jefe de laboratorio de
Producción

DEPARTAMENTO:

Fábrica

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Planifica, organiza, controla y dirige que se cumplan con los presupuestos de producción establecidos mediante la correcta utilización de los recursos programados.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Revisa el libro de reportes de los Jefes de Turno para informarse de las novedades ocurridas en el día anterior tales como: Cantidad producida, tiempos improductivos, ausentismo y problemas varios con el fin de realizar ajustes a la producción si fuese necesario.
1. Verifica y supervisa el funcionamiento de los equipos y maquinarias.
1. Asigna y supervisa el cumplimiento de las tareas por parte de sus subordinados.
1. Vela por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial.
1. Participa conjuntamente con el Director de Fábrica en reuniones de planificación de actividades.
1. Llena libro de reportes de la sección con el fin de mantener informado a los Jefes de Turno de la programación de la producción a realizarse en los tres turnos de trabajo, además emite memorandum donde asigna tareas para cada Jefe de Turno según procedimientos y normas vigentes.
1. Controla que su personal cuente con las herramientas necesarias para el cumplimiento de los objetivos diarios semanales y mensuales de producción.
1. Controla asistencia, rendimiento y disciplina del personal a su cargo.
1. Resuelve problemas relacionados con interrupciones en la continuidad del proceso.
1. Realiza programas proyectos correctivos a la producción mediante la evaluación de los problemas que se presentan en planta de manera crónica.
1. Revisa y aprueba las tarjetas de asistencia del personal a su cargo para que éstas sean pasadas a nóminas.
3. Participa de manera activa en la selección del personal que va a trabajar a su cargo.
3. Induce, entrena y capacita al personal bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal supervisado y sugiere incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Jefe de Turno
(Cargo Tipo)

CODIGO: 013.211

SUPERVISADO POR:

Superintendente de Fábrica

AREA DE GERENCIA:

Gerencia de Producción

SUPERVISA A:

Supervisores

DEPARTAMENTO:

Producción

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Es responsable de la supervisión de un grupo de obreros asignados a una parte del proceso productivo, controlando el cumplimiento de los programas de producción; las normas de calidad, la coordinación de procesos con otras secciones y la información que debe reportarse.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Establece políticas y procedimientos de calidad para la Compañía.
1. Elabora el presupuesto operativo de su departamento.
1. Planifica, organiza, controla y dirige las actividades del departamento de Laboratorio de Producción.
1. Administra al personal a su cargo y distribuye el trabajo entre éstos.
1. Dirige las actividades de control e inspección de calidad de los productos elaborados, en proceso y de los materiales adquiridos por la empresa.
1. Define y supervisa las pruebas y análisis de laboratorio.
1. Utiliza métodos científicos, experimentales y criterio propio para mantener una optima calidad de los productos con los menores costos posibles.
1. Mantiene comunicación constante con la Gerencia de Ventas, para conocer detalles referentes a la calidad del producto percibido por los clientes y las expectativas de éstos.
1. Elabora planes de Auditoría de Calidad y dirige su aplicación práctica, tomando como base los parámetros establecidos por la Compañía.
1. Supervisa la actualización y mantenimiento de archivos y registros sobre calidad.
1. Emite informes y recomendaciones para la mejora de la calidad y realiza seguimiento a los mismos.

1. Garantiza la salida al mercado de los productos terminados bajo los estándares de calidad de la Compañía.
2. Realiza recorridos a la planta con el fin de determinar las causas para los problemas de calidad que se presenten en los productos.
2. Coordina planes con el Departamento de Producción para la reducción de desperdicios generados en la planta.
2. Realiza el trámite para la renovación del sello de calidad INEN para la Compañía.
3. Participa de manera activa en la selección del personal a trabajar bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal supervisado y emite incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Induce, entrena y capacita al personal que trabaja bajo su dirección.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1. Vela por el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad industrial.
2. Participa en reuniones periódicas con el director de Fábrica y Supervisores de Fábrica para determinar el avance de la producción programada y planifica las actividades para el cumplimiento de planes en el mes siguiente.
2. Realiza informe semanal de tiempos perdidos con el fin de informar al Supervisor de Fábrica para que se realicen los ajustes necesarios a la programación.
3. Participa de manera activa en la selección del personal que va a trabajar a su cargo.
3. Induce, entrena y capacita al personal bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal supervisado y sugiere incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Jefe de Laboratorio
de Producción

CODIGO: 013.220

SUPERVISADO POR:

Gerente de Producción

AREA DE GERENCIA:

Gerencia de Producción

SUPERVISA A:

Laboratorista

DEPARTAMENTO:

Laboratorio

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Es responsable por la planificación, organización, dirección, control y garantía de calidad de los productos que se elaboran en la empresa. Reporta, asesora y administra todas las funciones y aspectos de calidad, siendo su principal tarea mantener la imagen del producto y cuidar que el mismo satisfaga las necesidades de los clientes.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Gerente de Mantenimiento

CODIGO: 013.300

SUPERVISADO POR:

Director de Operaciones

AREA DE GERENCIA:

Dirección de Operaciones

SUPERVISA A:

Superintendente de Mantenimiento
Mecánico
Superintendente de mantenimiento
Eléctrico
Superintendente de Mantenimiento
Edificios e Instalaciones

DEPARTAMENTO:

Mantenimiento

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de planificar, dirigir, organizar y controlar las operaciones de mantenimiento y reparación de los equipos y maquinarias.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Planifica, organiza, dirige y controla las actividades de mantenimiento general de equipos y maquinaria, de la entidad.
1. Realiza visitas a la planta con el fin de observar los daños reportados y establecer prioridades.
1. Determina las necesidades de repuestos, herramientas y materiales necesarios para cumplir las funciones del área y provee de éstos al personal supervisado.
1. Supervisa y controla las labores de recepción, custodia y salida de materiales y repuestos, necesarios para la ejecución de actividades de mantenimiento.
1. Distribuye el trabajo entre el personal a su cargo y supervisa su ejecución.
1. Vela por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial.
1. Supervisa y controla la emisión de las solicitudes de compras emitidas por los supervisores.
1. Supervisa los reportes de consumo en el Departamento de Casa de Fuerza con el fin de determinar parámetros de consumo y estado de la maquinaria.
1. Elabora y supervisa el cumplimiento de las órdenes de trabajo por parte del dibujante diseñador cuando se requiere una pieza o repuesto producido en los talleres de la Compañía.
1. Participa en la selección de nuevos equipos, maquinarias e instalaciones y sugiere su posterior ubicación dentro de la planta.
1. Mantiene reunión con los supervisores al inicio de la semana para informarse del avance del programa de mantenimiento desarrollado el fin de semana y evaluar la intensidad de los daños reportados.
1. Elabora en coordinación con el Comité de Seguridad e Higiene Industrial y el Departamento de Fábrica los programas de mantenimiento a desarrollarse el fin de semana.

1. Supervisa los reportes de control estadístico de calidad del proceso con respectivos márgenes de tolerancia con el objetivo de realizar análisis y determinar el funcionamiento de la maquinaria y de que manera ésta influye en los resultados de la calidad y producción obtenida.
2. Elabora presupuesto anual operativo del departamento que dirige.
2. Elabora informes periódicos de actividades a su cargo.
3. Participa de manera activa en la selección del personal que va a trabajar a su cargo.
3. Induce, entrena y capacita al personal bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal supervisado y sugiere incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Director de Relaciones
Industriales

CODIGO: 014.000

SUPERVISADO POR:

Gerente General

AREA DE GERENCIA:

Relaciones Industriales

SUPERVISA A:

Gerente de Seguridad Industrial
Gerente de Recursos Humanos

DEPARTAMENTO:

Relaciones
Industriales

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por la planificación, dirección y evaluación de sistemas y programas relacionados con la vinculación, el mantenimiento, el desarrollo y la realización personal de los recursos humanos de la entidad y por el mejoramiento de las relaciones de trabajo. Realiza sus funciones en base a políticas claras, apoyándose en experiencias propias, conocimientos y creatividad, lo cual le permite ser factor generador de cambio a través de una adecuada gestión de asesoría empresarial.

2.2 FUNCIONES Y TAREAS: Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Organiza, administra, planifica, controla y dirige los sistemas, las operaciones y programas relacionados con la vinculación, mantenimiento, desarrollo y satisfacción personal de los recursos humanos de la compañía y por el mejoramiento de las relaciones de trabajo dentro de un ambiente adecuado de Higiene y Seguridad Industrial.
1. Asiste al Gerente General en asuntos laborales y la representa en las relaciones sindicales y negociación del contrato colectivo.
1. Asesora a todos los funcionarios de la compañía en lo concerniente al adecuado manejo y optimización de los Recursos Humanos.
1. Elabora las políticas de administración de personal, y una vez aprobadas por la Presidencia Ejecutiva supervisa su cumplimiento.
1. Elabora el borrador del manual del reglamento interno de trabajadores, lo mantiene actualizado y controla su cumplimiento.
1. Asesora a la compañía en materia de Legislación Laboral y la interpretación de leyes y reglamentos que se emiten sobre el tema.
1. Dirige la administración profesional adecuada de remuneraciones e incentivos mediante técnicas de análisis y valoración de cargos y evaluación de desempeño entre otras.
1. Participa en la planificación estratégica de la Compañía y es el elemento motor y de control para el Desarrollo Organizacional.
1. Elabora el presupuesto anual de remuneraciones de la compañía y controla su estricto cumplimiento.
1. Crea programas y acciones tendientes a desarrollar el Recurso Humano como un elemento estratégico competitivo de la compañía.
1. Elabora el presupuesto operativo anual de su división y controla su cumplimiento.
1. Aprueba y controla el cumplimiento de los programas de capacitación de la Compañía.
2. Mantiene reuniones periódicas con las organizaciones laborales y con el personal en general con el objeto de coordinar acciones tendientes a mejorar el clima laboral así como la productividad del Recurso Humano.
2. Analiza y aprueba programas para detectar y mejorar el clima y cultura organizacional.
2. Promueve y estimula el desarrollo de actividades colectivas de tipo cultural, deportivo y recreacional.

2. Aprueba el borrador del reglamento interno de la compañía en lo que se refiere a Higiene, Seguridad Industrial y Bienestar Social.
2. coordina conjuntamente con el gerente respectivo el diseño y control de sistemas de Seguridad Industrial.
2. Controla y administra las actividades relacionadas con la prestación de servicios de asistencia a los trabajadores y sus familiares en condiciones normales y en dificultades de orden social y personal.
2. A través de evaluaciones periódicas de desempeño recomienda medidas correctivas o incentivos según sea el caso, con el objeto de optimizar el rendimiento de su personal.
2. Induce, entrena y capacita al personal supervisado.
2. Asesora el plan de carrera de sus subordinados y controla su cumplimiento.
3. Controla la licitación de contratación de servicios inherentes a sus actividades.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Gerente de Seguridad
Industrial

CODIGO: 014.100

SUPERVISADO POR:

Director de Relaciones
Industriales

AREA DE GERENCIA:

Dirección de Relaciones
Industriales

SUPERVISA A:

Jefe de Seguridad de
Campo
Jefe de Seguridad de
Fábrica
Jefe de Guardias

DEPARTAMENTO:

Seguridad Industrial

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Planifica, organiza, dirige, administra y controla las actividades de la Compañía relacionadas con la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, así como también las medidas de seguridad social necesarias para la protección del trabajador.

2.2 **FUNCIONES Y TAREAS:** Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Elabora los reglamentos internos de la Compañía en lo que se refiere a Higiene y Seguridad Industrial, Bienestar Social y los somete a consideración y aprobación del Vicepresidente de Recursos Humanos.
1. Aprueba y supervisa la actualización del manual de políticas y procedimientos de su departamento.
1. Diseña y supervisa la implementación y control de sistemas de Seguridad Industrial.
1. Aprueba planes de adiestramiento y capacitación en: seguridad industrial, riesgos de trabajo y enfermedades profesionales.
1. Analiza factores de incidencia en acciones y condiciones inseguras de cada uno de los trabajadores individualmente y de la Compañía en general.
1. Analiza continuamente los procedimientos de las tareas que se realizan en la empresa a fin de evitar accidentes.
1. Coordina la realización de análisis de Higiene Ambiental (ruidos, calor, químicos, radiación, iluminación) que inciden dentro y fuera de la Compañía.
1. Programa simulacros de siniestros y coordina su realización con el fin de verificar la aplicación de las medidas de seguridad establecidas.
1. Aprueba los planes y plano de evacuación de las Instalaciones de la Fábrica en caso de presentarse un siniestro.
1. Coordina con el Gerente de Ingeniería de Planta y el de Producción las actividades de ambos departamentos, a fin de que se tomen las respectivas medidas de seguridad para el uso sin riesgo de maquinarias, herramientas e instalaciones por parte de los trabajadores.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO:

Gerente de
Recursos Humanos

CODIGO: 014.200

SUPERVISADO POR:

Director de Recursos
Humanos

AREA DE GERENCIA:

Relaciones Industriales

SUPERVISA A:

Jefe de Selección
Jefe de Capacitación
Jefe de Servicio Social
Administración de Caserío
Director de Escuela
Jefe de Nómina

DEPARTAMENTO:

FECHA:

Marzo de 1996

2.- DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por la planificación, dirección y evaluación de sistemas y programas relacionados con la vinculación, el mantenimiento, el desarrollo y la realización personal de los recursos humanos de la entidad y por el mejoramiento de las relaciones de trabajo. Realiza sus funciones en base a políticas claras, apoyándose en experiencias propias, conocimientos y creatividad, lo cual le permite ser factor generador de cambio a través de una adecuada gestión de asesoría empresarial. Participa como miembro activo del Comité Ejecutivo y es elemento impulsador y de control del desarrollo organizacional.

2.2 **FUNCIONES Y TAREAS:** Código; 1= Tareas habituales, 2 = Tareas periódicas, 3 = Tareas eventuales.

1. Organiza, administra, planifica, controla y dirige los sistemas, las operaciones y programas relacionados con la vinculación, ~~manejo~~ ^{mejoramiento}, desarrollo y satisfacción personal de los recursos humanos de la compañía y por el mejoramiento de las relaciones de trabajo.
1. Asesora a todos los funcionarios de la compañía en lo concerniente al adecuado manejo y optimización de los Recursos Humanos.
1. Elabora las políticas de administración de personal, y una vez aprobadas por la Dirección de Relaciones Industriales supervisa su cumplimiento.
1. Elabora el borrador del manual del reglamento interno de trabajadores, lo mantiene actualizado y controla su cumplimiento.
1. Asesora a la compañía en materia de Legislación Laboral y la interpretación de leyes y reglamentos que se emiten sobre el tema.
1. Dirige la administración profesional adecuada de remuneraciones e incentivos mediante técnicas de análisis y valoración de cargos y evaluación de desempeño entre otras.
1. Participa en la planificación estratégica de la Compañía y es el elemento motriz y de control para el Desarrollo Organizacional.
1. Elabora el presupuesto anual de remuneraciones de la compañía y controla su estricto cumplimiento.
1. Crea programas y acciones tendientes a desarrollar el Recurso Humano como un elemento estratégico competitivo de la compañía.
1. Elabora el presupuesto operativo anual de su departamento y controla su cumplimiento.
1. Aprueba y controla el cumplimiento de los programas de capacitación de la Compañía.
2. Mantiene reuniones periódicas con las organizaciones laborales y con el personal en general con el objeto de coordinar acciones tendientes a mejorar el clima laboral así como la productividad del Recurso Humano.
1. Adecúa la comunicación al personal para integrar cambios en la cultura organizacional.

1. Dirige la formación de los Comités de Seguridad Industrial y asesora a los integrantes sobre sus funciones y comportamiento en caso de producirse un siniestro.
1. Aprueba el diseño y el sitio donde ubicar los carteles de Higiene y Seguridad Industrial.
2. Aprueba y realiza seguimiento al cumplimiento del programa anual de actividades tanto preventivas como correctivas de los departamentos a su cargo.
2. Elabora calendario de revisiones periódicas y pruebas de instalaciones eléctricas, de equipos e instalaciones contra incendios ya sean estos de carácter fijo o portátil.
3. Participa de manera activa en la selección del personal que va a trabajar a su cargo.
3. Induce, entrena y capacita al personal bajo su dirección.
3. Realiza evaluaciones periódicas de desempeño del personal supervisado y sugiere incentivos o medidas correctivas según sea el caso.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.

2. Controla y administra las actividades relacionadas con la prestación de servicios de asistencia a los trabajadores y sus familiares en condiciones normales y en dificultades de orden social y personal.
2. A través de evaluaciones periódicas de desempeño recomienda medidas correctivas o incentivos según sea el caso, con el objeto de optimizar el rendimiento de su personal.
2. Induce, entrena y capacita al personal supervisado.
2. Asesora el plan de carrera de sus subordinados y controla su cumplimiento.
3. Controla la licitación de contratación de servicios inherentes a sus actividades.
3. Realiza a solicitud de su Jefe cualquier otra actividad, aunque no este redactada en este manual, cuando las exigencias de la empresa así lo requieran.