



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)

Tesis previa la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas, MBA.

TEMA:

PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EXTRACTORA DE PALMA ACEITERA DEL CANTÓN QUEVEDO Y SU INCIDENCIA EN LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN, PERIODO 2011-2012. PLAN DE GESTIÓN.

AUTOR:

ING. EDWIN MARCELO GUANÍN PORRAS

DIRECTOR:

LCDO. HAROLD ESCOBAR TERÁN. MSc.

QUEVEDO – ECUADOR

2013



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)

Tesis previa la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas, MBA.

TEMA:

PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EXTRACTORA DE PALMA ACEITERA DEL CANTÓN QUEVEDO Y SU INCIDENCIA EN LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN, PERIODO 2011-2012. PLAN DE GESTIÓN.

AUTOR:

ING. EDWIN MARCELO GUANÍN PORRAS

DIRECTOR:

LCDO. HAROLD ESCOBAR TERÁN. MSc.

QUEVEDO – ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN

El suscrito Lcdo. HAROLD ESCOBAR TERÁN. MSc. certifica que la Tesis previa la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas MBA, titulada **PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EXTRACTORAS DE PALMA ACEITERA DEL CANTÓN QUEVEDO Y SU INCIDENCIA EN LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN, PERIODO 2011-2012. PLAN DE GESTIÓN**, bajo mi dirección y de autoría del ING. EDWIN MARCELO GUANÍN PORRAS, ha sido revisado en todos sus componentes y cumple con las disposiciones reglamentarias establecida para el efecto, por lo que, se autoriza su presentación formal ante el Tribunal respectivo.

Quevedo, 13 de Agosto de 2013

Lcdo. HAROLD ESCOBAR TERÁN. MSc.
DIRECTOR

AUTORÍA

Los resultados, conclusiones y recomendaciones en el presente trabajo de investigación son de exclusiva responsabilidad del Autor. Ing. Edwin Marcelo Guanín Porras.

Quevedo, 13 de Agosto de 2013

Ing. Edwin Marcelo Guanín Porras

C. I. No. 1203712474

DEDICATORIA

A mi esposa Mónica Mackencie por ser ese soporte durante toda la etapa que duró la Maestría, como también a mis hijos Cristhian Joel, Jean Pablo y Valentina Anahí; por su cariño y comprensión para terminar con éxito la meta propuesta.

Marcelo Guanín

AGRADECIMIENTO

Primero doy infinitas gracias a Dios por haberme dado fuerza y valor para culminar con los estudios de Maestría.

Agradezco también la confianza y el apoyo de mi familia por haber contribuido positivamente para llevar a cabo esta difícil pero fructífera jornada. A todos los maestros de la UTEQ que me asesoraron, porque cada uno, con sus valiosas aportaciones, me ayudó a crecer profesionalmente.

A mis compañeros de grupos, porque la constante comunicación con ellos ha contribuido al desarrollo eficaz de todo proyecto emprendido.

Al Lcdo. Harold Escobar, MSc. director de tesis, que con su apoyo incondicional permitió que éste trabajo se realice eficazmente.

A los Sres. Ec. Omar Juez Presidente de Quevepalma y al Ing. Juan Carlos Veloz, gerente general de Oleoríos por la apertura a la presente investigación.

PRÓLOGO

La tesis planteada “Procesos administrativos en extractora de palma aceitera del cantón Quevedo y su incidencia en los costos de producción, periodo 2011-2012”, se enmarca dentro de un marco contextual que son las extractoras de Palma Aceitera (*Elaeis guinensis Jac.*) en Quevedo, Oleoríos SA., y Quevepalma; pretende desde un plan de gestión el mejoramiento, lo que implica tomar decisiones en relación con las posibilidades del desarrollo de las extractoras según las directrices de las empresas.

Se justifica la investigación desde el punto de vista gerencial en razón de que se inserta en el campo de la administración, la cual en sentido formal, “es aquella que posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control”, las cuales orientarán el proceso administrativo del presente estudio.

La base teórica tiene una fundamentación conceptual y otra teórica, con lo que pretende sentar las bases sobre las cuales se levanta la propuesta de un plan de gestión. El autor del presente estudio considera que la administración es una disciplina de alta complejidad, ya que incluye el análisis teórico y práctico de los antecedentes y consecuencias de múltiples fenómenos organizacionales que suceden a nivel individual, grupal y organizacional.

En la investigación se destacan los métodos deductivo; inductivo; hipotético – deductivo y descriptivos; explicativos y la observación científica a través de la percepción dirigida hacia el objeto de estudio, a partir de objetivos previamente establecidos y mediante el empleo de medios científicos consistentes.

En este sentido, la tesis contiene seis capítulos referentes al proceso administrativo aplicado en las extractoras de aceite de palma aceitera en la zona de Quevedo, justifica la investigación a partir de los análisis comparativos que estos procesos de desarrollo en la región permiten, con respecto a los procesos

empresariales en el sector agrícola, atendiendo a que ésta actividad tiene un importante papel en su desarrollo económico y social y ha estado presente en la economía desde su producción hasta el inicio de su proceso de industrialización.

Ing. Guido Álvarez Perdomo, MSc.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación considera a la empresa como parte de una sociedad que tiene un impacto y una responsabilidad con respecto a sus actos, lo que genera un aparente conflicto entre utilidad y responsabilidad social.

El proceso administrativo es la actividad que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros con los que cuenta la empresa. En la actualidad, los procesos administrativos para las extractoras de aceite se convierten en una actividad muy compleja, pese a que dicho proceso tiene una dimensión operativa, requiere de un proceso cualitativo que ordene todos los elementos, para así fortalecer el bien más significativo de la organización como lo es la calidad en su gestión.

En la investigación se aplicaron los métodos deductivo; inductivo; hipotético – deductivo y descriptivos; explicativos y la observación científica que se realizó a través de la percepción dirigida hacia el objeto de estudio en sus condiciones naturales, a partir de objetivos previamente establecidos y mediante el empleo de medios científicos consistentes.

Dentro de las estrategias aplicadas para obtener la información se usaron: Observación por medio de visitas guiadas a las empresas con el objeto de percibir la realidad de la situación de las extractoras. Encuesta guiada al personal directivo de las extractoras. Encuesta aplicado a los productores que venden su producción a las extractoras en investigación.

De los resultados obtenidos y discutidos se acepta la hipótesis general: “La eficiencia en el proceso administrativo en las extractoras de aceite de palma incide en la optimización de los costos de producción”.

Como conclusión general se puede decir que dentro de los indicadores de Gestión Producción, Mercado, Oferta, y Competencia un factor importante para

mejorarlos son los Incentivos que proyecten la calidad dentro de la organización, así como también contar con políticas, procedimientos y métodos de desempeño que deben constituirse en un pilar fundamental en el control de los indicadores propuestos.

Finalmente planteamos como propuesta: Plan de Gestión para el Mejoramiento de la comercialización de las extractoras de aceite de palma aceitera en la zona de Quevedo.

Palabras clave: Palma aceitera, extractor, plan de gestión

ABSTRACT

This research considers the company as part of a society that has an impact and responsibility for their actions, creating an apparent conflict between profit and social responsibility.

The administrative process is the activity that the administrator must perform to develop human resources, technical, material and financial resources are there in the company. At present, the administrative processes for oil extraction becomes a very complex activity, although this process has an operational dimension, requires a qualitative process to order all the items, in order to strengthen the most significant well organization such as the quality of its management.

In research methods were applied deductive inductive; hypothetical - deductive and descriptive, explanatory and scientific observation was made through perception directed toward the object of study in its natural conditions, from previously established objectives by consistent use of scientific means.

Among the strategies used to obtain information were used: Observation tours through companies in order to perceive the reality of the situation of the extractors. Guided Survey managers of the extractors. Survey applied to farmers who sell their produce to the extractors in research.

From the results obtained and discussed general hypothesis is accepted: "The efficiency of the administrative process in palm oil extraction affects the optimization of production costs."

As a general conclusion it can be said that among the indicators of Production Management, Market, Offer, Competition and an important factor for improvement are the incentives that project quality within the organization, as well as have policies, procedures and methods of performance it must become a mainstay in the control of the proposed indicators.

Finally, we suggest as a proposal: Management Plan for the Improvement of the marketing of oil extraction oil palm Quevedo area.

Keywords: Oil palm, extractor, management plan

ÍNDICE

CONTENIDOS	Pág
Carátula.....	i
Hoja en blanco.....	ii
Copia de la portada.....	iii
Certificación.....	iv
Autoría.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Prólogo.....	viii
Resumen ejecutivo.....	x
Astract.....	xii
Introducción.....	xviii
1 Marco contextual de la investigación	
1.1. Ubicación y contextualización de la problemática.....	2
1.2. Situación actual de la problemática.....	3
1.3. Problema de investigación.....	4
1.3.1. Problemas derivados.....	4
1.4. Delimitación del problema.....	5
1.5. Objetivos.....	5
1.5.1. Objetivo general.....	5
1.5.2. Objetivos Específicos.....	5
1.6. Justificación.....	6
1.7. Cambios esperados con la investigación	7
2 Marco teórico de la investigación	
2.1. Fundamentación conceptual.....	10
2.1.1. Diagnóstico estratégico.....	14
2.2.2. Eficiencia.....	22
2.2. Fundamentación teórica.....	25
2.2.1. Administración.....	22
2.2.1.1. Características.....	26

2.2.2. Gestión empresarial.....	28
2.2.3. Organización.....	29
2.2.4. Procesos administrativos.....	32
2.2.5. Dirección estratégica.....	35
2.2.5.1. Proceso de dirección estratégica.....	39
2.2.6. Control.....	42
2.3. Fundamentación legal.....	48
2.3.1. Compañías de comercio en la legislación ecuatoriana.....	48
2.3.2. Definición de compañía.....	48
2.3.3. Cuál es la entidad que controla y vigila las compañías.....	49
2.3.4. Clases de compañías.....	49
2.3.5. Compañías anónimas.....	50
2.3.6. Compañía en comandita por comisiones.....	51
2.3.7. Las asociaciones o cuentas en participación.....	51
2.3.8. Extractora Quevepalma.....	52
2.3.9. Extractora Oleoríos.....	52
3 Metodología de la investigación	
3.1. Métodos utilizados en la investigación.....	54
3.1.1. Método deductivo.....	54
3.1.2. Método inductivo.....	54
3.1.3. Método hipotético – deductivo.....	55
3.1.4. Métodos descriptivos.....	55
3.1.5. Métodos explicativos.....	55
3.2. Construcción metodológica del objeto de investigación.....	55
3.2.1. Matriz de la Población a ser encuestada.....	57
3.2.2. Población y muestra.....	57
3.3. Elaboración del marco teórico.....	59
3.3.1. El foco de interés de la investigación.....	59
3.3.2. Categorías de análisis.....	59
3.3.3. Problemas derivados.....	60
3.3.4. Esquema del marco teórico.....	60
3.4. Recolección de la información empírica.....	61

3.4.1. La metodología, los procedimientos y las técnicas empleadas para investigar.....	61
3.5. Descripción de la información obtenida.....	63
3.6. Análisis e interpretación de los resultados.....	64
3.7. Construcción del informe de la investigación.....	66
4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	
4.1. Enunciado de la hipótesis.....	68
4.2. Ubicación y descripción de la información empírica pertinente a cada hipótesis.....	68
4.2.1. Encuesta para trabajadores de las extractoras de aceite de palma africana.....	69
4.2.2. Encuesta para productores de fruto de palma aceitera.....	78
4.3. Discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la hipótesis.....	85
4.4. Conclusiones parciales.....	89
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones.....	91
5.2 Recomendaciones.....	92
VI PROPUESTA	
6.1. Justificación.....	94
6.2. Fundamentación.....	95
6.3. Objetivos.....	98
6.4. Importancia.....	98
6.5. Ubicación sectorial y física.....	99
6.6. Factibilidad.....	100
6.7. Desarrollo de la propuesta.....	100
6.7.1. El modelo de la calidad de la gestión comercial.....	102
6.7.2. Impacto.....	103
6.7.3. Instructivo de funcionamiento.....	104
6.7.3.1. Proceso.....	104
6.7.3.2. Apertura de la acción.....	104

6.7.4. Descripción del problema - oportunidad de mejora.....	105
6.7.5. Fuente de la acción.....	106
6.8. Plan de acción.....	107
6.9. Fecha apertura de la acción.....	109
6.10. Tipo.....	109
6.11. Resultados esperados de la acción.....	110
6.12. Planificación de las acciones.....	110
6.12.1. Soluciones propuestas.....	110
6.12.2. Responsable de la ejecución.....	111
6.12.3. Fecha propuesta de cierre.....	111
6.12.4. Control del avance.....	111
6.13. Planeación.....	111
6.13.1. Porcentaje de ejecución.....	112
6.13.2. Fecha real de cierre.....	113
6.13.3. Retraso días.....	113
6.13.4. Control de demora de las acciones.....	114
6.13.5. Justificación de retraso mayor.....	114
6.14. Control de la eficacia.....	115
6.14.1. Fecha de control.....	115
6.14.2. Revisión de la eficacia de las acciones.....	115
6.14.3. Evidencias de los resultados logrados con la acción.....	115
6.14.4. Revisión de los resultados de las acciones.....	116
6.14.5. Estado.....	116
6.15. Ejecución promedio.....	116
6.16. Acciones correctivas.....	117
6.17. Acciones de mejora.....	117
6.18. Enviar el plan de mejoramiento a gestión comercial.....	117
6.19. Presupuesto.....	118
Bibliografía.....	119
Anexos.....	128

INTRODUCCIÓN

Ecuador goza de una constante luminosidad y un alto contenido de agua, los que favorecen el cultivo de la palma africana; se observa que las inversiones en el desarrollo del cultivo y de plantas extractoras de aceite van en aumento. Se produce aceite de palma en bruto, refinado y sus derivados: aceite de almendra de palma, tortas y residuos sólidos de la extracción de grasa o aceite de nuez o almendra de palma.

Se exporta a los mercados de Colombia, Reino Unido, Chile, Venezuela, Perú, Panamá, México y Argentina.

Quevedo es en la actualidad la primera zona agrícola del Ecuador y una de las primeras en producción de palma africana, además de ser una zona de influencia para el sector productivo del país se percibe que la mayoría de pymes y empresas no están debidamente organizadas para poder competir en este mundo cambiante.

Quevedo cuenta con dos extractoras de aceite rojo lo que promueve a que el sector sea más productivo y optimicen los recursos con la finalidad de mejorar la competitividad, ésta no se ve reflejado aun, ya que carecen de un Plan de Gestión para el mejoramiento de la comercialización de las extractoras de aceite de palma aceitera en la zona.

En este sentido, la tesis contiene seis capítulos referentes al proceso administrativo aplicado en las extractoras de aceite de palma africana en la zona de Quevedo”, justifica la investigación a partir de los análisis comparativos que estos procesos de desarrollo en la región permiten con respecto a los procesos empresariales en el sector agrícola, atendiendo a que “ésta actividad tiene un importante papel en su desarrollo económico y social y ha estado presente en la economía desde su producción hasta el inicio de su proceso de industrialización”

(Ruiz. 2006), fomentando la creación de empresas y fortaleciendo los sectores estratégicos a nivel regional.

CAPÍTULO I

1.MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

El maestro no es engreído, solo demuestra a sus alumnos que el saber no es cuestión de presumir sino de conocer que no por lucir somos sabios.

Sánchez L.

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Las extractoras de Palma Aceitera (*Elaeis guinensis Jac.*) en Quevedo están ubicadas estratégicamente una con referencia a la otra; esto es: Oleoríos SA., ubicada en el km 23 de la vía Quevedo-Ventana margen izquierdo y Quevepalma ubicada en el km. 5¹/₂ de la vía Quevedo-Buena Fe.

La visión de Oleorios S.A. es ser líder en el área de procesamiento de fruta fresca de Palma (FFP) basándose en estándares de calidad los cuales se aplican al proceso de extracción de aceite y nuez y así cumplir con los requerimientos establecidos por sus clientes, a nivel nacional como internacional.

La visión de la extractora Quevepalma, es satisfacer las necesidades de venta del producto (Fruta Fresca de Palma Africana) de todos los palmicultores de la zona donde está ubicada su planta extractora de aceite y su área de influencia.

Ambas buscan competir con similares en lo que se refiere a servicio y atención a los clientes. Están comprometidas con sus clientes nacionales e internacionales, y pretenden satisfacer oportunamente sus expectativas y necesidades mediante la producción de productos de excelente calidad y a precios competitivos.

Tienen como meta el principio de mejoramiento continuo racionalizando recursos y manteniendo personal competente dentro de la organización. De esta manera pretenden lograr mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Gracias a un sistema técnico de proceso de la fruta, resultados satisfactorios como son 21% promedio en la extracción de aceite y el 10% de promedio en la extracción de nuez lo que da una pauta para demostrar la eficiencia en el proceso. Tienen una capacidad instalada para procesar alrededor de entre 16 y 20 TM, de fruta por hora,

Se pretende desarrollar un Plan de Gestión para el mejoramiento de la comercialización de las extractoras de aceite de palma aceitera en la zona de Quevedo.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

En la actualidad, los procesos administrativos para las extractoras de aceite se convierten en una actividad muy compleja, pese a que dicho proceso tiene una dimensión operativa, requiere de un proceso cualitativo que ordene todos los elementos, para así fortalecer la calidad en su gestión.

El proceso de producción que se da incluye descargar y almacenamiento de la semilla; preparación de la semilla; extracción; refinación; carga de producto terminado; y algunos procesos auxiliares. Tales procesos no son eficientes porque falta una gestión que así lo determine.

En la fase operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración, está actualmente incidiendo sobre el costo de producción en las extractoras de aceite de palma aceitera en la zona en estudio.

En el escenario del Cantón Quevedo el conocimiento integral por parte del administrador acerca de todas las actividades que realiza la extractora tales como la producción, la contabilidad, el marketing, la gestión del talento humano y el estudio del comportamiento de los mercados, hace de la administración una experiencia compleja la cual necesita no solo de conocimientos prácticos administrativos sino también de una buena base teórica que mejoren la administración del sector y disminuyan los costos de producción que generan la extracción del aceite de palma.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo inciden los procesos administrativos de extractora de palma aceitera del cantón Quevedo sobre el costo de producción durante el periodo 2011-2012?

1.3.1. Problemas Derivados

- ¿Cómo la formulación de un plan de mejoramiento implica tomar decisiones en relación con las posibilidades del desarrollo de las extractoras de aceite de palma aceitera según las directrices de la empresa?
- ¿Cómo la instalación del ciclo de mejoramiento continuo sistematiza los componentes claves que debe considerar en sus procesos para obtener resultados de calidad; en particular, la reducción de costos y de incremento de la producción con un adecuado posicionamiento local, nacional e internacional?
- ¿Cómo el desarrollo de metodologías permite Identificar problemas u oportunidades de mejora, teniendo en cuenta que un problema es una situación que incide de manera negativa sobre el objetivo del proceso; y una oportunidad de mejoramiento es la posibilidad de optimizar el desarrollo de los procesos?
- ¿Cómo el control de la eficacia viabiliza el análisis práctico del cumplimiento del objetivo de la solución propuesta; en el caso de las acciones correctivas, se verifica si la acción implementada, eliminó las causas del problema; y en el caso de las acciones de mejora, se revisa si se cumplió el objetivo plenamente?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Campo: Ciencias administrativas

Área: Administración

Aspecto: Procesos administrativos

Tema: Procesos administrativos en extractoras de palma aceitera del cantón Quevedo y su incidencia en los costos de producción, periodo 2009-2010

Problema: Cómo inciden los procesos administrativos sobre el costo de producción en las extractoras de aceite de palma aceitera en la zona de Quevedo

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. General

- Evaluar el nivel de incidencia de los procesos administrativos sobre los costos de producción en las extractoras de palma aceitera en el cantón Quevedo.

1.5.2. Específicos

- Determinar las etapas aplicadas en el proceso administrativo de la extractora de aceite de palma aceitera.
- Investigar el proceso administrativo de las extractoras de palma aceitera del cantón Quevedo.
- Establecer los indicadores de Producción, Mercado, Oferta, y Competencia a la comercializadora extractora de palma aceitera.

- Aplicar la propuesta alternativa "Plan de gestión para la comercialización de las extractoras de aceite de palma aceitera en la zona de Quevedo.

1.6. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de la presente investigación sobre los procesos administrativos en las extractoras de palma aceitera del cantón Quevedo y su incidencia en los costos de producción sobre el nivel de comercialización, se justifica desde el punto de vista gerencial en razón de que se inserta en el campo de la administración, la cual en sentido formal, "es aquella que posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control", las cuales orientaran el proceso administrativo del presente estudio a los efectos de organizar las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos planteados.

De allí, que la principal razón de estructurar el estudio, desde el punto de vista teórico reside en que el diagnóstico administrativo, vendría a simplificar el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad, lo cual a su vez beneficia a las extractoras de aceite y constituye un importante aporte para lograr mayor gestión en la comercialización.

Metodológicamente se justifica en razón, de que esta acción facilitará la planificación de las actividades que debe realizar el gerente. Todos los gerentes y/o coordinadores, de una organización tienen la obligación de planificar sus actividades para conducir los destinos de la unidad en periodos establecidos, tomando en cuenta los procesos retro alimentación, que permitan no volver a cometer fallas de un proceso ya diagnosticado.

En este sentido, el diagnóstico permite prever situaciones que puedan perjudicar el desenvolvimiento adecuado de la gestión, para de esta manera constituir un plan gerencial, el cual oriente las acciones con respecto a "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con los diagnóstico de los procesos administrativo,

es decir la valoración de su ejecución operativa y cualitativa, se busca concentrar recursos efectivos en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué áreas aplicar estrategias para maximizar las potencialidades de las extractoras, en correspondencia con las oportunidades que nos ofrece el mercado.

Desde el punto de vista de aprendizaje, el desarrollo del presente estudio se justifica en razón, de que uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, se destaca lo relativo a la planificación, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Por último se tiene que se justifica, igualmente dada la importancia que tiene el área temática, a través de una mirada retrospectiva a la administración, se tiene que el diagnóstico permiten llevar a las empresas u organizaciones a desarrollar, sus funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz, en cuanto a las actividades que se deben designar a cada uno de los miembros de la organización, según su grado de profesionalización. Este conjunto de actividades responde a la esencia del procedimiento administrativo, lo que va a permitir realizar a cabalidad las labores o actividades para estandarizar la operatividad de la misma.

En esta perspectiva, la importancia de la presente tesis, se circunscribe en establecer falencias en los procesos administrativos de las extractoras de aceite de palma africana como factor de disminución de la incidencia en los costos de producción período 2011 – 2012.

1.7. CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN

A partir del estudio se espera obtener los siguientes resultados:

- Adecuado proceso de toma de decisiones en función del sistema de información.
- Ciclo de Mejoramiento, basado en los resultados del proceso de Diagnóstico Comercial.
- Sistematización de los componentes claves reduce los costos e incrementa la producción con un adecuado posicionamiento local, nacional e internacional.
- Planeación estratégica implementada acorde a la estructura orgánica de la empresa.

CAPÍTULO II

2.MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

“Enseña más la necesidad, que la universidad.”.

Batista K.

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

Para el desarrollo de la presente investigación, el autor parte de la definición de algunos conceptos que son necesarios de implicar en el estudio.

Administración: Brook Adams. La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad; para Fayol, administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar (Chiavenato, 2006).

Comercialización: Actividad por la cual se orienta a la venta de los bienes producidos por las cooperativas a sus afiliados. (Bachenheimer, 2012).

Control: Función administrativa que se ocupa de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar el cumplimiento de los objetivos y planes empresariales. Sistema que permite conocer las realizaciones, comparadas con las metas y planes, establecer normas de autoevaluación o tomar la acción correctiva que se considere más adecuada. (Bachenheimer, 2012).

Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas. (Gestio Polis.com, 2011).

Control de pérdidas y ganancias: Técnica planteada para medir una división a otra parte de una empresa, calculando la utilidad o pérdida total proveniente del desempeño de esa entidad, Control de Rendimiento sobre la Inversión; Técnica planeada para medir una división o alguna sección de la empresa, mediante el análisis de la utilidad, en forma de porcentaje, sobre la inversión en los activos correspondientes. (Bachenheimer, 2012).

Diagnóstico: Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio. (Chiavenato, 2006).

Dirección: La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. (Reyes, 2010).

Eficiencia: Racional aprovechamiento de los medios y recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo preestablecido. (Reza, 1995).

Empresa: Asociación de personas, capital y bienes, con el firme propósito de lograr objetivos determinados, para lo cual es necesario la planeación, la administración y el trabajo adecuado, las empresas se pueden constituir en cada tipo de actividad económica, y bajo todas las formas de hacer empresa. (Bachenheimer, 2012).

Evaluación: Proceso de investigación que enfoca su atención en el producto final de una organización permitiendo describir, comparar, medir, analizar, explicar y controlar las estructuras y procesos de las actividades desarrolladas para alcanzarlo, y su impacto dentro de una situación que se desea modificar o mantener, según objetivos preestablecidos en el plan. (Bachenheimer, 2012).

Gestión: Es la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos. (Melinkoff, 1999).

Oferta: Cantidad y calidad de bienes (suministros, equipos, dotación, plantas físicas) o servicios, dispuestos a brindarse por una Institución en determinadas condiciones, de acuerdo con la demanda o necesidad de cada comunidad de

barrio o vereda, teniendo en cuenta además la accesibilidad económica, social, cultural, política, geográfica, ecológica, biológica, demográfica. (Bachenheimer, 2012).

Organigrama: Gráfico pictórico para visualizar esquemáticamente la forma como está organizado el Municipio, facilitando el análisis de su composición; muestra los organismos asesores y aquellos otros con los que establece coordinaciones; señala la Inter relación o enlace que debe existir entre cada grupo, departamento, sección, división, unidad; dependencia, dirección general, despacho, jefatura, gerencia o secretaría; y el despacho del alcalde. (Bachenheimer, 2012).

Organización: Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. (Chiavenato, 2006).

Conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no. (RAE, 2007).

Operativo: Acto llevado a cabo por parte de las autoridades, con el fin de prevenir o reprimir una acción por parte de la subversión. (Chiavenato, 2006).

Plan: Ordenamiento sistemático del análisis DOFA, reflexiones, construcción del escenario actual y futuro, definición de Misión actual, con base al diagnóstico situacional; para redefinir la misión futura, formular objetivo general, objetivos y misiones por sector responsable de cada componente del bienestar y para la logística administrativa de apoyo a los sectores, estrategias y tácticas por sector y para el apoyo logístico administrativo, definición de metas de cumplimiento para el corto, mediano y largo plazo, que orienten la ejecución como resultado del análisis

reflexivo de una situación y ante la intención de solucionarla. (Bachenheimer, 2012).

Planeación: Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social. , es decir, consiste con determina lo que va a hacerse. (Gestio Polis.com, 2011).

Políticas: Lineamiento a seguir, curso de acción, norma de comportamiento humano y procedimental que se dicta al interior de una organización con el afán de orientar los caminos a seguir. (Reza, 1995).

Proceso: Actividad que se desarrolla en etapas lógicas, escalonadas y coherentes que conducen a un determinado fin. (Bachenheimer, 2012).

Procesos administrativos: Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. (Chiavenato, 2006).

Producción: Se ocupa de organizar o adelantar la producción de bienes industriales, artesanales, agropecuarios, etc. (Bachenheimer, 2012).

Relación oferta \ demanda: Representa el análisis del entorno y contorno de cada comunidad de barrio o vereda del Municipio, se produce estudiando los componentes y condicionantes del bienestar, su grado de desarrollo permite identificar el estilo de vida, el nivel de vida, el modo de vida, la calidad de vida de cada comunidad, ello representa la **CAUSA** que tiene como consecuencia un **EFEECTO** también medible como es la estructura de población sometida a unos riesgos potenciales, percibidos y sentidos, que condicionan la prestación de

bienes y servicios a cada comunidad según su necesidad social, los conflictos y los problemas que vive. (Bachenheimer, 2012).

Selección de personal: Parte del proceso de administración para el desarrollo de personal encargado de captar para el municipio los talentos humanos necesarios, para optimizar la producción. Este procedimiento se realiza mediante técnicas teórico-prácticas, test psicológicos y entrevistas, que deben ser fiscalizadas por expertos en el tema para el cual se necesita personal, previamente adiestrados en lo que significa y es el desarrollo de personal. (Bachenheimer, 2012).

2.1.1. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico comprende la revisión de la misión, la visión, los valores, las condiciones externas e internas del sistema objeto de estudio, como base para diseñar posteriormente la estrategia. (Colectivo de Autores, 2002).

.

Para que sea realmente un diagnóstico estratégico se necesita que identifique concretamente las debilidades y fortalezas de la cadena productiva y las oportunidades y amenazas que surgen del entorno.

Cobertura: El diagnóstico debe cubrir razonablemente todos los eslabones de la cadena productiva y su entorno.

Metodología para el diagnóstico: Se debe hacer diagnóstico de la situación actual y de las tendencias al interior de la empresa o de la cadena productiva y en el entorno.

Metodología para elaborar el diagnóstico del futuro o proyección: El entorno futuro se descubre mediante elaboración de pronósticos y de escenarios.

Los Pronósticos: se construyen usando métodos cualitativos y cuantitativos.

Entre los cuantitativos se encuentran las series de tiempo, los análisis históricos, los promedios móviles, los cálculos de tendencia, las regresiones lineales, etc. Entre los cualitativos se utilizan las consultas a expertos, las entrevistas, las encuestas de opinión, las tormentas de ideas, entre otras.

Los escenarios: Es habitual que, ante la probabilidad de que se presenten cambios en los pronósticos, la proyección se acompañe de simulaciones sobre los efectos que se tendrían por el comportamiento de las variables en diferentes escenarios.

Diagnóstico interno: Se orienta a precisar las fortalezas y debilidades de los recursos fundamentales de la producción, es decir los recursos humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales, en el propósito de atender competitivamente las necesidades de los clientes.

Diagnóstico del entorno: Se orienta a determinar las oportunidades y amenazas que surgen para la actividad de la cadena productiva en razón de las condiciones ambientales, políticas, legales, económicas, tecnológicas y sociales, Estos factores, si bien no dependen de los empresarios, si influyen en el comportamiento competitivo de las empresas. El diagnóstico del entorno puede ser dividido en macro y micro.

Diagnóstico del entorno macro: Incluye las fuerzas inducidas por los aspectos político, legal, económico, tecnológico y social, en su estado actual y futuro.

Fuerzas Político-Legales: Corresponde a las condiciones que se generan para la cadena productiva en función de las leyes, decretos, resoluciones, regulaciones, tratados, disposiciones gubernamentales del orden nacional, departamental, municipal, o internacional.

– Para la agricultura en particular deben tenerse en cuenta:

- Normativas relacionadas con estímulos y apoyos o restricciones a la producción
- Restricciones arancelarias y para arancelarias al comercio
- Restricciones sanitarias y reglamentaciones sobre la calidad e inocuidad, clasificación y empaque, presentación de los bienes, trazabilidad
- Normas sobre competencia
- Disposiciones sobre uso del suelo y de los recursos naturales
- Prescripciones ambientales
- Planes de desarrollo

Fuerzas Económicas: Se relacionan con el comportamiento de variables macroeconómicas como:

- PIB
- Ingreso per cápita, distribución del ingreso
- Empleo
- Tasas de interés de corto y largo plazo
- Inflación
- Tasas de cambio respecto de las monedas más relevantes

Fuerzas Tecnológicas: Se relacionan con la dinámica de la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías tanto en él como en los países con los cuales debe competir; la existencia de entidades y recursos dedicados a la investigación; el desarrollo y la transferencia de tecnología y asistencia técnica; las restricciones y el costo para acceder a innovaciones tecnológicas; la adopción y la tasa de adopción de tecnología.

- Entidades de investigación, transferencia de tecnología y asistencia técnica
- Recursos destinados a financiar el desarrollo tecnológico
- Restricciones de acceso a la tecnología
- Tratados o acuerdos de cooperación internacional en materia tecnológica

Fuerzas Sociales: Son el conjunto de valores, tradiciones, hábitos, culturas, tendencias sociales, cambios demográficos, expectativas sociales, otros.

Diagnóstico del entorno micro: Este corresponde al entorno micro para las empresas pero, para la cadena productiva, corresponde al ambiente en el cual se desempeña o se realizan los negocios.

Según Porter, son 5 las fuerzas que determinan amenazas u oportunidades para las empresas en el entorno micro (fortalezas o debilidades para la cadena productiva).

Las amenazas a estudiar y algunos de los aspectos a tener en cuenta son:

- Amenaza de nuevos competidores. Está definida por las barreras de entrada y los contragolpes de los competidores. Su importancia radica en que los nuevos productores deberán arrebatarse porciones del mercado a los anteriores productores.

Las barreras de entrada pueden ocasionarse por la presencia de:

- Economías de escala en la actividad económica
- Diferenciación de productos que se posicionan en el mercado
- Requerimientos de capital para las inversiones productivas
- Restricciones de acceso a la investigación y al desarrollo tecnológico
- Publicidad y posicionamiento de marcas
- Acceso al crédito y demás instrumentos de financiamiento
- Manejo de altos inventarios
- Costos alternativos o implícitos en el cambio de proveedores o de compradores
- Acceso a los canales de comercialización
- Ubicación geográfica respecto del mercado
- Curva de aprendizaje

- Tasa de crecimiento del negocio

La expectativa de contragolpe de la competencia ante nuevos oferentes se identifica por la actitud asumida por los agentes económicos en anteriores ocasiones de competencia.

Amenaza de rivalidad entre competidores existentes: Si se presenta competencia entre oferentes, la tendencia será a recortar costos y bajar precios, otorgar promociones, desarrollar nuevos productos e innovar sobre los tradicionales, mejorar del servicio al cliente, segmentar el mercado mediante artificios como el posicionamiento de marcas, entre otros, todos a costa del margen de utilidad de los productores.

Este escenario se presenta cuando:

- Existen varios oferentes de condiciones similares
- El mercado crece lentamente
- Los costos fijos porción muy importante de los costos totales
- Baja diferenciación de productos
- Altos riesgos estratégicos y elevadas barreras de salida.
- Amenaza por presión de productos sustitutos: En presencia de productos sustitutos, aquellos interfieren en la formación del precio y limitan su crecimiento.

El desempeño de los bienes de la cadena o empresa depende de cómo se comportan los sustitutos. Se debe revisar como son los precios relativos y la tendencia de consumo de unos y otros.

- Amenaza por poder de negociación de los compradores: Cuando los compradores ejercen demasiado poder, limitan el desarrollo de la producción de bienes.

El poder de los compradores depende de:

- La concentración de la demanda
- Operadores de grandes volúmenes
- Peso del costo del producto en el consumo del comprador
- Presencia de productos estandarizados o indiferenciados
- Altos costos alternativos o de cambio de comprador
- Bajas ganancias de los compradores
- Posibilidad de integración hacia atrás
- Baja importancia del producto para los compradores
- Cantidad de información de precios y costos en poder de los compradores.
- Amenaza por poder de negociación de los abastecedores: Cuando existe abuso del poder de negociación de los proveedores se presentan grandes complicaciones para la competitividad de la cadena.

Se presenta cuando hay:

- Concentración de la oferta
- No hay sustitutos
- Poca importancia del comprador
- Alta importancia y dependencia del producto para el comprador
- Integración hacia adelante de los proveedores
- Alta diferenciación de productos

Diagnóstico Interno: El diagnóstico interno de la cadena busca evaluar el estado competitivo actual y futuro probable de las empresas, respecto de los recursos que intervienen en la producción.

Cubre diferentes aspectos tales como:

- Diagnóstico del Recurso Humano: Busca medir la potencialidad de los recursos humanos en todos los niveles de la cadena productiva, para

investigar, desarrollar nuevas tecnologías, innovar, aceptar y adoptar tecnologías, interpretar y analizar el comportamiento de las diferentes variables, gerenciar y proponer soluciones a los problemas.

Se evalúa mediante el análisis del comportamiento de indicadores como:

- Experiencia de los empresarios y de los trabajadores
- Productividad en términos de unidades o valor producido por persona
- Preparación en términos de escolaridad y capacitación

Diagnóstico del Recurso Organizacional: Busca evaluar la capacidad de las organizaciones involucradas en la cadena productiva para promover mejoramientos competitivos permanentes y efectivos. Debe responder inicialmente si esa organización es capaz de responder adecuadamente a la demanda real, a la satisfacción de los intereses de los consumidores y a las expectativas del mercado (Maristany, 2007).

Se debe analizar:

- Composición de la cadena, su eslabonamiento, las condiciones y diferentes mecanismos de articulación
- Existencia de organizaciones representativas de los eslabones Procesos de liderazgo y dirección
- Potencialidad para planear para proyectar y para ejecutar planes de acción
- Existencia de sistemas de información y mecanismos de comunicación
- Instancias de seguimiento y evaluación del desempeño de la empresa o de la cadena
- Mecanismos de solución de controversias.
- Diagnóstico de Recursos Físicos: Mediante este ejercicio se evalúa la capacidad de la cadena productiva para producir competitivamente en función de los recursos físicos disponibles. Mide la capacidad física para atender la demanda de bienes o servicios. (Dees y Lumpkin, 2003).

Se debe determinar:

- Disponibilidad de recursos naturales (tierra y agua)
- Disponibilidad de servicios públicos
- Instalaciones
- Maquinaria y equipo
- Tecnología
- Ubicación geográfica de los productores y del mercado
- Disponibilidad de infraestructura productiva y de uso público como vías, caminos, electrificación, acueducto, telefonía, puertos, aeropuertos, centros de sacrificio, acopio, beneficio o procesamiento
- Puestos de salud y educación
- Presencia de servicios de apoyo como provisión de insumos, repuestos y servicios
- Redes de distribución
- Cantidad y el tamaño de los productores y agentes de los diferentes eslabones
- Fortaleza económica
- Capacidad de crecimiento
- Acceso a recursos de crédito y otras fuentes de financiamiento

Diagnóstico de Recursos Intelectuales: Enfatiza en la evaluación del desarrollo científico y tecnológico disponible y del aplicado para determinar la brecha, la identificación de tendencias y cambios tecnológicos y del uso de tecnologías de última generación que facilitan el trabajo y permiten mejores resultados a menor costo (Rosales,1997).

También incluye la disponibilidad de información y de acceso para los agentes económicos de la cadena y los sistemas de apoyo para la toma de decisiones.

El diagnóstico estratégico revela las particularidades específicas del sistema en cuestión en el momento en que se realiza el ejercicio de proyección estratégica.

No obstante, como se trata de hacer un diagnóstico, no solo del sistema objeto de estudio, sino del ambiente que le es necesario para su existencia y desarrollo, algunos autores hablan de diagnóstico estratégico para referirse a estas dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica, denominadas también análisis externo e interno.

En la literatura especializada contemporánea se presenta el análisis del ambiente del sistema objeto, conocido también como entorno, donde se analizan los problemas relativos a las variables económicas, tecnológicas, demográficas, político-legales, ecológicas, sociales, entre las principales, que se vinculan directamente con el quehacer de la organización e impactan de manera positiva o negativa en la organización o sistema objeto, a los cuales denominamos oportunidades o amenazas, según su naturaleza. (Columbié Santana, 2002).

Según el autor del presente estudio el diagnóstico estratégico es una herramienta muy eficaz para pensar, interpretar, organizar, y concentrarse en información acerca del futuro, para la planificación y la toma de decisiones estratégicas, que permita orientar o reorientar los objetivos, las estrategias, las metas y las actividades, sin dejar de mirar la visión y misión institucional.

2.1.2. Eficiencia

Racional aprovechamiento de los medios y recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo preestablecido. (Reza 1995) En todo grupo humano existen creencias y valores, lo que se trata ahora es buscar “compartir” con todos los trabajadores de cada organización aquellos valores que necesitan ser jerarquizados para impulsarlos en virtud de lograr más y mejores resultados: eficiencia, eficacia y efectividad (Brook, 2000).

En estas condiciones resulta válido hablar de tres conceptos que aunque diferentes en su significado e implicaciones, encajan perfectamente entre si y

proporcionan los parámetros necesarios para afirmar que hemos realizado una labor con óptima calidad. Estos conceptos son: Eficacia + eficiencia = efectividad. Se entiende por efectividad el logro de los resultados propuestos en forma oportuna. Es el óptimo empleo y uso racional de los recursos disponibles (materiales, dinero, personas), en la consecución de los resultados esperados. Es la conjunción de eficacia y eficiencia. Se le define como la óptima relación existente entre los productos, servicios o resultados alcanzados y el uso que se hace de los recursos (Brook, 2000).

En la combinación y equilibrio de estos tres conceptos, radica en buena parte el éxito de las personas en el desarrollo de sus cargos, éxito que se mide en el logro de los resultados con efectividad, es decir con calidad en el objetivo, con un manejo ordenado y sin desperdicios de los recursos, atendiendo los requerimientos de los usuarios y alcanzando un buen balance costo beneficio.

Es necesario dejar bien claro que la eficiencia enfatiza en la óptima utilización de los recursos, en tanto que la eficacia se materializa en la obtención de resultados. (Brook, 2000).

Resulta lógico que una buena y racional utilización de los recursos disponibles corresponda a la obtención de resultados posibles; por ello se afirma generalmente que la efectividad es suma de la eficiencia y la eficacia.

Cuando las organizaciones comienzan a medir sus resultados a veces se quedan en la sola eficacia, obviamente que el fin de la destinación de los recursos no es la simple generación de productos o servicios a buenos costos, sino maximizar la satisfacción de las necesidades de los clientes que utilizan aquellos productos o servicios (Brook, 2000).

En términos de autocontrol, la eficacia, la eficiencia y la efectividad se convierten en el reto de quien emprende una labor con la responsabilidad que implica mantener una acción constante, planeada, verificada y centrada en el logro de

objetivos tomando en consideración que el fin justifica los medios, es decir, que debe existir coherencia entre los resultados que se obtienen y la forma cómo llegamos a ellos.

El autocontrol significa que seamos eficientes y eficaces en todo lo que hacemos, no es posible desligar una de otra, ya que no es lógico que seamos eficientes pero no eficaces y tener autocontrol, sólo logramos esto combinando ambas acciones en busca de la efectividad, lo cual no es más que cumplir los objetivos en forma oportuna. Trabajar con efectividad trae beneficios a todos y cada uno de las partes involucradas en los recursos disponibles y alcanzar resultados sin costos adicionales, con calidad y con menor desgaste, optimizando además el tiempo con el que contamos. De acuerdo con lo anterior, una de las necesidades primordiales, es buscar que las entidades sean más eficientes, eficaces y efectivas en todos los servicios que entregan a sus clientes, mediante el cumplimiento de las metas y objetivos, apoyándose en el autocontrol y compromiso de todos y cada uno de los funcionarios en la búsqueda de la misión institucional. (Gorz, 1977).

A partir de la consulta de diversos autores el investigador del presente proyecto reconoce que existe una gran diferencia entre medir la eficacia y medir la efectividad. Cuando se mide la eficacia se sabe la cantidad y el costo de un resultado específico (producto o servicio); cuando se mide la efectividad se conoce si la inversión efectuada fue útil, es decir, si sirvió para satisfacer la necesidad que inicialmente motivó la destinación de recursos.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Administración

La administración no puede ser estudiada en forma rigurosa y sistemática sin antes explicitar, definir y plantear con profundidad lógica todos los aspectos primarios que por su desconocimiento la mantienen sumida en un caos metodológico.

La referencia se dirige a los aspectos elementales de ubicación epistemológica que, en la bibliografía especializada, generalmente se soslayan o no son tratados con la profundidad debida. En nuestra opinión, ello ocurre por desconocimiento y por carecerse de bases científicas, lo que lleva a un enfoque absolutamente empírico.

En la bibliografía tradicional sobre administración, se advierte que temas como la categorización científica de la disciplina, ya sea como ciencia o como técnica, quedan librados al buen criterio de cada uno, como si se estuviera operando en el campo de la filosofía; no faltan, además, los autores para quienes la administración es un arte: el de dirigir una empresa y tomar decisiones.

Como clara demostración del aludido caos semántico y metodológico, se pueden citar algunas opiniones sobre qué es la Administración:

- Para TAYLOR es ciencia y no regla empírica, aunque su idea de la ciencia está totalmente desvirtuada, y nada tiene que ver con el verdadero concepto científico;
- Para FAYOL es una doctrina administrativa, además del arte de gobernar a la empresa;
- Para KOONTZ y O'DONNELL es un sistema de principios;
- Para SIMON es una teoría;
- Para DRUCKER es gerencia;

- TIMMS completa dicha apreciación al asimilar a la administración con la gerencia, a la cual considera como una mezcla de arte y ciencia.

Es comprensible que la orientación y la rigurosidad con que estos autores desarrollaron sus respectivas obras hayan dependido de la definición metodológica con la que cada uno enfocó la materia. Así, quien defina a la Administración como un arte parece evidente que realizará estudios y descripciones muy diferentes a las de otro para quien la administración es una técnica, o una ciencia, o una teoría, o un sistema de principios, o simplemente la gerencia de las empresas.

En este punto parece fundamental satisfacer la necesidad de contar con una definición clara del perfil epistemológico de la Administración, antes de comenzar a desarrollar sus contenidos. Solamente con esa base se podrá construir un andamiaje científico bien afirmado en lógicas premisas metodológicas.

En este sentido autores como Adams plantea que la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad; para Fayol (1940), administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas (Columbié Santana, 2001).

2.2.1.1. Características

- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de una corporación.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficiencia y eficacia

Según Duening y Ivancevich, (2003); el término administración se puede definir según diferentes perspectivas o enfoques. Estas se describen en el cuadro siguiente:

CUADRO 1
DIFERENTES PERSPECTIVAS QUE DEFINEN LA ADMINISTRACIÓN

Perspectiva	Definición de “Administración”
Procesos	<p>La administración es un proceso que incluye un conjunto de actividades y funciones orientadas al logro de un determinado nivel de eficiencia y eficacia en una organización.</p> <p>La administración es un proceso que incluye un conjunto de actividades y funciones orientadas al logro de un determinado nivel de eficiencia y eficacia en una organización.</p>
Ciencia o Disciplina	<p>La Administración es una ciencia social formado por un cuerpo de conocimiento en la forma de principios, conceptos, y teorías que pueden ser entendidas, aprendidas, y enseñadas.</p>
Arte o Actividad Humana	<p>La Administración es un arte o actividad humana que puede solo ser desarrollada por personas que están insertas en una organización.</p> <p>La Administración es un arte o actividad humana que puede solo ser desarrollada por personas que están insertas en una organización.</p>
Carrera	<p>La Administración es una carrera que se adquiere a través de la experiencia en diferentes empresas y puestos de trabajo.</p> <p>Personas devotas a la administración progresan a través de una secuencia de trabajos, actividades, organizaciones, posiciones, y desafíos</p>

Fuente: Elaboración a partir de Fuentes Henríquez, (2007).

Por ejemplo, comportamiento organizacional es el área de la administración que concentra sus esfuerzos en explicar múltiples fenómenos de la conducta individual y grupal (micro-administrativos) en una organización, a objeto de determinar los posibles antecedentes que explican el desempeño, satisfacción,

motivación, compromiso y otras variables dependientes, a nivel individual, grupal y organizacional (Maristany,2007).

Todos los estudios realizados por los expertos en la conducta organizacional son el fundamento teórico utilizados por los expertos que tratan de explicar los fenómenos de la administración de recurso humanos (macro-administrativos).

El autor del presente estudio considera que la administración es una disciplina de alta complejidad, ya que incluye el análisis teórico y práctico de los antecedentes y consecuencias de múltiples fenómenos organizacionales que suceden a nivel individual, grupal, organizacional, industrial y global.

2.2.2. Gestión empresarial

El concepto de gestión empresarial, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo.

Cabe anotar que las ciencias administrativas o gestión tienen diversos aspectos u obstáculos epistemológicos en la construcción de un nuevo conocimiento como es desarrollado como lo enuncia (Contreras Soto, 2010), a continuación:

- a) La ausencia y carencia de reflexión teórica en el campo.
- b) La aplicación de técnicas de investigación bajo criterios de usos y costumbres de la “ciencia”, sin cuestionarse sobre la pertinencia en los objetos de estudios.
- c) Las escalonadas jerarquías de la verdad-autoridad de la estructura de poder académico, distribuidos piramidalmente por grados académicos donde se reconocen o desconocen de manera mágica los problemas de la realidad, los sujetos que las investigan y los problemas del conocimiento.
- d) La orientación “profesionalizante” de nuestras carreras.

- e) El desconocimiento de las implicaciones sociales que subyacen en ciertas aplicaciones de los paradigmas administrativos.
- f) La falta de fundamentos sólidos en la formación disciplinaria.
- g) La ausencia de crítica y autocrítica como vigilancia epistemológica.
- h) El consumo acrítico de residuos teóricos, principalmente del management.
- i) La subordinación del campo académico al campo de los negocios.
- j) Las formulaciones y las acciones del ejercicio de la administración que están atrapadas en la razón instrumental en la formulación de la eficiencia.
- k) La fragmentación de saberes de las profesiones administrativas.
- l) La falta de dispositivos orientados a la formación científica en los planes de estudio.
- m) Los problemas complejos de sus objetos de estudio y de las condiciones sociales económicas en la periferia (Contreras Soto, 2010),

El autor propone como posicionamiento del concepto el siguiente: La Gestión Empresarial se basará en la información más importante para la gestión de la institución, organizaciones y empresas, para existir y prosperar, toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio y tecnología será el principal agente para el cambio económico

2.2.3. Organización

Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. (Chiavenato, 2006).

Conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no. (RAE, 2007).

Según, (Canovas Riveron, Loredó Carballo, y Martín Pérez, 2011), la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas, sean ellas órganos o personas. Fayol partió de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inició la concepción anatómica y estructural de la organización. Existe una proporcionalidad de la función administrativa, que se reparte en todos los niveles de la empresa.

El comportamiento es siempre visto como algo contextualmente limitado en un mundo real de relaciones sociales concretas y tangibles es primariamente regulativa y pragmática en su orientación básica, ocupándose de entender la sociedad en un sentido que genera conocimientos empíricos útiles.

“Una organización es la actividad de un grupo coordinado por procedimientos explícitos, para conseguir objetivos específicos”. (Maristany, 2007).

“La organización tiene una jerarquía de metas incluye su visión, misión y objetivos estratégicos. Aunque las visiones pueden carecer de especificidad, compensan por su habilidad en evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras. Por otro lado, los objetivos estratégicos tienden a ser específicos y a proveer un medio más directo de determinar si la organización se mueve hacia más amplios objetivos de conjunto...”. (Dess y Lumpkin, 2003).

Distintas formas de organización empresarial.

La forma más simple es la figura del propietario, quien es quien lleva la gestión personalmente, asume riesgos y si algo sale mal, es el único responsable respecto a terceros, poniendo en juego todo su patrimonio personal y familiar.

Si bien esta persona no sufre de las complejidades y frustraciones de las grandes empresas, bien es verdad que carece de los beneficios de consultar a expertos y especialistas.

Por lo general su empresa no crece como él quisiera por carecer de recursos suficientes, de ideas innovadoras y capacidad de obtener financiación adecuada para la misma. Aunque apuesta por su independencia profesional y no tiene que estar sometido a otras directrices que las suyas, solo cuenta con el respaldo de sus propios recursos.

Este tipo de negocio es adecuado para pequeños comerciantes o talleres, porque tienen poco potencial de crecimiento a largo plazo.

Los propietarios que solo piensan en crecer, consideran a veces si la solución es crear una SOCIEDAD, en la que pueden entrar otros socios, o seguir de forma individual. Por desgracia estas asociaciones de personas son muy susceptibles a malentendidos y discrepancias entre ellos, y terminan disolviéndose. Esta falta de continuidad dificulta la posibilidad de que la sociedad pueda consolidarse y pierda la oportunidad de ser líder en su sector o gremio, tal como fue diseñada.

Estos problemas y limitaciones condujeron al concepto de responsabilidad limitada que permitió la formación de sociedades, donde la gestión y la propiedad pueden estar totalmente desvinculadas. Aunque los propietarios o partícipes arriesgan cierto capital en la empresa, sus pérdidas se limitan a la inversión inicial.

Los directores de estas empresas responden ante los propietarios de sus propias acciones pero no son personalmente responsables de las pérdidas de la empresa, si esta no marcha bien.

Existen otras alternativas de empresas colectivas muy similares a las descritas anteriormente llamadas Cooperativas, donde el poder de decisión no depende de la persona o personas según el número de acciones o participaciones que posea, sino que cada uno de los miembros de la Cooperativa tiene derecho al mismo voto en la toma de decisiones y dirección de la organización.

Los Directivos son elegidos para gestionar la empresa durante un periodo variable de tiempo, y luego son sustituidos por otros cooperativistas. Esta alternancia puede desembocar en una gestión variable lo que propicia casi siempre disparidad de criterios entre los socios.

Este tipo de empresa es el adecuado para comunidades de productores localizados en núcleos de poblaciones, sobre todo rurales, y la gestión corresponde directamente y constantemente a los miembros de la organización que normalmente son la misma mano de obra.

Aunque la meta, como en cualquier empresa, es conseguir beneficios para que la organización siga adelante, existe entre otros, un objetivo primordial: el control político de los recursos.

A modo de resumen debe considerarse los siguientes puntos desde la óptica del autor del presente estudio:

1. La gestión, se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos.
2. La gestión, siempre deberá centrarse en las personas, sea cual fuere la dimensión de la empresa.
3. La gestión, debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general.

2.2.4. Procesos administrativos

Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. (Chiavenato, 2006).

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece mas exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización (Sotelo, 1999).

Autores como Urwick define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con siete (7) elementos que se detallan a continuación (Stan, Davis y Meyer (1999):

- Investigación
- Planificación
- Coordinación
- Control
- Previsión
- Organización
- Comando

Koontz y O'Donnell definen el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos (Stan, Davis y Meyer (1999):

- Planificación
- Designación de Personal
- Control
- Organización
- Dirección

Miner define el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

La Administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las Organizaciones le sirven a las personas que afectan Stan, Davis y Meyer, (1999).

El éxito que puede tener la Organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el Desempeño Gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del Proceso Administrativo, logrando una Estructura Organizacional que la diferencia de otras Organizaciones Stan, Davis y Meyer, (1999).

Según el investigador, las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones

administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.

2.2.5. Dirección estratégica

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. (Reyes, 2010).

En la evolución de la dirección estratégica se identifican cuatro etapas:

Dirección por control: Es un sistema de dirección válido para entornos estables ya que centra su atención en el corto plazo y en los aspectos internos de eficiencia. Los resultados de la empresa dependen de una correcta asignación de recursos por lo que el control presupuestario es una técnica básica en este tipo de dirección.

Dirección por extrapolación: Es también conocido como planificación clásica. El entorno es estable por lo que es posible predecir el futuro a partir de la "extrapolación" de las situaciones pasadas. Así se pueden fijar objetivos a largo plazo y definir la planificación del camino a seguir para llegar a los objetivos marcados.

Dirección por anticipación: Surge a medida que entorno se hace más inestable. Adquiere desde este momento todo su significado y validez el concepto de estrategia y la dirección estratégica de la empresa. Es entorno es dinámico, pero no turbulento, por lo que la dirección puede "anticiparse" a la evolución del entorno y dar respuesta a sus amenazas y oportunidades a partir de las fortalezas y debilidades internas. Sin embargo, esta fase inicial de la dirección estratégica o

de planificación estratégica centra más su atención en la formulación estratégica y en la vinculación con el entorno descuidando los problemas de implantación y variables no estrictamente económicas o tecnológicas.

Dirección a través de respuestas flexibles y rápidas: La presencia de entornos cada vez más turbulentos con frecuencia no permite a la dirección empresarial ni siquiera una actitud de anticipación. Por ello, se hace necesaria una actitud que permita detectar rápidamente los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados en cada momento.

La dirección estratégica, es aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial formular una estrategia y ponerla en práctica. Está caracterizada por:

- La incertidumbre, acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes.
- La complejidad, derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa.
- Los conflictos organizativos, entre los que toman decisiones y los afectados por ellas.

En su función básica de definición de la estrategia de la empresa, la dirección estratégica debe definir y perfilar los cuatro componentes básicos de toda estrategia y que podemos identificar con cuatro actividades básicas para desarrollar:

El campo de actividad: con él se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación "productiva" con el entorno socioeconómico. (Rifkin, 1996).

Las capacidades distintivas: que incluyen los recursos (físicos, técnicos, financieros, etc.) y las habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas, etc.)

presentes o potenciales que posee y domina la empresa, con los cuales puede hacer frente a los retos del entorno.

Las ventajas competitivas: características diferenciadoras respecto de la competencia que reducen los costes de los productos a vender, o posicionan a la empresa para la obtención de rentas superiores, en relación con los otros competidores actuales o potenciales. (Rifkin, 1996).

El efecto sinérgico: que implica la búsqueda y explotación de interrelaciones entre las distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, etc., de la empresa para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de dichos elementos o partes.

Es necesario considerar dos reflexiones sobre la dirección estratégica y su papel en el ámbito empresarial. Primero, el proceso de dirección estratégica no es algo aséptico y objetivo por definición, sino que está afectado por los valores y expectativas de los líderes empresariales y de los grupos que se relacionan con la empresa y que tratan de influir en dicho proceso. Segundo, la relación entre los recursos y capacidades de la empresa y los resultados de la misma no está clara ya que las dotaciones iniciales de recursos son asimétricas y existe ambigüedad causal (Rifkin, 1996).

“La dirección estratégica de una organización supone tres procesos: análisis, decisión y acción”. Es decir, la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (Visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización.

Después, los líderes deben tomar decisiones estratégicas. Estas decisiones generalmente hablando, responden a dos interrogantes básicas: ¿en qué industrias deberíamos competir?, ¿cómo deberíamos competir en dichas industrias?, estas preguntas a menudo también implican operaciones de la organización tanto a nivel Nacional como Internacional y por último, se

encuentran las acciones que deben adoptarse. La dirección estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende a fin de crear y sustentar ventajas competitivas. (Dess y Lumpkin, 2003).

Los atributos claves de la dirección estratégica son:

- Dirigir la organización hacia las metas y objetivos globales.
- Implicar la inclusión de múltiples grupos de interés en la toma de decisiones
- Necesita incorporar perspectivas a corto y a largo plazo.
- Reconocer interrelaciones entre eficacia y eficiencia. (Dess y Lumpkin, 2003).

La estrategia empresarial trata de servir de motor e impulsor de acciones. Es una búsqueda de diversos planes de acción que descubran y potencien la ventaja competitiva. Señala los objetivos a alcanzar y, por tanto, supone un compromiso de los actuantes en la empresa y una guía que facilite la actuación diaria.

La estrategia empresarial detalla los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico en el que actúa.

Es decir, la estrategia empresarial se propone explicitar o detallar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de organización, y asimismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo temporal.

Por esto, la estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica definida esta última por algunos autores como “el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección.

La planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto que introduce un análisis sistemático del entorno, un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas y la participación directa de la alta dirección en la formulación estratégica como rasgos más diferenciadores.

Según el autor del estudio presente, la dirección estratégica se ocupa de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la movilización de los recursos de la empresa para el logro de los objetivos globales, lo cual incluye tres funciones básicas:

- Desarrollo y movilización de los recursos y capacidades de la empresa.
- Coordinación de los recursos de distinto tipo (materiales, humanos, financieros, etc.) para que estén disponibles en la cuantía, momento y lugar adecuados.
- Búsqueda de rentas empresariales, lo que supone que la rentabilidad de los capitales invertidos sea superior a su coste de oportunidad, siendo éste un elemento determinante del proceso de decisión empresarial.

2.2.5.1. Proceso de dirección estratégica

“Se identifican tres procesos continuos: Análisis, decisión y acción, que son centrales para la dirección estratégica. En la práctica, las estrategias no se desarrollan en un esquema puramente lineal, a través de la cual los directivos dirigen un sofisticado análisis, toman apropiadas decisiones estratégicas y después emprenden acciones necesarias para implementar las estrategias seleccionadas. En lugar de ello, estos tres procesos a menudo designados como: análisis estratégico, formulación estratégica e implantación estratégica son altamente interdependiente. Sin embargo cabe mencionar que el éxito de uno de estos procesos no garantiza el éxito en el mercado”. (Dess y Lumpkin, 2003).

- **Interno**

“Dichos análisis ayudan a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector”. (Dess y Lumpkin, 2003).

- **Análisis externo**

“El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles e una empresa por ejemplo, patentes, marcas registradas, son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados” (Dess y Lumpkin, 2003).

La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica.

En la dirección estratégica se deben definir y perfilar los cuatro componentes básicos de toda estrategia y que podemos identificar con cuatro actividades básicas que son:

- a. **El ámbito o campo de actividad (Scope).** Con él se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico, se trata de delimitar cuál es o cuáles son los negocios en los que piensa participar la empresa, definiéndolos en términos de producto y en términos de mercado. El ámbito de la actividad ha de estar definido como una cartera de negocios o de actividades formada por la combinación de los diferentes binomios producto-mercado en los que la empresa desea trabajar. También es importante tener una visión dinámica de este aspecto, ver cómo se piensa va a evolucionar esta

cartera de actividades, combinando la opción actual y la nueva y analizando tres dimensiones que pueden definir una actividad o nicho de mercado: mercados, tecnologías y necesidades.

- b. **Las capacidades o competencias distintivas.** Se incluyen en este componente los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos,...) y las habilidades (tecnologías, organizativas, directivas,...) presentes y potenciales que posee y domina la empresa. Las competencias de la empresa, constituidas a lo largo del tiempo, están en función de: las características de su personal, los métodos y tecnologías que apliquen y, por último, la organización y su sistema de valores.

Estas competencias o capacidades son las que hacen a la empresa capaz de obtener determinados resultados a partir de sus activos materiales y financieras.

Se trata aquí de determinar el nivel y modelo según los cuales se deben desarrollar y asignar estas capacidades (recursos y habilidades) cuya utilización adecuada nos puede llevar a alcanzar los objetivos de la organización, haciendo la empresa más competitiva en unas u otras actividades.

- c. **Las ventajas competitivas.** Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición de ventaja frente a sus competidores. La empresa en un entorno competitivo no sólo debe ser capaz de trabajar en una actividad determinada, sino que debe intentar hacerlo mejor que las otras empresas que participan en esa misma actividad.

Este potencial privilegiado de la empresa puede resultar de posesión de algunos recursos o competencias clave como, por ejemplo, el acceso a una materia prima, unos equipos tecnológicamente perfeccionados, una patente, un personal especializado, una cultura motivadora o un liderazgo marcado.

d. **La sinergia.** Que implica la búsqueda del efecto sinérgico positivo, es decir, la explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, etc. de la empresa para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de dichos elementos o partes, y que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de la actividad, las competencias distintivas y las ventajas competitivas. Sería erróneo estudiar los tres elementos anteriores de una forma independiente, se deben buscar las complementariedades positivas entre estos tres componentes de la estrategia, de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia posible.

2.2.6. Control

El control es ante todo, un asunto de comportamiento: se trata, mediante la elección de los fenómenos medidos, de orientar los comportamientos individuales o colectivos en un sentido que se ha juzgado favorable para la organización y de conseguir el cumplimiento de la estrategia. Por lo tanto el sistema de control tiene que ser:

- Muy sencillo, que sea fácil de manejar y modificar, generalmente estará constituido por un pequeño número de objetivos y de indicadores de control por cada actividad (no es probable que pueda tener más de cinco o seis indicadores en sus decisiones). (Pelayo, 2001).
- Claro, o sea, constituido por indicadores concretos, perfectos y fácilmente comprensibles por el personal involucrado y no ambiguo; varios indicadores diferentes pueden presentar mensajes contradictorios; por lo tanto, un sistema de control estará constituido solamente por indicadores, sino también por las reglas para la utilización de estos indicadores, especialmente reglas de prioridad, para evitar ambigüedades y conflictos entre objetivos.

- Terminado por la estrategia: los indicadores de control deben traducir la estrategia al nivel de la actividad, es decir, al nivel del centro de decisión que tiene la actividad a su cargo. (Pelayo, 2001).
- Evolutivo, que pueda adaptarse en función de los cambios de circunstancias y de la estrategia.
- Tan integrado como sea posible: los indicadores de control no se eligen de abajo hacia arriba, según la inspiración, en función de lógicas puramente locales, sino que después de la formulación de los FCE, de análisis de los procesos de las actividades, y la identificación de los principales inductores de eficiencia; sólo cumpliendo esta condición se conseguirá que los indicadores no constituyan únicamente un mosaico de lógicas locales, sino un sistema colectivo de lógicas parciales que traduzcan una estrategia global (Pelayo, 2001).

El control interno de una empresa (o de cualquier otra organización económica) comprende:

- 1) por una parte, el registro documental y el seguimiento administrativo de las operaciones que implica la actividad empresarial (ventas, compras, pagos, cobros, contratación de servicios, cumplimiento de las obligaciones legales), y la contabilización de estas operaciones, de tal manera que quede asegurado un funcionamiento día-a-día mínimamente coherente de la empresa, y 2) por otra parte, la elaboración de información económico-financiera interna que permita a la dirección de la empresa estar eficazmente informada de los resultados de la gestión en cada una de sus áreas o departamentos.
- 2) Al primer tipo de actividades de control se le conoce normalmente por control de operaciones y se corresponde con la mayor parte de las tareas denominadas 'administrativas' de toda empresa. Y el segundo tipo de actividades es lo que se entiende habitualmente por control de la gestión.

Las grandes empresas acostumbran a tener departamentos específicos de control (nombres como "Departamento de Planificación y Control" son corrientes) pero para la gran mayoría de PYMEs las actividades de control acostumbran a ser realizadas por el departamento de Administración y/o de Finanzas.

Todas las tareas que configuran la actividad de un típico departamento de Administración/Finanzas admiten ser incluidas en uno u otro de los dos grandes bloques comentados del control interno:

A) CONTROL DE OPERACIONES

-Tareas que consisten en registrar documentalmente las operaciones que realizan cada una de las áreas operativas de la empresa: compras, ventas y prestación/ contratación de servicios, principalmente.

Entendiendo por registro, desde la plasmación de cada una de estas operaciones en un documento (factura o 'comprobante') a la contabilización de estos.

-Tareas que constituyen de hecho operaciones jurídicas con el exterior: básicamente efectuar todos los pagos y cobros de la empresa; más la contabilización de estas operaciones.

-Llevar algún sistema de registro contable y de clasificación sistemática de documentos (facturas, principalmente; tanto de compras como de ventas) que permita saber en cada momento qué es lo que está pendiente de pagar y de cobrar. Esto es especialmente importante en tanto que las operaciones de compra y venta sean mayoritariamente a crédito (pago a 30, 90,.... días), como es lo usual en nuestro entorno económico.

B) CONTROL DE LA GESTIÓN

-Elaborar periódicamente los estados de cuentas y llevar a cabo algún sistema de cálculos que permita determinar periódicamente los costes por departamentos o secciones, y por producciones o líneas de actividad.

- Elaborar para cada año, con una lógica anticipación, previsiones relativas a la actividad económica-financiera de la empresa; (unas previsiones generalmente desglosadas por meses).
- Elaborar informes periódicos para la Dirección de la empresa, utilizando todo lo mencionado anteriormente (básicamente comparando los resultados reales con las previsiones).

La enumeración anterior no es exhaustiva pero sí suficientemente general para ser útil a nuestro propósito. Es cierto que la clasificación efectuada puede resultar un tanto discutible (como la mayoría de clasificaciones en estas materias) porque no todas las actividades del bloque B) tienen como justificación exclusivamente el control de la gestión (la determinación de costes por productos o actividades, por ejemplo, acostumbra a ser un necesario soporte para quienes, dentro de la empresa, en el funcionamiento día-a-día, deben decidir sobre la fijación de precios en las operaciones de venta).

Por otro lado, una parte de las del bloque A) -especialmente las referidas a la contabilización de las operaciones- es imprescindible efectuarlas de una manera determinada (más detallada) para poder llevar a cabo las del bloque B). Pero la clasificación describe razonablemente bien los dos tipos de actividades administrativas que componen la dimensión instrumental del control interno de una empresa.

En resumen, que además de la evidente necesidad del control de operaciones, un cierto control periódico que evalúe la gestión realizada internamente -y que sirva así de instrumento o guía para la labor de la Dirección General- es una condición

necesaria para que cualquier empresa funcione de forma razonablemente eficiente. O, si se quiere, para que la eficiencia real de la empresa se aproxime lo más posible a su eficiencia potencial; definida ésta por: los máximos resultados que podría obtener, dada su infraestructura, tecnología, equipo humano y las condiciones de mercado.

En lo que sigue no trataremos del control de operaciones, sino del control de la gestión (CdG); el cual podemos definir más brevemente como:

En tanto que instrumento:

La recogida, elaboración y emisión de información descrita en el bloque B.

En tanto que tarea de la Dirección:

La utilización de todo lo anterior para llevar a cabo un control, supervisión y evaluación sistemáticos de la actividad económica de la empresa a corto plazo; una evaluación periódica (mensual o trimestralmente) de los resultados obtenidos en cada área interna en comparación con los previstos en el plan anual; y, en definitiva, supervisar la gestión realizada por los diferentes directivos de la organización.

Los estados contables -Balances y Cuentas de Resultados- han sido tradicionalmente los instrumentos informativos para controlar internamente la empresa. Y continúan siendo la base, pero actualmente -y cada vez más- más bien como una de las fuentes de información para elaborar otro tipo de documento -de periodicidad generalmente mensual- en el que se analiza el funcionamiento económico de la empresa y de cada una de sus áreas de gestión.

Un documento (el “informe del control de gestión”) en el que predominan las informaciones típicas de la contabilidad analítica (sobre costes por departamentos

y por productos, marginalidad por líneas o productos; informaciones desviaciones que presentan esos datos reales respecto de los valores previstos.

El control de la gestión permite a juicio del investigador que de arrolla este proyecto incrementar la productividad, o, mejor dicho, las diferentes productividades que determinan al final el Beneficio de una empresa (o los resultados económicos de cualquier organización) principalmente por dos razones:

- La variabilidad y la incertidumbre o relatividad antes comentada sobre los valores óptimos de los coeficientes de productividad correspondientes a cada micro-actividad de las que configuran la actividad global de cualquier empresa.
- El hecho de que cualquier empresa es, sobre todo, un conjunto de relaciones entre personas, cada una (o cada grupo de ellas) con sus legítimos intereses, frecuentemente no coincidentes.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1. Compañías de comercio en la legislación ecuatoriana

El fenómeno asociativo tiene en la actualidad mucha importancia, de tal forma que las personas naturales como jurídicas se reúnen para alcanzar los más diversos fines, así por ejemplo: las personas se agrupan con finalidades políticas, religiosas, culturales, económicas, etc.

Este portento asociativo aparece justificado por nuestra propia Constitución en el Capítulo VI Derechos de Libertad, Art. 66, numeral 15 el cual manifiesta: “El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental”; reconociendo así, el derecho a la libre asociación para alcanzar un fin común.

En el Art. 319 del Capítulo Sexto, sección primera de la Constitución de la República del Ecuador reconoce diversas formas de organización de la producción de la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

Existen dos clases de sociedades, las de hecho y las de derecho, una y otra instituyen una asociación de individuos que colocan sus capitales o industrias para emprender y comenzar una actividad legal y legítima para obtener utilidades; pero que hay diferencias sustanciales entre las mismas.

La sociedad de hecho no tiene personalidad jurídica, y por lo tanto, no puede ejercer derechos ni adquirir obligaciones como sociedad y no están tipificadas por la Ley; se constituyen mediante contrato; en cambio, las sociedades de derecho son personas jurídicas y como tales pueden ejercer derechos y contraer obligaciones a través del representante legal y están tipificadas por la Ley, es decir la Ley determina las características de las mismas y que por tanto alinean una decretada especie de compañía. (Blacio, 2013).

2.3.2. Definición de compañía

El Código Civil en su Art. 1957 define a la sociedad o compañía como el “contrato en el cual dos o más personas estipulan poner algo en común (dinero, bienes servicios, industria o trabajo apreciables en diner), con el fin de dividir entre sí los beneficios que de ello provengan”.

La Ley de Compañías es el ordenamiento jurídico principal que regula a las sociedades mercantiles y cuya normativa define a la compañía como el “contrato mediante el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades”. (Blacio, 2013).

2.3.3. Cuál es la entidad que controla y vigila las compañías

En el Ecuador, la entidad o institución encargada del Control y Vigilancia de la Compañías, es la Superintendencia de Compañías, entidad que por mandato constitucional y legal controla: las sociedades anónimas, compañías de responsabilidad limitada, de economía mixta y compañías en comandita por acciones, además es quien dicta los reglamentos para la aplicación tanto de la Ley de Compañías, así como los acuerdos de las partes derivadas del contrato o convención mercantil; la compañía en nombre colectivo y la de comandita simple corresponde su aprobación al Juez de lo Civil del domicilio en que se constituyan. (Blacio, 2013).

2.3.4. Clases de compañías

- * La compañía de responsabilidad limitada;
- * La compañía anónima;
- * La compañía de economía mixta;
- * La compañía en nombre colectivo; y,
- * La compañía en comandita simple y dividida por acciones.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación. (Blacio, 2013).

2.3.5. Compañía anónima

Es una sociedad de capitales, en la que el capital social se encuentra representado por títulos negociables y que poseen un mecanismo jurídico propio y dinámico; por lo cual, la acción es la parte alícuota del capital de una compañía anónima. Es una sociedad cuyo capital está dividido en acciones negociables y cuyos accionistas no responden personalmente de las deudas sociales, sino únicamente por el monto de sus acciones. Se puede constituir mediante dos procedimientos: constitución simultánea y constitución sucesiva.

La compañía anónima es típicamente capitalista, el capital se puede constituir o aumentar mediante suscripción pública, además es considerada una sociedad; por lo referido, existe una pluralidad de personas con ánimo de asociarse, unir sus capitales para emprender en operaciones y participar de sus utilidades. (Blacio, 2013).

Ventajas

- Se pueden transmitir las acciones mediante su venta.
- Los acreedores tienen derecho sobre los activos de la compañía, no sobre los bienes de los accionistas.
- El dinero que los accionistas arriesgan al invertir en una Soc. Anónima se limita al valor de su inversión.
- Obtención de crédito.
- Cada socio participa directamente en los beneficios.

2.3.6. Compañía en comandita por acciones

En capital de esta compañía se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual (al decir acciones nominativas esta es una sociedad típicamente de capital). La décima parte del capital social por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsable (comanditados), a quienes por sus acciones se entregarán certificados nominativos intransferibles. La única diferencia que existe entre la comanditaria simple y la en comandita por acciones es que la una está dividida por acciones y la otra no. (Blacio, 2013).

Ventajas de las Compañías en Comandita

- No requiere capital mínimo para su constitución.
- Cada socio participa directamente en los beneficios.
- La posibilidad de reunir un mayor capital para la empresa.
- Las responsabilidades ante las obligaciones sociales de la empresa son establecidas según el tipo de socios, Comanditarios o comanditados.

2.3.7. Las asociaciones o cuentas en participación

La asociación o cuentas en participación es aquella en que un comerciante o no, da a una o más personas la capacidad para que intervenga de forma directa en la participación de las utilidades o pérdidas de una o más operaciones o de todo su comercio. No hay responsabilidad solidaria aunque conceptualmente se considere a este tipo de asociación como equitativa e intervencionista tanto en las pérdidas así como en las ganancias o utilidades. (Blacio, 2013).

Ventajas

- Se rige por las convenciones de las partes.
- Exenta de las formalidades establecidas para las compañías con personalidad jurídica.
- Pueden constituirse por escritura pública o privada.

2.3.8. Extractora QUEVEPALMA.

Fundada el 1 de septiembre de 1993 y legalmente constituida con la razón social de Empresa Extractora QuevepalmaS.A. con un capital social de s/. 50.000.000, oo sucres. Dando su inicio del proceso productivo el 24 de octubre de 1.994.

2.3.9. Extractora OLEORÍOS

La visión de Oleorios S.A. es ser líder en el área de procesamiento de fruta fresca de Palma (FFP) basándose en estándares de calidad los cuales se aplican al proceso de extracción de Aceite y Nuez y así cumplir con los requerimientos establecidos por nuestros clientes, a nivel nacional como internacional. Nuestra meta es satisfacer las necesidades de venta de nuestro producto (Fruta Fresca de Palma Africana) de todos los palmicultores de la zona donde está ubicada su planta extractora de aceite y su área de influencia. Buscamos competir con nuestros similares en lo que se refiere a servicio y atención a nuestros clientes.

Estamos comprometidos con nuestros clientes nacionales e internacionales, y satisfacemos oportunamente sus expectativas y necesidades mediante la producción de productos de excelente calidad y a precios competitivos.

Nos apoyamos en el principio de mejoramiento continuo racionalizando nuestros recursos y manteniendo personal competente dentro de la organización. De esta manera logramos mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Gracias a un sistema técnico de proceso de la fruta, resultados muy halagadores como son 21% promedio en la extracción de aceite y el 10% de promedio en la extracción de nuez lo que nos da una pauta para demostrar la eficiencia en el proceso.

Además al momento contamos con una capacidad instalada para procesar 16 TM, de fruta por hora, 384 TM diarias y 9.216 TM mensuales.

CAPÍTULO III

3.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“La Educación es la mejor herencia que le pueden dar los padres a sus hijos.”

Ferrán L.

3.1. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Se aplicó una investigación analítica – descriptiva sobre el proceso administrativo y su incidencia en los costos de producción de las extractoras de aceite de palma aceitera.

Dentro de esta modalidad se aplicaron los siguientes métodos:

3.1.1. Método deductivo

Se partió de una premisa general para sacar conclusiones de un caso particular, para lo cual se puso énfasis en la teoría, en la explicación de datos empíricos, en la observación y la experimentación de los procesos administrativos que se dan en las extractoras de palma aceitera del cantón Quevedo y su incidencia en los costos de producción durante el periodo 2011-2012.

3.1.2. Método inductivo

Se analizaron casos particulares a partir de los cuales se extrajeron conclusiones de carácter general. El objetivo se basó en el descubrimiento de generalizaciones y teorías, a partir de observaciones sistemáticas de la realidad.

Se basó en la observación y la experimentación. Se inició con una recolección de datos y se categorizaron las variables observadas; variables Independiente “El proceso administrativo que se viene desarrollando en las dos extractoras de aceite de palma aceitera del cantón Quevedo” y la variable Dependiente, “Costos de producción que generan la actividad empresarial de las extractoras en estudio”. Se puso el énfasis en el descubrimiento de variables críticas que permitieron efectuar exploraciones sistemáticas. Se establecieron regularidades y relaciones entre los datos observados.

3.1.3. Método hipotético – deductivo

A partir de la observación de casos particulares, se planteó un problema. A través de un proceso de inducción, este problema remitió a una teoría. Considerando el marco teórico, se formuló una hipótesis, mediante un razonamiento deductivo, que posteriormente se valoró. Teniendo en cuenta el método científico, se pudieron estructurarse las siguientes fases:

- a) Planteamiento del problema a partir de la observación de casos.
- b) Revisión de la bibliografía.
- c) Formulación de la hipótesis.
- d) Recogida de datos.
- e) Análisis de datos.
- f) Conclusiones, interpretación y generalización de resultados (para aumentar el conocimiento teórico).

3.1.4. Métodos descriptivos

El objetivo fue describir el problema detectado. La observación es el elemento básico, pudiéndose utilizar varias técnicas como la observación directa, la observación participante, encuestas, test, entre otras.

3.1.5. Métodos explicativos

Su objetivo fue la de explicar un fenómeno; llegar al conocimiento de sus causas y a su fin último. Se pretendió llegar a generalizaciones extensibles más allá de los sujetos analizados. Se utilizó básicamente la metodología cuantitativa.

3.2. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Se detectó el problema de investigación dentro del proceso administrativo en extractoras de aceite de palma aceitera y su incidencia en el nivel de comercialización, para ello se determinaron los objetivos de la misma, planteando

un supuesto, el mismo que fue validado después de detectar la incidencia y la interrelación existente entre las variables en estudio.

Se seleccionó los métodos, técnicas e instrumentos de evaluación y se determinó a través de fórmula la muestra que fue evaluada por medio de los instrumentos o cuestionarios que permitieron recabar toda la información necesaria para validar la hipótesis.

Con los resultados se elaboraron tablas de análisis las mismas que sirvieron para identificar algunos aspectos inherentes en la investigación y con ello la elaboración de la propuesta final.

Dentro de las estrategias aplicadas para obtener la información tenemos:

- ✓ Observación por medio de visitas guiadas a las empresas con el objeto de percibir la realidad de la situación de las extractoras.
- ✓ Encuesta guiada al personal directivo de las extractoras.
- ✓ Encuesta aplicado a los productores que venden su producción a las extractoras en investigación.

La investigación, por ser sistemática, genera procedimientos, presenta resultados llegando a conclusiones, ya que la recopilación de datos o hechos y aun su tabulación, sólo forman parte importante de ella. La investigación tiene razón de ser por sus procedimientos y resultados obtenidos.

En la presente investigación tenemos las siguientes características:

- Fue planificada, es decir, tener una previa organización, establecimiento de objetivos, formas de recolección y elaboración de datos y de realización de informe.

- Contó con los instrumentos de recolección de datos que respondan a los criterios de validez, confiabilidad y discriminación, como mínimos requisitos para lograr un informe científicamente válido.
- Es original, esto es, apuntar hacia un conocimiento que no se posee o que esté en duda, y sea necesario verificar, y no a una repetición o reorganización de conocimientos que ya posean.
- Es objetiva, vale decir que la investigación debe tratar de eliminar las preferencias personales y los sentimientos que podrían desempeñar o enmascarar el resultado del trabajo de investigación.
- Apunta a medidas numéricas en el informe, tratando de transformar los resultados en datos cuantitativos más fácilmente representables y comprensibles y más objetivos en la valoración final.
- Ofrece resultados comprobables y verificarles en las mismas circunstancias en las que se realizó la investigación.
- Apunta a principios generales trascendiendo los grupos o situaciones particulares investigadas, para los que se requiere una técnica de muestreo con el necesario rigor científico, tanto en el método de selección como en la cantidad de muestra, en relación con la población de que se trate.

3.2.1. Matriz de la Población a ser encuestada

Extractora	Número productores	Muestra (≥ 0.05)
QUEVEPALMA	80	59
OLEORÍOS	63	47
TOTAL	143	106

3.2.2. Población y muestra

➤ Población

Existen dos extractoras de aceite de palma aceitera en Quevedo: OLEORÍOS y QUEVEPALMA, por lo que se tomó en consideración a todos los integrantes de la

organización. Además se consideró a los 143 productores que venden directamente su producción en dichas extractoras.

➤ **Muestra**

De igual manera se tomó una muestra al azar de los productores que entregan su fruta a estas empresas, para ello se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{(E^2 \times N - 1) + 1}$$

Donde:

n = Tamaño de la Muestra.

N = Población

E = Error (+/- 5%)

$$n = \frac{143}{(0.05^2 \times 143 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{143}{(0.0025 \times 142) + 1}$$

$$n = \frac{143}{1.355}$$

$$n = 105.535$$

$$n = 106$$

$$n = \frac{n \times p}{N}$$

$$n = \frac{106 \times 80}{143}$$

$$n = 59.3$$

$$n = 59 \text{ Quevepalma}$$

$$n = \frac{106 \times 63}{143}$$

$$n = 46.7$$

$$n = 47 \text{ Oleoríos}$$

3.3. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

3.3.1. El foco de interés de la investigación

El foco de interés de la tendencia epistemológica Empírico-Analítica es la sociedad y los hechos sociales, los mismos que debieron ser tratados como cosas, sin salirse del ámbito propio de los objetos sociales.

3.3.2. Categorías de análisis

Las categorías de análisis definidas fueron:

Los procesos administrativos

Los costos de producción

Subcategorías:

¿Cómo manejan las extractoras de palma aceitera las cuatro directrices de una buena administración: Dirección; Planeación; Organización y el Control?

✎ Directrices de la administración: Planeación; Organización; Dirección y el Control.

¿Cuál es el nivel de incidencia de los procesos administrativos sobre los costos de producción en las extractoras de aceite de palma aceitera en el cantón Quevedo?

✎ Nivel de incidencia sobre los costos de producción en las extractoras de aceite de palma aceitera.

¿Cómo afectan los indicadores de Producción, Mercado, Oferta y Competencia a la comercializadora extractora de aceite de palma aceitera?

☞ Indicadores de Producción, Mercado, Oferta y Competencia.

3.3.3. Problemas derivados

¿Cómo inciden los procesos administrativos sobre el costo de producción en las extractoras de aceite de palma aceitera en la zona de Quevedo?

¿Cómo manejan las extractoras de aceite de palma las cuatro directrices de una buena administración: Planeación; Organización; Dirección y el Control?

¿Cuál es el nivel de incidencia de los procesos administrativos sobre los costos de producción en las extractoras de aceite de palma aceitera en el cantón Quevedo?

¿Cómo afectan los indicadores de Producción y Mercado en las extractoras de aceite de palma aceitera?

3.3.4. Esquema del marco teórico

Objeto de investigación:

- La sociedad.- su crítica está basada en señalar los hechos como lo real.
- Los problemas a estudiar son tomados de la realidad.
- El positivismo estudia la realidad fenoménica, observable, manipulable y medible.

Principio:

- Prima lo real.
- Los hechos como punto de partida del conocimiento.
- Propone la certeza a la incertidumbre.

- Organiza lo desorganizado y sustenta la objetividad en oposición a la subjetividad.
- Rigor científico → observa a los hechos sociales como cosas.
- Parte de la relación causa-efecto para conocer la realidad futura con certeza.

Procedimiento:

- Descartar todo tipo de prenociones.
- Observar → comparar → descubrir.
- Apelar siempre a los hechos para verificar la verdad.
- Procedimientos de análisis mental.

Técnicas:

- Descripción, Demostración, Experimentación, Percepción, Caracterización.
- Distinguir los enunciados partiendo de los hechos.
- Observación y medición de variables definidas operacionalmente.
- Análisis de datos, prueba de hipótesis e inferencia estadística.

3.4. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA

3.4.1. La metodología, los procedimientos y las técnicas empleadas para investigar.

1. Dentro del contexto estudiado se puede notar claramente que se debe llegar primero a la observación y descartar la imaginación.
2. La observación debe ser dirigida a hechos reales tal y cual son en sí.
3. Debemos partir de una necesidad objetiva y neutral la misma que se pueda cuantificar y medir.
4. Considerar a la ciencia como un conjunto de conocimientos y objetivos universales que nos sirve para prever cualquier error.

5. Para tal efecto se debe aplicar la Inducción como método científico. Esto nos permitió experimentar cada hipótesis planteada.
6. Por último se llegó a establecer la búsqueda de leyes naturales de la naturaleza y de la sociedad.
7. Para lograr este proceso se partió de Hechos → Observaciones → Recopilación de datos → Procesamiento de estos datos → verificación de Hipótesis → Resultados.

Para concluir se plantea que la lógica inductiva es el camino operacional que permite pasar de los hechos a la inferencia, a la ley científica, o al revés, es el método que permite confirmar la hipótesis como una conclusión apoyada sobre los hechos observados y medidos estadísticamente. La evaluación de una hipótesis es la precisión de su grado de probabilidad estadística. Lo que interesa científicamente no es si el enunciado es verdadero, sino si es capaz de identificar las operaciones por las cuales el enunciado puede verificarse al menos parcialmente, mediante ciertos procedimientos empíricos, a través del método experimental que incluye la observación, la medición, el análisis de datos según las reglas estadísticas. (Álvarez y Vera, 2005).

La información obtenida a través de encuestas a los directivos de las extractoras en estudio, así mismo; se evaluaron a los productores que entregan su fruta a las extractoras, esto es: 59 a Quevepalma y 47 a Oleoríos. El objetivo fue determinar de qué manera incide los procesos administrativos sobre los costos de producción en las extractoras de aceite de palma aceitera de Quevedo.

3.5. DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

Las técnicas de recolección de información y procesamiento de datos han hecho grandes avances. Innovaciones recientes en el campo analítico han hecho posible la realización de estudios más ricos en su contenido. Las estimaciones así derivadas se basan en ciertos supuestos que se deben tener en cuenta cuando se está analizando la calidad de los datos. Estas medidas requieren un conjunto relativamente nuevo de formas de “hacer” las preguntas. La combinación de preguntas abiertas y cerradas parece ser la solución pero además se requiere que tengan pertinencia y una integración lógica dentro del cuestionario.

La información fue obtenida a través de encuestas realizadas al personal que labora en la parte administrativa de las extractoras como a productores, para el efecto se aplicó la encuesta con indicadores de gestión. La misma nos permitió obtener opiniones para cuantificar y medir en lo posible los problemas y conceptos que se han seleccionado con anterioridad.

La encuesta se realiza siempre en función de un cuestionario, siendo éste por tanto, el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa. Estas están relacionadas con las variables de investigación y sus respectivas dimensiones e indicadores, mismas que fueron aplicadas al personal directivo de las empresas y a las personas que venden su producción a las extractoras de Quevedo.

Estos cuestionarios fueron compuestos por un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción de las personas a las cuales se las aplicó.

3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La información fue obtenida mediante encuestas aplicadas al personal que labora en la parte administrativa de las extractoras como a productores que entregan su producción a las Extractoras Quevepalma y Oleoríos; empresas pertenecientes al Cantón Quevedo – Provincia de Los Ríos.

Se realizó el análisis presentando cuadros y gráficos de la información procesada; determinando con la información obtenida conclusiones y recomendaciones parciales.

Se encuestó a 106 productores; 56 de los cuales entregaban su producción a la empresa QUEVEPALMA y 47 a la empresa OLEORÍOS. De igual forma se seleccionaron al azar a 10 trabajadores de las mencionadas empresas mismos que fueron encuestados.

Se consideró las variables de la hipótesis general para realizar el cuestionario de preguntas, mismo que fue aplicado tanto a productores como directivos. Al momento de revisar las hipótesis derivadas observamos que las preguntas realizadas tienen pertinencia y ayudan a validar a las mismas.

A los trabajadores se les aplicó una encuesta con cinco preguntas con varias alternativas. A los productores se les hicieron tres preguntas con algunas opciones e indicadores de respuestas.

Para el análisis e interpretación de los resultados se tomaron en cuenta los indicadores que incidían directamente en las hipótesis planteadas, para ello se procedió hacer el análisis de los resultados, los mismos que fueron agrupados de acuerdo a las hipótesis planteadas y discutidos sobre la base de los porcentajes más altos o tendencias de las variables estudiadas-

Los resultados obtenidos fueron procesados en Excel obteniendo los datos numéricos y porcentuales.

Para la recolección de la información de las variables investigadas y para el procesamiento y análisis de los datos se siguieron los siguientes pasos:

- a. A través de la determinación del problema y sus variables, se seleccionaron las preguntas que dieron cuerpo al cuestionario.
- b. Solicitamos la autorización a los Directivos de las Extractoras QUEVEPALMA y OLEORÍOS para que se nos permita el ingreso para realizar la investigación de campo.
- c. Reunión con el grupo con trabajadores escogidos para la muestra de la investigación.
- d. Aplicación de cuestionarios a los productores que llegaban a dejar su producción a las mencionadas empresas extractoras de aceite de palma aceiteras.

Las respuestas de los cuestionarios fueron analizados en forma cualitativa y cuantitativa utilizando la estadística descriptiva, mediante frecuencias de las respuestas con cuyos valores se establecieron porcentajes.

Obtenidos los cuadros se confrontaron los resultados con la literatura pertinente, para efecto seguido aprobar o desaprobar las hipótesis planteadas.

El proceso utilizado fue la de describir las principales características de los datos obtenidos, presentando luego resúmenes sobre los grupos objeto de estudio, las muestras y mediciones sirvieron para el análisis de toda la información.

3.7. CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación da a conocer que:

1. Cuenta con organigrama, misión visión, políticas.
2. Se dan algunos procedimientos en la empresa.
3. Cuenta con funciones dentro de la organización.
4. Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los empleados.
5. Posibilita el análisis de lo realizado con lo planificado.
6. Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
7. Se constituye para los jefes en una herramienta para que los propósitos de la organización sean alcanzados de acuerdo a la planificación.
8. Existe un control de la gestión empresarial.
9. Determinan los recursos que necesitas.
10. Promueven políticas de compra y de precios.

Ítems que dan respuesta a las hipótesis planteadas.

- La eficiencia en el proceso administrativo en las extractoras de aceite de palma optimizan los costos de producción.
- Las etapas de los procesos administrativos aplicados inciden en la adecuada gestión de las empresas extractoras.
- Los procesos administrativos aplicados repercuten en los costos de producción en las extractoras de aceite de palma africana en el cantón Quevedo.
- Los indicadores de Producción, Mercado, Oferta y Competencia inciden en el adecuado manejo de los recursos.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

“La Educación es la mejor herencia que le pueden dar los padres a sus hijos.”

Ferrán L.

4.1. ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS

Hipótesis General

La eficiencia en el proceso administrativo en las extractoras de palma incide en la optimización de los costos de producción.

Variable Independiente. El proceso administrativo que se viene desarrollando en las dos extractoras de aceite de palma aceitera del cantón Quevedo.

Variable Dependiente. Costos de producción que generan la actividad empresarial de las extractoras en estudio.

4.2. UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA PERTINENTE A CADA HIPÓTESIS

El análisis de los resultados de las encuestas aplicadas al personal que trabaja en la empresa como a productores que entregan la fruta en las mismas se lo hizo a través de Excel cuantificando en porcentajes cada indicador correspondiente a las hipótesis estudiadas.

Para la interpretación se confeccionan cuadros y gráficos con información pertinente realizando el respectivo análisis e interpretación de los resultados obtenidos, mismos que fueron comparados entre las extractoras en estudio.

4.2.1. Encuesta para trabajadores de las extractoras de aceite de palma africana.

Hipótesis 1.- Las etapas de los procesos administrativos aplicados inciden en la adecuada gestión de las empresas extractoras.

Pregunta 1.- Los procedimientos que se dan en la empresa:

- a) Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades
- b) Promueven la eficiencia y especialización
- c) Delimitan responsabilidades y evitan duplicidad
- d) Determinan como deben ejecutarse las actividades y también cuando y quiénes deben realizarlas
- e) Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente

Cuadro 1: Procedimientos en las empresas en estudio

Pregunta	Alternativas	OLEORÍOS	QUEVEPALMA
Procedimientos que se dan en la Empresa	a	1,00	2,00
	b	0,00	2,00
	c	0,00	1,00
	d	8,00	4,00
	e	1,00	1,00
TOTAL		10,00	10,00

Fuente: Encuesta a extractoras
Margen de error empleado 0.05%
Elaboración: Autor (2012)

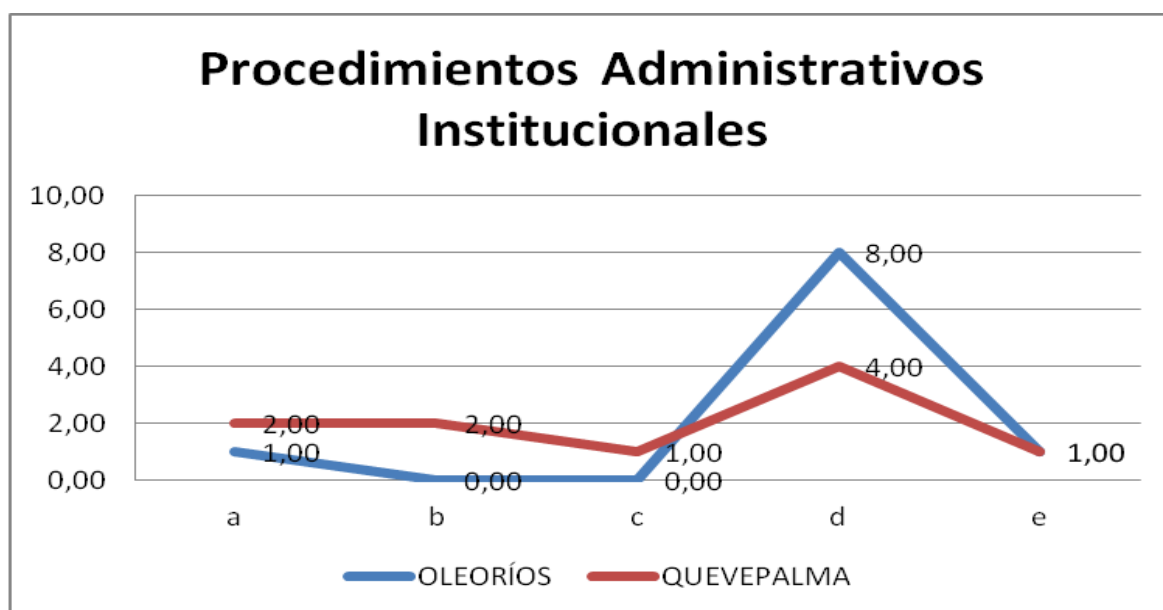


Gráfico 1: Tendencia de los Procesos Administrativos en las extractaras

Análisis.

En las dos extractoras el indicador correspondiente a cómo deben ejecutarse las actividades y también cuándo y quiénes deben realizarlas superan a las demás alternativas. Esto es para Oleoríos corresponde al 80% y para Quevepalma el 40% respectivamente.

Pregunta 2.- Son claras las funciones de la organización en cuanto a:

- a) Subdividir el trabajo en unidades operativas
- b) Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos
- c) Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas
- d) Aclarar los requisitos del puesto
- e) Seleccionar y colocar a los individuos en un puesto adecuado
- f) Utilizar y acordar la autoridad para cada miembro de la administración
- g) Proporcionar facilidades personales y otros recursos
- h) Ajustar las organizaciones a la luz del resultado del control

Cuadro 2: Claridad en las funciones de la Organización

Pregunta	Alternativas	OLEORÍOS	QUEVEPALMA
Son claras las funciones de la organización en cuanto	a	0,00	0,00
	b	1,00	1,00
	c	1,00	0,00
	d	0,00	0,00
	e	0,00	3,00
	f	8,00	4,00
	g	0,00	2,00
	h	0,00	0,00
TOTAL		10,00	10,00

Fuente: Encuesta a extractoras
 Margen de error empleado 0.05%
 Elaboración: Autor (2012)



Gráfico 2: Tendencia de las funciones dentro de las extractaras.

Análisis.

El indicador correspondiente a la función de Utilizar y acordar la autoridad para cada miembro de la administración es el más sobresaliente en las dos extractoras, lo que representa el 80% para Oleoríos y el 40% para Quevepalma.

Pregunta 3.- La Dirección de la extractora de aceite de palma:

- a) Pone en práctica la filosofía de participación de todos dentro de la institución
- b) Conduce a los miembros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c) Motiva a los miembros
- d) Comunica con efectividad
- e) Desarrolla a los miembros para que realicen todo su potencial
- f) Recompensa con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho
- g) Satisface las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo
- h) Revisa los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control

Cuadro 3: Funciones de la Dirección de las extractoras

Pregunta	Alternativas	OLEORÍOS	QUEVEPALMA
La Dirección de la extractora de aceite de palma	a	1,00	2,00
	b	0,00	2,00
	c	1,00	4,00
	d	0,00	1,00
	e	0,00	0,00
	f	8,00	1,00
	g	0,00	0,00
	h	0,00	0,00
TOTAL		10,00	10,00

Fuente: Encuesta a extractoras
 Margen de error empleado 0.05%
 Elaboración: Autor (2012)

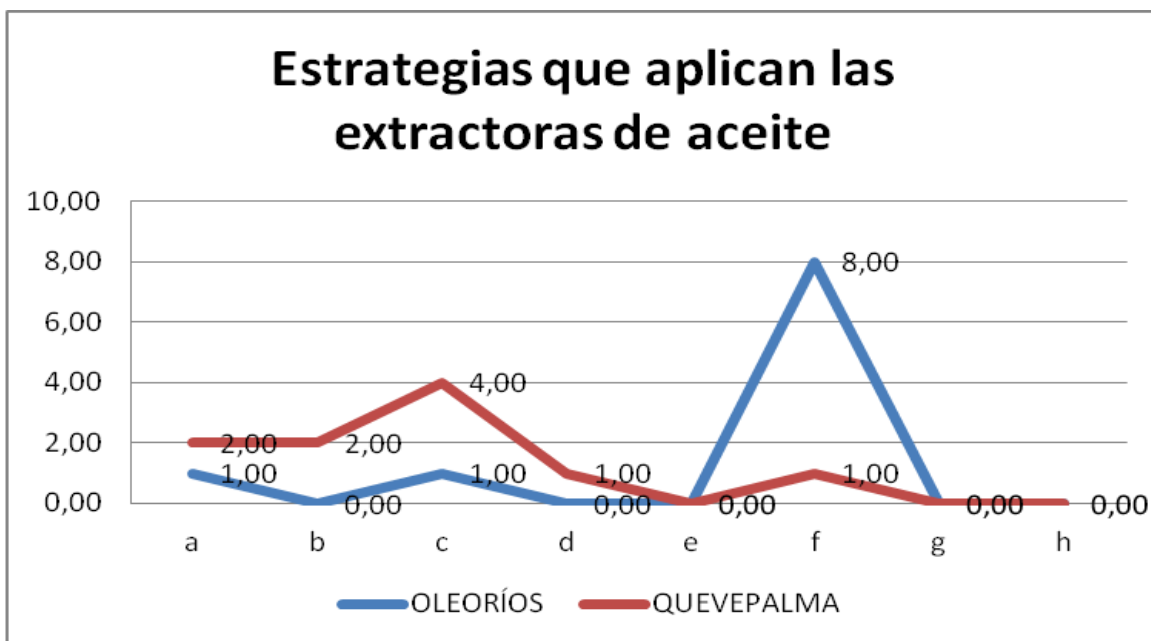


Gráfico 3: Tendencia de la Dirección en la aplicación de estrategias.

Análisis.

La Dirección de las extractoras de aceite de palma muestra una tendencia distinta, esto es; Oleoríos el 80% recompensa con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho. Por su parte Quevepalma en un 40% la recompensa solo es la motivación a que realicen un trabajo adecuado y pertinente.

❖ Comprobación o disprobación de la hipótesis

En los resultados proporcionados por los trabajadores de las dos extractaras observamos que sólo existe una tendencia en particular en cada una de las preguntas, siendo los demás indicadores altamente significativos que no son considerados al momento de la toma de decisiones por parte de los directivos de las mencionadas empresas, esto son:

Dentro de los procedimientos que se dan en la empresa no determinan el orden lógico que deben seguir las actividades; además se observa que falta de promover la eficiencia y especialización dentro de la administración de las

extractoras. Otro factor que es débil en su aplicación es la delegación de responsabilidades lo que provoca que existan actividades duplicadas para cada trabajador.

Al hablar de si son claras las funciones dentro de la organización, éstas no logran subdividir el trabajo en unidades operativas; así como tampoco: agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos; reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas; aclarar los requisitos del puesto; seleccionar y colocar a los individuos en un puesto adecuado; la de utilizar y acordar la autoridad para cada miembro de la administración; proporcionar facilidades personales y otros recursos y la de ajustar las organizaciones a la luz del resultado del control.

Si miramos cómo es la Dirección de las extractoras de aceite de palma, éstas no ponen en práctica la filosofía de participación de todos dentro de la institución ni la de conducir a sus miembros para que hagan su mejor esfuerzo. No Motivan a los miembros ni se aprecia una eficiente comunicación efectiva lo que permitiría desarrollar todo su potencia a los miembros de la organización.

La Dirección no prevalece ni satisface las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo realizados por ellos tampoco revisa los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Por consiguiente se aprueba la hipótesis “Las etapas de los procesos administrativos aplicados inciden en la adecuada gestión de las empresas extractoras”.

Hipótesis 2.- Los procesos administrativos aplicados repercuten en los costos de producción en las extractoras de aceite de palma africana en el cantón Quevedo.

Pregunta 4.- Dentro de la extractora se establece los siguientes aspectos por los cuales es de suma trascendencia el control en una empresa:

- a) Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los empleados, a fin de lograr los propósitos
- b) Posibilita el análisis de lo realizado con lo planificado
- c) Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa
- d) Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los propósitos de la organización son alcanzados de acuerdo a la planificación

Cuadro 4: Control interno en las extractoras

Pregunta	Alternativas	OLEORÍOS	QUEVEPALMA
Aspectos que son de suma trascendencia en el control de una empresa	a	0,00	4,00
	b	1,00	2,00
	c	1,00	2,00
	d	8,00	2,00
TOTAL		10,00	10,00

Fuente: Encuesta a extractoras
 Margen de error empleado 0.05%
 Elaboración: Autor (2012)

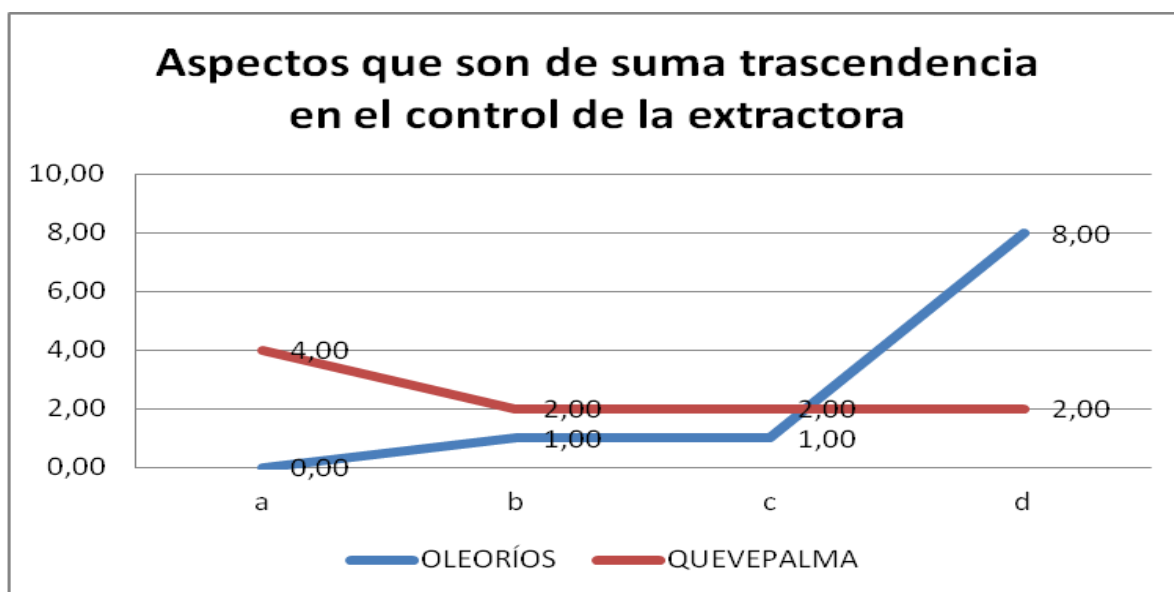


Gráfico 4: Tendencia del control interno que ejercen las extractoras.

Análisis.

Dentro del control existen tendencias distintas en las dos empresas por su parte, los trabajadores de Oleoríos expresan que contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los empleados, afín de lograr los propósitos, (40%); por el contrario los trabajadores de Quevepalma dicen que es una herramienta a través de la cual se comprueban si los propósitos de la organización tributan a la planificación de la misma, (80%).

Pregunta 5.- Dentro de la empresa se controla la gestión a través de:

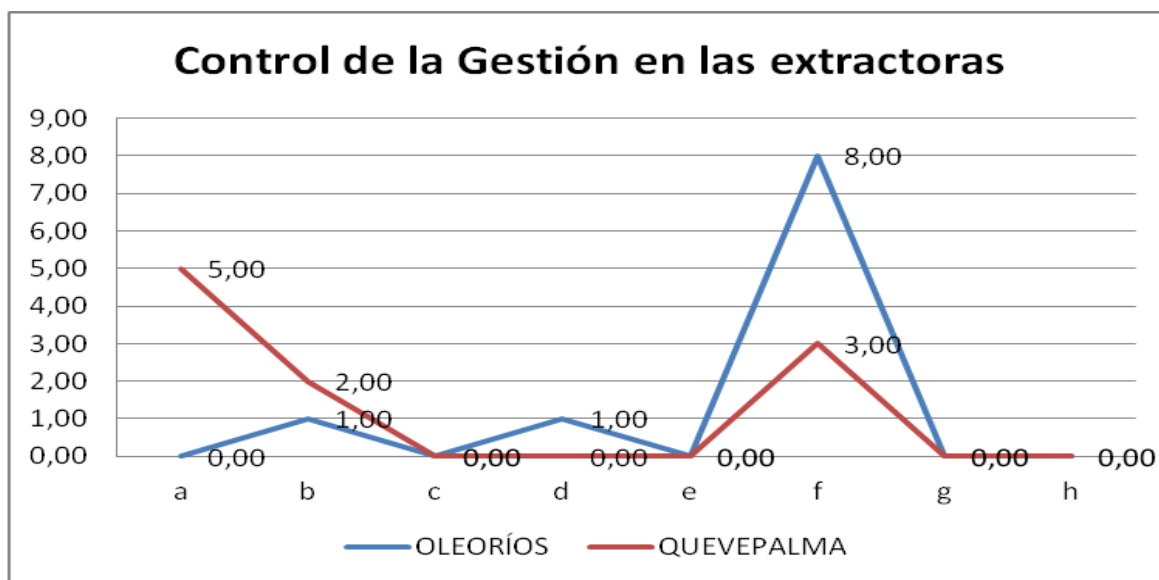
- a) Comparar los resultados con los planes en general
- b) Avaluar los resultados contra los estándares de desempeño
- c) Idear los medios efectivos para medir las operaciones
- d) Comunicar cuáles son los medio de medición
- e) Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y variaciones
- f) Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias
- g) Informar a los miembros responsables de las interpretaciones
- h) Ajustar el control a la luz de los resultados del control

Cuadro 5: Control de la Gestión en las extractoras

Pregunta	Alternativas	OLEORÍOS	QUEVEPALMA
Formas de controlar la gestión	a	0,00	5,00
	b	1,00	2,00
	c	0,00	0,00
	d	1,00	0,00
	e	0,00	0,00
	f	8,00	3,00
	g	0,00	0,00
	h	0,00	0,00
TOTAL		10,00	10,00

Fuente: Encuesta a extractoras
Margen de error empleado 0.05%
Elaboración: Autor (2012)

Gráfico 5: Medios de controlar la gestión dentro de las extractoras.



Análisis.

Para el control de la gestión los trabajadores de las extractoras tienen tendencias distintas. Oleoríos manifiestan que se controla la gestión al comparar los resultados con los planes generales (50%); Quevepalma sus trabajadores manifiestan que dentro de las empresa se controla la gestión ya que se sugiere las acciones correctivas cuando éstas son necesarias, (80%).

❖ Comprobación o disprobación de la hipótesis

Se conoce lo importante que es el control dentro de las extractoras pero se observa que no establecen ciertos aspectos que son de suma trascendencia en el control en una empresa, tales como contribuir a medir y corregir la labor ejecutada por los empleados, a fin de lograr los propósitos planteados dentro de la planeación; posibilitar el análisis de lo realizado con lo planificado en procura de mejorar los indicadores de gestión; existe una ineficiente aplicación de las técnicas y los sistemas de control dentro de cualquier actividad administrativa, lo que repercute significativamente en los costos de producción en las extractoras de aceite de palma africana en el cantón Quevedo.

Al averiguar cómo se controla la gestión dentro de las extractoras se detectaron que no se evalúan los resultados en base a los estándares de desempeño; no se idean los medios efectivos para medir las operaciones; no se dan a conocer los medios de medición con los cuales cada empleado debe ser evaluado; no se publican ni dan a conocer los datos detallados de manera que muestren las comparaciones y variaciones de la gestión administrativas de las empresas en estudio. Se finaliza diciendo que no se informa sobre la delegación de responsabilidades y existe un deficiente ajuste del sistema de control a la luz de los resultados de gestión.

Por consiguiente se aprueba la hipótesis “Los procesos administrativos aplicados repercuten en los costos de producción en las extractoras de aceite de palma africana en el cantón Quevedo”.

4.2.2. Encuesta para productores de fruto de palma aceitera.

Hipótesis 3.- Los indicadores de Producción, Mercado, Oferta, y Competencia inciden en el adecuado manejo de los recursos de la producción.

Indicadores: (NA) nada de acuerdo; (ED) en desacuerdo; (I) indiferente; (DA) de acuerdo; (MA) muy de acuerdo.

Cuadro 6: Cómo vemos la Organización en la extractora OLEORÍOS.

INDICADORES	NA	ED	I	DA	MA	TOTAL
a) Determinados los objetivos	5	7	29	5	1	47
b) Selecciona y declara las tareas para lograr los objetivos	0	5	21	15	6	47
c) Establecido un plan general de logros	6	7	13	16	5	47
d) Tener Proyectos	0	17	21	9	0	47
e) Establecidas políticas, procedimientos y métodos de desempeño	0	0	14	28	5	47
f) Anticipan los problemas futuros frente a la globalización y la calidad total	11	14	15	7	0	47
g) Modifican los planes a la luz de los resultados del control interno	0	4	13	27	3	47

Fuente: Encuesta a extractoras
 Margen de error empleado 0.05%
 Elaboración: Autor (2012)

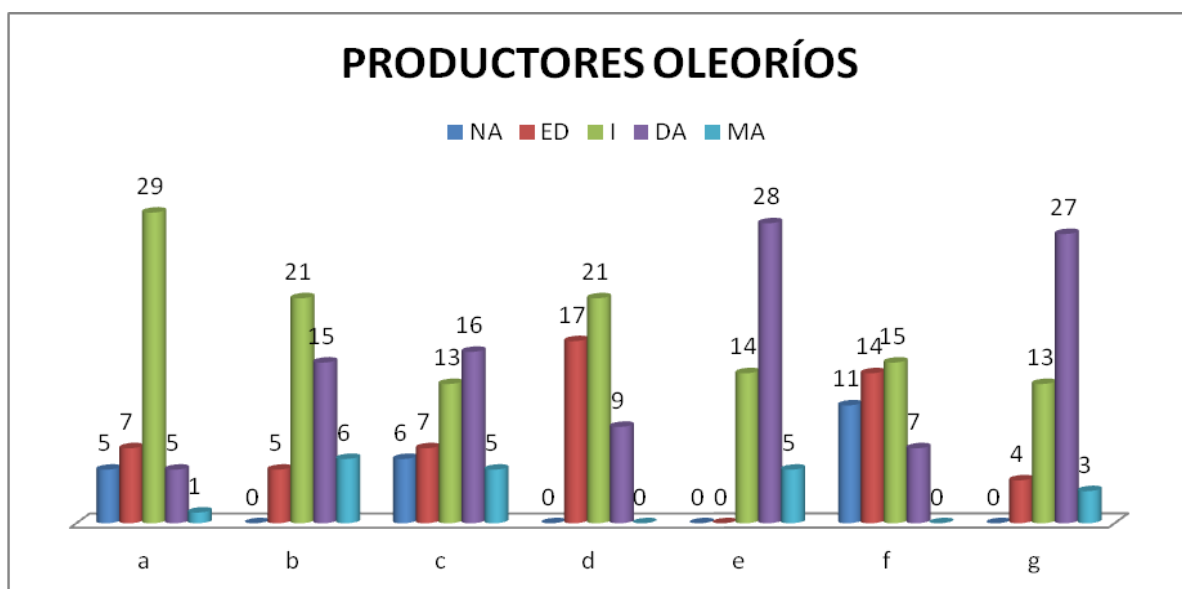


Gráfico 6: Tendencia de la organización dentro de OLEORÍOS

Análisis.

Existe una marcada indiferencia por parte de los productores que entregan la fruta en OLEORÍOS (29), sin embargo están de acuerdo con que la empresa tenga establecidas políticas, procedimientos y métodos de desempeño y que modifiquen los planes a la luz de los resultados del control interno (28).

Cuadro 7: Cómo vemos la Organización en la extractora QUEVEPALMA.

INDICADORES	NA	ED	I	DA	MA	TOTAL
a) Determinados los objetivos	4	7	19	22	7	59
b) Selecciona y declara las tareas para lograr los objetivos	8	13	15	19	4	59
c) Establecido un plan general de logros	14	14	10	20	1	59
d) Tener Proyectos	14	14	17	14	0	59
e) Establecidas políticas, procedimientos y métodos de desempeño	2	0	18	31	8	59
f) Anticipan los problemas futuros frente a la globalización y la calidad total	14	28	6	11	0	59
g) Modifican los planes a la luz de los resultados del control interno	0	3	23	30	3	59

Fuente: Encuesta a extractoras
 Margen de error empleado 0.05%
 Elaboración: Autor (2012)

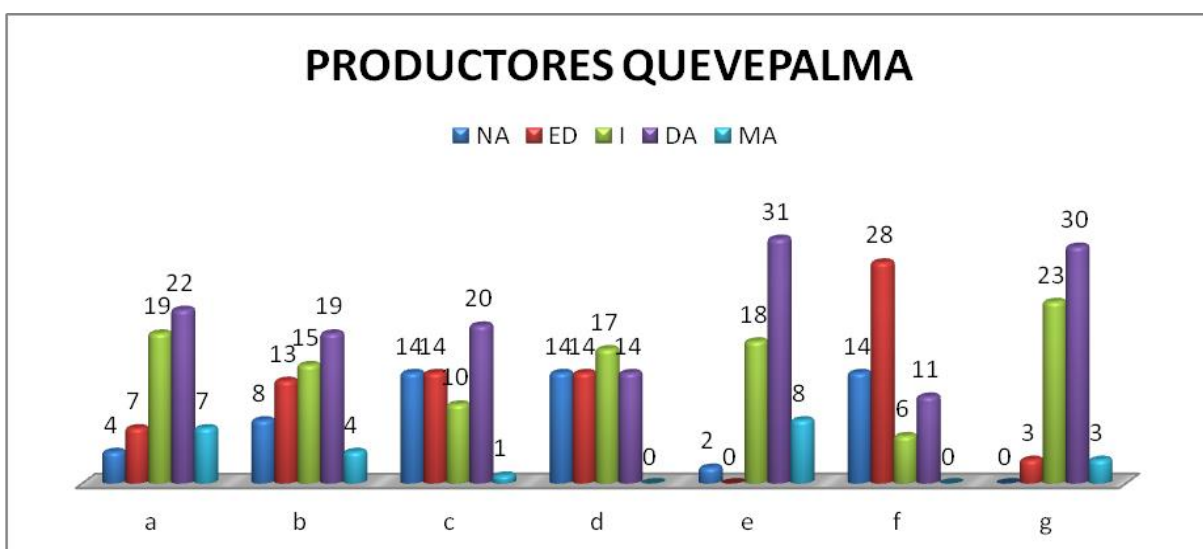


Gráfico 7: Tendencia de la organización dentro de QUEVEPALMA

Análisis.

Los productores de QUEVEPALMA expresan que están en desacuerdo de que la empresa no se anticipe a los problemas futuros de globalización y de calidad total (28). Se ven indiferente frente a que la extractora modifique los planes a la luz de los resultados del control interno (23) y están muy de acuerdo con que la empresa tenga determinados los objetivos; seleccione y declare las tareas para lograr los objetivos; establecido un plan general de logros; establecidas políticas, procedimientos y métodos de desempeño (31); y que modifiquen los planes a la luz de los resultados del control interno (30).

Cuadro 8: La extractora OLEORÍOS cuenta con programas que:

INDICADORES	NA	ED	I	DA	MA	TOTAL
a) Suministren información / avance de actividades	0	0	0	35	12	47
b) Herramienta de control	0	13	29	5	0	47
c) Identificación de personas responsables	0	0	40	7	0	47
d) Determinan los recursos necesarios	0	10	37	0	0	47
e) Disminuyan los costos	0	0	43	4	0	47
f) Orienten a los trabajadores	0	0	3	44	0	47
g) Programación de actividades	0	0	13	23	11	47
h) Selección de actividades necesarias	0	0	26	21	0	47
i) Eviten la duplicación de esfuerzos	0	0	33	14	0	47

Fuente: Encuesta a extractoras
 Margen de error empleado 0.05%
 Elaboración: Autor (2012)

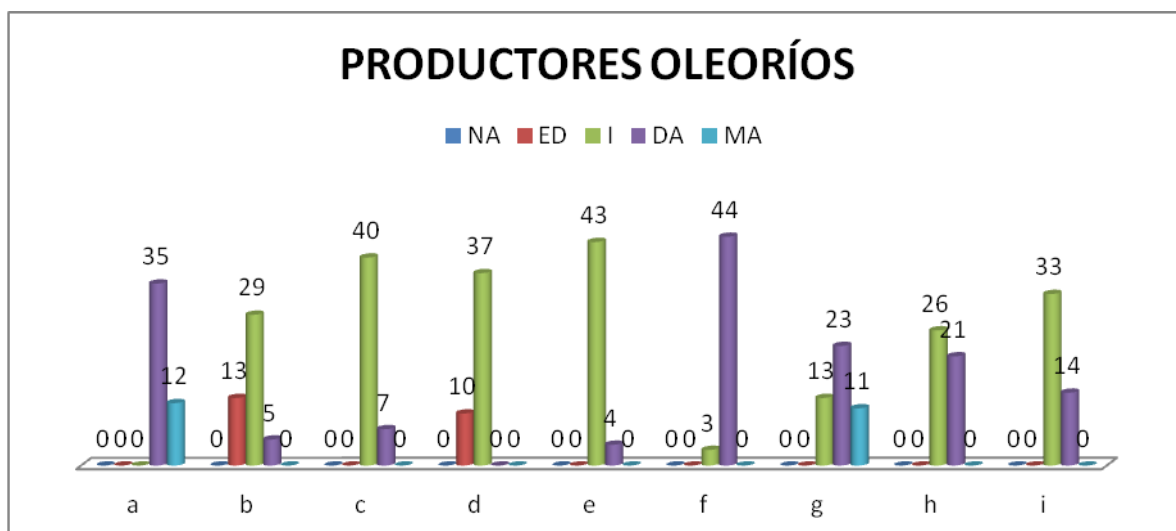


Gráfico 8: Satisfacción de los programas con los que cuenta La extractora OLEORÍOS.

Análisis.

Los productores de OLEORÍOS en su mayoría de indicadores manifiestan que les son indiferentes que les disminuyas los costos (43) por no contar con programas eficientes; o, la identificación de personas responsables (40); sin embargo están de acuerdo con que la empresa suministre información y avance de actividades (35); orienten a los trabajadores (44) y programen actividades (23).

Cuadro 9: La extractora QUEVEPALMA cuenta con programas que:

INDICADORES	NA	ED	I	DA	MA	TOTAL
a) Suministren información / avance de actividades	0	14	6	33	6	59
b) Herramienta de control	0	0	35	23	1	59
c) Identificación de personas responsables	15	20	14	10	0	59
d) Determinan los recursos necesarios	0	0	5	39	15	59
e) Disminuyan los costos	0	0	2	21	36	59
f) Orienten a los trabajadores	0	0	11	24	24	59
g) Programación de actividades	6	11	25	11	6	59
h) Selección de actividades necesarias	19	24	0	16	0	59
i) Eviten la duplicación de esfuerzos	2	26	25	6	0	59

Fuente: Encuesta a extractoras
 Margen de error empleado 0.05%
 Elaboración: Autor (2012)

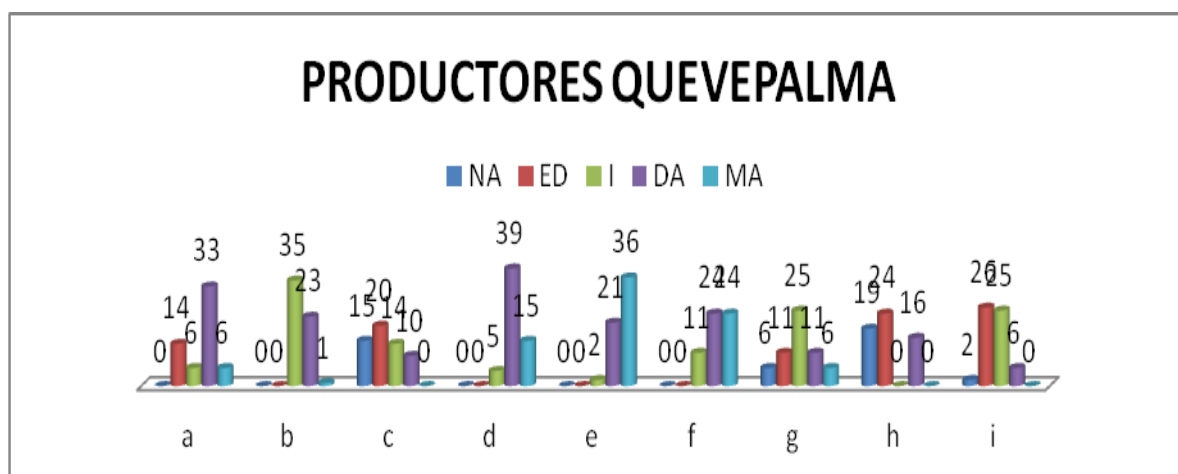


Gráfico 9: Satisfacción de los programas con los que cuenta La extractora QUEVEPALMA.

Análisis.

Los productores de QUEVEPALMA están en desacuerdo en que la empresa no cuenta con programas de selección de actividades necesarias (24) y de programas que eviten la duplicación de esfuerzos (26). Les son indiferentes las herramientas de control (35) y la programación de actividades de la empresa (25). Sin embargo, están de acuerdo con que suministren información y avance de actividades (33); Determinen los recursos necesarios y programen las actividades (39). Están muy de acuerdo que los programas que planifique aplicar la extractora disminuyan los costos (36).

Cuadro 10: Proyecciones de la extractora OLEORÍOS

INDICADORES	NA	ED	I	DA	MA	TOTAL
a) Políticas para la compra de productos	0	0	0	9	38	47
b) Los precios y tiempos de pago	0	0	0	41	6	47
c) Incentivos que mejoren la calidad	0	0	0	24	23	47
d) Proyecciones de mejoras institucional	0	0	16	29	2	47

Fuente: Encuesta a extractoras
 Margen de error empleado 0.05%
 Elaboración: Autor (2012)

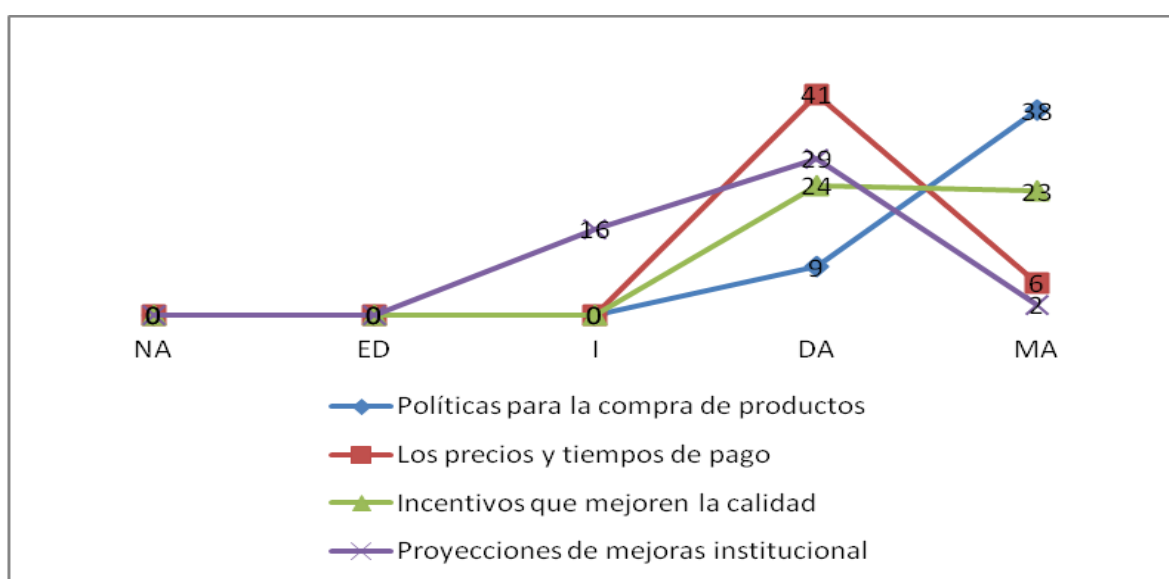


Gráfico 10: Proyecciones de la extractora OLEORÍOS.

Análisis.

Los productores de OLEORÍOS están de acuerdo con que den a conocer los precios y tiempos de pago (41); y las proyecciones de mejoras institucional (29); y muy de acuerdo con que la empresa de a conocer las políticas para la compra de productos (38).

Cuadro 11: Proyecciones de la extractora QUEVEPALMA

INDICADORES	NA	ED	I	DA	MA	TOTAL
-------------	----	----	---	----	----	-------

a) Políticas para la compra de productos	0	0	0	45	14	59
b) Los precios y tiempos de pago	0	0	0	11	48	59
c) Incentivos que mejoren la calidad	0	0	1	21	37	59
d) Proyecciones de mejoras institucional	16	15	14	14	0	59

Fuente: Encuesta a extractoras
 Margen de error empleado 0.05%
 Elaboración: Autor (2012)

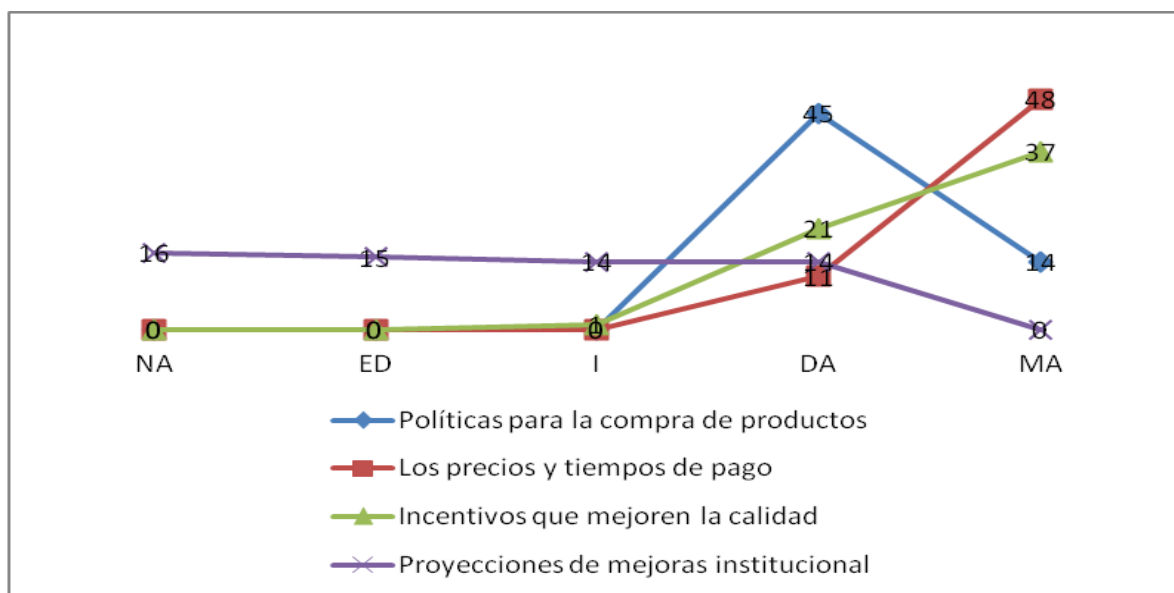


Gráfico 11: Proyecciones de la extractora QUEVEPALMA.

Análisis.

Los productores de QUEVEPALMA están de acuerdo con que la extractora de a conocer las políticas para la compra de productos (45) y están muy de acuerdo con que la empresa den a conocer los precios y tiempos de pago (48).

❖ Comprobación o disprobación de la hipótesis

Al realizar el análisis de las Proyecciones de la extractora OLEORÍOS nos encontramos con que los productores están muy de acuerdo con que la empresa proponga políticas para la compra del producto (38) por su parte en QUEVEPALMA (45) de 49 productores estás de acuerdo.

Así mismo está de acuerdo OLEORÍOS con que la empresa determine los precios y tiempos de pago (41) y, muy de acuerdo QUEVEPALMA (48) de 59.

Un factor importante para mejorar la competencia son los Incentivos que mejoren la calidad dentro de la organización lo que es considerado por los productores que entregan la fruta a estas empresas como un factor importante por lo que en su mayoría están muy de acuerdo con que se dé.

Otro factor importante y que incide significativamente en el manejo de los recursos de la producción es que las mencionadas empresas deben contar con políticas, procedimientos y métodos de desempeño por lo que los productores están de acuerdo que sea un pilar fundamental que se debe dar para un mejor manejo de los indicadores propuestos.

Por los resultados obtenidos se aprueba la hipótesis “Los indicadores de Producción, Mercado, Oferta, y Competencia inciden en el adecuado manejo de los recursos de la producción.”.

4.3. DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS

Desde los años 60 del siglo pasado ha venido tomando fuerza la necesidad de que las organizaciones y en particular las empresas realicen sus diseños estratégicos para poder aspirar y obtener los resultados necesarios tanto en términos de eficiencia económica como de eficacia. ¿Cuáles son algunas de las razones que provocan esa necesidad? Entre otras, se pueden mencionar las siguientes (Carballal del Río, 2001).

1. Los cambios en el entorno. Dada la conjunción de un grupo de factores, desde principios de los años 60 se fue haciendo cada vez más cambiante e inestable el entorno en que actuaban las organizaciones. El entorno se fue haciendo cada vez más inestable y cambiante, de manera que si antes las empresas podían solo con

un análisis retrospectivo y con fuertes resortes del mercado obtener más o menos los resultados que se proponían; en estas nuevas condiciones se hizo imposible proponerse resultados y alcanzarlos sin tener en cuenta el entorno, sus cambios y necesidades. Hoy el entorno se ha hecho tan cambiante e inestable que se puede afirmar que lo único verdaderamente estable y regular es la inestabilidad del cambio.

2. Los ritmos de los cambios tecnológicos. El Progreso Científico-Técnico como proceso evolutivo y de desarrollo ascendente ha sido siempre el factor más importante para lograr el aumento de la productividad del trabajo y por tanto factor decisivo y dinamizador del desarrollo de las fuerzas productivas en cualquier sociedad, sin embargo desde la segunda mitad del siglo pasado los ritmos y niveles del Progreso Científico-Técnico no han tenido parangón en la historia afectando todas las esferas de la vida social (Rosales, 1997).

3. La competencia. Se ha ido haciendo cada vez más intensa, variada y virulenta, lo que provoca la necesidad de conocerla bien y conocer cuáles son las principales fuerzas que actúan en su entorno y en su sector de competencia, con vista a poder tener identificada la posible ventaja competitiva.

4. La Globalización, como fenómeno objetivo que afecta hoy el desarrollo de las fuerzas productivas que interrelaciona e intervincula las economías de los países. De manera que, en una economía globalizada resulta imprescindible conocer el escenario de actuación, el entorno, sus posibles clientes y necesidades y cómo garantizar la sostenibilidad del negocio.

5. La necesidad de las organizaciones actúen de manera proactiva. Los cambios en el entorno y la velocidad de los mismos hace que las organizaciones hoy no puedan actuar de manera reactiva, pues no se pueden dar el lujo de esperar a que las cosas ocurran para luego cambiarlas y preverlas, sino que tienen que tener la suficiente inteligencia y Visión para “anticiparse a los cambios (Carballal del Río, 2001).

La formulación de la estrategia y del diseño de la estructura permite determinar objetivos específicos para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad.

La descentralización supone dividir la organización en diferentes unidades organizativas y otorgar una mayor responsabilidad a las personas encargadas de gestionar en cada unidad. Esto permite que la dirección pueda delegar las operaciones del día a día y concentrarse en tareas de carácter más estratégico.

Desde la perspectiva del control de cada organización es necesario identificar las características de cada centro de responsabilidad (personas, funciones, jerarquía, responsabilidades, grado de descentralización de las decisiones, relación con otras unidades, mecanismos de coordinación) para realizar su control pues éste debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan el resultado y que por tanto están bajo su influencia.

Los centros de responsabilidad desde la perspectiva del control (Brook, 2000).

- Facilitan la comunicación y negociación de objetivos.
- Clarifican las responsabilidades de cada centro en el proceso de decisión.
- Estimulan la motivación y la iniciativa.
- Facilitan la evaluación de la actuación de cada responsable y de la identificación de problemas.

Al ser determinados y coordinados los centros de responsabilidad, se pueden establecer indicadores que permitan:

- Establecer los objetivos iniciales de las diferentes unidades.
- Medir, y evaluar a posteriori, el comportamiento y el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro.
- Diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control.
- Facilitar la definición de los objetivos al concentrarse en ésta los indicadores.

- Medir la contribución de cada centro al resultado.
- Evaluar la actuación de cada responsable.

Esto se realiza a través de la identificación de las variables claves de cada centro y de la organización en su conjunto.

Como se planteó anteriormente las variables clave son aspectos de decisiva importancia en el funcionamiento interno y externo de cualquier organización. Apuntan a parámetros determinados, los cuales son concebidos a través o en función de ellas y garantizan, en su correcta consecución, mantener en equilibrio el funcionamiento interno y externo de la organización por lo que en ellas debe centrarse el proceso de control. Así, por ejemplo, la competencia no es una variable clave, pero sí lo son el precio de venta, el servicio o la calidad con que se ofrezcan los productos (Brook, 2000).

La capacidad de seleccionar estos puntos críticos de control es una de las habilidades de la administración, puesto que de ello depende el control adecuado. En relación con esto, los directores tienen que hacerse preguntas como estas: ¿Qué reflejará mejor las metas de mi departamento? ¿Qué me mostrará mejor cuando no se cumplen estas metas? ¿Qué medirá mejor las desviaciones críticas? ¿Qué me dirá quién es el responsable de cualquier fracaso? ¿Qué estándares costarán menos? ¿Para qué estándares se dispone, económicamente, de información? (Barreiro, 2000).

En la actualidad, existen varias herramientas que, en dependencia de las características de la actividad, de la estructura organizativa y de los medios con que cuenta la organización pueden ser preferidos en mayor o menor medida.

Se acepta la hipótesis general: “La eficiencia en el proceso administrativo en las extractoras de aceite de palma incide en la optimización de los costos de producción”.

4.4. CONCLUSIONES PARCIALES

- Se identificó el proceso administrativo que se da en las extractoras de palma aceitera OLEORÍOS y QUEVEPALMA del cantón Quevedo.
- Se evaluó el nivel de incidencia de los procesos administrativos sobre los costos de producción en las extractoras de aceite de palma aceitera del cantón Quevedo.
- En Oleoríos se controla la gestión al comparar los resultados con los planes generales; en Quevepalma se controla la gestión a través de la sugerencia de acciones correctivas cuando éstas son necesarias,
- Los productores que entregan la fruta en OLEORÍOS están de acuerdo con que la empresa tenga establecidas políticas, procedimientos y métodos de desempeño y que modifiquen los planes a la luz de los resultados del control interno.

CAPÍTULO V

5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo,
involúcrame y lo aprendo.

Benjamín Franklin

5.1. CONCLUSIONES

1. Se evaluó el nivel de incidencia de los procesos administrativos sobre los costos de producción en las extractoras de palma aceitera en el cantón Quevedo, por medio de la encuesta dirigida a los trabajadores y a los productores que venden su producción en las empresas extractoras.
2. Se determinaron las etapas aplicadas en el proceso administrativo de la extractora de aceite de palma aceitera, notándose que las funciones dentro de las organizaciones no logran subdividir el trabajo en unidades operativas.
3. Se logró Investigar el proceso administrativo de las extractoras de palma aceitera del cantón Quevedo, dónde los procedimientos que se dan en los procesos administrativos no determinan el orden lógico que deben seguir las actividades para lograr eficiencia.
4. Se establecieron los indicadores de Producción, Mercado, Oferta, y Competencia a la comercializadora extractora de aceite de palma aceitera.
5. Se planteó la aplicación de la propuesta alternativa “Plan de gestión para la comercialización de las extractoras de aceite de palma aceitera en la zona de Quevedo.

5.2. RECOMENDACIONES

Que tanto OLEORÍOS como QUEVEPALMA:

1. Implementen políticas, procedimientos y métodos de desempeño que deben constituirse en un pilar fundamental en los indicadores de producción, mercado, oferta y competitividad.
2. Promuevan la eficiencia y especialización dentro de la administración de las extractoras.
3. Que pongan en práctica la propuesta alternativa “Plan de gestión para la comercialización de las extractoras de aceite de palma aceitera en la zona de Quevedo”.

CAPÍTULO VI

6.PROPUESTA ALTERNATIVA

Como un campo, aunque sea fértil, no puede dar frutos sino se cultiva, así le sucede a nuestro espíritu sin el estudio.

Cicerón

TÍTULO:

Plan de Gestión para la comercialización de las extractoras de aceite de palma aceitera en la zona de Quevedo.

6.1. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de la presente investigación sobre los procesos administrativos en las extractoras de palma aceitera del cantón Quevedo y su incidencia en los costos de producción sobre el nivel de comercialización, se justifica desde el punto de vista gerencial en razón de que se inserta en el campo de la administración, la cual en sentido formal, “es aquella que posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control”, las cuales orientaran el proceso administrativo del presente estudio a los efectos de organizar las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos planteados.

De allí, que la principal razón de estructurar el estudio, desde el punto de vista teórico reside en que el diagnóstico administrativo, vendría a simplificar el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad, lo cual a su vez beneficia a las extractoras de aceite y constituye un importante aporte para mejorar la gestión en la comercialización.

Metodológicamente se justifica en razón, de que esta acción facilitará la planificación de las actividades que debe realizar el gerente. Todos los gerentes y/o coordinadores, de una organización tienen la obligación de planificar sus actividades para conducir los destinos de la unidad en periodos establecidos, tomando en cuenta los procesos retro alimentación, que permitan no volver a cometer fallas de un proceso ya diagnosticado.

En este sentido, el diagnóstico permite prever situaciones que puedan perjudicar el desenvolvimiento adecuado de la gestión, para de esta manera constituir un

plan gerencial, el cual oriente las acciones con respecto a "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con los diagnóstico de los procesos administrativo, es decir la valoración de su ejecución operativa y cualitativa, se busca concentrar recursos efectivos en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué áreas aplicar estrategias para maximizar las potencialidades de las extractoras, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Desde el punto de vista práctico social, el desarrollo del presente estudio se justifica en razón, de que uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, se destaca lo relativo a la planificación, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Por último se tiene que se justifica, igualmente dada la importancia que tiene el área temática, a través de una mirada retrospectiva a la administración, se tiene que el diagnóstico permiten llevar a las empresas u organizaciones a desarrollar, sus funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz, en cuanto a las actividades que se deben designar a cada uno de los miembros de la organización, según su grado de profesionalización.

6.2. FUNDAMENTACIÓN

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de éstas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

El Ciclo de Mejoramiento Continuo de la Gestión Comercial es un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas que involucra a la totalidad de las actividades que se desarrollan en la gestión comercial de este importante producto agrícola.

Las exigencias actuales del mercado requieren de la gestión empresarial una atención esmerada al tema de la calidad. Las organizaciones deben enfrentar nuevos retos provocados por factores externos que influyen decisivamente en su gestión: la excelencia, el control de gastos, el aumento de beneficios, la rentabilidad, la competitividad y el desarrollo constante hacen necesario que las empresas adopten nuevos sistemas de gestión que garanticen la eficacia y la eficiencia.

Autores como Harrington (1991); Heras (1996); Trishier (1998), Zaratiegui (1999), Amozarrain (1999), Deming (1989), Juran (2001), Crosby (1979), Pons (2006) y Medina (2004), analizan herramientas para: (1) identificar, con la mayor rapidez posible, los problemas que se presenten en los procesos, (2) resolver estos problemas, y (3) mejorar los procesos.

Estas herramientas pueden ser muy efectivas en manos de trabajadores bien entrenados. Los esfuerzos continuos para mejorar los procesos de transformación conducen al mejoramiento de la calidad del producto, a un ambiente laboral más seguro y a menores costos en la producción. En muchos casos, la empresa puede aumentar su capacidad efectiva sin necesidad de adquirir un equipo adicional, contratar más personal ni ampliar las instalaciones. La relación entre la calidad de los procesos de una empresa y su capacidad para competir es estrecha y directa (Noori, 1997)

La calidad del proceso es perfecta cuando cada bien o servicio producidos por el proceso de transformación satisfacen cada valor especificado en el diseño del producto. Cuanto más se desvíe un producto de sus valores objetivos, más deficiente será su calidad, en consecuencia, la meta del control del proceso es

minimizar estas desviaciones. Infortunadamente, es imposible eliminar completamente todas las desviaciones de los valores objetivos, puesto que la producción lograda en cualquier proceso experimenta variaciones, a menos que el diseño de los productos y procesos sea robusto, tal y como señalan Box, 1992; Grima, 1993; Montgomery, 1990; Taguchi y 1994; Wu, 1997, entre otros.

Al final de un ciclo de mejoramiento se tienen dos elecciones: poner bajo control el proceso mejorado, o iniciar otro ciclo de mejoramiento. La naturaleza del proyecto que se lleva a cabo y otras prioridades influyen en la elección. El propósito de poner el proceso bajo control es conservar los mejoramientos que se han hecho, porque es muy fácil volver a caer en los antiguos hábitos y perder todo lo ganado. Por consiguiente, la capacitación y la documentación apropiadas son esenciales para ayudar a conservar los logros.

La alternativa de continuar con otro ciclo de mejoramiento, después de dejar el proceso bajo control, si no ahora, más adelante, requiere una buena documentación del proyecto actual, el análisis, la validación, las decisiones que se tomaron, los logros y lo que falta por mejorar. Si se cuenta con esa información, eso hará que el ciclo siguiente de mejoramiento sea más fácil y rápido.

Como plantea Juran en el 2001, el plan de mejora es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente.

El plan de mejora debe formar parte de la cultura de la organización, convirtiéndose en una filosofía de vida y trabajo. Esto incidirá directamente en la velocidad del cambio.

Para que se produzca el cambio cultural requerido, es necesario que:

- Las personas estén convencidas de los beneficios que les brinda la mejora.

- La Alta Dirección motive a todas las personas, les brinde procedimientos y técnicas, así como el poder de decidir y actuar para poder realizar los cambios que se requieran.

6.3. OBJETIVOS

General

- ✎ Diseñar un plan de gestión para las extractoras de palma aceitera del cantón Quevedo.

Específicos

- ✎ Establecer los componentes inherentes al Modelo de administración estratégica.
- ✎ Determinar el impacto del plan de gestión para las empresas extractoras de aceite de palma aceitera.
- ✎ Promover un proceso de planeación determinando las acciones para organizar, dirigir y controlar la organización a mediano y largo plazo.

6.4. IMPORTANCIA

El mundo globalizado actual, impone la necesidad de ser más eficientes y más productivos, solo así podremos ser competitivos y no sucumbir ante los constantes cambios que se dan cada vez con mayor celeridad. Las potencialidades del agro ecuatoriano son enormes debido a la bondad de su suelo y diversidad de climas. Cada región genera una gran variedad productos agrícolas muy apetecidos en el mercado internacional. Lastimosamente solo unos pocos han alcanzado un elevado desarrollo productivo para la exportación. Bajo estas circunstancias es imprescindible que los profesionales agrícolas desarrollen y

apliquen tecnología eficiente, segura y rentable tendiente a incrementar el negocio del sector, procurando causar el menor impacto ambiental, haciendo una agricultura sustentable que permita comercializar frutos y productos del campo más limpios, aptos para el consumo nacional y la exportación ajustados a las normas EUREPGAP y FDA.

El panorama socio económico del Ecuador, está caracterizado, entre varios factores, por la tendencia hacia la globalización de mercados, por una balanza comercial deficitaria, una economía sostenida, transitoriamente por los recursos petroleros y las remesas de los inmigrantes, y tradicionalmente por el sector agropecuario una estructura donde más del 90% de las empresas son pequeñas y medianas (PYMEs) las cuales aportan aproximadamente un 25% de la economía nacional.

Según Alejandro Figari, Presidente de la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma, “el aceite ecuatoriano tiene potencial”, manifiesta además que “siempre hay mayor demanda en el mercado alimenticio”. Actualmente la producción de biodiesel se proyecta como un área de interés, que debe ser considerada por los directivos de ambas industrias.

Este procedimiento debe posibilitar optimizar la producción y reducir los costos de la producción del producto estudiado.

6.5. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

Las extractoras de aceite de palma en Quevedo están ubicadas estratégicamente una con referencia a la otra; esto es: Oleoríos SA., ubicada en el km 23 de la vía Quevedo-Ventana margen izquierdo y Quevepalma ubicada en el km 10 de la vía Quevedo-Buena Fe, margen derecho.

6.6. FACTIBILIDAD

Existen las condiciones tecnologías de dirección y de producción que posibiliten su desarrollo en procesos administrativos modernos y eficientes que permitirán a las empresas en empoderamiento del sector agro productivo.

6.7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La instalación del Ciclo de Mejoramiento Continuo en un la producción analizada contempla el desarrollo de tres etapas:

1) Diagnóstico producción

El primer paso para el mejoramiento comercial consiste en levantar y recopilar información relevante para comprender la situación actual e histórica de la comercialización del producto a nivel de la región y del país, así como su tendencia internacional.

Es importante considerar que si bien los responsables de liderar el proceso de mejoramiento participan cotidianamente de la vida del establecimiento, no necesariamente disponen de información oportuna y confiable acerca de la realidad de la organización. El proceso de Diagnóstico implica reunir y sistematizar información en relación con diversos aspectos de la gestión institucional, la que no siempre es conocida por el establecimiento y, consecuentemente, no es utilizada en la toma de decisiones.

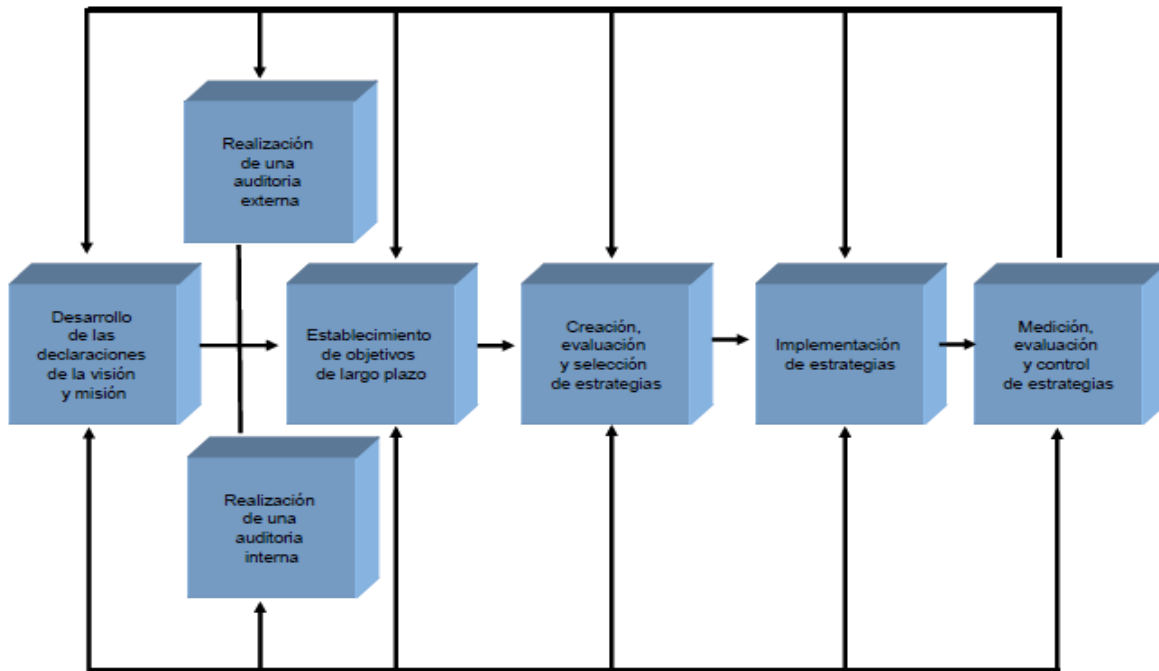


Figura 1: Modelo de administración estratégica.
Fuente: David (2003)

2) Plan de Mejoramiento de la Gestión comercial.

En un segundo momento, el Ciclo de Mejoramiento Continuo contempla el diseño, implementación y evaluación, en un período aproximado de tres años, de un Plan de Mejoramiento de la Gestión Comercial, basado en los resultados del proceso de Diagnóstico Comercial.

La formulación del Plan de Mejoramiento implica tomar decisiones en relación con las posibilidades de desarrollo del establecimiento, en vistas de la instalación progresiva en la institución del Modelo de Calidad de la producción de aceite de palma según las directrices de las instituciones reguladoras del país.

3) Evaluación Externa

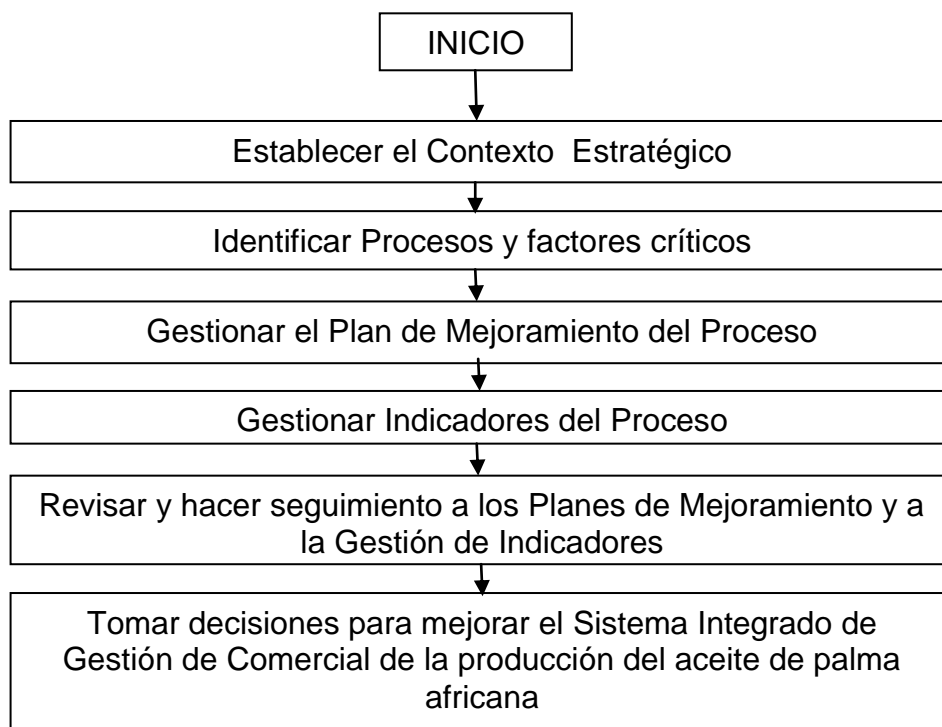
Por último, el Ciclo de Mejoramiento Continuo considera la realización de una evaluación por parte de agentes externos al establecimiento, como parte del proceso de certificación de la calidad de su gestión.

Si bien se trata de una actividad estrictamente voluntaria, es importante considerar que una evaluación de carácter externo permite asegurar, a partir de la aplicación de estándares reconocidos internacionalmente, la calidad de la gestión alcanzada por el establecimiento a partir de los esfuerzos realizados.

6.7.1. El Modelo de Calidad de la Gestión Comercial

La instalación del Ciclo de Mejoramiento Continuo sistematiza los componentes claves que debe considerar en sus procesos para obtener resultados de calidad. En particular, se enfatiza la preocupación por la reducción de costos y de incremento de la producción con un adecuado posicionamiento local, nacional e internacional.

El sistema integrado de mejora continua, considera los siguientes elementos:



Fuente Elaboración propia (2013)

6.7.2. Impacto

El contexto contemporáneo de las organizaciones a nivel mundial, tanto del sector público como privado, demanda la implementación de sistemas de gestión del mejoramiento continuo, eficaces, eficientes y efectivos, como un aspecto estratégico dentro de la labor administrativa; el cual dinamice la evaluación de la gestión de las entidades como sistema y de cada una de las partes que la componen, bajo esta premisa es viable el seguimiento a la información identificada como pertinente para tomar decisiones más adecuadas a las necesidades de la sociedad, las partes interesadas y la misma organización.

La palma produce dos importantes aceites: (1) aceite de palma, y (2), aceite de almendra de palma (palmiste), constituyéndose en un cultivo de alta rentabilidad y en la mejor opción para las tierras bajas de las regiones tropicales, por ello en la actualidad se busca incrementar este rendimiento de aceite por hectárea cultivada.

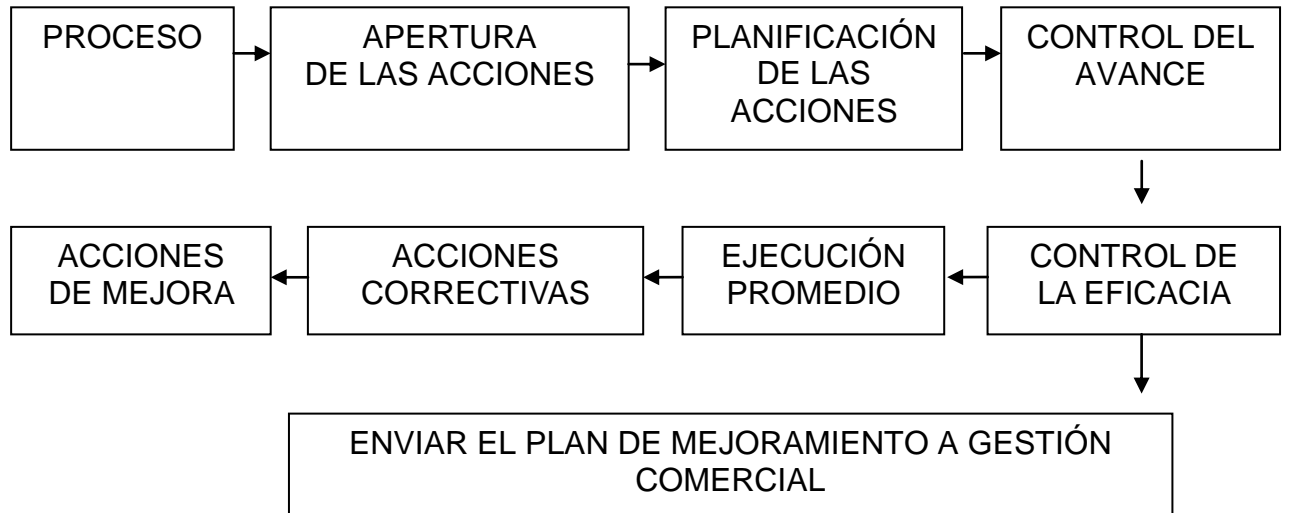
La palma africana es la oleaginosa de mayor rendimiento de aceite por unidad de superficie. Características que han permitido un precio mayor en el mercado internacional por la gran demanda mundial de aceites para la elaboración de biocombustibles, así como programas de fomento para su producción.

Las empresas que “generan la materia prima para la elaboración de los aceites reciben apenas el 3,45% de los ingresos del sector, 32 millones del total que se obtuvieron en el año 2010. Además, la política pública de financiamiento a pesar de estar bien diseñada se enfoca al cultivo y no a la generación de valor agregado, especialmente en las empresas productoras o para el apareamiento de nuevas empresas.

Es por ello importante que estas empresas seleccionadas para el estudio consideren la gestión más adecuada de sus estructuras productivas de forma tal de reducir los costos asociados a la producción.

6.7.3. Instructivo de funcionamiento

Plan de Gestión para el Mejoramiento de la comercialización de las extractoras de aceite de palma aceitera en la zona de Quevedo.



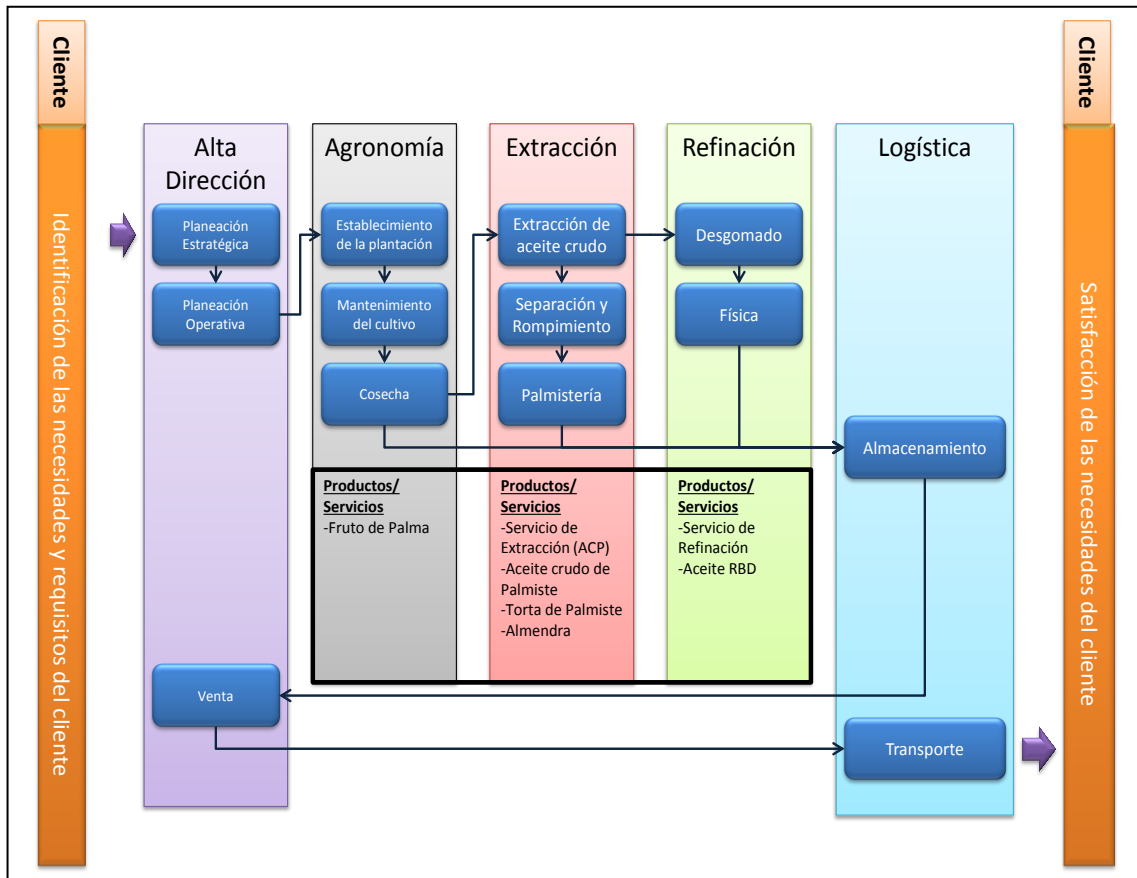
Fuente: Elaboración propia (2013)

6.7.3.1. Proceso

Identificar y redactar el nombre preciso del proceso sobre el cual se va a trabajar, teniendo en cuenta los objetivos de las entidades.

6.7.3.2. Apertura de la acción

Para el desarrollo de estas acciones deben considerarse las siguientes acciones:



Fuente: Elaboración propia (2013)

6.7.4. Descripción del problema - oportunidad de mejora

Desarrollar metodologías que permitan Identificar problemas u oportunidades de mejora, teniendo en cuenta que un problema es una situación que incide de manera negativa sobre el objetivo del proceso; y una oportunidad de mejoramiento es la posibilidad de optimizar el desarrollo de los procesos.

Dentro de las posibles Metodologías para la identificación de problemas u oportunidades de mejoramiento, sugiere que el quipo de trabajo elija la más adecuada para el caso, algunas técnica más reconocidas son las siguientes: Marco Lógico, Prospectiva, Lluvia de ideas, Diagrama de interrelación, Diagrama de Afinidad, Lluvia de ideas, Técnica del Grupo Nominal (TGN), La técnica Delphi, Análisis del punto de equilibrio, Análisis de Pareto, Diagrama de causa y efecto

Matriz de resultados, entre otras.

Para desarrollar este ítem se debe tener en cuenta los Factores Críticos de cada Proceso, tales como: Servicio No Conforme, Quejas, Reclamos, Sugerencia y Felicitaciones, Satisfacción de los distribuidores y Partes Interesadas.

Resultados de las Auditorías Internas y Externas; Autoevaluación; Diagnóstico Interno; y todas las situaciones cotidianas que se consideren apropiadas para el caso específico.

6.7.5. Fuente de la acción

Describa cuál es el origen del problema u oportunidad de mejoramiento, Servicio No Conforme, Quejas, Reclamos, Sugerencia y Felicitaciones, Satisfacción de los clientes y distribuidores y Partes Interesadas; Resultados de las Auditorías Internas y Externas; Autoevaluación; Diagnóstico Interno; y todas las situaciones cotidianas que se consideren apropiadas para el caso específico

Inversión de los recursos para realizar las acciones

Gestión comercial estratégica
Gestión de comercialización e inteligencia de mercados
Promoción de nuevos productos y usos
Salud y nutrición humana
Extensión
Transferencia de Tecnología
Capacitación del recurso humano
Apoyo unidades de asistencia y auditoria técnica, ambiental y social -
Programas sectorial de difusión e infraestructura regional
Seguimiento y gestión de la imagen sectorial
Publicaciones sectoriales
Eventos gremiales: congreso nacional
Gestión integral de infraestructura regional de interés sectorial 0.6%
Total Inversión

Fuente Elaboración propia (2013)

6.8. PLAN DE ACCIÓN

Cuadro 1. Formato para descripción de procedimientos de procesos estratégicos.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD
Aprobación de los documentos	<p><u>De los procedimientos manuales e instructivos</u></p> <p>Este tipo de documento son revisados y aprobados por el responsable del proceso. Para el caso de archivo electrónico los documentos no poseen firmas pero se mantiene un original con firma.</p>	Persona responsable del documento

Cuadro 2. Criterios de aceptación del producto.

ANÁLISIS	VARIABLE	VALOR PERMISIBLE
CALIDAD DEL ACEITE	% de acidez	Hasta 4.5%
	% de humedad	Hasta 0.45%
	% de impurezas	Hasta 0.12%

Cuadro 3. Formato para descripción de procedimientos de procesos de soporte.

RESPONSABLE	SECUENCIA	ACTIVIDAD
Bodeguero	<u>01</u>	Recibe requerimientos de los diferentes departamentos sobre los materiales o herramientas que necesitan, las peticiones deben estar registradas en un documento que tiene firma de autorización.

Cuadro 4. Estructura de la matriz de indicadores.

Política de calidad	Objetivo de la calidad	Objetivo específico	Indicadores	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Dependencia de la organización	Cumplir con los parámetros de calidad del aceite rojo entregado a las industrias	Reducir el porcentaje del producto devuelto	Porcentaje de reducción del producto devuelto	$\# \text{ de tanques devueltos periodo actual} / \# \text{ de tanques devueltos periodo anterior}$	2%	Trimestral	Jefe de producción

Cuadro 5. Formato para Manual de funciones.

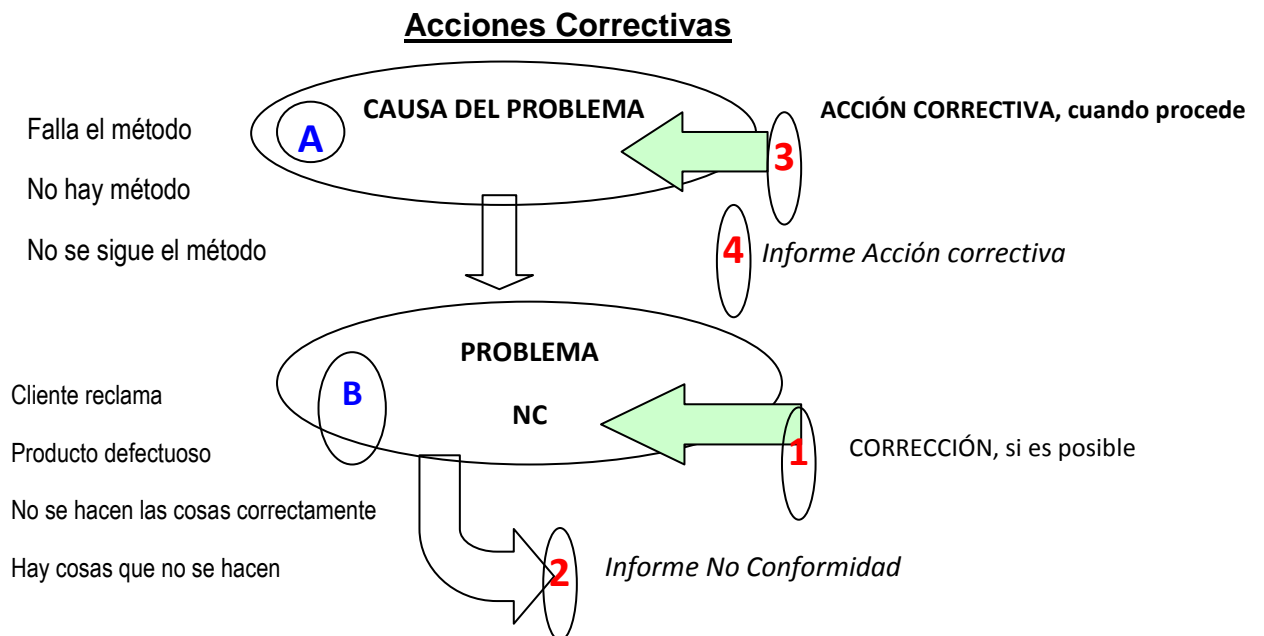
NOMBRE DEL CARGO	
REPORTA A:	ÁREA:
AUTORIDADES:	
RESPONSABILIDADES:	
FUNCIONES:	
PERFIL DEL CARGO (requisitos del puesto)	
Educación:	
Formación:	
Experiencia:	
HABILIDADES REQUERIDAS	
	NIVEL DE HABILIDAD REQUERIDA
Planificación y organización	ALTA/MEDIA/BAJA
Liderazgo	ALTA/MEDIA/BAJA
Capacidad de decisión	ALTA/MEDIA/BAJA
Análisis numérico	ALTA/MEDIA/BAJA
Iniciativa	ALTA/MEDIA/BAJA
Tolerancia al estrés	ALTA/MEDIA/BAJA
Comunicación eficaz	ALTA/MEDIA/BAJA

6.9. FECHA APERTURA DE LA ACCIÓN

Escriba la fecha en la que se detectó el problema u oportunidad de mejoramiento.

6.10. TIPO

Elija el tipo de acción según corresponda, las Acciones Correctivas: Buscan eliminar las causas de los problemas; las Acciones de Mejora: Buscan mejorar el desempeño (mayor eficacia, eficiencia y efectividad) de los procesos, es aspectos que están funcionando relativamente bien.



Fuente Elaboración propia (2013)

6.11. RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACCIÓN

Describa qué se espera lograr al aplicar las acciones propuestas, en este espacio, se redacta el estado positivo, del problema inicialmente mencionado, cambiando las debilidades a fortalezas, el incumplimiento a cumplimiento, la ausencia a existencia, etc.

6.12. PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES

En este paso se parte de la planeación estratégica que se ha diseñado con la finalidad de lograr una planificación estratégica tal y como muestra en el siguiente gráfico



Fuente Elaboración propia (2013)

6.12.1. Soluciones propuestas

Escriba en infinitivo las acciones que se aplicarán para eliminar, o controlar la causa raíz del problema u oportunidad. Se pueden utilizar como guía los factores predominantes del proceso, conocidos como las 6 Más:

- Los métodos
- El talento humano
- Las máquinas
- Las mediciones
- Los materiales

- El medio ambiente

6.12.2. Responsable de la ejecución

Mencione el Cargo y Nombre completo del responsable de ejecutar la acción mencionada como solución propuesta; para este caso también puede delegarse un equipo de trabajo.

6.12.3. Fecha propuesta de cierre

Escriba la fecha en la que se tiene previsto tener implementada la solución propuesta, con el formato: año-mes-día Esta fecha debe ser una fecha coherente, preferiblemente un día hábil en el que se desarrollen actividades dentro de la Entidad.

6.12.4. Control del avance

Este espacio se diligencia de acuerdo a las fechas de cierre o de control programadas, teniendo en cuenta el cumplimiento de las Acciones o Planes de Acción establecidos para cada Solución Propuesta.

6.13. PLANEACIÓN

PROCESO DE PLANEACIÓN	
Objetivo: Determinar las acciones para organizar, dirigir y controlar la organización a mediano y largo plazo.	
ALCANCE	
<p>Donde inicia</p> <p>Con el análisis de entorno y estado actual de los procesos y proyectos</p>	<p>Donde termina</p> <p>Con la implementación del Planes Estratégicos, operativos y del SGC</p>
Responsable : Gerente General	
<u>RECURSOS Y DOCUMENTOS</u>	

Fuente Elaboración propia (2013)

6.13.1. Porcentaje de ejecución

De acuerdo al análisis de los responsables se proyecta un nivel de avance en el desarrollo de cada solución propuesta, el porcentaje de ejecución establecido debe ser evidenciable con los registros pertinentes. Para calcular el porcentaje de avance se divide la solución propuesta en tareas o etapas, se identifica las tareas cumplidas, y de acuerdo a ello se aplica la siguiente fórmula.

$$\text{Porcentaje de Avance} = \text{Tareas ejecutadas} \div \text{Tareas Programadas} \times 100$$

Tareas Programadas

Ejemplo: Para una solución que se desarrolla en su totalidad, con el cumplimiento de cinco (5) tareas, se calcula el porcentaje de avance de la siguiente manera:

Tareas

Programadas

Tareas

Ejecutadas Fórmula Porcentaje de Avance

$$1 \ (1/5) \times 100 \ 20\%$$

$$2 \ (2/5) \times 100 \ 40\%$$

$$3 \ (3/5) \times 100 \ 60\%$$

$$4 \ (4/5) \times 100 \ 80\%$$

$$5 \ (5/5) \times 100 \ 100\%$$

PROCESO REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	
Objetivo: Garantizar la revisión del SGC de la organización, con el fin de asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continua.	
ALCANCE	
Donde inicia Proceso de Planeación de la Calidad, Procesos Misionales y de Apoyo	Donde termina Proceso Control de Gestión del SGC
Responsable : Gerente General	
<u>RECURSOS Y DOCUMENTOS</u>	

Fuente Elaboración propia (2013)

6.13.2. Fecha real de cierre

Una vez concluidas todas las etapas de la Solución Propuesta, describa la fecha real en la que se terminó de implantar, con formato AÑO-MES-DÍA Para diligenciar la fecha de cierre, se presentan los registros que lo evidencien.

6.13.3. Retraso días

Conociendo la fecha de conclusión del desarrollo de la Solución Propuesta, se calcula la demora en el desarrollo de la acción en días calendario, aplicando la siguiente fórmula:

Fecha de cierre – Fecha real de cierre = Retraso en días

6.13.4. Control de demora de las acciones

De acuerdo al resultado obtenido en el retraso en días, se ejecuta el análisis, considerando los siguientes parámetros:

< 0 días Cierre Anticipado

0 días Sin Demora

1 a 29 días Con demora menor

>29 días Con demora mayor

PROCESO ADMINISTRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA	
Objetivo: Administrar y Garantizar el buen funcionamiento de todo los sistemas de información de las empresas.	
ALCANCE	
Donde inicia Cuando se presenta una necesidad o un requerimiento de tipo tecnológico	Donde termina Con la aceptación de la solución por parte del Cliente
Responsable : Jefe de Sistemas	
<u>RECURSOS Y DOCUMENTOS</u>	

Fuente Elaboración propia (2013)

6.13.5. Justificación de retraso mayor

Este espacio se reserva para la explicación de las causas o situaciones de las soluciones propuestas, que presentan una demora mayor en la casilla de control de la demora de las acciones.

6.14. CONTROL DE LA EFICACIA

El control de la eficacia es una herramienta que viabiliza el análisis práctico del cumplimiento del objetivo de la solución propuesta; en el caso de las acciones correctivas, se verifica si la acción implementada, eliminó las causas del problema; y en el caso de las acciones de mejora, se revisa si se cumplió el objetivo plenamente.

Para diligenciar correctamente esta herramienta, es preciso considerar los siguientes aspectos:

6.14.1. Fecha de control

Registrar la fecha en la que se realiza el control de la acción, con formato AÑO-MES-DÍA

6.14.2. Revisión de la eficacia de las acciones

Describa qué examinó para evaluar si se lograron los resultados esperados al aplicar la acción.

Ejemplo: Actas, Indicadores, Nivel de Satisfacción, infraestructura, equipos, papelería, resultados económicos, ventas realizadas, entre otros.

6.14.3. Evidencias de los resultados logrados con la acción

Describa que registros, hechos, o condiciones, permiten demostrar de manera objetiva los resultados de la acción.

6.14.4. Revisión de los resultados de las acciones

Describa si se lograron los resultados esperados al aplicar la acción, seccionando la letra más acorde al caso específico:

- A - Aún no se puede verificar la eficacia
- B - Se implementó y necesita mejoramiento
- C - Se implementó y fue eficaz

6.14.5. Estado

Seleccione según corresponda, el estado en el que se encuentra la acción.

ABIERTA: Si los resultados logrados no fueron logrados.

CERRADA: Si se alcanzaron los resultados esperados plenamente

6.15. EJECUCIÓN PROMEDIO

Para diligenciar este espacio, se aplica la siguiente fórmula:

Ejecución promedio = $\frac{\text{Sumatoria de porcentajes de avance}}{\text{Sumatoria de Soluciones Propuestas}}$

Ejemplo:

Solución

Propuesta

% de

Avance

1 10%

2 40%

3 50%

4 100%

Sumatoria 200

Aplicación de Fórmula:

200 = 50% DE EJECUCIÓN PROMEDIO

6.16. ACCIONES CORRECTIVAS

De acuerdo al tipo de acción y su estado, se suman las acciones correctivas abiertas y las cerradas, y se registra en las casillas correspondientes. Esta información será insumo para el cálculo de los indicadores correspondientes.

6.17. ACCIONES DE MEJORA

De acuerdo al tipo de acción y su estado, se suman las acciones de mejora abiertas y las cerradas, y se registra en las casillas correspondientes. Esta información será insumo para el cálculo de los indicadores correspondientes

6.18. ENVIAR EL PLAN DE MEJORAMIENTO A GESTIÓN COMERCIAL

Cada vez que se actualice el Plan de Mejoramiento, el Líder del proceso correspondiente informa al proceso de Gestión de Calidad, remitiendo copia en medio digital.

6.19. PRESUPUESTO

Cuadro 6. Detalle de costo.

DETALLE	VALOR
Horas asesoría referente al desarrollo de procedimientos, registros, controles y lineamientos.	\$ 4 000.00
Horas se asesoría en seguimiento de auditorías internas.	\$1 000.00
Capacitación cursos cultura de la calidad.	\$1 000.00
Curso introducción a la norma ISO 9001:2008	\$1 500.00
Formación de auditores internos.	\$ 2 000.00
Curso de utilitarios básicos para mandos medios.	\$ 800.00
Curso de prevención en seguridad ocupacional.	\$ 1 200.00
Mantenimiento de equipos de seguimiento y medición.	\$ 1 200.00
Capacitación en el área de comercialización del producto.	\$2 500.00
TOTAL	\$ 15 200.00

Cuadro 7. Tiempos estimados de recuperación de costos.

INDICADOR CUMPLIDO	TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LOS COSTOS
% de reducción de producto devuelto.	18 meses
Mejor desarrollo de procedimientos, registros, controles y lineamientos.	12 meses
Aumento de la capacidad de comercialización	12 meses

BIBLIOGRAFÍA

- Barreiro, Luis. (2000).** “*La comunicación en la administración empresarial*”
Revista Espacio. Cuba. #2. 2000. Pp. 2-6
- Brook, Adams. (2000).** “*Administración una Perspectiva Global*”, 12a. Edición, de
McGraw-Hill Interamericana, Pág. 6.
- Blacio, Robert. (2013).** “*Compañías de comercio en la legislación ecuatoriana*”
Asesoría jurídica virtual. Instituto de investigación y servicios jurídicos.
Universidad Técnica Particular de Loja. Asesoría jurídica virtual.
Disponible en: <http://www.utpl.edu.ec/consultoriojuridico/>
- Chiavenato, Idalberto. (2006).** Procesos Administrativos. México. Mac Graw Hill
230 p.
- Dees, G; Lumpkin, G. (2003).** Dirección Estratégica. Primera Edición, McGraw –
Hill, Madrid – España. PP. 8 – 29.
- Gestio Polis.com (2011).** Qué es el proceso administrativo. Consultado el 06 de
junio del 2011 Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/53/procesoadmin.htm>
- Liderazgo y Mercadeo.com (2010).** “*Estrategia*”. Consultado: 08/09/2011.
Disponible en: <http://www.liderazgoymercadeo.com>
- Maristany, J. (2007).** Administración de Recursos Humanos. 2da Edición.
Pearson. Prentice Hall. México, PP. 11.
- Melinkoff, R. (1999).** Estructura Organizacional y Funcional. Caracas. Ediciones
Samper.

Mejía L. Hoyos L. y López S. (2009). Responsabilidad social empresarial de una organización. Pereira. Universidad Católica Popular del Risaralda. Revista "Gestión y Región" N° 7. Pág. 76.

Real Academia de la Lengua Española. RAE (2010). Disponible en: <http://www.rae.es>. Consultado 26/07/2011.

Reyes, A. (2010). Administración Moderna. Ed. Limusa. México. Pp. 45.

Reza (1995). "Eficia" "política", *Administración*. Ed. McGraw-Hill Interamericana, Pág. 6.

Ruíz, L. (2006). Prácticas administrativas y de producción en redes empresariales del sector de la confección. Pereira. Universidad Católica Popular del Risaralda. Revista "Gestión y Región" N° 1. Pág. 103.

Acevedo Borrego, A., & Linares Barrantes, C. (2009). La resolución de problemas en el mundo de la empresa. Facultad de Ingeniería Industrial, 81-88.

Aguirre, C., & Andrade, M. (2005). Análisis Descriptivo Sobre la Realidad de los Trabajadores de la Construcción Desafío social para la empresa. Revista de la construcción, 65-75.

Albizu Eneka (1997). Flexibilidad Laboral y Gestión de los Recursos Humanos. España. Ariel Sociedad Económica. P 186.

Alegre, L., Berne, C., & Galve, C. (2008). La empresa. En L. Alegre, C. Berne, & C. Galve, Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional (págs. 9 - 24). Barcelona: Ariel Economía.

- Baldramina, I., & Vázquez, C. (10 de 04 de 2009).** <http://cecip.upaep.mx/coloquio2009/papers/organizaciones/05.pdf>. Recuperado el 06 de 04 de 2011, de cecip.upaep.mx: <http://cecip.upaep.mx/coloquio2009>.
- Barreiro, Luis. (2000).** *“La comunicación en la administración empresarial”* Revista Espacio. Cuba. #2. 2000. Pp. 2-6
- Battistini, Osvaldo (2001)** Estrategias sindicales en el marco de una nueva realidad en la empresa automotriz argentina. Revista Venezolana de Gerencia
- Berlin, Margalit (1999)** El rol de la cultura corporativa en una empresa multinacional. Revista Venezolana de Gerencia, Año 4 N°8, Maracaibo
- Berlin, Margalit (2002)** ¿Cómo se enfrentan tres culturas corporativas en una joint venture? Caso Intesa – Venezuela. Revista, Año 7 N° 17
- Berreiro Fernández, J., Diez de Castro, J., Barreiro Fernández, B., Ruzo Sanmartín, E., & Lozada Pérez, F. (2003).** Gestión científica empresarial. Coruña: Netbiblo.
- Bridges, William (1994)** Fortune Magazine. The time Inc. P.14-21.
- Brook, Adams. (2000).** *“Administración una Perspectiva Global”, 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana, Pág. 6.*
- Cabanellas, Guillermo (1979).** Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual. Tomo I. Editorial Heliasta. S.R.L. 12° Edición. Buenos Aires- Argentina.
- Caldas, M., Reyes, C., & Heras, A. (2009).** Empresa e iniciativa emprendedora. Madrid: Editex.

Campiña Domínguez, G., & Fernández Hernández, M. (2010). La empresa y su entorno. En G. Campiña Domínguez, & M. J. Fernández Hernández, Empresa y Administración (pág. 290). Madrid: Editex.

Canovas Riveron, G., Loredó Carballo, N., & Martín Pérez, C. (2011). Evaluación del grado de aplicación de las teorías de dirección en empresas perfeccionadas del territorio. Observatorio de la Economía Latinoamericana.

Carballal del Río Esperanza (2001) ¿CÓMO MEDIR LOS RESULTADOS? Definición de los Objetivos en términos de resultados. Una forma de documentar los sueños. Revista Folletos Gerenciales del año 2001. CCED Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.

Carreón, Juan (2001) Comercio Electrónico. Eje de la era Digital <http://www.excelsior.com.mx/9811/981113/fin20.html> Consulta Julio 8/2001

Castilla, A. (2005). La gestión empresarial en el siglo XXI. Foro iberoamericano sobre estrategia de comunicación (págs. 1-28). Buenos Aires: FISEC.

Chiavenato, Idalberto. (2006). Procesos Administrativos. México. Mac Graw Hill

Colectivo de Autores (2002). Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La Experiencia Cubana Compendio de Artículos. Revista del Centro Coordinador de Estudios del Ministerio de Educación Superior. La Habana

Columbié Santana Mariela (2002) “La Ética y los Valores en el sector público, como un imperativo de nuestros pueblos”, Revista Probidad (electrónica), El Salvador, Julio 2002.

Contreras Soto, R. (2010). Reflexiones en torno a la construcción científica en el campo de los estudios de las organizaciones, gestión y administración en México. Observatorio de la economía latinoamericana, 20-56.

Coriat, Benjamín (1995). Pensar al Revés: Trabajo y Organización en la Empresa Japonesa. México. Editores, S.A. Siglo XXI. P. 161

Cruz Soto, L. A. (2008). El concepto de legitimidad en la autoridad: elemento de análisis para comprender la relación autoridad - subordinación en el comportamiento administrativo. Latinoamericana de Administración, 68-82. da Silva, R. (2002). Teoría de la burocracia. En R. da Silva, Teoría de la administración (págs. 158-186). México: Thompson.

David, Fred R. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. 5º Edición, México, 355 págs. Dombois, Rainer y Pries, Ludger (1993) Modernización Empresarial. Tendencias en América Latina y Europa, Ediciones Nueva Sociedad.

David, F. R. (2003), Concepto de administración estratégica. 9na. Edición. Pearson Educación. México.

Dees, G; Lumpkin, G. (2003). Dirección Estratégica. Primera Edición, McGraw – Hill, Madrid – España. PP. 8 – 29.

Gamboa Cáceres, T, Arellano Rodríguez, M y Nava Vásquez, Y. (2002) Actores y Fines de las Estrategias Empresariales Una reflexión desde las pequeñas y medianas empresas VISION GERENCIAL • ISSN: 1317-8822 • AÑO 2 • Nº 1 • VOL. 1 • ENERO - JUNIO, 2003 • 28-39

Gorz, André (1977) Técnica, técnicos y lucha de clases. En “Crítica de la División del Trabajo, textos escogidos y presentados por André Gorz. Editorial Laia B, Barcelona, España

Hammer, Michael y Champy, James (1996) Reingeniería- Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. Casi todo está errado. Editorial Norma, Bogotá, Colombia.

Harrison, Bennett (1997) La empresa que viene. Editorial Piados Ibérica, S.A. Barcelona - Madrid

Kotler, Philip (1996) Dirección de Mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México

Lambin, Jean-Jacques (1995) Marketing Estratégico. McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A. España.

Lewis, Jordan B. (1993). Alianzas Estratégicas. Como crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo. Editor Javier Vergara. S.A. Buenos Aires – Argentina.

Liderazgo y Mercade.com (2010). “Estrategia”. Consultado: 08/09/2011. Disponible en: <http://www.liderazgoymercadeo.com>

Llano Cifuentes, Carlos (1997) Dilemas éticos de la empresa contemporánea, Fondo de Cultura Económica, México.

Maristany, J. (2007). Administración de Recursos Humanos. 2da Edición. Pearson. Prentice Hall. México, PP. 11.

Mascareñas Pérez-Iñigo, Juan (1996). Manual de Fusiones y Adquisiciones. McGraw-Hill. 2º Edición. Madrid – España. Págs. 465.

- Mejía L. Hoyos L. y López S. (2009).** Responsabilidad social empresarial de una organización. Pereira. Universidad Católica Popular del Risaralda. Revista “Gestión y Región” N° 7. Pág. 76.
- Melinkoff, R. (1999).** Estructura Organizacional y Funcional. Caracas. Ediciones Samper.
- Myddelton, D.R. (1997).** La Esencia de la Administración Financiera. Prentice – may, México.
- Nalebuff, Barry y Brandergurger, Adam (1996)** Coo-petencia. Editorial Norma, S.A., Bogotá
- Peixoto de Albuquerque, Paulo (1998)** Las estrategias empresariales y el nuevo ambiente económico. La realidad virtual del cambio. Revista Venezolana de Gerencia, Año 3 N°5
- Pelayo, Carmen (2001)** La competitividad. [competitividad/ competitividad.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml)»
[http://www.monografias.com/trabajos/ competitividad/ competitividad.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml)
Consulta: Septiembre 22/2001. Internet.
- Real Academia de la Lengua Española. RAE (2010).** Disponible en:
<http://www.rae.es>. Consultado 26/07/2011.
- Reyes, A. (2010).** Administración Moderna. Ed. Limusa. México. Pp. 45.
- Reza (1995).** “Eficia” “política”, *Administración*. Ed. McGraw-Hill Interamericana, Pág. 6.
- Ries, Al y Trout Jack (1986)** La guerra de la Mercadotecnia. Libros McGraw-Hill de México, S.A.

Rifkin, Jeremy (1996) El fin del trabajo. Nuevas Tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era. Paidós, Barcelona, España.

Rosales, Ramón (1997) La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMEs. Revista Capítulos «Cambios estratégicos en las políticas industriales» Edición No. 51. Sistema Económico Latinoamericano (SELA). Caracas. <http://lanic.utexas.edu/~sela/AA2K/ES/cap/N51/rcap517.htm> Consulta Feb 11/2001.

Ruíz, L. (2006). Prácticas administrativas y de producción en redes empresariales del sector de la confección. Pereira. Universidad Católica Popular del Risaralda. Revista “Gestión y Región” N° 1. Pág. 103.

Semler, Ricardo (1999) Radical. El éxito de una empresa sorprendente, Tercera Edición. Gestión 2000. Barcelona, España.

Shumacher, E.F. (1990) Lo pequeño es hermoso. Apéndice de G. McRobie “Lo pequeño es posible” Herman Blume Ediciones. España.

Sotelo, Adrián (1999) Globalización y Precariedad del trabajo en México. Ediciones el Caballito, S.A. México.

Stan, Davis y Meyer, Christopher (1999) La velocidad de los cambios en la economía interconectada. Editorial Paidós. España

Suárez Suárez, Andrés (1992) Diccionario de Economía y Administración. Editorial McGraw Hill Interamericana de España

Daft, R. (2005). Administración. México: Thompson Paraninfo.

Dillanes Cisneros, M. E. (1994). Historia del management. La gerencia racional-científica: en búsqueda de la eficiencia. Gestión y estrategia, 98-107.

Domingo Begazo, J., & Torres Agurto, R. (2003). Del hombre autor realizado al hombre modular. *Gestión en el Tercer Milenio*, 55-66.

7.ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)

ENCUESTA PARA TRABAJADORES DE LAS EXTRACTORAS DE ACEITE DE PALMA AFRICANA

Marque con una (X) la opción u opciones que mejor definan la cuestión.

1.- Los procedimientos que se dan en la empresa:	
a) Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades	
b) Promueven la eficiencia y especialización	
c) Delimitan responsabilidades y evitan duplicidad	
d) Determinan como deben ejecutarse las actividades y también cuando y quiénes deben realizarlas	
e) Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente	

2.- Son claras las funciones de la organización en cuanto a:	
a) Subdividir el trabajo en unidades operativas	
b) Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos	
c) Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas	
d) Aclarar los requisitos del puesto	
e) Seleccionar y colocar a los individuos en un puesto adecuado	
f) Utilizar y acordar la autoridad para cada miembro de la administración	
g) Proporcionar facilidades personales y otros recursos	
h) Ajustar las organizaciones a la luz del resultado del control	

3.- La Dirección de la extractora de aceite de palma:	
a) Pone en práctica la filosofía de participación de todos dentro de la institución	
b) Conduce a los miembros para que hagan su mejor esfuerzo.	
c) Motiva a los miembros	
d) Comunica con efectividad	
e) Desarrolla a los miembros para que realicen todo su potencial	
f) Recompensa con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho	
g) Satisface las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo	
h) Revisa los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control	

4.- Dentro de la extractora se establece los siguientes aspectos por los cuales es de suma trascendencia el control en una empresa:	
--	--

a) Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los empleados, a fin de lograr los propósitos	
b) Posibilita el análisis de lo realizado con lo planificado	
c) Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa	
d) Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los propósitos de la organización son alcanzados de acuerdo a la planificación	

5.- Dentro de la empresa se controla la gestión a través de:	
a) Comparar los resultados con los planes en general	
b) Avaluar los resultados contra los estándares de desempeño	
c) Idear los medios efectivos para medir las operaciones	
d) Comunicar cuáles son los medio de medición	
e) Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y variaciones	
f) Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias	
g) Informar a los miembros responsables de las interpretaciones	
h) Ajustar el control a la luz de los resultados del control	



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)

ENCUESTA PARA PRODUCTORES DE FRUTO DE PALMA AFRICANA

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones: 1 = nada de acuerdo 2 = en desacuerdo 3 = indiferente 4 = de acuerdo 5 = muy de acuerdo

1.- La extractora de aceite de palma africana en la que usted entrega el fruto tiene dentro de su organización:	1	2	3	4	5
a) Determinados los objetivos.					
b) Selecciona y declara las tareas para lograr los objetivos.					
c) Tiene establecido un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.					
d) Presenta proyectos					
e) Tiene establecidas políticas, procedimientos y métodos de desempeño					
f) Anticipan los problemas futuros frente a la globalización y la calidad total					
g) Modifican los planes a la luz de los resultados del control interno semestral o anualmente					

2.- La extractora de aceite de palma africana cuenta con programas que:	1	2	3	4	5
a) Suministren información e indiquen el estado de avance de actividades.					
b) Mantengan en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.					
c) Identifican a las personas responsables de llevar a cabo un programa para cada centro de responsabilidad.					
d) Determinan los recursos que se necesitan.					
e) Disminuyan los costos.					
f) Orienten a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.					
g) Determinen el tiempo de iniciación y terminación de actividades.					
h) Se incluyan únicamente las actividades que son necesarias.					
i) Eviten la duplicación de esfuerzos.					


3.- La extractora de aceite de palma africana da a conocer:	1	2	3	4	5
a) Las políticas para la compra del producto.					
b) Los precios y el tiempo de pago del producto.					
c) Incentivos que mejoren la calidad.					
d) Las iniciativas y proyecciones de mejora institucional que proyecte una imagen corporativa confiable.					

Quevedo 12 de Enero del 2012

CERTIFICADO DE AUTORIZACION

QUEVEPALMA S.A. Autoriza al Sr. Ing. EDWIN MARCELO GUANIN PORRAS, estudiante de la unidad de pos grado de la universidad estatal de Quevedo a realizar el siguiente proyecto de tesis con el tema titulado, PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EXTRACTORAS DE PALMA ACEITERA DEL CANTON QUEVEDO Y SU INCIDENCIA EN LOS COSTOS DE PRODUCCION, PERIODO 2011 – 2012. PROPUESTA ALTERNATIVA.

Atentamente



Sr. Ec. David Juez

PRESIDENTE

QUEVEPALMA S.A





Quevedo 18 de Enero del 2012

CERTIFICADO DE AUTORIZACION

OLEORIOS S.A. Autoriza al Sr. Ing. **EDWIN MARCELO GUANIN PORRAS**, estudiante de la unidad de pos grado de la universidad estatal de Quevedo a realizar el siguiente proyecto de tesis con el tema titulado, **PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EXTRACTORAS DE PALMA ACEITERA DEL CANTON QUEVEDO Y SU INCIDENCIA EN LOS COSTOS DE PRODUCCION, PERIODO 2011 – 2012. PROPUESTA ALTERNATIVA.**

Atentamente

Sr. Ing. Juan Carlos Veloz

GERENTE GENERAL

OLEORIOS S.A