



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa la obtención del Grado Académico de Magíster en Contabilidad y Auditoría

TEMA:

La gestión administrativa - financiera y su incidencia en el presupuesto y rentabilidad de la agrícola “Dos Hermanos” ubicada en el cantón Ventanas, provincia de Los Ríos, periodo 2010-2011. Manual administrativo – financiero

AUTORA:

CPA. Martha Matilde Sandoval Cuji

DIRECTOR:

ECON. LUIS ZAMBRANO MEDRANDA, M.Sc.

QUEVEDO – ECUADOR

2012



UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Tesis de grado previa la obtención del Grado Académico de Magister en Contabilidad y Auditoria

TEMA

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN EL PRESUPUESTO Y RENTABILIDAD DE LA AGRÍCOLA “DOS HERMANOS” UBICADA EN EL CANTÓN VENTANAS, PROVINCIA DE LOS RÍOS, PERIODO 2010-2011. MANUAL ADMINISTRATIVO – FINANCIERO.

AUTORA:

CPA. MARTHA MATILDE SANDOVAL CUJI

DIRECTOR:

ECON. LUIS ZAMBRANO MEDRANDA, M.Sc.

QUEVEDO – ECUADOR

2012

CERTIFICACIÓN

El suscrito certifica que la tesis para la obtención del Grado Académico de Magíster en Contabilidad y Auditoría, titulada **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN EL PRESUPUESTO Y RENTABILIDAD DE LA AGRÍCOLA “DOS HERMANOS” UBICADA EN EL CANTÓN VENTANAS, PROVINCIA DE LOS RÍOS, PERIODO 2010-2011. MANUAL ADMINISTRATIVO – FINANCIERO”**, de autoría de la CPA. MARTHA MATILDE SANDOVAL CUJI, ha sido revisado en todos sus componentes, por lo que, se autoriza su presentación formal ante el Tribunal respectivo.

Quevedo, 06 Julio del 2012

Econ. Luis Zambrano Medranda

DIRECTOR

AUTORÍA

Yo, Martha Sandoval Cuji, con cedula de identidad 1204507923, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Martha Sandoval Cuji

DEDICATORIA

A Dios quien me permitió seguir preparándome y culminar este trabajo de investigación.

De igual forma, el apoyo de mis queridos padres, quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

A mis hermanas, quienes en momentos difíciles nunca dejaron de ayudarme por el contrario fueron el aliciente para poder llegar a culminar una etapa de mi vida.

Y de manera especial a Luis y Nicole Valentina, por su adorable compañía en mi afán por alcanzar mi sueño.

Martha Sandoval Cuji

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios por habernos permitido alcanzar una meta más en nuestra vida.

A nuestros padres y hermanos quienes nos brindaron todo su amor, su ayuda y esfuerzo incondicional para poder culminar a lo largo de toda nuestra carrera.

Al Eco. Luis Zambrano Medranda por brindarme sus conocimientos, y toda su disposición y paciencia a lo largo de este proyecto de investigación.

A nuestros profesores por los conocimientos y consejos impartidos a lo largo de nuestra vida estudiantil.

A los Ingenieros Tito y Rosa Zambrano, propietarios de la Agrícola “Dos Hermanos”, quienes me permitieron ingresar a su empresa para realizar la presente investigación.

Y a cada una de las personas que nos permitieron llevar a cabo esta investigación.

Martha Sandoval Cuji

PRÓLOGO

Este documento de tesis fue desarrollado por la CPA. Martha Sandoval Cuji, Posgradista de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, como requisito para obtener el título de Magister en Contabilidad y Auditoría.

Actualmente, la Gestión Administrativa – Financiera en cualquier empresa, representa un elemento competitivo, es por ello que esta investigación se basa en un estudio descriptivo y se hace especial énfasis en los objetivos, que es evaluar la gestión Administrativa de la empresa Agrícola “Dos Hermanos”, ubicada en el Recinto Minuape, del Cantón Ventanas, Provincia de Los Ríos.

Con este tema, se busca establecer un análisis completo sobre la gestión administrativa – financiera y su incidencia en presupuesto y rentabilidad de la empresa. Su metodología ha sido dirigida a la utilización de técnicas tales como: La entrevista, cuestionario y la observación directa, los mismos que dieron un mejor conocimiento a la autora sobre los operaciones que se llevan a cabo, así como las responsabilidades y funciones de los empleados y trabajadores de la empresa, de sus resultados salió la propuesta de un Manual Administrativo - Financiero.

En conclusión, considero que la elaboración de esta tesis, permitió conocer a profundidad si la empresa esta cumpliendo y aplicando todas las normas y procedimientos modernos en las diferentes operaciones que se realizan en la empresa.

Este trabajo contribuirá principalmente para el propietario de la empresa, así como puede servir de consulta a estudiantes y a otras personas interesadas en el conocimiento de la Gestión Administrativa – Financiera.

Ing. Com. Germania Monserrate Barco, MS.c

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación se lo realizó en base a la necesidad de conocimientos técnicos que tiene el agricultor agropecuario al momento de invertir o producir en el campo, ya que enfrentan progresivas limitaciones de inversión, de gestión y de acceso a los mercados (financieros, tecnológicos, de productos), las cuales les restan potenciales de competitividad frente a las microempresas mayores. Es por esta razón, que el presente estudio se realizó en la Hacienda “Dos Hermanos”, ubicada en el Recinto Minuape perteneciente al cantón Ventanas, en la zona central de la provincia de Los Ríos.

Las empresas agrícolas necesitan para cumplir con sus objetivos y misión de una buena organización y control sistematizado, tanto formal como informal. Se necesita que desde la creación de la empresa se diseñen en forma específica todas las políticas y acciones que se vayan a llevar a cabo para lograr el cumplimiento de planes y acciones establecidas para desarrollar a cabalidad su gestión.

El objetivo principal fue evaluar la incidencia de la gestión administrativa – financiera en las decisiones presupuestarias y en la rentabilidad, para establecer cuáles son sus debilidades y sus fortalezas, que le permitan mejorar su funcionamiento en los procesos administrativos, financieros y de producción, y a su vez dotarlo de las herramientas suficientes y necesarias para una producción óptima y con altos índices de eficiencia para lograr los objetivos previamente fijados por la empresa.

La obtención de los resultados de esta investigación, se dio mediante la investigación directa, entrevistas a propietarios y personal de planta, y la observación sistemática de todas las actividades que realiza la hacienda.

Se estableció que la hacienda “Dos hermanos” es una empresa pequeña que se dedica a la producción agropecuaria y que sus procesos productivos son manejados de manera tradicional, cuya responsabilidad administrativa, productiva, de comercialización y planificación recae en los dueños. Ellos trabajan con mano de obra familiar, de planta y contratada y de ambos géneros.

No tiene tecnología acorde al medio aunque si aplica criterios técnicos de producción, no recibe asesoramiento técnico de entes estatales pero si de la empresa a quien comercializa sus productos, desarrolla su trabajo con dinero propio recurriendo muy poco al crédito bancario, no dispone de un sistema contable ni organizativo.

Se recomiendan las diferentes etapas y conceptos básicos de la producción y la administración de una finca agropecuaria, para así llegar a ser competitivos. Se diseño un manual administrativo financiero para la empresa; fruto de la ardua tarea de haber compartido las vivencias y experiencias con los dueños de la empresa, empleados, trabajadores.

INDICE

	Pág.
Carátula.....	i
Hoja en blanco.....	ii
Copia de portada.....	iii
Certificación.....	iv
Autoría.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Prólogo.....	viii
Resumen ejecutivo.....	ix
Índice.....	xi
Introducción.....	xxii
Capítulo I. Marco Contextual de la Investigación.....	1
1.1 Ubicación y contextualización de la investigación.....	2
1.2 Situación actual de la problemática.....	3
1.3 Problema de investigación.....	6
1.3.1 Problemas Derivados.....	6
1.4 Delimitación del problema.....	7
1.5 Justificación.....	7
1.6 Cambios esperados con la investigación.....	8
1.7 Objetivos.....	8
1.7.1 General.....	8
1.7.2 Específicos.....	9
Capítulo II. Marco Teórico.....	10
2.1 Fundamentación conceptual.....	11
2.1.1 La Empresa.....	11
2.1.2 Empresario.....	11
2.1.3 Estrategia.....	11

2.1.4	Administración.....	12
2.1.5	Funciones de la Administración.....	12
2.1.5.1	Planeación.....	12
2.1.5.2	Organización.....	13
2.1.5.3	Integración.....	13
2.1.5.4	Dirección.....	13
2.1.5.5	Control.....	14
2.1.6	Evaluar.....	14
2.1.7	Contabilidad y Finanzas.....	14
2.1.7.1	Contabilidad.....	14
2.1.7.2	Contabilidad Agropecuaria.....	15
2.1.7.3	Análisis Financiero.....	15
2.1.7.4	Análisis Fundamental.....	16
2.1.7.5	Análisis Técnico.....	16
2.1.7.6	Liquidez.....	16
2.1.7.7	Gestión.....	16
2.1.7.8	Gestión Administrativa.....	17
2.1.7.9	Gestión Financiera.....	17
2.1.7.10	Solvencia.....	17
2.1.7.11	Rentabilidad.....	18
2.1.7.12	Presupuesto.....	18
2.1.7.13	Recursos Naturales.....	18
2.1.7.14	Auditoría de Gestión.....	19
2.1.7.14.1	Control de Gestión.....	19
2.1.7.14.2	Instrumentos para el control de Gestión.....	19
2.1.7.14.3	Elementos de Gestión.....	20
2.1.7.15	Auditoría Operativa.....	21
2.1.7.15.1	Objetivos.....	21
2.2	Fundamentación teórica.....	21
2.2.1	LA EMPRESA AGROPECUARIA.....	21
2.2.2	Definición de la Administración de Empresas Agropecuarias.....	22

2.2.3	La administración de una finca o granja.....	22
2.2.4	El papel de la administración en la empresa agrícola.....	23
2.2.5	La administración agropecuaria como “UN PROCESO CONTINUO DE TOMAR DECISIONES”	23
2.2.6	Decisiones Empresariales.....	24
2.2.7	El Presupuesto.....	25
2.2.7.1	Funciones del Presupuesto.....	26
2.2.7.2	Tipos de Presupuesto.....	27
2.2.8	Evaluación Financiera.....	28
2.2.8.1	Estructura del Costo.....	28
	a. Costos directos e indirectos.....	28
	b. Costos fijos y variables.....	29
	c. Rentabilidad.....	29
	d. Estado de Perdidas y Ganancia.....	29
	e. Flujo de Caja.....	30
	f. Análisis económico.....	30
2.2.8.2	Relación Beneficio Costo.....	30
	a. Valor neto actual.....	30
	b. Punto de equilibrio.....	30
2.2.8.3	Control Interno.....	30
2.2.8.3.1	Concepto.....	30
2.2.8.3.2	Objetivo.....	31
2.2.8.3.3	Principios del Control Interno.....	32
2.2.8.3.4	Elementos o componentes del Control Interno.....	33
2.2.8.3.5	El Control y su proceso.....	34
2.2.8.3.6	Evaluación del Control Interno.....	35
2.2.8.4	El Organigrama.....	35
2.2.8.4.1	Conceptos.....	35
2.2.8.4.2	Objetivos del Organigrama.....	35
2.2.8.4.3	Clases de Organigrama.....	37
2.2.8.5	Tipos de Manuales.....	38
2.2.8.5.1	Concepto.....	39

2.2.8.5.2	Objetivos.....	39
2.2.8.5.3	Clasificación.....	39
2.2.8.5.3.1	Por su contenido.....	39
2.2.8.5.3.2	Por su función específica.....	40
2.2.8.5.3.3	Por su Ámbito.....	40
2.2.8.5.3.4	Contenido de los manuales.....	40
2.2.8.5.3.5	Razón para elaborar un manual.	41
2.2.8.5.3.6	Pasos para elaborar un manual.....	41
2.3	Fundamentación Legal.....	42
2.3.1	Ley para estimular y controlar la producción y comercialización Del Banano, “Plátano (barraganete) y otras musáceas afines Destinadas exportación”.....	42
	Art. 1.- Función Ejecutiva.....	42
	Art. 2.- Fomento, desarrollo y protección.....	42
	Art. 3.- POLÍTICAS AGRARIAS.....	42
	Art. 4.- CAPACITACIÓN.....	45
	Art. 5.- PLANES DE CAPACITACIÓN.....	46
	Art. 6.- COORDINACIÓN INSTITUCIONAL.....	46
	Art. 7.- ADIESTRAMIENTO ADMINISTRATIVO.....	46
	Art. 8.- FINANCIAMIENTO.....	46
	Art. 9.- CRÉDITO AGRÍCOLA.....	47
	Art. 10.- DEL SEGURO DE CRÉDITO AGRÍCOLA.....	47
	Art. 11.- TASAS DE INTERÉS.....	47
	Art. 12.- FINANCIAMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN.....	48
	Art. 13.- APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN DIRECTA.....	48
	Art. 14.- POLÍTICA DE PRECIOS.....	48
	Art. 15.- INCENTIVOS PARA EL DESARROLLO AGRO INDUSTRIAL.....	48
	Art. 16.- LIBRE IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.....	49
	Art. 17.- USO DE LOS SUELOS.....	49
	Art. 18.- MEDIDAS ECOLÓGICAS.....	49

2.3.2	NORMA INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD (41).....	49
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		53
3.1	Métodos utilizados en la investigación.....	53
3.1.1	Métodos.....	53
3.1.2	Técnicas.....	53
3.1.3	Población.....	54
3.2	Construcción metodológica del objeto de investigación.....	54
3.3	Elaboración del marco teórico.....	54
3.4	Recolección de información empírica.....	55
3.5	Descripción de la información obtenida.....	56
3.6	Análisis e interpretación de los resultados.....	56
3.6.1	Análisis Cuantitativo.....	56
3.6.2	Análisis Cualitativo.....	57
3.7	Construcción del Informe de la investigación.....	57
 CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS EN RELACION CON LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN		58
4.1	Enunciado de la hipótesis.....	59
4.1.1	Hipótesis General.....	59
4.1.2	Variable de la investigación.....	59
4.1.3	Hipótesis Específicas.....	60
4.2	Ubicación y descripción de la información empírica pertinente a la Hipótesis.....	61
4.3	Discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la Hipótesis.....	96
4.3.1	Análisis cuantitativo.....	97
4.3.2	Análisis cualitativos.....	97
4.3.3	Comprobación de la hipótesis.....	98
4.4	Conclusión parcial.....	98

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES.....100

5.1	Conclusiones.....	101
5.2	Recomendaciones.....	102

CAPÍTULO VI: PROPUESTA ALTERNATIVA.....105

6.1	Título de la propuesta.....	106
6.2	Justificación.....	106
6.3	Fundamentación.....	107
6.4	Objetivos.....	111
6.4.1	Objetivo General.....	111
6.4.2	Objetivos Específicos.....	111
6.5	Importancia.....	111
6.6	Ubicación sectorial y física.....	112
6.7	Factibilidad.....	113
6.7.1	Factibilidad Institucional.....	113
6.7.2	Factibilidad Económica.....	113
6.7.3	Factibilidad Técnica Operativa.....	113
6.8	Desarrollo de la propuesta.....	113
6.8.1	Plan de trabajo.....	138
6.9	Actividades.....	138
6.10	Recursos.....	139
6.10.1	Presupuesto.....	139
6.10.2	Materiales.....	140
6.10.3	Recursos Humanos.....	140
6.11	Impacto.....	140
6.12	Evaluación.....	141
6.13	Instructivo de funcionamiento.....	141

BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

Referencias Bibliográficas.....	143
Anexos.....	146

INDICE DE TABLAS, CUADROS, GRÁFICOS Y ANEXOS

TABLAS

4.2-1 Respuesta de la entrevista al Gerente/Propietario de la Agrícola “Dos Hermanos”.....	60
4.2-2 Respuesta de la entrevista a la Administración de la Agrícola “Dos Hermanos”.....	68

CUADROS

4.2-1 Análisis de niveles de confianza y riesgo respecto a las encuestas aplicadas al Gerente/propietario.....	64
4.2-2 Análisis de niveles de confianza y riesgo respecto a las encuestas aplicadas al Administradora.....	71

Encuesta aplicada a empleados y trabajadores de la Agrícola “Dos Hermanos”.

4.2-3 Pregunta N° 1.....	73
4.2-4 Pregunta N° 2.....	74
4.2-5 Pregunta N° 3.....	75
4.2-6 Pregunta N° 4.....	76

4.2-7	Pregunta N° 5.....	77
4.2-8	Pregunta N° 6.....	78
4.2-9	Pregunta N° 7.....	79
4.2-10	Pregunta N° 8.....	80
4.2-11	Pregunta N° 9.....	81
4.2-12	Pregunta N° 10.....	82
4.2-13	Pregunta N° 11.....	83
4.2-14	Pregunta N° 12.....	83
4.2-15	Pregunta N° 13.....	85
4.2-16	Pregunta N° 14.....	86
4.2-17	Pregunta N° 15.....	87
4.2-18	Pregunta N° 16.....	88
4.2-19	Pregunta N° 17.....	89
4.2-20	Pregunta N° 18.....	90
4.2-21	Pregunta N° 19.....	91
4.2-22	Pregunta N° 20.....	92
4.2-23	Pregunta N° 21.....	93
4.2-24	Pregunta N° 22.....	94
4.2-25	Pregunta N° 23.....	95
Cuadro 24	Planificación tentativa para las actividades y metas a cumplir en una finca agropecuaria.....	123

GRÁFICOS

4.2-1 Niveles de confianza y riesgo a la encuesta aplicada al Gerente / Propietario.....	64
4.2-2 Niveles de confianza y riesgo a la encuesta aplicada a la Administradora “Agrícola Dos Hermanos.....	72
4.2-3 Pregunta N° 1.....	73
4.2-4 Pregunta N° 2.....	74
4.2-5 Pregunta N° 3.....	75
4.2-6 Pregunta N° 4.....	76
4.2-7 Pregunta N° 5.....	77
4.2-8 Pregunta N° 6.....	78
4.2-9 Pregunta N° 7.....	79
4.2-10 Pregunta N° 8.....	80
4.2-11 Pregunta N° 9.....	81
4.2-12 Pregunta N° 10.....	82
4.2-13 Pregunta N° 11.....	83
4.2-14 Pregunta N° 12.....	84
4.2-15 Pregunta N° 13.....	85
4.2-16 Pregunta N° 14.....	86
4.2-17 Pregunta N° 15.....	87
4.2-18 Pregunta N° 16.....	88
4.2-19 Pregunta N° 17.....	89

4.2-20	Pregunta N° 18.....	90
4.2-21	Pregunta N° 19.....	91
4.2-22	Pregunta N° 20.....	92
4.2-23	Pregunta N° 21.....	93
4.2-24	Pregunta N° 22.....	94
4.2-25	Pregunta N° 23.....	95

ANEXOS

1	Entrevista para Gerente/Propietario.....	147
2	Entrevista para Administrador.....	154
3	Cuestionario para trabajadores y empleados.....	159
4	Organigrama Estructural propuesto para la Agrícola “Dos Hermanos”.....	164

INTRODUCCIÓN

La necesidad de contar con un proceso administrativo – financiero de la información agrícola, surge, debido a la carencia de una herramienta tecnológica que permita medir la eficiente utilización de cada uno de los recursos disponibles, la correcta aplicación de los mismos y la comparación de resultados obtenidos.

El sector agrícola en el país representa un importante rubro en el PIB nacional siendo generador de muchas plazas de trabajo de forma directa e indirecta, además de ser fuente de ingresos de divisas para el erario nacional.

Las empresas agrícolas cada día deben mejorar para poder cumplir con el gran desafío de producir al menor costo sin afectar la calidad de los bienes que le lleven a ser competitivas no solo en el mercado local, sino regional e internacional.

La gestión agro-empresarial involucra también estar atentos a las innovaciones productivas y tecnológicas, además de tener información de primera mano sobre su entorno en lo que corresponde al sistema de explotación al cual se dedica, así como establecer adecuados controles y recopilando información pertinente y oportuna que sirva para la toma de decisiones. Por lo tanto debe llevar un sistema contable acorde a su realidad, ya que así tendrá una mejor y mayor comprensión del resultado económico para elaborar sus presupuestos y determinar su rentabilidad, por otra parte le permite tener un mejor conocimiento de sus cultivos, para determinar si debe seguir en esa explotación, diversificarla, combinarla o en el peor de los casos arrendar su tierra.

Así mismo una adecuada gestión administrativa financiera permitirá también a otros fines, como obtener información necesaria y correcta para cumplir con el pago del impuesto de la renta; ayudar al agricultor a planificar el mejoramiento de la infraestructura de su propiedad, poder hacer comparaciones con ciclos anteriores, tendrá mayor conocimiento sobre su gestión empresarial, servir para fines crediticios y lo más importante determinar la rentabilidad del negocio.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito proporcionar al propietario y funcionarios de la Agrícola “Dos Hermanos” una evaluación a la gestión financiera-administrativa para conocer su incidencia en los resultados reales de la empresa.

La zona de Ventanas es eminentemente agrícola, donde se pueden encontrar cultivos de toda clase desde ciclo corto hasta perennes. El cultivo de banano es el más importante dentro de sus actividades, ya que representa fuente de trabajo e ingresos de divisas, que se traduce en beneficios a la población vinculada a la actividad agropecuaria.

Este trabajo de investigación aplicado a la Agrícola “Dos Hermanos”, en su primer capítulo compuesto por el marco contextual, se ha identificado los problemas que presentan las deficiencias en la gestión administrativa-financiera, en base a los cuales se han planteado las soluciones correspondientes a través de las hipótesis, así mismo se han propuestos los objetivos de la investigación.

El segundo capítulo recopila a los tres componentes del marco teórico a través de la fundamentación conceptual, fundamentación teórica y fundamentación legal.

El tercer capítulo está conformado por la metodología de la investigación que permitirá aplicar métodos y técnicas para analizar el problema planteado en este estudio.

El cuarto capítulo está estructurado por la presentación, análisis e interpretación de los resultados en relación con los objetivos y la hipótesis de la investigación.

El quinto capítulo establece las conclusiones de la investigación de la gestión administrativa y financiera que se maneja en la agrícola. Así mismo se presentan las recomendaciones tendientes a mejorar la operatividad razonable de la empresa.

El sexto capítulo contiene los lineamientos a la solución del problema de investigación y está conformado por: Título de la propuesta, Justificación, Fundamentación, Objetivos, Importancia, Ubicación sectorial y física, Factibilidad,

Plan de trabajo, Actividades, Recursos: Humanos, administrativos, materiales, tecnológicos, financieros.

CAPITULO I

1.MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACION

1.1 UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La presente investigación se realizó en la zona Central del litoral ecuatoriano, entre las coordenadas 79° 19' 30" de longitud oeste, 0° 59' 20" de altitud sur, a una altura de 100 m.s.n.m., en la propiedad de los Señores Higinio y Tito Zambrano Vera, ubicada en el Recinto Minuape, del Cantón Ventanas, Provincia de Los Ríos. La propiedad limita al norte con la finca del señor Rafael Fuertes, al sur con la finca de la señora Dioselina Bonilla, al este con un terreno de la colonia Chipe-Hamburgo y por el oeste con el estero Minuape.

El sector agropecuario es de vital importancia para la economía del país y siempre ha contribuido con el desarrollo de otros sectores en sus épocas de auge. La exportación de banano es significativa para el ingreso de divisas con una participación importante en el producto interno bruto, además de generar empleo directo e indirecto a cerca de 800000 personas. Para todos es conocido que el Ecuador es el primer exportador de banano en el mundo y su fruta es vendida en muchos países europeos, norteamericanos y asiáticos.

Sin embargo esta situación puede cambiar debido a la falta de competitividad, ya que se tiene niveles de productividad muy bajos que lo hacen débiles frente a competidores muy cercanos como Colombia y países centro americanos, a esto hay que sumarle la desventaja geográfica ya que estos países están más cerca y tienen salida al atlántico.

Por otra parte no se llevan procesos automatizados tanto en las operaciones de campo y en la parte administrativas financieras adoptados a sus necesidades, lo que incide en la falta de control y el uso eficiente de sus recursos, muchas agrícolas se han visto obligadas a adquirir programas extranjeros que no se ajustan a la realidad.

Dentro de la problemática de muchos productores de banano, sean pequeños, medianos o grandes, se han caracterizado por la ausencia de planes; programas, políticas administrativas, contables, financieras y económicas, así como la falta de

estrategias de mercado, competencia, comercialización entre otros. Además no se han desarrollado procedimientos en las diferentes áreas que facilite y ayude al personal para un adecuado manejo y desarrollo de las operaciones.

La Agrícola “Dos hermanos” no es la excepción, existe un débil control de sus operaciones productivas, escasa organización y control, falta de información para la toma de decisiones productivas y de planificación, lo que conlleva a un inadecuado uso de los recursos y por consecuencia influencia en su rentabilidad.

Esta conceptualización permite asegurar que la empresa Agrícola “Dos hermanos” realiza un escaso control de la gestión administrativa financiera que incide en sus resultados económicos, por lo que la presente investigación permitió reflejar su realidad a su vez hacer una propuesta tendiente a solucionar el problema detectado.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

Durante los últimos años la evaluación del desarrollo industrial, agropecuario, tecnológico, investigativo y de proyectos de inversión ha tenido un interés particular dentro la política pública. Los diferentes análisis acerca de la evolución reciente de la economía nacional han enfatizado en la importancia de mejorar la competitividad y la producción, teniendo en cuenta que estas se encuentren afectadas por factores de tipo macro y microeconómicos.

El comercio exterior ha jugado un papel muy importante en la economía nacional. Los incrementos o déficits en las exportaciones han determinado épocas de auge o de recesión en nuestra economía.

La actividad bananera ha sido un importante eje de impulso para la economía ecuatoriana, en forma directa mediante la generación de divisas, empleo e ingresos, y en forma indirecta favoreciendo el crecimiento de otras actividades tanto productivas como de servicios. Desde la perspectiva del propio sector la producción de banano representa el 32% del Comercio Mundial del Banano, el 3.84 del PIB total;

el 50% del producto interno bruto (PIB) Agrícola y el 20% de las exportaciones privadas del país.

Esta fruta es el principal producto de exportación agropecuaria del país, compartiendo entre otros con el cacao (en grano e industrializado), café, camarón y productos no tradicionales como las flores.

El Ecuador se constituye en el país líder en las exportaciones de banano en el mundo, ha logrado un nivel de participación del 32% frente al total. Sin embargo su estructura de comercio mantiene características diferentes a la de los principales países competidores como son Costa Rica, Colombia y Panamá.

La actividad del banano en el Ecuador desde hace cuarenta años ha tenido y tiene un peso importante en el desarrollo del país, tanto desde el punto de vista económico como social.

En lo económico por su participación en el PIB y en la generación de divisas y en lo social por las fuentes de empleo que genera y más aún por su peso importante en determinadas regiones de la costa ecuatoriana.

El desarrollo de la actividad bananera ha estado muy vinculada a la iniciativa privada de los ecuatorianos que han invertido su capital tanto económico como humano a las actividades de producción y exportación de la fruta, y ha recibido la valiosa contribución de capitales internacional que ha permitido que el Ecuador sea el primer país exportador de banano en el mundo con aproximadamente un 32% de la oferta mundial, seguidos por Costa Rica, Filipinas y Colombia, juntos abastecen más del 50% del banano consumido en el mundo.

Pero al ser una actividad vinculada directamente al mercado internacional no está ajena a las dificultades que la propia competencia genera, a las disciplinas tanto comerciales como técnicas impuestas por los países compradores, a las condiciones

de comportamiento de la naturaleza y a las condiciones económicas y políticas internacionales.

En ese marco se desenvuelve la producción y exportación de banano en el Ecuador y más aún influenciado a los cambios que la globalización ha imperado en los mercados con su consecuente efecto en la actividad interna ecuatoriana, la cual ha carecido por años de una política global de la actividad bananera, que no solo se centre en los niveles de precios internos, sino en una adaptación a la condiciones económicas reinantes que favorezcan las capacidades de los mercados, que cumplan con las nuevas exigencias sociales y sanitarias y se establezca un integración entre los actores de esta cadena productiva para lograr una mayor eficiencia en todos y cada uno de sus eslabones.

El sistema de producción bananera es de naturaleza dual, con fincas que hacen uso de su alta y escasa tecnología. Las fincas modernas se caracterizan por un alto nivel de mecanización, el uso de sistemas de irrigación y drenaje, así como cables para el transporte de los bananos y algunos insumos. En las fincas con escasa tecnología se nota la ausencia de sistemas de irrigación, drenaje, cables y por ello se usa principalmente la mano de obra familiar.

Muchas fincas/productores operan con niveles de productividad muy por debajo de los requeridos para lograr una competitividad en cuanto a costos en los mercados internacionales. Por lo tanto, la industria debe emprender acciones para mejorar el rendimiento y, en particular, establecer criterios de calidad mínimos para la exportación de banano.

En este sentido, uno de los objetivos empresariales más importantes a lograr es la “rentabilidad”, ya que con un plan de gestión administrativa y financiera representa una forma específica de combinar recursos para producir cierta combinación y cantidad de productos agrícolas. La tierra, la mano de obra y el capital deben combinarse en cantidades apropiadas y momento oportuno para la obtención de la producción deseada y por consiguiente la rentabilidad deseada.

El presupuesto constituye un método para comparar alternativas en papel antes de asignar recursos a un plan específico o curso de acción. Constituye una herramienta de planeación a futuro y pueden ser utilizados para un ramo o actividad específico, para parte del negocio agrícola o la totalidad de la empresa.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La Agrícola “Dos hermanos” dedicada a la actividad agropecuaria principalmente a la producción de banano, pero sus resultados económicos están siendo afectados por diferentes aspectos administrativos y financieros.

Por lo expuesto se plantea como pregunta general de investigación lo siguiente:

¿Cómo la gestión administrativa y financiera incide en el presupuesto y rentabilidad de la agrícola “Dos hermanos” del cantón Ventanas?

1.3.1 PROBLEMAS DERIVADOS

A continuación varias interrogantes que se derivaron del problema investigado:

¿Cuáles son los principales problemas organizacionales que mantiene la agrícola “Dos hermanos” en los aspectos administrativos, contables, financieros y de comercialización?

¿De qué manera, el control interno financiero brinda seguridad razonable en los resultados económicos?

¿Cómo el uso de recursos afecta la situación administrativa financiera?

¿Cuál es el clima organizacional de la empresa?

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Esta investigación se realizó con la aplicación de un cuestionario y entrevistas a los propietarios y trabajadores de la hacienda Agrícola “Dos hermanos” en el área administrativa, financiera y productiva, la misma que está ubicada en El cantón Ventanas. El trabajo abarcó a todos los elementos de la hacienda y su entorno tales como: humanos, materiales, técnicos, financieros, infraestructura y otros aspectos involucrados en el presente estudio.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Las empresas agrícolas necesitan información razonable y confiable para la planeación de sus actividades futuras, para tomar decisiones que tendrán incidencia en el corto, mediano y largo plazo; y, para el control de sus recursos. Dicha información solo va a ser facilitada cuando las empresas practiquen un buen sistema de control, con el objetivo determinar la razonabilidad de la información de la empresa.

La gestión administrativa financiera, va a contribuir a mejorar los resultados económicos, esto podrá cristalizarse mediante la evaluación de los procesos administrativos y financieros de la empresa; de allí la importancia que tiene la comprensión y conocimiento de la actual situación, ya que facilita recomendaciones para el manejo adecuado de los recursos, los procesos, procedimientos y en fin todas las actividades de la hacienda.

La gestión empresarial moderna necesita optimizarse para estar en un contexto de mejora continua y competitividad; por tanto necesita una buena gestión administrativa y financiera.

La Gestión Administrativa y Financiera en las empresas agrícolas en el Ecuador no se están direccionando a la consecución de la eficacia y eficiencia, lo que conlleva a un deterioro de la situación económico-financiera y por ende a disminuir su rentabilidad. El diseño e implementación de un manual de gestión financiera

administrativa en la empresa Agrícola “Dos Hermanos” a través de un proceso ordenado y sistemático va a contribuir al incremento de la eficacia y eficiencia productiva, económica y financiera. Bajo este criterio de análisis nos conlleva a plantear el siguiente objetivo: Evaluar la incidencia de la gestión administrativa - financiera en el presupuesto y rentabilidad de la Agrícola “Dos Hermanos”.

1.6 CAMBIOS ESPERADOS:

Los cambios esperados con esta investigación en la empresa Agrícola “Dos Hermanos”, son los siguientes:

- ❖ Control oportuno de las actividades financieras desarrolladas por la Agrícola Dos Hermanos.
- ❖ Análisis eficaz de costos por actividad incurridos en el proceso de producción.
- ❖ Toma de decisiones en la Gestión administrativa – Financiera, establecidas con un efectivo control interno y normatividad contable de la empresa.
- ❖ Clima organizacional adecuado a la Agrícola “Dos Hermanos”.

1.7 OBJETIVO.

1.7.1 Objetivo General

Evaluar la incidencia de la gestión administrativa - financiera en el presupuesto y rentabilidad de la Agrícola “Dos Hermanos”.

1.7.2 Objetivos Específicos

- ❖ Identificar la situación actual de la gestión administrativa y financiera de la Agrícola “Dos hermanos”.

- ❖ Indagar las seguridades que brinda el control interno financiero en lo operacional y económico.

- ❖ Investigar el cumplimiento de la normativa contable de las operaciones que se llevan a cabo en la empresa.

- ❖ Indagar el clima organizacional de la empresa en los campos administrativos y productivos.

- ❖ Diseñar un Manual Administrativo - Financiero para la Agrícola “Dos Hermanos”.

CAPITULO II

1.MARCO TEORICO

"El éxito es la capacidad de ir de un fracaso a otro sin perder entusiasmo"

Winston Churchil

2.1 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

En esta parte de la investigación consideramos los conceptos administrativos, financieros y de control interno más importante para este fin.

2.1.1 La Empresa

Según Albán (2004), la empresa es toda entidad económica cuyo trabajo se encamina a producir bienes o servicios que al ser vendidos generan una utilidad.

Según Zapata (2008) “Es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta que beneficiará al empresario, a los estados y a la sociedad”

2.1.2 Empresario

Persona que toma decisiones oportunas para conseguir objetivos que dependen de los grupos de interés dentro de la empresa como accionistas, directivos y trabajadores.¹

2.1.3 Estrategia

Una estrategia por lo general es un proceso regulable que abarca objetivos, metas, fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.²

¹ Ibíd. Pág. 66.

² www.gestiopolis1.com/.../gestión-administrativa-frente-a-la-calidad-total

2.1.4 Administración

En toda organización es importante y fundamental la ADMINISTRACIÓN porque hace que los esfuerzos humanos sean más productivos, aporta a nuestra sociedad, mejor equipo, oficinas, productos, servicios y buenas relaciones humanas.

La administración según los autores KOONTZ y O DONNELL. “Es la creación y conservación, en una empresa de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes. Podemos decir entonces, que administrar es “conformar ambientes de trabajo” (Reinoso, 2005)

2.1.5. Funciones de la Administración

Según el Manual Agropecuario (2002), dentro del proceso de administración de cualquier actividad agropecuaria, se contemplan las siguientes funciones administrativas, con las cuales toda empresa se dirige hacia un fin propuesto, las cuales se clasifican en:

2.1.5.1 Planeación.

Koontzz y O'Donnell. (2005), dice que la planeación es la función principal de la administración y consiste en la escogencia de entre futuras alternativas de curso de acción para la empresa en su conjunto y para cada departamento dentro de ella. Cada administrador planea y las otras funciones dependen de su planeación. Los planes comprenden la adopción de objetivos para la empresa, las metas de los diferentes departamentos y las formas de alcanzarlas. Los planes proveen entonces formas racionales para aproximarse a objetivos previamente seleccionados.

Según Reyes (2004), la planeación es fijar el curso concreto de acción que ha de seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de

operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su ejecución.

Goetz ha dicho que planear es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

2.1.5.2 Organización

Reyes (2004), se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficacia.

Según Franklin et. All. (2002), es un proceso encaminado a obtener un fin. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

2.1.5.3 Integración

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz y eficiente funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos. La integración es la antesala de la productividad razonable de la empresa.

2.1.5.4 Dirección

Reyes (2004), manifiesta que es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Según el Manual Agropecuario (2002), significa comenzar lo que antes se ha planeado y organizado. La dirección motiva, delega y orienta a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo, de manera que se logren los objetivos propuestos y cuyo principal propósito es de obtener alta productividad y rentabilidad.

2.1.5.5 Control

Koontz y O'Donnell. (2005), la función administrativa del control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la empresa diseñados para conseguirlos se están llevando a cabo. Es entonces, la tarea por la cual cada administrador, desde el presidente hasta el capataz, se asegura de que lo que se hace es lo que se intentaba. Como en el Manual Agropecuario (2002) controlar es supervisar y evaluar el funcionamiento de la empresa (granja o fincas) y dirigirlos hacia metas predeterminadas.

2.1.6 Evaluar

Permite que la empresa conozca el estado en que se encuentra, en base a la evolución de los resultados obtenidos en el proceso retroalimentado a la empresa a nuevos horizontes, con objetivos más claros y métodos más eficientes y fácilmente controlables³

2.1.7 CONTABILIDAD Y FINANZAS

2.1.7.1 Contabilidad

Contabilidad, según el Instituto Americano de Contadores Públicos Autorizados, (AICPA), (2002), es el arte de registrar, clasificar y resumir en forma significativa y

³Ibíd. Pág. 66.

en términos de dinero, las operaciones y los hechos que son cuando menos de carácter financiero, así como el de interpretar sus resultados.

2.1.7.2 Contabilidad Agropecuaria

La contabilidad agrícola es una rama de la contabilidad general, netamente especializada y su contabilización se realiza de la misma manera que la contabilidad de costos industriales. En otras palabras es el registro y ordenamiento de la información de las transacciones practicadas en unidades económicas dentro de las empresas agropecuarias con el objeto de cuantificarlas para tomar decisiones de carácter administrativo⁴.

El uso de la contabilidad en las empresas agrícolas cualquiera que sea la importancia de su explotación, permitirá obtener una mayor comprensión del resultado económico y a la vez un mejor conocimiento para determinar, si debe seguir en su cultivo actual, diversificarlo, combinarlo y/o arrendar la tierra. También es aplicable a otros fines tales como obtener información necesaria y correcta para cumplir con los requisitos del pago de impuestos; planificar el mejoramiento de la infraestructura de la finca, tener conocimiento sobre la gestión empresarial y la rentabilidad del negocio, de acuerdo a los beneficios obtenidos en la explotación. Así mismo, muestra la información necesaria para reunir los requisitos solicitados por los entes financieros para el trámite de créditos.

2.1.7.3 Análisis financiero

Estudio de la situación financiera de una empresa en un momento determinado, de acuerdo con la interpretación de sus estados financieros y con la elaboración y comparación de unos ratios financieros.

⁴ Administración de empresas agropecuarias, Henk W. Ten Brinke, 2006

2.1.7.4 Análisis fundamental

Tipo de análisis cuyo propósito es calcular el valor intrínseco de una acción. Para ello se sirve de toda la información disponible sobre la empresa y su entorno. La idea central de este análisis es que el valor de una acción es el valor actual de los ingresos futuros del accionista.

2.1.7.5 Análisis técnico

Tipo de análisis que pretende encontrar señales de compra y de venta de valores siguiendo el estudio de las cotizaciones y volúmenes negociados. Trata de identificar tendencias y su herramienta principal son los gráficos.

2.1.7.6 Liquidez

Según Ferrer (2004), entendemos por liquidez, en términos generales, la facultad que tienen los bienes y derechos del activo para transformarse en valores monetarios en el corto plazo. Cabe hacer una distinción de la liquidez en las empresas comerciales, industriales, financieros, etc., ya que el problema de liquidez presenta distintos aspectos y matices y muy pocas notas comunes entre empresas de distinta naturaleza. Analíticamente, puede determinarse la liquidez corriente, severa y absoluta. En uno u otro caso es una razón determinada entre componentes del activo corriente y pasivo corriente.

Los indicadores de liquidez permiten que la empresa tome las decisiones financieras y administrativas que necesita para llevar a cabo sus funciones empresariales.

2.1.7.7 Gestión

La gestión abarca la parte operativa de la empresa. En este contexto pueden analizarse la rotación de las existencias, rotación de las cuentas por cobrar, rotación

de cuentas por pagar y otras razones. La determinación de las razones de gestión permitirá que los responsables de la gestión empresarial tomen las decisiones financieras y administrativas que permitan ajustar, continuar o modificar las políticas en relación con los rubros financieros o económicos de la empresa.

2.1.7.8 Gestión Administrativa

Es el proceso de toma de decisiones realizadas por los órganos de dirección administración y control de una entidad basado en los principios y métodos de la administración⁵.

2.1.7.9. Gestión Financiera

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel de la estructura de la financiación y a la política de los dividendos⁶.

2.1.7.10 Solvencia

Se considera solvente a una empresa cuando está en capacidad para hacer frente a sus obligaciones con el producto de la realización de sus activos. El grado de solvencia de la empresa estará determinado en la medida que el valor de realización de sus activos sea superior a la cuantía de sus deudas. Significa por lo tanto, la medición de las fuentes financieras, propias y ajenas, que concurren a la formación de la inversión total de la empresa. Los resultados del análisis de solvencia, permitirá a la empresa tomar decisiones financieras y administrativas que permitan optimizar la gestión integral.

5 Carlos Julio Pineda Suarez. Las empresas de economía Solidaria en Ibero América Agosto de 1.999 Pág. 3

6 <http://www.gestiopoli.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>

2.1.7.11 Rentabilidad

La rentabilidad, en términos generales, permitirá conocer el grado de ganancia que derive del empleo de las inversiones, tanto propias, como ajenas, en la gestión financiera de la empresa. Para valorar la gestión de la empresa, además de conocer el grado de su liquidez, solvencia y solidez, es también necesario, tener en cuenta su rentabilidad, ya que ella permitirá remunerar los capitales, propios o ajenos, puestos a su disposición. Uno de los aspectos más importantes, que atrae la atención de quienes concurren a financiar las operaciones de la empresa, ya sea con capitales propios o de terceros, es el conocer su rentabilidad, positiva o negativa, dado que esta será un indicador de buen o mal uso, de los recursos financieros; así como, la suficiencia o insuficiencia de los recursos disponibles. Existen diversas relaciones para medir la rentabilidad con los demás elementos que intervienen en la estructura del balance. Los indicadores de rentabilidad, deben ser tomados en cuenta para la toma de decisiones financieras y administrativas para mejorar la gestión de la empresa.

2.1.7.12 Presupuesto

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

2.1.7.13 Recursos Naturales

Elementos de la naturaleza susceptibles de ser utilizados por el hombre para la satisfacción de sus necesidades, intereses económicos, sociales y espirituales.⁷

⁷ Modulo de Análisis Ambiental, Glosario de Definiciones, CITE – Politécnica Nacional Capítulo Guaranda. 2002. Pág. 50.

2.1.7.14 AUDITORIA DE GESTION

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

2.1.7.14.1 Control de Gestión

El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de administración y de los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño.

2.1.7.14.2 Instrumentos para el control de gestión

El control de gestión como cualquier sistema, este tiene instrumentos que sirven de ayuda para las entidades:

- **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- **Indicadores:** Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- **Cuadros de Mandos:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- **Gráficas:** Representación de información (variaciones y tendencias).
- **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- **Control Integral:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

2.1.7.14.3 Elementos de Gestión

Entre los elementos de gestión tenemos los siguientes:

- Economía
- Eficiencia
- Eficacia
- Ecología
- Ética

Economía.- uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.

Eficiencia.- Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción de bienes y servicios, se expresa como un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

Eficacia.- la relación de servicios y productos, los objetivos y metas programados.

La eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto.

Ecología.- son las condiciones, operaciones y prácticas relativas de a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.

Ética.- es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad.

2.1.7.15 AUDITORIA OPERATIVA

Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras y administrativas, efectuando con posterioridad a su ejecución con la finalidad de verificarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.

2.1.7.15.1 Objetivos

- a) Establecer el grado en que las entidades y sus servidores han cumplido adecuadamente con los deberes y atribuciones que les han asignado.
- b) Establecer si tales funciones se han ejecutado de manera eficiente, efectiva y económica.
- c) Establecer si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- d) Establecer si la información gerencial producida es correcta y confiable.
- e) Establecer si se han cumplido las disposiciones legales aplicables.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 La empresa agropecuaria

La integración de todos los elementos a la empresa agropecuaria, implica no solo un conocimiento, sino su mejor administración, especialmente si se considera la empresa agropecuaria como una unidad productiva, donde el agricultor, además de ser el propietario, puede ser también el administrador.

Con base a los registros de la empresa agropecuaria, se conocerá su historial, se evaluarán los modos de producción, se identificarán errores y, por lo tanto, será más fácil implementar las soluciones en cada caso. Todo ello implica la toma de

decisiones, siendo la administración agropecuaria y la contabilidad herramientas de primer orden. (Manual Agropecuario, 2002)

2.2.2 Definición de la Administración de Empresas Agropecuarias

“Es el conjunto de disciplinas que estudian el proceso de la combinación y actuación de los factores de producción, entre ellos la tierra, el ganado, la mano de obra y el capital. Da la elección del mejor tipo de faenas de cultivo y ganadería que, aún en las unidades más simples del sector agropecuario, son las más idóneas para lograr siempre las utilidades y beneficios sociales más elevados posibles” (Aguilar, 2000)

2.2.3 La administración de una finca o granja

El manejo de las fincas o granjas debe ser visto como un asunto importante por sus dueños, ya que cualquier área rural puede manejarse como una empresa productiva y rentable y generar utilidades para las familias campesinas.

La administración se aplica a todo tipo de actividad, tanto para grandes empresas, industriales, manufactureras, etc., como para pequeños negocios misceláneos, papelerías o tiendas de barrio, incluso se aplica en el hogar y en la propia vida. Al administrar cualquier negocio, se utilizan técnicas de manejo, prácticas y sencillas, a fin de aprovechar al máximo los recursos que se tienen para evitar gastos innecesarios y obtener así unos buenos niveles de ingresos.

La administración no es en sí un fin, sin un medio para el logro de los objetivos; es importante e indispensable para manejar el desarrollo económico y social de las empresas. (Manual Agropecuario, 2002).

2.2.4 El papel de la administración en la empresa agrícola

El papel más importante del administrador agrícola es tomar y llevar a cabo decisiones agrícolas. La administración rural es un proceso que involucra los siguientes pasos.

- a. Observar y analizar diferentes alternativas de acción.
- b. Decidir que alternativa a de tomarse.
- c. Efectuar los pasos necesarios para llevar a cabo la decisión seleccionada.
- d. Aceptar la responsabilidad de los resultados de esa decisión.

2.2.5 La administración agropecuaria como “UN PROCESO CONTINUO DE TOMAR DECISIONES”

El proceso administrativo de una empresa agropecuaria es un sistema continuo de toma de decisiones. La necesidad de tomar decisiones surge tanto de cambios efectuados dentro de la empresa como de los ajustes necesarios para adaptar las actividades a dicho cambio.

Algunos de los cambios principales con los que se enfrentará el agricultor-ganadero y los cuales deberá resolver con la ayuda y el consejo de su administrador agropecuario son:

- Fluctuaciones de precios
- Variaciones climáticas y presencia de enfermedades
- Nuevos métodos agropecuarios
- Cambios en las personas y las instituciones con las que el empresario y su administrador-técnico tienen que tratar.

El administrador hábil, aprende fácilmente donde puede obtener información adecuada con un mínimo de esfuerzo. Aprenderá a reconocer cual tipo de decisiones es el más importante entre los muchos que a de escoger y qué tipo de información

será la más valiosa en beneficio de los intereses de la empresa donde presta sus servicios. (Aguilar A., 2000)

2.2.6 Decisiones Empresariales

Las decisiones empresariales pueden ser de diverso tipo, pueden ser decisiones financieras, económicas, administrativas, legales, laborales y otras.

Interpretando a Van Horne (2002), la función financiera de una empresa puede dividirse en tres importantes áreas de decisión, presentes en toda empresa: decisiones en materia de inversión, de financiamiento y de pago de dividendos. Cada una de ellas debe analizarse teniendo en cuenta el objetivo básico de la empresa.

Sólo una combinación óptima de esos tres tipos de decisiones permitirá elevar al máximo el valor que tiene una empresa para socios o accionistas.

Estando esas decisiones interrelacionadas, debemos estudiar la influencia conjunta que ejercen para determinar dicho valor de mercado.

Las decisiones de inversión son, probablemente, las más importantes de las tres mencionadas. En el presupuesto de inversiones, se representan las decisiones de utilizar ciertos recursos para la realización de ciertos proyectos o programas cuyos beneficios se concretarán en el futuro.

El segundo género de decisiones se refiere al financiamiento, que consiste en determinar la mejor combinación de fuentes financieras, o estructura de financiamiento. Si es posible modificar el valor de mercado de una empresa variando su estructura de financiamiento, entonces debe existir alguna estructura óptima que maximice el precio de mercado de sus acciones.

La decisión de financiamiento debe considerar la composición de los activos, la actual y la prevista para el futuro, porque ella determina la naturaleza del riesgo

empresario, tal como es percibida por los inversores; y a su vez esa percepción del riesgo empresario afecta al costo real de las distintas fuentes de financiación.

Siempre con el apoyo de Van Horne, la tercera gran área de decisión es la política de dividendos de la empresa. Las decisiones sobre dividendos comprenden el planeamiento del porcentaje de las utilidades que se pagarán para los accionistas como dividendo en efectivo y como dividendo en acciones, de la estabilidad de los dividendos a través del tiempo, y el rescate o recompra de acciones.

2.2.7 El Presupuesto

Es un conjunto de estados formales de las expectativas de la administración con relación a sus ventas, gastos, volumen de producción y diversas transacciones financieras de la empresa para el periodo siguiente. En su forma simple, un Presupuesto es un conjunto de estados proyectados acerca de las finanzas y operaciones de la empresa.

Un Presupuesto es una herramienta tanto para la planeación como para el control. Al comienzo del periodo, el presupuesto es un plan, que al final del mismo, sirve como elemento de control para ayudar a la administración a evaluar el funcionamiento de la empresa con relación al plan y tomar las medidas correctivas que se estimen pertinentes.

Los Presupuestos son útiles para el Control de Gestión de una Empresa porque obligan a la gerencia a "pensar por adelantado" anticipándose a circunstancias futuras que son generalmente cambiantes, permiten formalizar las responsabilidades definidas en la planeación estratégica de cada una de las áreas o centros de responsabilidad presupuestarios y ayuda a la gerencia a coordinar los esfuerzos de toda la organización de modo que los objetivos de la empresa en conjunto se coordinen con los objetivos de cada área.

Todo Presupuesto da consistencia a los planes de la empresa ya sea en el corto, mediano o largo plazo. Se sabe que realizar Presupuestos es esquematizar las decisiones que la empresa debe tomar, es decir, recursos y tecnología necesaria para realizar sus proyectos.

Al proyectar un Presupuesto se debe tener presente la concordancia de los objetivos específicos con el objetivo mayor, es decir, el de la organización.

A nuestro entender un buen Presupuesto debería estructurarse en torno a los siguientes puntos claves:

- Debe permitir una participación a todo nivel.
- Las metas fijadas deben ser lo más accesibles posible de modo que permitan mantener motivado al personal.
- El presupuesto debe ser flexible a modo de tener una adecuada reacción frente a los constantes cambios que se producen en el entorno.

2.2.7.1 Función de los Presupuestos:

La función que desempeñan los Presupuestos depende en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de la alta dirección y el uso que hagan de los Presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial.

De manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- El soporte para la asignación de recursos.
- Advertencias ante las desviaciones respecto a los pronósticos.
- Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.

- En definitiva, el presupuesto es un sistema de información preciso y oportuno para la correcta toma de decisiones.

2.2.7.2 Tipos de Presupuesto

Según el periodo que cubran:

- a) A Corto Plazo: los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.
- b) A Largo Plazo: en este campo se ubican los planes de desarrollo de las grandes empresas.

Según el campo de aplicabilidad en la empresa: incluye la presupuestación de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora y cuyo contenido se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado.

Entre estos presupuestos están:

- a) Presupuesto de Caja: suministra cifras que indican el saldo final en caja, este puede determinar si en el futuro la empresa enfrentará un déficit o un excedente de efectivo. También permite que la empresa programe sus necesidades de corto plazo, para obtener flujos positivos de efectivo.
- b) Presupuesto de Ventas.
- c) Presupuesto de Compras.
- d) Presupuesto de Capital: básicamente identifica las inversiones que se van a realizar en una empresa determinada, la rentabilidad que se espera obtener con ella, visualiza el riesgo que se va a asumir al realizarla y también determina la forma en que se va a financiar, es decir, define fuentes de financiamiento, sus condiciones y su costo.

2.2.8 Evaluación Financiera

Weston y Brigham (2006), señalan que la evaluación financiera puede ser empleada para determinar la capacidad financiera y la rentabilidad de la inversión del capital propio.

Varela (2001), manifiesta que evaluación financiera también se define como un análisis microeconómico, donde los precios de mercado se utilizan para valorar los requerimientos y los productos del proyecto e inversión.

2.2.8.1 Estructura del costo

Para el análisis de los costos de una empresa o de los costos necesarios para la producción de un artículo determinado, es importante clasificar los costos en directos, indirectos, fijos y variables.

a. Costos Directos e Indirectos

Los costos directos son aquellos que están directamente relacionados con la producción de un artículo determinado. Por ejemplo, los costos de la semilla y fertilizantes. También existe una relación directa entre los costos de los alimentos para el ganado y la producción de leche y carne.

Los costos indirectos, no tienen una relación directa con la producción de un artículo determinado. Los costos de un taller de maquinaria, por ejemplo, están indirectamente relacionados con un producto determinado.

b. Costos Fijos y Variables

Costos fijos son aquellos que no varían en relación con el volumen de producción. Por ejemplo, los costos de construcciones, instalaciones, maquinaria y equipo no varían y son independientes de la cantidad de unidades producidas, hasta determinada escala de producción.

Los costos variables están directamente relacionados con el volumen de producción. Cuanto más se produzca, los costos variables serán mayores. Por ejemplo, los costos de alimentación se relacionan con la producción de banano también los costos de combustibles y lubricantes de un tractor varían de acuerdo con el número de horas de operación.

c. Rentabilidad.- La relación beneficio-costo o rentabilidad sirve para conocer el nivel de eficiencia de las inversiones. Esta se consigue relacionando la corriente actualizada de la utilidad neta con las transacciones de capital, o también considerando la corriente actualizada de beneficios brutos y costos totales.

Es la relación existente entre el beneficio y el capital invertido que lo produce. Esta definición da origen a varias clases de rentabilidad: global es igual a beneficio neto más gastos financieros sobre recursos totales, financiera igual a beneficio neto más gasto financiero, sobre recursos totales, de recursos propios igual a beneficio neto sobre recursos propios y rentabilidad de capital igual a beneficio neto sobre capital social (Terranova, 2001).

d. Estado de pérdidas y ganancias.- Estados de resultados que clasifican los gastos ya sea en fijos o variables respecto a las ventas. También se denomina estado de resultados basado en costeo directo.

e. Flujo de caja.- Se conoce además, con los nombres de estado de flujo de efectivo, estado de ingresos y egresos de efectivo, estado de fuente y uso de efectivo, presupuesto de efectivo y presupuesto de caja. Su finalidad es establecer las entradas y salidas de efectivo que ha tenido o puede tener una empresa en el futuro (Terranova, 2001).

f. Análisis económico.- Corresponde a la evaluación rentable de la empresa y de la rentabilidad de los capitales utilizados (Terranova, 2001).

2.2.8.2 Relación beneficio costo

Blank – Tarquin citados por Burgos y Romero (1999), Consideran la relación beneficio-costo es un método suplementario, y que se utiliza en conjunto con el análisis del valor presente, como valor futuro o costo anual.

a. Valor actual neto. Valor presente de los futuros beneficios de una inversión menos el valor presente del costo de la inversión.

b. Punto de equilibrio. Se denomina al vértice donde se juntan las ventas y los gastos totales. Es uno de los elementos que se utiliza para el diagnóstico empresarial, esto es para indicar que debe hacer el empresario para mejorar o mantener óptimas condiciones de la empresa. En el punto de equilibrio no hay pérdidas no hay ganancias.

2.2.8.3 Control Interno

2.2.8.3.1 Concepto

ESTUPIÑAN, Rodrigo (2006).- describe como definición: ***“Que es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la institución, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización”***

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables

Para el adelanto y desarrollo de la empresa se debe aplicar estas normas que son de vital importancia tomando en cuentas los principales principios de control interno.

El Control Interno es un proceso ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (Gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la Empresa las 3 siguientes categorías de objetivos:

- a) Efectividad y eficiencia de las operaciones
- b) Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El Control Interno es un proceso, que se usa en todos los niveles de la organización en un grado de seguridad razonable con el fin de facilitar la consecución de objetivos es decir un medio para alcanzar un fin, con efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes, efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes.

2.2.8.3.2 Objetivos

- ✓ Proteger y salvaguardar los bienes y otros activos contra pérdidas, bien sea por fraudes o errores no intencionales
- ✓ Asegurar el grado de confiabilidad de flujo de información que pueden utilizar los administradores como base para planificar, dirigir y controlar.
- ✓ Promover la eficiencia operacional.
- ✓ Impulsar la adhesión a la política establecida por la administración de la entidad.

2.2.8.3.3 Principios del Control Interno.

La página nos muestra los siguientes Principios del Control Interno son:

Equidad: El sistema de control interno debe velar porque las actividades de la Universidad, estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin privilegios otorgados a grupos especiales.

Moralidad: Indica que todas las operaciones deben ser realizadas, no solo acatando las normas constitucionales y legales, sino también los principios éticos y morales que rigen nuestra sociedad.

Eficiencia: Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos, financieros y el tiempo.

Eficacia: Es el grado en que los programas consiguen los objetivos propuestos.

Economía: Uso de los recursos sin desperdicio innecesario y al mejor y menor costo posibles.

Rendición de Cuentas: Las autoridades administrativas mantendrán abierta la información y los documentos públicos, rindan informes a la comunidad y demás grupos de interés sobre los resultados de su gestión.

Preservación del Medio Ambiente: Examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

2.2.8.3.4 Elementos o Componentes del Control Interno.

El Control Interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados, se derivan de la manera como la administración, dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración tales como:

Ambiente de Control

Refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los ejecutivos, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Evaluación de Riesgos

Determina cómo los ejecutivos identifican estos riesgos estiman su importancia y toman medidas para mejorarlas.

Actividades de Control

Son los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Información y Comunicación

Es indispensable contar con la información periódica y oportuna y orientar sus acciones en relación con los demás, hacia el logro de los objetivos.

Supervisión o Monitoreo

Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

2.2.8.3.5 El Control y su Proceso

El control es básicamente es un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado, le esencia del control esta en verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los objetivos o resultados esperados.

Establecimiento de Objetivos o Estándares de Desempeño: Los estándares dependen directamente de los objetivos y proporcionan los parámetros que deben guiar el funcionamiento del sistema, los estándares pueden ser tangibles o intangibles, específicos o indefinidos, pero siempre están relacionados con el resultado que se desea alcanzar.

Evaluación o Medición del Desempeño Actual: El propósito de esta evaluación es verificar si se obtiene los resultados y cuales son las correcciones necesarias que se

debe introducir en el proceso, la medición puede ser un motivador o una amenaza para las personas.

Comparación del Desempeño Actual con los Objetivos o Estándares Restablecidos: Se toma en cuenta en dos situaciones con los resultados cuando la comparación entre el estándar y la variable se hace después de terminar la operación y el desempeño cuando la comparación entre el estándar y la variable se realiza paralelamente a la operación

Acción Correctiva para superar los posibles desvíos o anomalías: Se debe corregir las variaciones, errores o desvíos para que las operaciones sean normales para que se realice exactamente de acuerdo con lo planeado”.

El control interno se refiere a la responsabilidad en que se actúa dentro de la empresa, los valores a aplicar para que no existan actos de corrupción dentro de esta. Llevar un control sobre si se realizan las actividades de uso común y diario dentro y fuera de la empresa

2.2.8.3.6 Evaluación de Control Interno

Puede aplicarse: Memorándum o Narrativas; Flujogramas y Cuestionarios de control interno.

Memorándum o Narrativas: Descripción de los procedimientos empleados en las diferentes áreas de una organización.

Flujogramas: Diseños gráficos de la organización y sistemas administrativos de manera esquematizada.

Cuestionarios de Control Interno: Forma escrita, preguntas agrupadas secuencialmente, valoración de respuestas, la mejor técnica de evaluación.

2.2.8.4 El Organigrama

2.2.8.4.1 Conceptos

FRANKLIN, Enrique B, (2002) manifiesta: ***“Organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.”***

El organigrama es una expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, que recoge las funciones y relaciones de todos quienes la integran en forma esquemática, la posición de las áreas, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

2.2.8.4.2 Objetivos de los Organigramas

El objetivo de los organigramas es representar la estructura administrativa de una empresa.

El organigrama cumple fundamentalmente una finalidad informativa que le permite alcanzar diversos propósitos.

- ✓ En los Niveles Jerárquicos, facilita el conocimiento de su campo de acción y de sus relaciones con las demás unidades.
- ✓ A los funcionarios les permite conocer su posición relativa dentro de la organización.
- ✓ Para los Especialistas Administrativos, les permite conocer la estructura actual y sus problemas.
- ✓ En el Público, sirve de ayuda para tener una visión del conjunto de la estructura organizacional.

2.2.8.4.3 Clases de Organigramas

Los organigramas clasifican se en:

Por el Fin

- a) **Informativo.**- Visión general de la empresa
- b) **Analítico.**- Análisis completo de las funciones
- c) **Real.**- Permite cambios, análisis, reformas, etc.
- d) **Legal.**- Guía para directivos y administradores

Por el Contenido

- a) **Estructural.**- Representa el esquema básico de una organización
- b) **Funcional.**- Representa gráficamente las funciones de una unidad administrativa.
- c) **De Posición o Personal.**- Representa, en forma objetiva

Por la forma

- a) **Vertical.** Identifica los niveles de autoridad de mayor a menor jerarquía
- b) **Horizontal.**- Unidades de mayor jerarquía a la izquierda y van descendiendo hacia la derecha,
- c) **Circular.**- La máxima autoridad de la organización está en el centro.

Es una representación grafica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan”.

El exhibir el organigrama en la empresa, podemos demostrar la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan cada uno de los funcionarios.

Los organigramas es una herramientas más útil de la organización, puesto que nos proporciona un perfil formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma constituyendo una fuente de consulta oficial; representa un elemento técnico valiosos para el análisis organizacional”.

El organigrama establece la manera en que laborara diariamente en la empresa, segregando el cargo para cada uno de los empleados, es de una herramienta muy importante ya que a simple viste nos permite distinguir las diferentes funciones que realiza cada empleado.

2.2.8.5 Tipos de Manuales

2.2.8.5.1 Concepto

FRANKLIN, Enrique B. (2002) dice: ***“Los Manuales son elementos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal. Por medio de estos manuales puede proporcionarse al personal sus deberes y responsabilidades, los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa, en una forma sencilla, directa y autorizada.”***

Los manuales son documentos efectivos en una organización sirven como medios de comunicación y coordinación, permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas de manera eficiente y eficaz.

2.2.8.5.2 Objetivos

- ✓ Presentar una visión.
- ✓ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Coadyuvar a la correcta realización de las labores.
- ✓ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- ✓ Agilizar el estudio de la organización.
- ✓ Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal.
- ✓ Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación en la organización.

2.2.8.5.3 Clasificación

Habla sobre los diferentes tipos de manuales:

Los diferentes organismos públicos o privados tienen necesidad de manuales diferentes, el tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se ha de lograr con su uso.

2.2.8.5.3.1 Por su contenido:

- a) Organización.-** Descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad
- b) Procedimientos.-** Procesos administrativos
- c) Historia de la organización. -** Información histórica
- d) Políticas o normas.-** Detalla los lineamientos a seguir
- e) Contenido múltiple.-** Combinar dos o más categorías “Políticas y Procedimientos”

2.2.8.5.3.2 Por su función específica:

- a) De Producción,**
- b) Compras,**
- c) Ventas,**
- d) Finanzas,**
- e) Contabilidad. Etc.**

2.2.8.5.3.3 Por su ámbito:

- a) Generales:** De organización, de Procedimientos, De políticas

b) **Específicos:** De Reclutamiento y Selección, De Auditoria Interna- De políticas de personal- De procedimientos de Tesorería.

2.2.8.5.3.4 Contenido de los manuales.

El contenido de un manual dependerá directamente de los siguientes aspectos:

- ✓ Tamaño de la empresa
- ✓ Asunto por tratar
- ✓ El manual es un libro básico que permite hablar el mismo lenguaje, pensar y actuar en función de la misión de la empresa.

2.2.8.5.3.5 Razón para Elaborar un Manual

- ✓ La aplicación de procedimientos diferentes para un mismo asunto, permiten elaborar manuales que normen el desarrollo de sus funciones y responsabilidades.
- ✓ El manual enfocará con claridad la función, la forma de llevarla a cabo, los límites a los que llegue la autoridad y responsabilidad y la clase de relaciones que haya entre los diferentes niveles de la organización.

En la elaboración de un manual administrativo, se debe considerar los siguientes aspectos:

- ✓ A quien va dirigido
- ✓ Política de la empresa en cuanto a trámites
- ✓ Historia y antecedentes de la empresa
- ✓ Estructura de la organización
- ✓ Normas de personal vigentes

- ✓ Procedimientos utilizados

2.2.8.5.3.6 Pasos para la elaboración de un Manual

Una vez que el especialista administrativo ha logrado determinar su propósito a quien va dirigido cual es el alcance, su contenido, se requiere de aspectos fundamentales tales como:

Recopilación de información empresa. Constitución, actividades de cada puesto de trabajo, procedimientos, formularios, organigramas.

Publicación del manual y distribución. Aprobación de la máxima autoridad y su socialización. Se refiere a todo el organismo en su conjunto dentro de este tenemos a los siguientes manuales.

a) Manual general de procedimientos.

Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

b) Manual general de políticas.

Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior.

c) Específicos

Manual específico de reclutamiento y selección

- Manual específico de auditoría interna
- Manual específico de políticas de personal.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1 LEY PARA ESTIMULAR Y CONTROLAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL BANANO, “*PLATANO (BARRAGANETE) Y OTRAS MUSASEAS AFINES, DESTINADAS A LA EXPORTACIÓN*”

Art. 1.- **La Función Ejecutiva a través de un Acuerdo Interministerial dictado por los Ministros de Agricultura y Ganadería y, de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Turismo, fijará en forma periódica y en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, el precio mínimo de sustentación que, de modo obligatorio, deberá recibir el productor bananero (al pie del barco), por parte de toda persona natural o jurídica que comercialice, por cualquier acto o contrato de comercio permitido por la Ley, los distintos tipos autorizados de cajas conteniendo banano de exportación. También fijará los precios mínimos referenciales (FOB) a declarar por parte del exportador.

Para este fin, el Ministerio de Agricultura y Ganadería organizará mesas de negociación; cada tres meses, en las que participarán representantes de los productores y exportadores con los dos Ministros de Estado, para establecer dichos precios de manera consensuada.

De no lograr establecer precios mínimos de mutuo acuerdo los dos Ministros, en un plazo de siete días, procederán a fijar los mismos sobre la base del costo promedio de producción nacional.

El precio mínimo de sustentación es el equivalente al costo de producción promedio nacional, más una utilidad razonable de cada uno de los distintos tipos autorizados de cajas conteniendo banano de exportación. Se fijará en dólares de Estado Unidos de Norteamérica, que se los pagará en sucres a la cotización establecida por el Banco Central del Ecuador a la fecha de pago al productor.

El 30 de diciembre de 2010 y 7 de enero de 2011, se organizaron reuniones de la Mesa de Negociación, con la finalidad de establecer dichos precios de manera

consensuada en la ciudad de Guayaquil, en la cual, de acuerdo a las Actas de Resolución de la Mesa de Negociación, se dejó sentado que no se llegó a un consenso en la fijación del precio de la caja de banano.

Establecen el precio mínimo de sustentación al pie de barco de los distintos tipos de cajas autorizadas de banano y otras musáceas destinadas a la exportación, en dólares de los Estados Unidos de América, que regirá hasta el 31 de diciembre de 2011 de US\$ 5,50.

Art. 2.- La presente Ley tiene por objeto el fomento, desarrollo y protección integrales del sector agrario que garantice la alimentación de todos los ecuatorianos e incremente la exportación de excedentes, en el marco de un manejo sustentable de los recursos naturales y del ecosistema.

Art. 3.- POLÍTICAS AGRARIAS.- El fomento, desarrollo y protección del sector agrario se efectuará mediante el establecimiento de las siguientes políticas:

- a) De capacitación integral al indígena, al montubio, al afro ecuatoriano y al campesino en general, para que mejore sus conocimientos relativos a la aplicación de los mecanismos de preparación del suelo, de cultivo, cosecha, comercialización, procesamiento y en general, de aprovechamiento de recursos agrícolas;
- b) De preparación al agricultor y al empresario agrícola, para el aprendizaje de las técnicas modernas y adecuadas relativas a la eficiente y racional administración de las unidades de producción a su cargo;
- c) De implementación de seguros de crédito para el impulso de la actividad agrícola en todas las regiones del país;
- d) De organización de un sistema nacional de comercialización interna y externa de la producción agrícola, que elimine las distorsiones que perjudican al pequeño productor, y permita satisfacer los requerimientos internos de consumo de la población ecuatoriana, así como las exigencias externas del mercado de exportación;

- e) De reconocimiento al indígena, montubio, afro ecuatoriano y al trabajador del campo, de la oportunidad de obtener mejores ingresos a través de retribuciones acordes con los resultados de una capacitación en la técnica agrícola de preparación, cultivo y aprovechamiento de la tierra o a través de la comercialización de sus propios productos, individualmente o en forma asociativa mediante el establecimiento de políticas que le otorguen una real y satisfactoria rentabilidad;
- f) De garantía a los factores que intervienen en la actividad agraria para el pleno ejercicio del derecho a la propiedad individual y colectiva de la tierra, a su normal y pacífica conservación y a su libre transferencia, sin menoscabo de la seguridad de la propiedad comunitaria ni más limitaciones que las establecidas taxativamente en la presente Ley. Se facilitará de manera especial el derecho de acceder a la titulación de la tierra. La presente Ley procurará otorgar la garantía de seguridad en la tenencia individual y colectiva de la tierra, y busca el fortalecimiento de la propiedad comunitaria orientados con criterio empresarial y de producción ancestral;
- g) De minimizar los riesgos propios en los resultados de la actividad agraria, estableciendo como garantía para la equitativa estabilidad de ella, una política tendiente a procurar las condiciones necesarias para la vigencia de la libre competencia, a fin de que exista seguridad, recuperación de la inversión y una adecuada rentabilidad;
- h) De estímulo a las inversiones y promoción a la transferencia de recursos financieros destinados al establecimiento y al fortalecimiento de las unidades de producción en todas las áreas de la actividad agraria especificadas en el artículo 1;
- i) De fijación de un sistema de libre importación para la adquisición de maquinarias, equipos, animales, abonos, pesticidas e insumos agrícolas, así como de materias primas para la elaboración de estos insumos, sin más restricciones que las indispensables para mantener la estabilidad del

ecosistema, la racional conservación del medio ambiente y la defensa de los recursos naturales;

- j) De protección al agricultor de ciclo corto que siembra productos de consumo interno, a fin de que exista confianza y seguridad en la recuperación del capital, recompensando el esfuerzo del trabajo del hombre de campo mediante una racional rentabilidad;
- k) De perfeccionamiento de la Reforma Agraria, otorgando crédito, asistencia técnica y protección a quienes fueron sus beneficiarios o aquellos que accedan a la tierra en el futuro, en aplicación de esta Ley; y,
- l) De promoción de la investigación científica y tecnológica que permita el desarrollo de la actividad agraria en el marco de los objetivos de la presente Ley.

Art. 4.- CAPACITACIÓN.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería deberá arbitrar las medidas para que en la infraestructura física existente en las áreas rurales del país, y en las del Ministerio de Educación y Culturas, se desarrollen cursos prácticos para indígenas, montubios, afro ecuatorianos y campesinos en general, relativos a la preparación del suelo, selección de semillas, cultivo, fumigación, cosecha, preservación o almacenamiento y comercialización de productos e insumos agrícolas, en orden a mejorar sus niveles de rendimiento en cantidad y calidad.

Art. 5.- PLANES DE CAPACITACIÓN.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería deberá, en el plazo improrrogable de seis meses contados a partir de la promulgación de esta Ley, poner en marcha un programa nacional de capacitación y transferencia de tecnología que incluya además la potenciación e innovación de los conocimientos y técnicas ancestrales.

Art. 6.- COORDINACIÓN INSTITUCIONAL.- El Instituto Nacional de Capacitación Campesina, creado como dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería coordinará para que la capacitación del campesino ecuatoriano se realice preferentemente a través de empresas o entidades del sector privado preparadas

para el cumplimiento de este objetivo y de las organizaciones indígenas y campesinas.

Art. 7.- ADIESTRAMIENTO ADMINISTRATIVO.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería organizará conforme al artículo 5, un programa nacional de capacitación y transferencia tecnológica para el empresario agrícola, comunas, cooperativas y otras organizaciones de autogestión, tendiente a divulgar técnicas modernas de cultivo, acceso a líneas de crédito agrícola, familiarización con mecanismos de venta de productos en el mercado local y de oportunidades de comercialización de sus productos en el exterior.

Art. 8.- FINANCIAMIENTO.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería contratará empresas y entidades del sector privado y suscribirá convenios con organizaciones nacionales o extranjeras para la capacitación gerencial y agraria antes mencionadas, las cuales se realizarán utilizando los mecanismos más adecuados.

El financiamiento de la capacitación se efectuará con recursos provenientes de ingresos que perciba el Estado por la venta de activos improductivos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que se constituirán en un fondo total, cuyos réditos se utilizarán a futuro. Adicionalmente, en el presupuesto general del Estado a partir de 1995, deberá constar una partida para este objeto.

Art. 9.- CRÉDITO AGRÍCOLA.- Las entidades del sistema financiero establecidas en el país podrán participar en el plan nacional de concesión de crédito de corto, mediano y largo plazo, para el financiamiento de la producción agrícola de los cultivos de ciclo corto para el consumo nacional, y que forman parte de la canasta familiar básica. Además se financiará la producción de leche, carne y sus derivados.

El Banco Nacional de Fomento estará obligado a conceder créditos de manera prioritaria a pequeños y medianos productores, con períodos de gracia y plazos acordes a las características de los suelos y la naturaleza de los cultivos. Podrá canalizar el crédito a través de cooperativas de ahorro y crédito constituidas en el

sector rural u otros intermediarios financieros locales debidamente organizados. Para este efecto, el Gobierno deberá proceder a su capitalización.

Art. 10.- DEL SEGURO DE CRÉDITO AGRÍCOLA.- La Superintendencia de Bancos y Seguros, previo informe del Ministerio de Agricultura y Ganadería, determinará los mecanismos y condiciones que garanticen, a través de seguros, la compensación por la pérdida del valor de los créditos incobrables otorgados por el sistema financiero, cuando exista imposibilidad de recuperarlos por casos fortuitos o de fuerza mayor. En estos casos no se producirá la subrogación del crédito en beneficio de la aseguradora.

Art. 11.- TASAS DE INTERÉS.- El Presidente del Directorio del Banco Central, fijará de manera oportuna y en forma periódica las condiciones que deben regir para el otorgamiento de préstamos por parte del sector financiero para cultivos y actividades de las mencionadas en el artículo 9 con las preferencias constantes en el mismo, pudiendo para tal efecto establecer intereses diferenciados en forma selectiva y temporal.

Art. 12.- FINANCIAMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN.- Para el financiamiento de esta actividad, el Presidente del Directorio del Banco Central podrá autorizar a las instituciones del sistema financiero a constituir en títulos valores parte del encaje a que éstas están obligadas, siempre y cuando dichos títulos valores, representen el derecho de propiedad de un producto agrario.

El derecho de propiedad de un producto agrario podrá incorporarse a un documento que tenga la naturaleza de título valor, el cual podrá ser negociable con sujeción a las disposiciones que normen el mercado de valores.

Art. 13.- APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN DIRECTA.- Las inversiones que efectúen los particulares para el establecimiento de mercados mayoristas, podrán ser deducibles de la base imponible para el cálculo del impuesto a la renta, en los términos que se determine en el Reglamento a la presente Ley. El Estado estimulará

el establecimiento de mercados y centros de acopio generados en la iniciativa de las organizaciones indígenas, campesinas y comunitarias, que tengan como función acercar a productores y consumidores y evitar la inconveniente intermediación que eventualmente pueda perjudicar el interés económico de las mismas.

Art. 14.- POLÍTICA DE PRECIOS.- Respecto a los productos señalados en el artículo 9, el Ministerio de Agricultura y Ganadería fijará las políticas y arbitrará los mecanismos de comercialización y regulación necesarios para proteger al agricultor contra prácticas injustas del comercio exterior.

Art. 15.- INCENTIVOS PARA EL DESARROLLO AGRO - INDUSTRIAL.- Las empresas, microempresas, comunidades campesinas y organizaciones agrarias nuevas que se establezcan en el país, fuera del Distrito Metropolitano de Quito y del cantón Guayaquil, para la transformación industrial de productos agropecuarios, pagarán el cincuenta por ciento del impuesto a la renta calculado de acuerdo con las normas de la Ley de Régimen Tributario Interno, por el tiempo de cinco años contados desde el inicio de su actividad agroindustrial.

Art. 16.- LIBRE IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.- Garantizase la libre importación y comercialización de insumos, semillas mejoradas, animales y plantas mejorantes, maquinarias, equipos y tecnología, excepto de aquellos que el Estado o el país de origen los haya calificado como nocivos e inconvenientes para la preservación ecológica o del medio ambiente que pueda poner en riesgo el desarrollo sustentable del ecosistema.

No requerirán de autorización alguna, siempre y cuando cumpla con las Leyes Orgánica de Aduanas y de Sanidad Vegetal y Animal.

Art. 17.- USO DE LOS SUELOS.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería formulará un plan de uso, manejo y zonificación de los suelos. El Estado estimulará la ejecución de estos planes y velará por su cumplimiento.

Art. 18.- MEDIDAS ECOLÓGICAS.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través de sus organismos especializados, adoptará las medidas aconsejadas por las consideraciones ecológicas que garanticen la utilización racional del suelo y exigirá que las personas naturales o jurídicas que realicen actividades agrícolas, pecuarias, forestales u obras de infraestructura que afecten negativamente a los suelos, adopten las medidas de conservación y recuperación que, con los debidos fundamentos técnicos y científicos, determinen las autoridades competentes.

2.3.2 NORMA INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD (41)

AGRICULTURA

No existe NEC

Esta norma debe aplicarse para la contabilización de lo siguiente, siempre que se encuentre relacionado con la actividad agrícola:

- a) Activos biológicos
- b) Productos agrícolas en el punto de su cosecha o recolección; y
- c) Subvenciones del gobierno

La norma exige que los cambios en el valor razonable de los activos biológicos, sean incluidos como parte de la ganancia o pérdida neta del período. Un activo biológico debe ser medido, tanto en el momento de su reconocimiento inicial como en la fecha del balance.

Los terrenos serán valorados independientemente conforme a la NIC 16 (modelo del costo o de revaluación)

CONCLUSIONES

1. El concepto de activos biológicos rompe paradigmas y establece nuevos criterios para su tratamiento contable, deben ser clasificados y presentados en partidas independientes, registrados y valorados utilizando una base de medición que refleje de mejor manera su sustancia y realidad económica.

2. El uso del valor razonable, menos los costos estimados hasta el punto de venta como base de medición tanto para el reconocimiento inicial como para la valuación posterior de los activos biológicos, refleja inclusión, en las NIIF's, de bases de medición mucho más dinámicas y, por ende, mucho más útiles y fiables para la toma de decisiones financieras y económicas de los usuarios de los E/F. Se abandonan, entonces, bases de medición estática como el costo histórico, que no se adapta a las características evolutivas de los activos biológicos.

3. El efecto fundamental de la aplicación del valor razonable es su repercusión en la cuenta de resultados y, de ese, modo, se reconocerá un beneficio o una pérdida, en primer término, en el momento inicial de la incorporación del activo a la empresa, tanto en el caso de bienes biológicos como de productos agrícolas.

4. Existen dos alternativas en el tratamiento contable de los activos biológicos a lo largo del período de crecimiento, degradación, producción y procreación, así como la valoración inicial de los productos agrícolas en el punto de su cosecha exige la valoración de estos activos biológicos, según su valor razonable menos los costes estimados en el punto de venta, a partir del reconocimiento inicial.

Los Estados Financieros para cumplir con sus objetivos deben prepararse sobre la base de la acumulación o del devengo contable.

Tal principio originará el aumento de activos biológicos y resultados (ganancia o pérdida)

Debería aplicarse NIC 12 para determinar impuesto a la renta diferido para actividades con ciclo de producción a largo plazo, requiere al igual que otros negocios (construcción, inmobiliarias, etc.) revisar LORTI, para pagar cuando se generen los fondos, caso contrario causará mayor Impuesto a la Renta.

CAPITULO III

2.METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

“La experiencia me ha enseñado unas cuantas cosas. Una es escuchar mi intuición, no importa como suenes las cosas en un papel. La segunda es que por lo general eres mejor haciendo lo que sabes. Y la tercera es que tu mejor inversión puede ser aquella que no haces”

Donald Trump

3.1. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.

3.1.1 Métodos: En esta investigación se utilizaron los siguientes métodos.

Descriptivo: Según **Arias** (2006); considera que la investigación descriptiva: Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Este método permitió caracterizar todas las operaciones de la empresa estudiada, en la parte administrativa - financiera y en parte la productiva.

Inductivo: Este método permitió indagar sobre aspectos particulares y generales de la empresa que conllevó a la recolección de información concerniente a la gestión Financiera-Administrativa de la Agrícola “Dos hermanos” y determinar la incidencia que tiene en la rentabilidad de la misma, cuyo análisis sirvió para la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

3.1.2. Técnicas: En esta investigación se utilizó las siguientes técnicas:

Observación: Esta técnica permitió observar y plasmar en fotografías, las actividades que desarrolla la empresa Agrícola “Dos Hermanos” tanto en la parte administrativa – financiera como en las labores que se llevan a cabo en finca.

Entrevistas: Esta técnica se aplicó al propietario y administrador Agrícola “Dos Hermanos” con el fin de obtener información referente a las actividades y responsabilidades que ejerce cada uno dentro de la hacienda.

Cuestionario Encuesta: Esta técnica se utilizó para obtener información acerca de la gestión administrativa y financiera con preguntas cerradas (Ver anexo 1) relacionados con el manejo organizacional de la hacienda, y se la aplicó a empleados y trabajadores de campo.

Análisis documental: Esta técnica se aplicó para analizar los principios, normas, sistemas de información y comunicación y otros aspectos relacionados con la investigación.

3.1.3 POBLACIÓN

Se trabajo con la población, es decir se encuestó y entrevistó a todos los empleados y trabajadores, así como a sus directivos.

3.2. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.

Una adecuada gestión administrativa - financiera es fundamental para el desarrollo agro-empresarial de la Agrícola “Dos Hermanos” la cual permitirá obtener seguridad razonable a las actividades que desarrolla, además con un Manual Administrativo–Financiero se podrá contar con las herramientas necesarias y pertinentes para ayudar a los propietarios a planificar las necesidades y requerimientos de su actual infraestructura, poder hacer comparaciones con ciclos productivos anteriores, tendrá mayor conocimiento sobre su gestión empresarial, servir para fines crediticios y lo más importante determinar la rentabilidad del negocio.

En relación a esta investigación, los pasos cumplidos estuvieron dirigidos a la elaboración de un cuestionario, preparación de guías para entrevistas y observaciones, entre otros medios validos para alcanzar el objetivo planteado.

3.3. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

La presente investigación se basó en la importancia que reviste el estudio de la gestión administrativa y financiera, el mismo que giro alrededor de tres grandes

objetivos como son: a) Fundamentación conceptual, b) Fundamentación teórica, c) Fundamentación legal.

Fundamentación conceptual: Se tomó los conceptos y definiciones más importantes sobre gestión financiera, gestión administrativa y auditoría, el mismo que está relacionado con el objeto de la investigación.

Fundamentación teórica: La evaluación de la gestión administrativa y financiera necesita de un marco teórico que soporte su composición lógica, el cual estará directamente direccionado con el grado de conocimiento que sobre esta gestión se tenga. En tal sentido, para el desarrollo de la presente investigación se han asumido una serie de conceptos que sirvan de fundamento, por lo que se exponen de manera secuencial en el desarrollo de este capítulo.

Fundamentación Legal: La investigación requirió considerar los siguientes aspectos legales: Ley para estimular y controlar la producción y comercialización del banano, “plátano (barraganete) y otras musáceas afines, destinadas a la exportación”, Normas Contables y de Auditoría.

3.4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN EMPÍRICA

Para obtener datos o información para la presente investigación se utilizaron técnicas como las encuestas y entrevistas, la observación directa de todas las actividades que desarrolla la empresa, tanto en la parte administrativa – financiera como en las labores que se llevan a cabo en la finca.

La recolección de la información comenzó con la revisión de trabajos relacionados con el tema, en revistas, folletos, artículos existentes en internet que ayudaron para la elaboración de los cuestionarios para aplicar las entrevistas a todo el personal de la hacienda, desde el gerente propietario hasta el trabajador agrícola o de campo.

3.5 DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para obtener la información se utilizaron instrumentos aplicados a cada una de las técnicas detalladas y que sirvieron para viabilizar la investigación; así mismo estuvieron diseñados en relación con las hipótesis planteadas que en concordancia con los cuestionarios de gestión administrativa – financiera que contienen 34 preguntas (ver anexo 1) dirigida específicamente al gerente/propietario, 24 preguntas (ver anexo 2) dirigidas al administrador y 23 preguntas (ver anexo 3) dirigidas al personal de planta, las mismas que abarca temas de la administración, económica - financiera, producción, tecnología utilizada, canales de comercialización y obligaciones tributarias. La información que se obtuvo fue sometida a análisis y estudio, para finalmente ser resumida e interpretada en tablas y gráficos que permitieron llegar a las conclusiones y recomendaciones.

3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

El análisis e interpretación de los resultados se considero el Excel que conllevo a cuantificar y cualificar los datos mediante las técnicas y herramientas investigadas que permitan considerar y obtener las conclusiones, para luego elaborar la propuesta alternativa y poder diseñar un Manual Administrativo y financiero para la agrícola “Dos Hermanos”.

3.6.1 Análisis cuantitativo

Para realizar el análisis cuantitativo de los resultados se procedió a organizar la información obtenida, para ello se utilizó la técnica de medición de la confianza a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{NC} = \text{TRA/TPR} * 100$$

Donde: NC = Nivel de Confianza

TRA = Total respuestas afirmativas

TPR = Total de preguntas realizadas

De otra parte determinar el nivel de riesgo que tiene la empresa se lo hará a partir de la formula siguiente:

$$\mathbf{NR = TRN/TPR * 100}$$

Donde: NR = Nivel de Riesgo

TRN = Total de respuestas negativas

TPR = Total de preguntas realizadas

3.6.2 Análisis cualitativo

El análisis cualitativo se lo realizó con base a la entrevista que se mantuvo con los propietarios, con el propósito de conocer a profundidad las deficiencias que tiene la hacienda en el proceso de gestión administrativa, financiera y contable.

3.7 CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN.

El informe de investigación contiene los resultados de la investigación planteada y la propuesta con los resultados obtenidos a través del análisis ejecutado.

La investigación inicia con la contextualización del problema investigado, los objetivos e hipótesis propuestos, la realización del estudio, los resultados arrojados que permitan confrontar la hipótesis e interpretación de resultados a fin de definir las conclusiones finales y diseñar los aspectos positivos que justifiquen la viabilidad de la propuesta alternativa del Manual administrativo – financiero propuesto.

4.1 ENUNCIADO DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1 HIPÓTESIS GENERAL

El sistema de gestión administrativa - financiera en la Agrícola “Dos Hermanos”, permite una elaboración adecuada y razonable del presupuesto; proyectando una gestión empresarial oportuna y eficaz, incrementando la rentabilidad de la empresa.

4.1.2 Variable de la Investigación

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE
Elaboración adecuada y razonable del presupuesto.	El Sistema de Gestión Administrativa-Financiera
Mejoramiento de la gestión administrativa-financiera, contribuirá a incrementar la rentabilidad de la Agrícola “Dos Hermanos”.	El plan de evaluación de la gestión administrativa-financiera eleva al máximo el valor actual de la empresa, equilibrando los factores de rendimiento sobre la inversión y el riesgo, tendiente a conservar la liquidez de la empresa.
Marco adecuado para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más conveniente, para que dichos recursos sean aplicados de forma optima, y así poder hacer frente a todos los compromisos económicos presentes y futuros, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad (utilidad) de la empresa.	Los controles eficaces y oportunos permiten identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa, se pueden descubrir áreas específicas con problemas para tomar acciones correctivas a tiempo.
PRONÓSTICO	
Un óptimo resultado económico financiero se lograra, si se aplica sus funciones principales, que son una buena utilización de los recursos, buen manejo productivo, consecución de fondos, recomendable inversión y una administración eficiente, monitoreando siempre el proceso considerando siempre las metas y objetivos de la organización.	

4.1.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

4.1.3.1 Hipótesis específica 1

“Las acciones de gestión administrativa y financiera que utiliza la Agrícola “Dos Hermanos incide positivamente en los resultados económicos”.

Variable Dependiente: Gestión Administrativa – Financiera.

Variable Independiente: Resultados económicos reales.

4.1.3.2 Hipótesis específica 2

“El sistema de control interno operativo - financiero incide negativamente en el uso eficiente de los recursos y en la toma de decisiones empresariales”.

Variable Dependiente: Sistema de control interno operativo financiero.

Variable Independiente: Toma de decisiones empresariales.

4.1.3.3 Hipótesis específica 3

“El cumplimiento de la normativa contable en la Agrícola Dos Hermanos genera confianza en los resultados económicos financiero”.

Variable Dependiente: Cumplimiento Normativa contable.

Variable Independiente: Resultados económicos financieros.

4.1.3.4 Hipótesis específica 4

“El clima organizacional existente en la Agrícola Dos Hermanos afecta negativamente en el cumplimiento y desarrollo de las actividades administrativas financieras y productivas de la empresa”.

Variable Dependiente: Clima Organizacional

Variable Independiente: Cumplimiento y desarrollo de las actividades de la empresa.

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

“El sistema de gestión administrativa - financiera en la Agrícola “Dos Hermanos”, permite una elaboración adecuada y razonable del presupuesto; proyectando una gestión empresarial oportuna y eficaz, mejorando la rentabilidad de la empresa.

Entrevista dirigida al Gerente/Propietario y Administrador de la Agrícola “Dos Hermanos”

El siguiente cuestionario fue realizado con fines académicos, se conto con la participación del Gerente/propietario de la empresa Agrícola “Dos Hermanos”, dedicado al cultivo, producción y exportación de banano, ubicado en el Cantón Ventanas, Provincia de Los Ríos. El cual proporciono los siguientes resultados:

Tabla 4.2-1	Respuesta de la Entrevista al Gerente/Propietario de la Agrícola “Dos Hermanos”		
Preguntas	Si	No	Total
Gestión Gerencial:			
1) ¿Es dueño de la propiedad?	X		X
2) ¿La gerencia general tiene planificación con lineamientos trazados o preestablecidos?		X	X
3) ¿La gerencia monitorea las actividades realizadas y los resultados obtenidos en todos los departamentos o servicios?		X	X
4) ¿Se encuentra la gerencia ubicada dentro de la misma empresa?	X		X

5) ¿Realiza la gerencia reuniones periódicas con los jefes administrativos y de campo?		X	X
6) ¿Dicta la gerencia las políticas de la empresa?	X		X
7) ¿Se toman decisiones en la empresa basándose en necesidades demostradas?	X		X
8) ¿Se establecen controles adecuados para cada grado de delegación?		X	X
9) ¿Hay una adecuada coordinación entre la gerencia, jefes y niveles inferiores?	X		X
10) ¿La gerencia aprueba los presupuestos anuales?		X	X
11) ¿La gerencia realiza labores de planeación?		X	X
12) ¿La empresa tiene misión y visión?		X	X
13) ¿La gerencia comunica a sus colaboradores los valores éticos morales que vayan con la integridad de la organización?	X		X
Gestión Contable:			
14) ¿Lleva Sistema de Contabilidad General?	X		X
15) ¿Lleva Contabilidad de Costos?		X	X
16) ¿La empresa lleva?			
❖ Catálogo de Cuentas	X		X

❖ Formato, registros e informes			X
❖ Presupuestos		X	X
❖ Balance general	X		X
❖ Estado de resultados	X		X
❖ Estado de costo y de producción			X
❖ Informe comparativo mensual y anual de ventas		X	X
❖ Informe de costo por producto	X		X
❖ Análisis comparativo mensual y anual de gastos de administración, de ventas e indirectos		X	X
Gestión Económica - Financiera:			
17) ¿Dispone la empresa de un sistema de presupuestos para controlar los ingresos y los gastos?		X	X
18) ¿Están separados por completo los fondos e ingresos personales del dueño con los de la empresa?		X	X
19) ¿La Hacienda realiza informes económicos y de política presupuestaria?		X	X
20) ¿Se hace y se revisa el presupuesto anualmente?		X	X
21) ¿Cuenta con un control de costos de producción por tipo de actividad?		X	X

22) ¿Se utiliza indicadores económicos para medir la rentabilidad de la hacienda?		X	X
23) ¿Se utiliza razones financieros para medir el desempeño y la toma de decisiones en la empresa?		X	X
24) ¿Determina el Punto de equilibrio en?			
❖ Ventas	X		X
❖ Producción		X	X
❖ Compras		X	X
Gestión Administrativa:			
25) ¿La empresa trabaja bajo reglamentos, políticas y normas establecidas?	X		X
26) ¿Existe un manual de procedimientos para los procesos de producción que se llevan en la empresa?	X		X
27) ¿Se realiza capacitación al personal?		X	X
28) ¿La empresa realiza auto evaluación para detectar sus puntos fuertes y débiles?		X	X
29) ¿Se tiene definida las funciones y responsabilidades de los empleados y trabajadores de la empresa?	X		X
Gestión Legal:			

30) ¿La empresa está al día en sus obligaciones tributarias?	X		X
31) ¿La empresa está al día en sus obligaciones patronales?	X		X
32) ¿La empresa está afiliada a la Asociación de bananeros del Ecuador?		X	X
33) ¿La empresa se encuentra asegurada contra algún siniestro?		X	X
34) ¿La empresa tiene manual de bio seguridad?	X		X
Totales	14	20	34

Preguntas Generales:

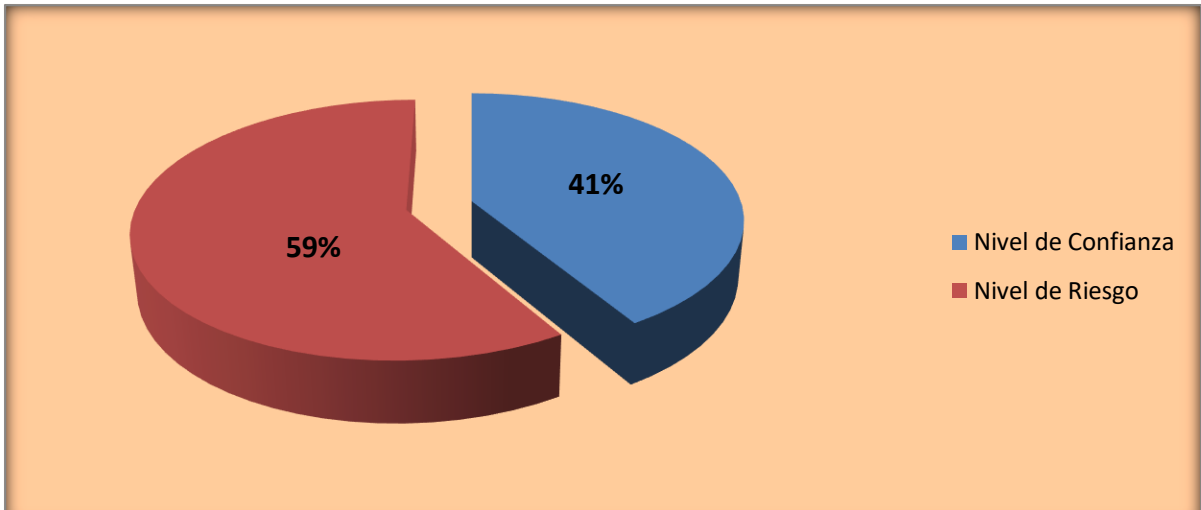
1) ¿Cuánto tiempo tiene produciendo banano?	X (17 años)
2) ¿Con que otras actividades combina la producción bananera?	X (Ganado y Cacao)
3) ¿Quién administra su empresa?	X Propietario
4) ¿La empresa se considera con un sistema de producción?	X Semitecnificado
5) ¿Quién lleva la Contabilidad? *Propietario *Gerente *Contador *Otros	X Contador
6) ¿Considera que el clima organizacional de la Empresa	Bueno

Agrícola "Dos Hermanos" es? *Muy Bueno *Bueno *Malo	
---	--

Cuadro 4.2-1		Análisis de niveles de confianza y riesgo respecto a las encuestas aplicadas al gerente/propietario			
Nivel de Confianza			Nivel de riesgo		
NC	=	TRA/TPR*100	NR	=	TRN/TPR*100
NC	=	14 / 34	NR	=	20 / 34
NC	=	0,41	NR	=	0,59
NC	=	41%	NR	=	59%

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola "Dos Hermanos"
 Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-1	Niveles de confianza y riesgo a la encuesta aplicada al Gerente/Propietario
---------------	---



Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola "Dos Hermanos"
 Elaboración: Autora

Interpretación de los resultados de la encuesta al Gerente/Propietario de la Agrícola “Dos hermanos”

En base a la entrevista y cuestionarios que se realizó al Gerente/Propietario de la Agrícola “Dos Hermanos”, respecto a la calidad de controles, muestran un nivel de confianza de 41% con un nivel de riesgo de 59%, lo cual deja entender que la empresa en lo que concierne a responsabilidad, planificación y administración no tiene diseñado una estructura técnica en el manejo de todas sus áreas como: la financiera, de organización y administración. Sin embargo estas responsabilidades están divididas entre los propietarios de la hacienda ya que son ellos los que intervienen directamente en el proceso administrativo.

a) Generales: Tipo empresa agropecuaria

El tipo de empresa que se investigó está relacionada directamente con la producción de banano que se destina a la exportación, que ha sido formada en sus inicios con capital propio, administrado por mano de obra familiar. La hacienda tiene 17 años de creación y está formada en sociedad, la misma que está conformada por el dueño y dos hijos profesionales especializados en administración y combinan las actividades con la producción de cacao y ganado de engorde para consumo del mercado interno.

Se observo que la agrícola dos hermanos trabaja con un sistema de producción Semitecnificado, es decir carece de tecnología moderna que es indispensable para la productividad, crecimiento, y rentabilidad de la empresa.

b) Gestión administrativa

En lo que concierne a la gestión administrativa se determino que no lleva una planificación con lineamientos preestablecidos que le permitan tomar decisiones basándose en las necesidades demostradas en todas sus áreas, solo en el departamento de producción monitorean y planifican las actividades

semanalmente para conocer sus costos reales, pero lo hacen basándose en la experiencia de los dueños, los cuales se ayudan con un manual de reglamentos, políticas y normas establecidas para los procesos de producción que se tienen en la empresa.

Según se observó el clima organizacional de la empresa es bueno, los trabajadores si tienen definida sus funciones y responsabilidades a desarrollar diariamente, en lo que respecta a capacitaciones solo se le otorga al personal de campo pero cada 6 meses.

c) Gestión Contable

La Agrícola “Dos Hermanos” no tiene una estructura contable conforme a las necesidades y requerimientos de la empresa agropecuaria, pero acorde a las actuales normas y obligaciones tributarias al sector agropecuario se han visto obligados a llevar la contabilidad computarizada y de ésta se encarga un profesional contable (contador).

d) Gestión Económica – Financiera

Se observó que la empresa no dispone de un sistema de presupuestos para controlar sus ingresos, gastos y proyección de actividades. Tampoco cuenta con un control de costos de producción por cada tipo de actividad que realizan en la hacienda.

En lo que respecta a la comercialización del banano, esta se realiza directamente con el exportador a través de un contrato de compra y venta de fruta, renovable cada año. En el mismo se estipulan cláusulas básicas que ofrezcan garantías tanto para el exportador como para productor. Según sus propietarios la Agrícola “Dos Hermanos “ realiza sus ventas con una compañía seria como lo es Exportadora Bananera Noboa, la cual ofrece las garantías necesarias y es por esta razón que ya llevan varios años de negocios con esta empresa.

e) Gestión Legal

En lo referente a las obligaciones patronales y tributarias están al día, además de los pagos de impuestos rústicos y rurales, sin embargo tienen grandes problemas para cumplir con esto ya que muchos colaboradores trabajan una semana o parte de ella y deben ingresarlos al IESS lo que significa que una persona se dedique solo a esto lo que aumenta los gastos y en los actuales momentos el Servicio de Rentas Internas se encuentran en la tarea de implementar para el sector agropecuario un nuevo sistema que permitirá unificar todas las obligaciones tributarias en un solo impuesto que será cobrado cada semana.

Medio Ambiente.- El agricultor es el más interesado en no causar daños al medio ambiente. Se tiene muy en cuenta de no contaminar el suelo, los ríos y el aire. Es por esta razón que sus propietarios han implementado la siembra de árboles en las tierras que no son utilizadas.

Con respecto al manejo de los desechos sólidos en general se lo hace conforme a las normas sanitarias que el Ministerio de Medio Ambiente, ecologistas y ambientalistas recomiendan, ya que según ellos si no se tiene el suficiente conocimiento se podrá causar graves daños a la naturaleza y a los seres vivos.

Normas de calidad

Los Certificados de permiso de calidad son manejados por la empresa Agro calidad.

En la actualidad la producción agropecuaria para ser competitiva tiene que cumplir ciertos requisitos de calidad y sanidad agropecuaria. Con un óptimo control en todos los procesos que tiene que llevarse a cabo en la producción bananera y ganadera desde sus inicios hasta el momento de su venta,

podemos tener una producción de calidad. Es por esto es manejado por una empresa especialista en calidad.

Y a su vez todas las exportadoras de frutas, están exigiendo a sus productores los cambios necesarios en sus plantaciones y la certificación de sus fincas como productores que respetan el medio ambiente y las normas básicas de calidad al momento de producir.

Este proceso se rige de acuerdo a las normas y políticas de cada una de las empresas exportadoras y a las exigencias nacionales e internacionales de sanidad y calidad agropecuaria.

Encuesta aplicada a la Administradora de la Agrícola “Dos Hermanos”

Tabla 4.2-2	Respuesta de la Entrevista a la Administradora de la Agrícola “Dos Hermanos”			
	Preguntas	Si	No	Total
	Gestión Gerencial:			
	1) ¿Es dueño de la propiedad?	X		X
	2) ¿La gerencia general tiene planificación con lineamientos trazados o preestablecidos?		X	X
	3) ¿La gerencia monitorea las actividades realizadas y los resultados obtenidos en todos los departamentos o servicios?		X Solo producción	X
	4) ¿Realiza la gerencia reuniones periódicas con los jefes administrativos y de campo?		X	X
	5) ¿Se toman decisiones en la empresa basándose en necesidades demostradas?	X		X
	6) ¿Hay una adecuada coordinación entre la gerencia, jefes y niveles inferiores?	X		X

7) ¿La gerencia aprueba los presupuestos anuales?		X	X
8) ¿La empresa tiene misión y visión?		X	X
9) ¿La gerencia comunica a sus colaboradores los valores éticos morales que vayan con la integridad de la institución?	X		X
Gestión Contable:			
10) ¿Lleva Sistema de Contabilidad General?	X		X
11) ¿Lleva Contabilidad de Costos?		X	X
12) ¿La empresa lleva?			
❖ Catálogo de Cuentas	X		X
❖ Formato, registros e informes	X		X
❖ Presupuestos		X	X
❖ Balance general	X		X
❖ Estado de resultados	X		X
❖ Estado de costo y de producción	X		X
❖ Informe comparativo mensual y anual de ventas		X	X
❖ Informe de costo por producto	X		X
❖ Análisis comparativo mensual y anual de gastos de administración, de ventas e indirectos		X	X
Gestión Económica - Financiera:			
13) ¿Dispone la empresa de un sistema de presupuestos para controlar los ingresos y los gastos?		X	X
14) ¿Están separados por completo los fondos e ingresos personales del dueño con los de la empresa?		X	X

15) ¿La Hacienda realiza informes económicos y de política presupuestaria?		X	X
16) ¿Se hace y se revisa el presupuesto anualmente?		X	X
17) ¿Cuenta con un control de costos de producción por tipo de actividad?		X	X
18) ¿Se utiliza indicadores económicos para medir la rentabilidad de la hacienda?		X	X
19) ¿Se utiliza razones financieras para medir el desempeño y la toma de decisiones en la empresa?		X	X
Gestión Administrativas:			
20) ¿La empresa trabaja bajo reglamentos, políticas y normas establecidas?	X		X
21) ¿Existe un manual de procedimientos para los procesos de producción que se llevan en la empresa?	X		X
22) ¿Se realiza capacitación al personal?	X Cada 6 meses		X
23) ¿La empresa realiza auto evaluación para detectar sus puntos fuertes y débiles?		X	X
24) ¿Se tiene definida las funciones y responsabilidades de los empleados y trabajadores de la empresa?	X		X
Totales	10	14	24

Preguntas Generales:

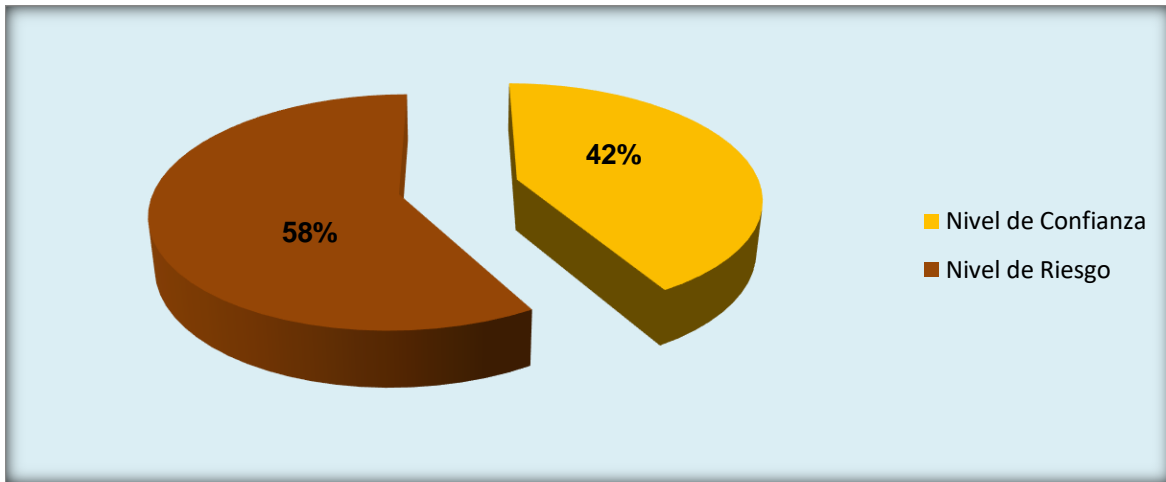
1) ¿Quién administra su empresa?	X Propietario
2) ¿La empresa se considera con un sistema de producción?	X Semitecnificado

3) Qué tipo de mano de obra utiliza en mayor proporción la empresa? *Familiar *Contratada *Otras	X Contratada
4) ¿Considera que el clima organizacional de la Empresa Agrícola “Dos Hermanos” es? *Muy Bueno *Bueno *Malo.	Bueno
5) ¿Quién realiza las labores de planeación? Gerente/Propietario - Administrador	Gerente, pero solo planifican la producción semanalmente
6) ¿Quién lleva la Contabilidad? *Propietario *Gerente *Contador *Otros	X Contador

Cuadro 4.2-2		Análisis de niveles de confianza y riesgo respecto a las encuestas aplicadas a la Administradora Agrícola “Dos Hermanos”			
Nivel de Confianza			Nivel de riesgo		
NC	=	TRA/TPR*100	NR	=	TRN/TPR*100
NC	=	10 / 24	NR	=	14 / 24
NC	=	0,417	NR	=	0,583
NC	=	42%	NR	=	58%

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola “Dos Hermanos”
Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-2	Niveles de confianza y riesgo a la encuesta aplicada a la Administradora de la Agrícola “Dos Hermanos”
--------------------------	---



Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola “Dos Hermanos”
Elaboración: Autora

Interpretación de los resultados de la encuesta a la Administradora de la Agrícola “Dos hermanos”

El resultado de las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado a la Administradora de la Agrícola “Dos Hermanos”, respecto a la calidad de controles, muestran un nivel de confianza de 42%, lo que significa que hay un nivel de riesgo de 58%.

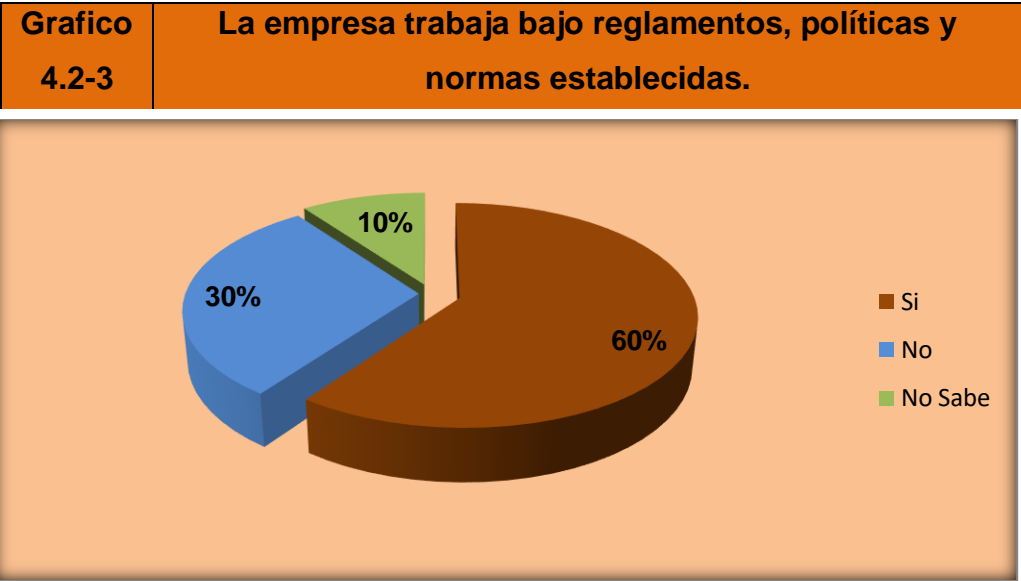
La entrevista aplicada al Gerente/Propietario y Administradora de la Agrícola “Dos Hermanos” han coincidido en la mayoría de respuestas lo cual confirmamos que la empresa no tiene diseñado una estructura técnica en el manejo de todas sus áreas como administrativa – financiera y organizacional, lo que está incidiendo en sus resultados económicos y financieros.

Encuesta aplicada a empleados y trabajadores de la Agrícola “Dos Hermanos”.

1.- ¿La empresa trabaja bajo reglamentos, políticas y normas establecidas?

Cuadro 4.2-3 La empresa trabaja bajo reglamentos, políticas y normas establecidas.	Repuesta	%
Si	12	60
No	6	30
No Sabe	2	10
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola “Dos Hermanos”
Elaboración: Autora



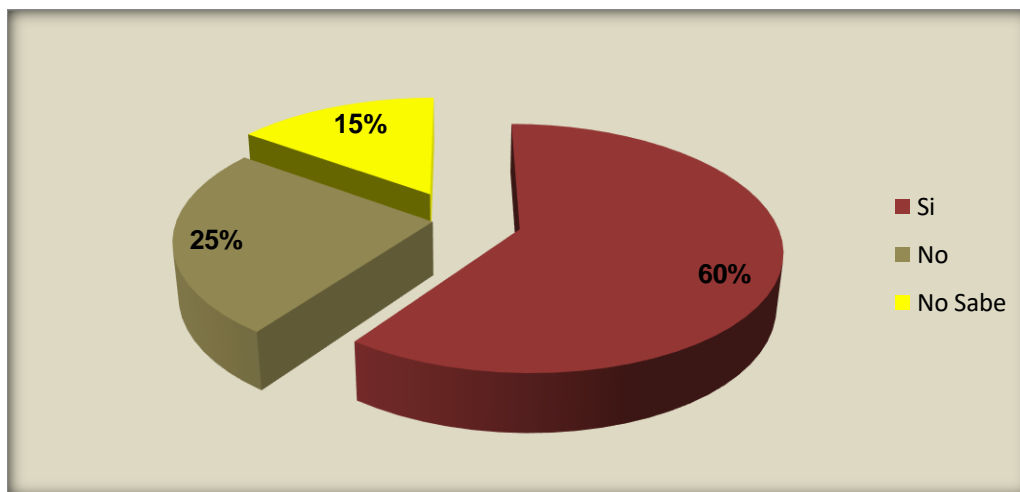
ANÁLISIS: En esta pregunta el 60% de los empleados respondió que la empresa trabaja bajo reglamentos, políticas y normas establecidas, un 30% manifiesta que no, y el 10% dice que no sabe, lo que nos permite afirmar que más de la mitad de los empleados y trabajadores lo conoce .

2.- ¿Existe un manual de procedimientos para los procesos de producción que se llevan en la empresa?

Cuadro 4.2-4 Existe un manual de procedimientos para los procesos de producción que se llevan en la empresa.	Repuesta	%
Si	12	60
No	5	25
No Sabe	3	15
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola “Dos Hermanos”
Elaboración: Autora

Grafico 4.2-4 Existe un manual de procedimientos para los procesos de producción que se llevan en la empresa



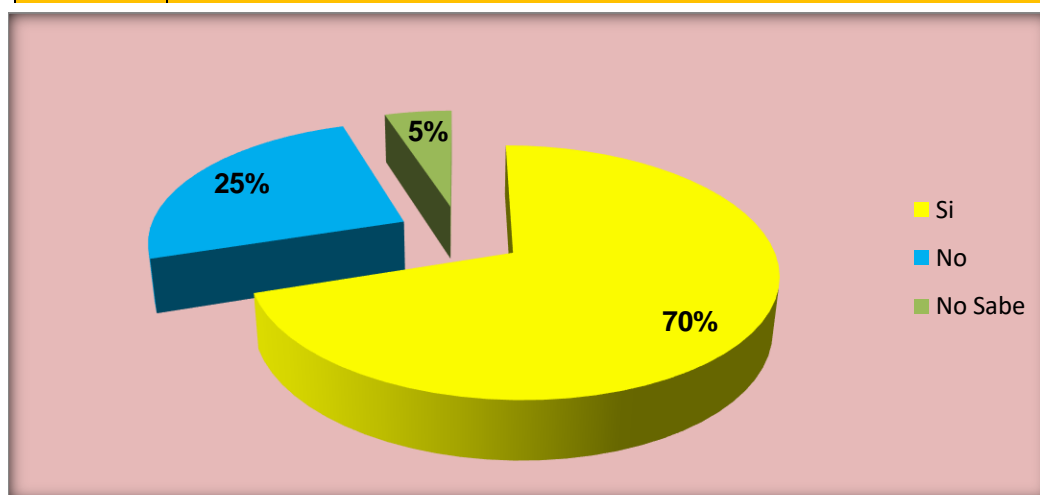
ANÁLISIS: Con respecto si existe un manual de procedimientos a seguir para los procesos de producción, el 60% contestó que SI, un 25% que NO y un 15% no lo saben, lo que indica que la mayoría de los empleados lo conocen.

3.- ¿La empresa realiza auto evaluación para detectar sus puntos fuertes y débiles?

Cuadro 4.2-5 La empresa realiza auto evaluación para detectar sus puntos fuertes y débiles.	Repuesta	%
Si	14	70
No	5	25
No Sabe	1	5
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola “Dos Hermanos”
Elaboración: Autora

Grafico 4.2-5 La empresa realiza auto evaluación para detectar sus puntos fuertes y débiles

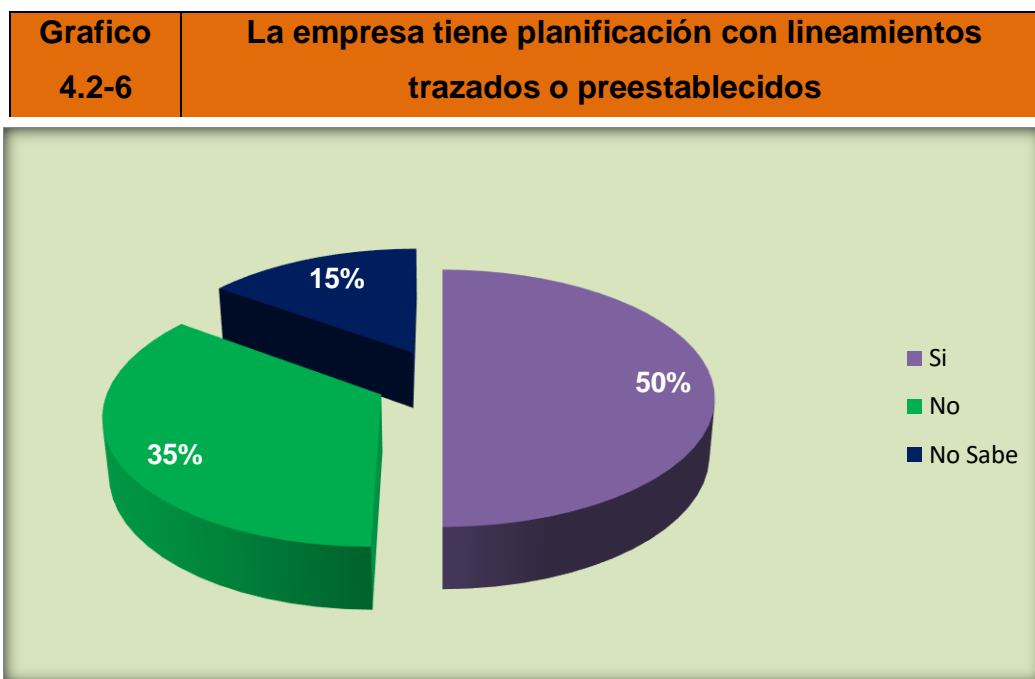


ANÁLISIS: Los empleados y trabajadores en un 70% manifiestan que la empresa si realiza autoevaluación, un 25% dicen que no y el 5% respondieron que no saben, lo que indica que la empresa si detecta en que está fallando y cuáles son sus fortalezas, pero es importante aclarar que se lo hace en las actividades productivas.

4.- ¿La empresa tiene planificación con lineamientos trazados o preestablecidos?

Cuadro 4.2-6 La empresa tiene planificación con lineamientos trazados o preestablecidos.	Repuesta	%
Si	10	50
No	7	35
No Sabe	3	15
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola "Dos Hermanos"
Elaboración: Autora



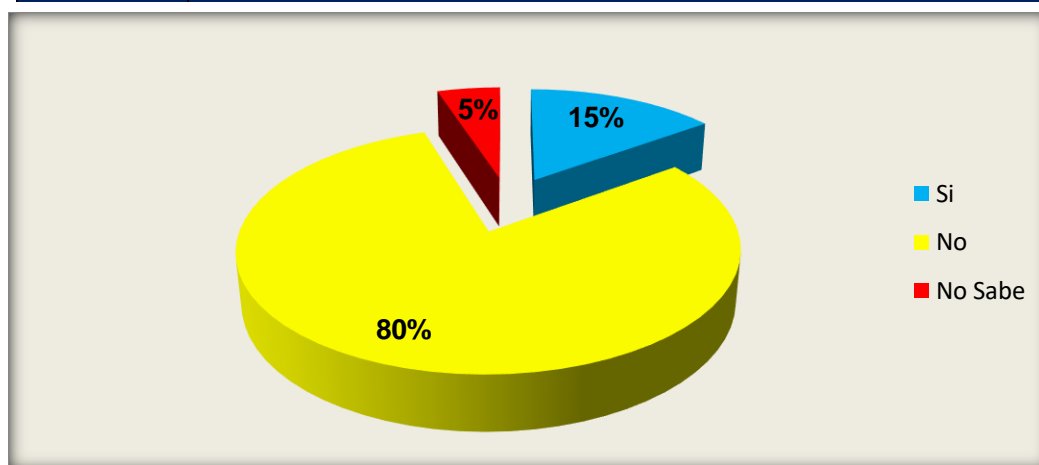
ANÁLISIS: Al preguntar si conocen que la empresa tienen una planificación con lineamientos definidos, el 50% de los empleados respondieron que si, el 35% contestó que no y un 15% no lo sabe, lo que indica que la agrícola si trabaja con una planificación pero se aplica solo en el área de producción.

5.- ¿Las autoridades monitorean las actividades realizadas y los resultados obtenidos en su departamento?

Cuadro 4.2-7 Las autoridades monitorean las actividades realizadas y los resultados obtenidos en su departamento	Repuesta	%
Si	3	15
No	16	80
No Sabe	1	5
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola "Dos Hermanos"
Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-7 Las autoridades monitorean las actividades realizadas y los resultados obtenidos en su departamento



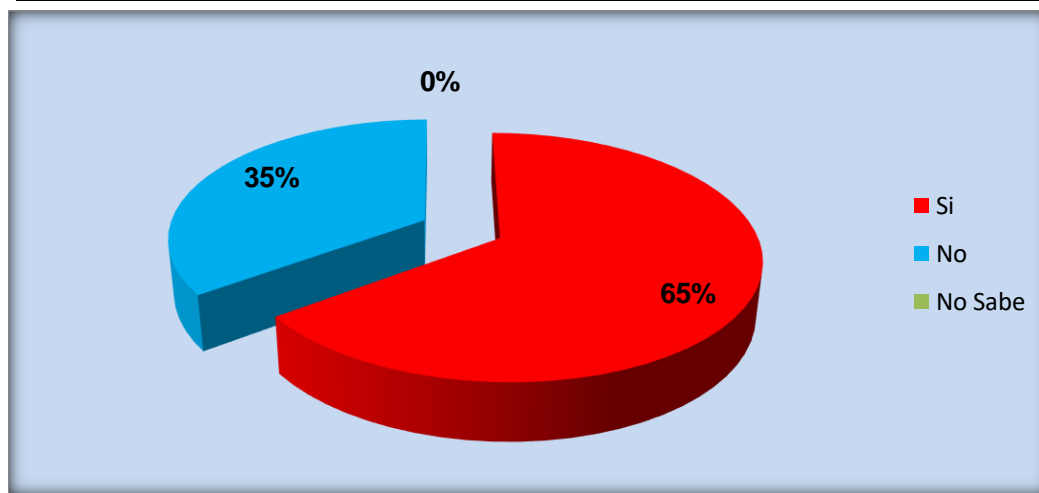
ANÁLISIS: En esta pregunta un 80% manifiesta que las autoridades no monitorean las actividades y resultados, un 15% dijeron que si, y un 5% que no saben, lo que significa que existe poca supervisión de las actividades administrativas y de producción por parte del jefe de campo y de los propietarios de la empresa.

6.- ¿Realiza la gerencia reuniones periódicas con el personal?

Cuadro 4.2-8 La gerencia realiza reuniones periódicas con el personal	Repuesta	%
Si	13	65
No	7	35
No Sabe	0	0
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola “Dos Hermanos”
Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-8	La gerencia realiza reuniones periódicas con el personal
---------------	--



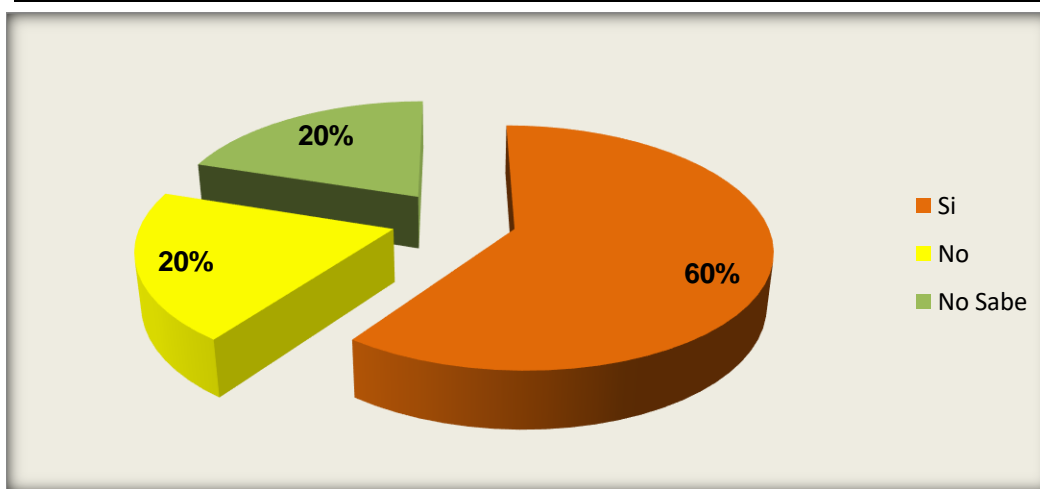
ANÁLISIS: Un 65% respondió que la gerencia si realiza reuniones con los trabajadores, mientras que un 35% dijeron que no, lo que da a entender que con los trabajadores de campo si mantienen reuniones aunque no periódicamente sino de vez en cuando.

7.- ¿Cuando se toman decisiones en la empresa se basan en necesidades demostradas?

Cuadro 4.2-9 Se toman decisiones en la empresa basándose en necesidades demostradas	Repuesta	%
Si	12	60%
No	4	20%
No Sabe	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola "Dos Hermanos"
Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-9	Se toman decisiones en la empresa basándose en necesidades demostradas
----------------------	---



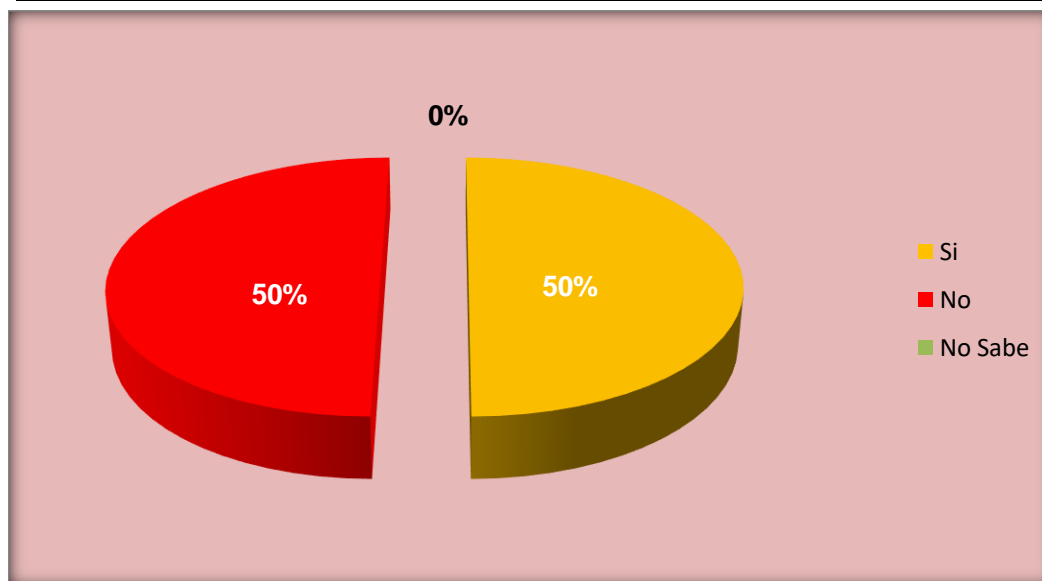
ANÁLISIS: En esta pregunta el 60% contestó que Sí, un 20% que No y la diferencia no lo sabe, lo que indica que la empresa casi siempre toma sus decisiones de acuerdo a las necesidades que existen en sus estructuras organizativas.

8.- ¿Se establecen controles adecuados para cada grado de delegación?

Cuadro 4.2-10 Se establecen controles adecuados para cada grado de delegación	Repuesta	%
Si	10	50
No	10	50
No Sabe	0	0
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola "Dos Hermanos"
Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-10	Se establecen controles adecuados para cada grado de delegación
-----------------------	--



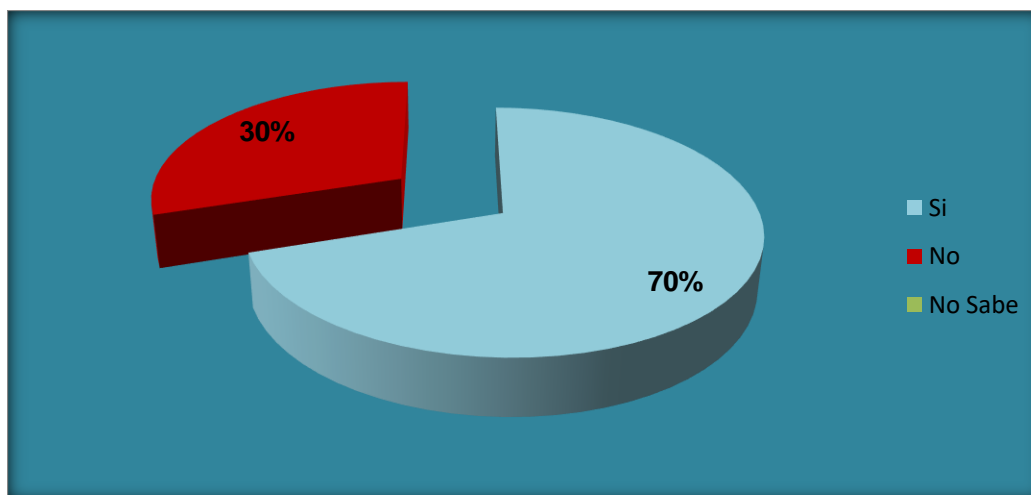
ANÁLISIS: Con respecto a si hay adecuados controles para cada grado de delegación, las repuestas estuvieron divididas, por lo que se confirma que los responsables de cada departamento realizan un mediano control de las actividades que se cumplen en la empresa.

9.- ¿Hay una adecuada coordinación y comunicación entre, jefes y niveles inferiores?

Cuadro 4.2-11 Hay una adecuada coordinación y comunicación entre, jefes y niveles inferiores.	Repuesta	%
Si	14	70
No	6	30
No Sabe	0	0
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola "Dos Hermanos"
Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-11	Hay una adecuada coordinación y comunicación entre, jefes y niveles inferiores
-----------------------	---



ANÁLISIS: Los encuestados en un 70% respondieron que si hay una adecuada coordinación con los jefes, un 30% dijo que no, por lo que se asegura que la mayoría de los empleados coinciden que trabajan en comunicación con sus superiores.

10.- ¿La empresa tiene plan estratégico?

Cuadro 4.2-12 La empresa tiene plan estratégico.	Repuesta	%
Si	6	30
No	5	25
No Sabe	9	45
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola "Dos Hermanos"
Elaboración: Autora



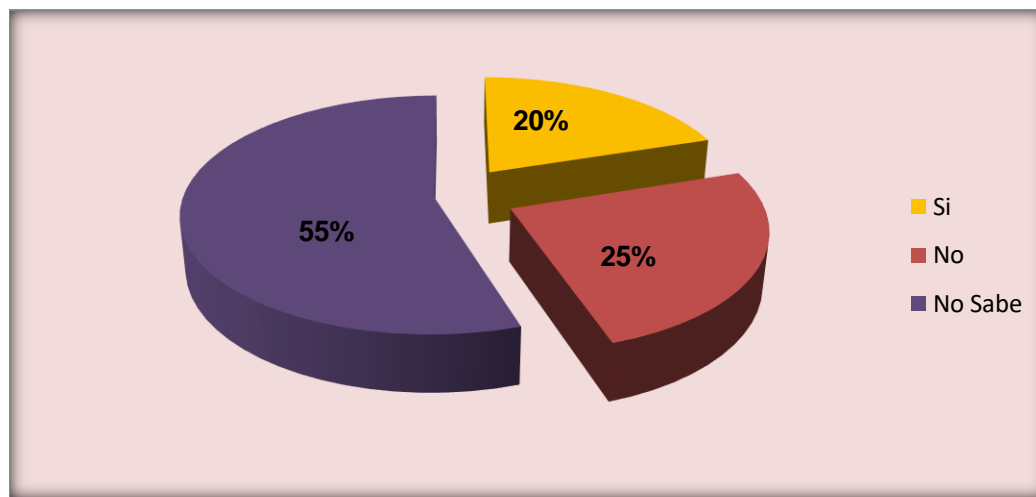
ANÁLISIS: En esta pregunta un 45% respondió que no saben si la agrícola dispone de un plan estratégico, el 30% dijo que si, el 25% que, lo que indica que la empresa no dispone de una planificación que le ayude a coordinar y tomar decisiones acertadas.

11.- ¿La empresa tiene misión y visión?

Cuadro 4.2-13 La empresa tiene misión y visión	Repuesta	%
Si	4	20
No	5	25
No Sabe	11	55
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola “Dos Hermanos”
Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-13	La empresa tiene misión y visión
-----------------------	---



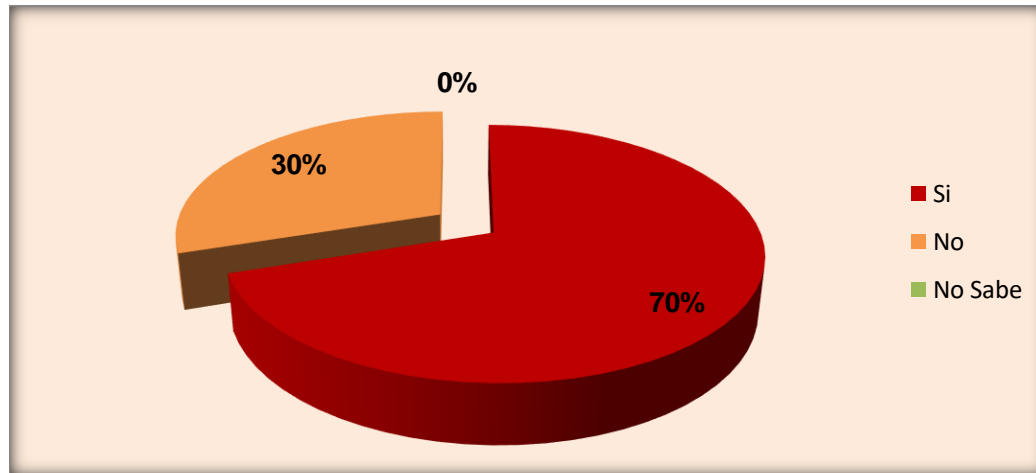
ANÁLISIS: Al preguntar a los empleados si la empresa tiene misión y visión un 55% respondieron no saber, un 25% dijeron que NO y un 20% dijeron que si. Lo cierto es que la Agrícola “Dos Hermanos” no cuenta con misión y visión; es decir que la gerencia no ha determinado cuales son los objetivos que quiere alcanzar, así como un destino hacia dónde quiere llegar.

12.- ¿La gerencia comunica a sus colaboradores los valores éticos morales que vayan con la integridad de la organización?

Cuadro 4.2-14 La gerencia comunica a sus colaboradores los valores éticos y morales.	Repuesta	%
Si	14	70
No	6	30
No Sabe	0	0
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola “Dos Hermanos”
Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-14	La gerencia comunica a sus colaboradores los valores éticos y morales
-----------------------	--



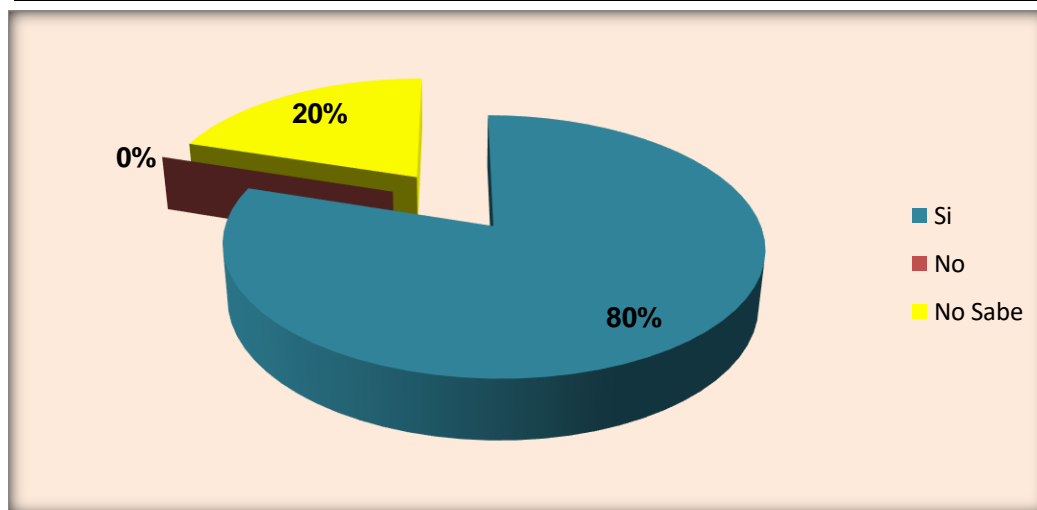
ANÁLISIS: En esta pregunta, los empleados en un 70% manifiestan que si se les comunica cuales son los valores éticos y morales a seguir, un 30% dijeron que No, lo que significa que la mayoría de empleados legitiman que la gerencia les notifica sobre cómo proceder dentro de la empresa, lo que garantiza la integridad dentro de la misma.

13.- ¿Conoce Ud. si la empresa lleva un Sistema de Contabilidad General?

Cuadro 4.2-15 Conoce Ud. si la empresa lleva Sistema de Contabilidad General	Repuesta	%
Si	16	80
No	0	0
No Sabe	4	20
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola "Dos Hermanos"
Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-15	Conoce Ud. si la empresa lleva Sistema de Contabilidad General
-----------------------	---



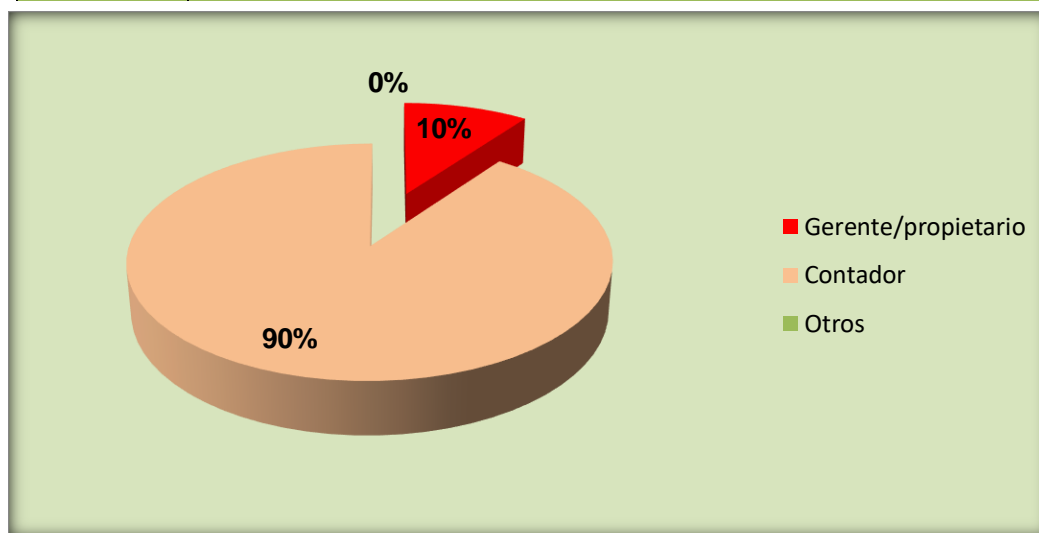
ANÁLISIS: Al preguntar si la empresa lleva un sistema de contabilidad, el 80% contestó que Si y un 20% que No saben, lo que indica que la mayoría de los trabajadores conocen que la agrícola controla sus actividades productivas y administrativas contablemente.

14.- ¿Quién lleva la Contabilidad?

Cuadro 4.2-16 Quién lleva la Contabilidad	Repuesta	%
Gerente/Propietario	2	10
Contador	18	90
Otros	0	0
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola "Dos Hermanos"
Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-16	Quién lleva la Contabilidad
-------------------	-----------------------------



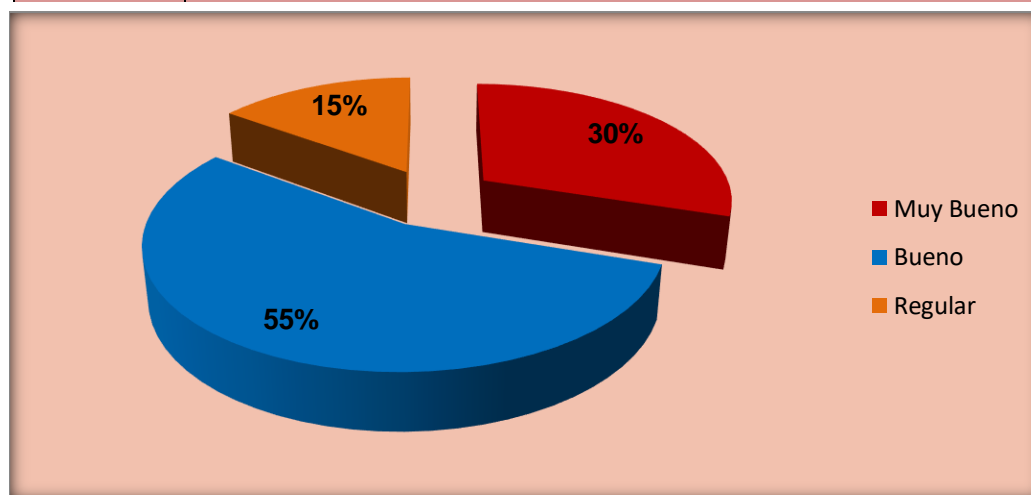
ANÁLISIS: El 90% de los empleados manifestaron que la contabilidad es llevada por un profesional contable, lo que significa que la empresa le da importancia a la parte económica, financiera y legal.

15.- ¿Considera que el clima organizacional de la Empresa Agrícola “Dos Hermanos” es?

Cuadro 4.2-17 El clima organizacional de la Empresa Agrícola “Dos Hermanos” es	Repuesta	%
Muy Bueno	6	30
Bueno	11	55
Regular	3	15
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola “Dos Hermanos”
Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-17	El clima organizacional de la Empresa Agrícola “Dos Hermanos” es:
-----------------------	--



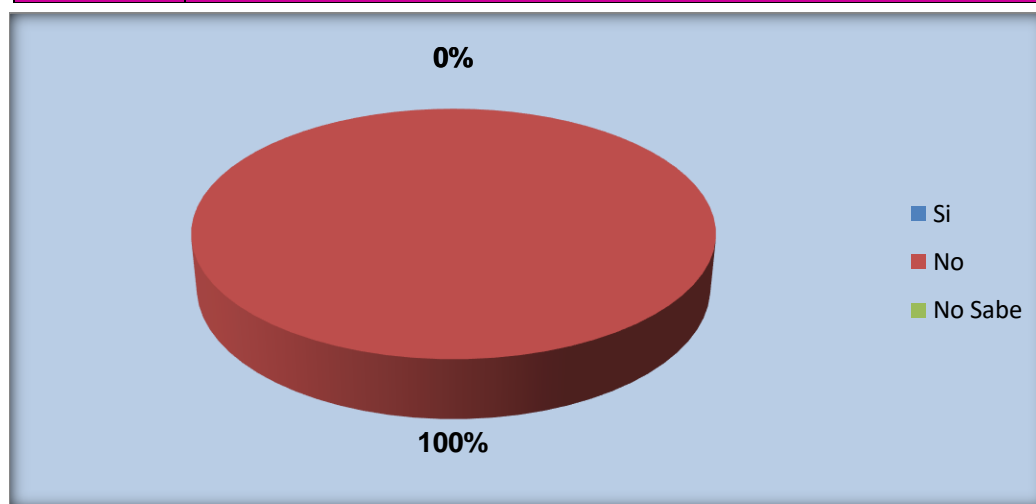
ANÁLISIS: En esta pregunta un 55% responde que el clima organizacional que se manifiesta en la empresa es bueno, un 30% indica que es muy bueno y un 15% contestó que es regular, sin embargo se debe trabajar en el mejoramiento de las condiciones de trabajo para mejorar los niveles de confianza en sus colaboradores.

16.- ¿Sus funciones y responsabilidades están definidas por escrito?

Cuadro 4.2-18 Sus funciones y responsabilidades están definidas por escrito	Repuesta	%
Si	0	0
No	20	100
No sabe	0	0
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola "Dos Hermanos"
Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-18	Sus funciones y responsabilidades están definidas por escrito
-----------------------	--



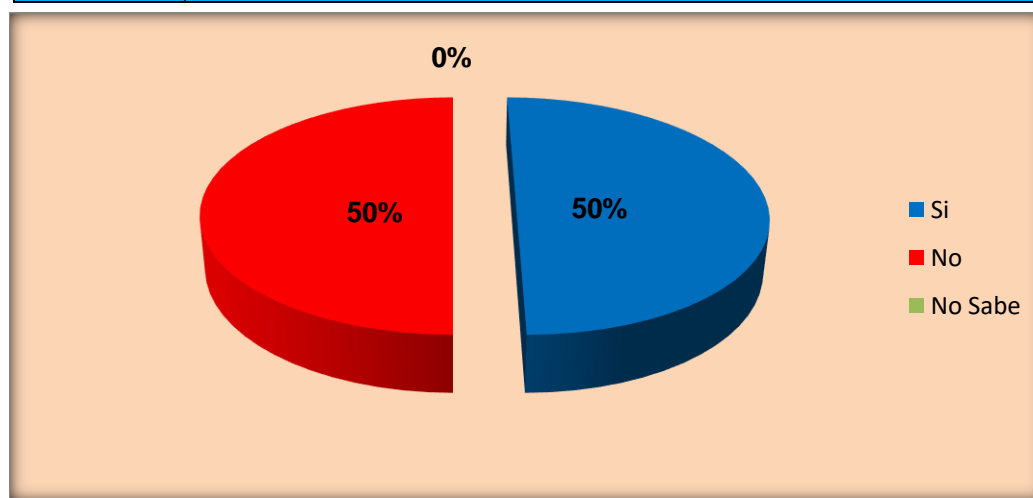
ANÁLISIS: En esta pregunta todos los trabajadores y empleados responden que no están definidas por escrito cuáles son sus funciones y responsabilidades, manifiestan que al momento del contrato estas funciones se las exponen verbalmente.

17.- ¿Las cargas de trabajo están bien distribuidas?

Cuadro 4.2-19 Las cargas de trabajo están bien distribuidas	Repuesta	%
Si	10	50
No	10	50
No sabe	0	0
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola "Dos Hermanos"
Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-19	Las cargas de trabajo están bien distribuidas
---------------------------------	--



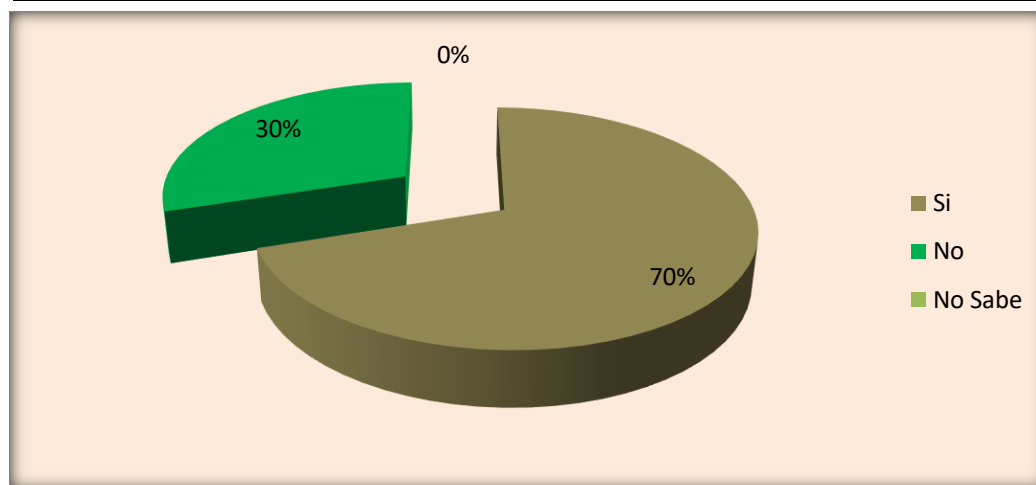
ANÁLISIS: Al preguntar a los empleados si las cargas de trabajo están bien distribuidas, la mitad de los encuestados respondieron que Si y el resto que No, lo que significa que como no tienen bien definidas sus funciones por escrito dentro de los manuales respectivos, estas se distribuyen en función del trabajo que hay en el momento.

18.- ¿Recibe información de cómo desempeñar su trabajo?

Cuadro 4.2-20 Recibe información de cómo desempeñar su trabajo	Repuesta	%
Si	14	70
No	6	30
No sabe	0	0
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola "Dos Hermanos"
Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-20	Recibe información de cómo desempeñar su trabajo
-----------------------	---



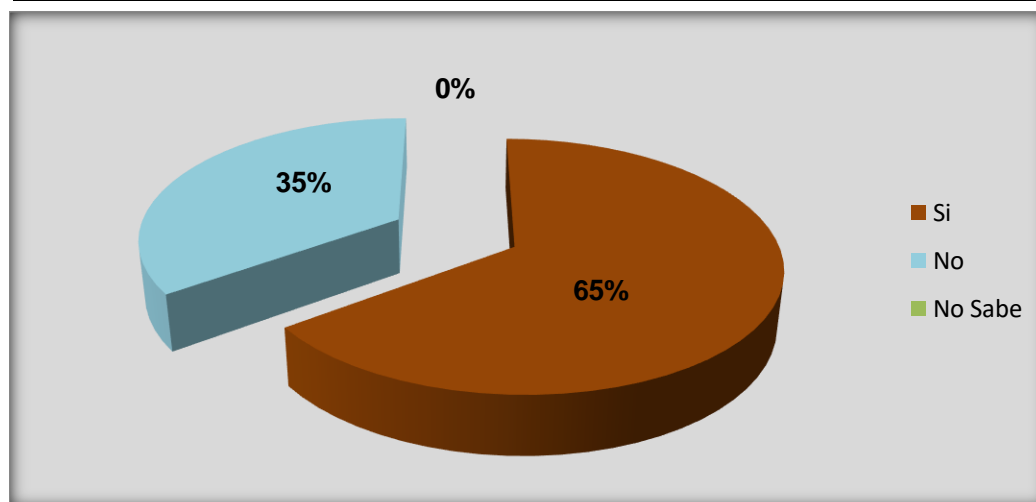
ANÁLISIS: Un 70% de los empleados y trabajadores contestaron que si son informados verbalmente de cómo desempeñar las actividades que se les designa, mientras que un 30% indicó que no, lo que significa que el jefe de campo si está cumpliendo con las funciones y responsabilidades en lo que respecta a instruir al personal antes de realizar sus actividades de producción.

19.- ¿Tienen una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo?

Cuadro 4.2-21 Tienen una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo	Repuesta	%
Si	13	65
No	7	35
No sabe	0	0
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola "Dos Hermanos"
Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-21	Tienen una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo
-----------------------	--



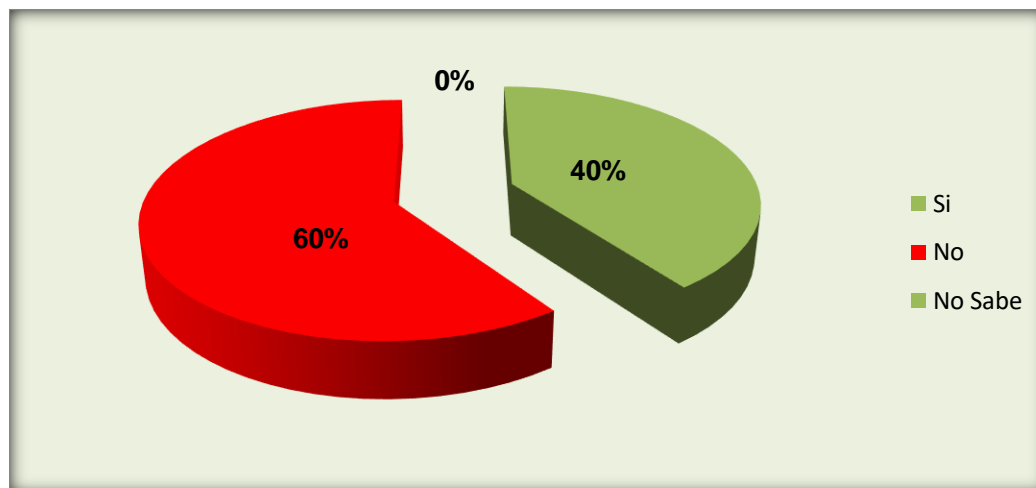
ANÁLISIS: Con relación si se tiene una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo, el 65% manifiesta que si, el 35% contestó que No. Lo que implica que regularmente existe coordinación de las actividades entre los distintos departamentos.

20.- ¿Las condicionales ambientales del área de trabajo son seguras, facilitan las actividades diarias?

Cuadro 4.2-22 Las condicionales ambientales del área de trabajo SON SEGURAS facilitan las actividades diarias	Repuesta	%
Si	8	40
No	12	60
No sabe	0	0
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola "Dos Hermanos"
Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-22	Las condicionales ambientales del área de trabajo SON SEGURAS facilitan las actividades diarias
-----------------------	--



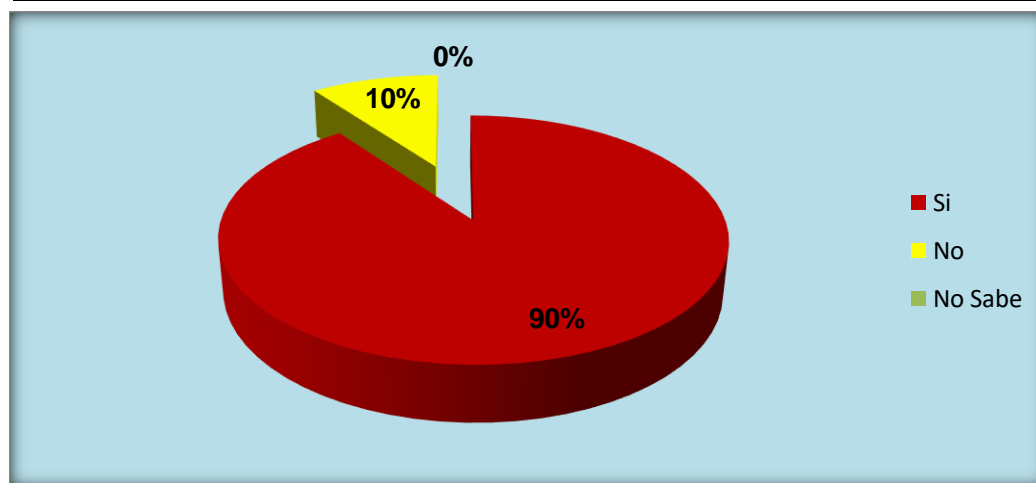
ANÁLISIS: Al preguntar sobre las condiciones ambientales en el área de trabajo, un 60% contestó que No son apropiadas y un 40% dicen que Si, esto indica que las circunstancias físicas en las que los empleados se encuentran no son seguras, como por ejemplo la infraestructura donde desempeñan su trabajo.

21.- ¿Las herramientas de trabajo que utilizan son apropiadas para su trabajo?

Cuadro 4.2-23 Las herramientas de trabajo que utilizan están apropiadas a su trabajo	Repuesta	%
Si	18	90
No	2	10
No sabe	0	0
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola "Dos Hermanos"
Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-23	Las herramientas de trabajo que utilizan son apropiadas para su trabajo
-----------------------	--



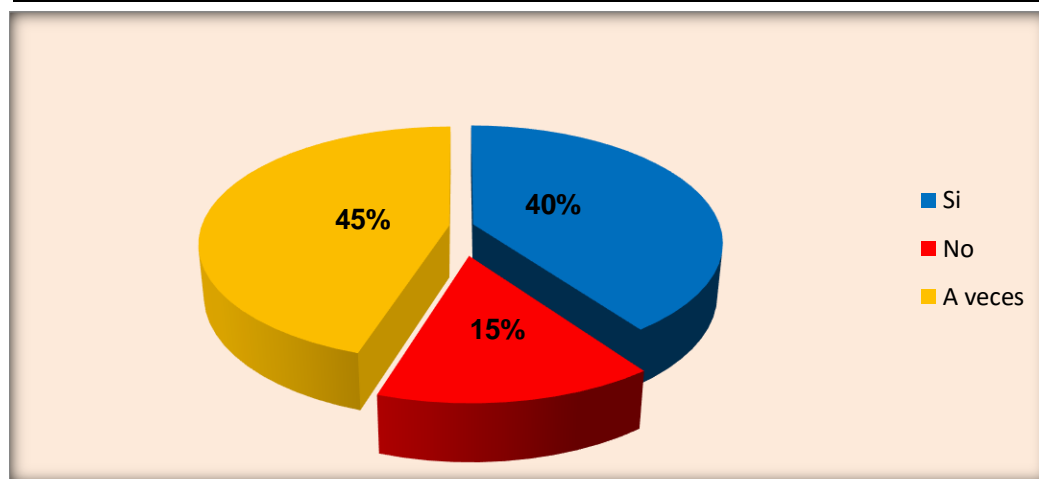
ANÁLISIS: En esta pregunta un 90% de los trabajadores respondieron que si trabajan con herramientas apropiadas en sus operaciones, así como su uso, cuidado y mantenimiento son entrenados por el jefe de campo.

22.- ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Cuadro 4.2-24 Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo	Repuesta	%
Si	8	40
No	3	15
A veces	9	45
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola "Dos Hermanos"
Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-24	Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo
-----------------------	--



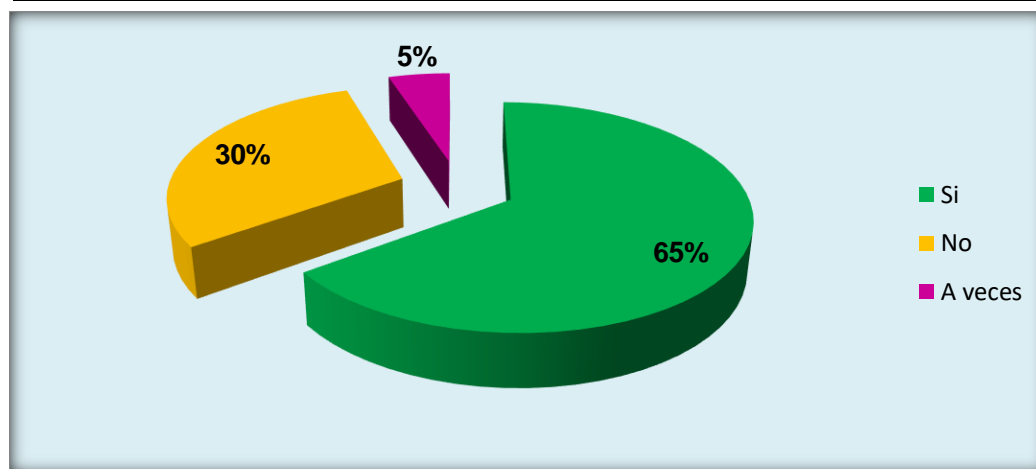
ANÁLISIS: Los trabajadores respondieron en un 45% que a veces reciben capacitación, un 40% dijo que Si y el 15% contestó que No, lo que determina que la empresa no invierte en sus trabajadores, aportando a sus conocimientos, destrezas y habilidades, la mismas que repercuten en su desarrollo productivo, además de motivar y generar un mejor ambiente laboral.

23.- ¿Está motivada/o y le gusta el trabajo que desarrolla?

Cuadro 4.2-25 Está motivada/o y le gusta el trabajo que desarrolla	Repuesta	%
Si	13	65
No	6	30
A veces	1	5
Total	20	100

Fuente: Encuesta a empleados y trabajadores de la Agrícola "Dos Hermanos"
Elaboración: Autora

Gráfico 4.2-25	Está motivada/o y le gusta el trabajo que desarrolla
--------------------------	---



ANÁLISIS: En esta pregunta un 65% respondió que Si se sienten a gusto con lo que hacen, un 30% dijo que no y un 5% que a veces, lo que implica que la mayor parte de los trabajadores trabaja de la mejor manera, los restantes indicaron que ellos lo hacen por la necesidad.

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

La gestión administrativa – financiera es una herramienta que permite mostrar la economía y obviamente sus recursos e indica el camino que debe seguirse para estructurar de la mejor manera cada uno de los procesos internos y externos, considerando que esto repercute en la creación de valor agregado, elevando los niveles de producción, equilibrando los factores de la producción y el rendimiento sobre la inversión y el riesgo, tendiente a mantener la empresa competitiva y con fluidez económica..

La administración financiera se ejecutará si se consigue un buen manejo de fondos, su inversión y una administración óptima para alcanzar los fines planteados y sus resultados financieros deben ser evaluados para que se consigan los objetivos que persigue la organización.

Así mismo se deben realizar controles eficaces y oportunos que permita identificar las fortalezas y debilidades en la empresa y se pueden descubrir áreas específicas con problemas para tomar acciones correctivas a tiempo.

La hipótesis General planteada en la investigación efectuada en la Agrícola “Dos Hermanos”, dice **“El sistema de gestión administrativa - financiera en la Agrícola “Dos Hermanos”, permite una elaboración adecuada y razonable del presupuesto; proyectando una gestión empresarial oportuna y eficaz, incrementando la rentabilidad de la empresa”**, no se comprobó luego del análisis realizado mediante la aplicación de técnicas y métodos diseñados para la presente investigación, el mismo que da cuenta de las debilidades que ésta presenta en materia administrativa, financiera contable y producción. Así también como estructura organizativa en cuanto a líneas de responsabilidad, lo cual limita su crecimiento y desarrollo.

Luego de haber examinado los resultados de la investigación se puede establecer que la Agrícola “Dos Hermanos” se encuentra en una situación medianamente estable, con muchas debilidades y la falta de aplicabilidad de un manejo organizacional ágil y moderno que conlleve a una adecuada cultura organizacional que se revierta en una eficiencia productiva, concluyendo parcialmente, de acuerdo a las hipótesis planteadas, en lo siguiente:

Análisis Cuantitativo: La calidad de controles con respecto al porcentaje de 47% de Niveles de confianza frente al porcentaje de 53% en el nivel de riesgo que la Agrícola “Dos Hermanos” presenta en relación a la hipótesis general, confirman los resultados obtenidos en la hipótesis específicas en cada uno de los problemas planteados, lo que refleja una clara evidencia y se puede manifestar que en las condiciones en las que se encuentra operando la hacienda, es una forma tradicional sin el manejo de técnicas apropiadas de producción, así como también en los aspectos administrativos y organizacional. Y es por esta razón que la empresa no es competitiva, tiene baja productividad, elevados costos de producción y presenta niveles de ineficiencia.

Análisis Cualitativo: La falta de una estructura técnica, administrativa, financiera contable y productiva pone de manifiesto la actual situación que la agrícola está atravesando, reflejada en sus niveles de productividad y en sus bajas ganancias.

Por otra parte la falta de un sistema contable de costos y de manejo de campo hace que la empresa no pueda establecer los costos por tipo de producción, elaborar presupuestos reales, hacer una adecuada planificación, cuantificar con exactitud su plan de inversiones. Más aún se podría determinar sus utilidades al terminar un proceso de producción o un ciclo contable como debería ser. Esta situación es contraproducente en pleno siglo XXI donde las empresas que no generan información de primera mano de cada una de sus actividades no tienen expectativas de futuro.

Comprobación/Disprobación de la Hipótesis: Luego de ser analizados y discutidos los resultados de la información condensada y presentada en cuadros y gráficos estadísticos, se ha procedido a relacionarla con la naturaleza de la hipótesis planteada previamente, la cual permite determinar la siguiente conclusión:

Hipótesis General

“El sistema de gestión administrativa - financiera en la Agrícola “Dos Hermanos”, permite una elaboración adecuada y razonable del presupuesto; proyectando una gestión empresarial oportuna y eficaz, incrementando la rentabilidad de la empresa”

En base a una entrevista y un análisis de las encuestas aplicadas a los propietarios y personal de campo de la Agrícola “Dos Hermanos”, se desprende que la hipótesis no se comprobó, debido a la ausencia de una estructura técnica en el manejo de todas sus áreas como la financiera contable, organizacional y administrativa, que le permita a la hacienda alcanzar sus mejores logros productivos y por ende su rentabilidad.

Conclusiones Parciales: El presente trabajo investigativo se inclina por las siguientes conclusiones parciales:

- ❖ La administración no es un fin, sino un medio para el logro de los objetivos; es importante e indispensable para manejar el desarrollo productivo y económico de las empresa, específicamente en la hacienda investigada no se aplica una planificación con lineamientos claros en todas sus áreas.

- ❖ Un sistema contable brinda una confianza razonable de la información financiera, lo que permite una mejor y mayor comprensión del resultado económico. Sin embargo en la Agrícola “Dos Hermanos” no cuentan con una estructura contable (Software) acorde a las necesidades y requerimientos de la hacienda, el que existe es para cumplir con las obligaciones de ley especialmente tributarias.

- ❖ Un Presupuesto es una herramienta tanto para la planeación como para el control. Al comienzo del periodo, el presupuesto es un plan, pero al término, es un elemento de control que ayuda a la administración a evaluar el funcionamiento de la empresa con relación al plan y tomar las medidas correctivas que se estimen pertinentes. Sin embargo la hacienda no dispone de un sistema de presupuestos y control de costos de producción.

- ❖ Finalmente, la correcta aplicación de leyes, normas y reglamentos sirve para orientar a la empresa hacia una trayectoria segura, en un ambiente de confianza y de buena imagen corporativa, en lo referente a las obligaciones patronales y tributarias la hacienda investigada está al día. Además en el área productiva respetan el medio ambiente y las normas de calidad que las empresas exportadoras exigen.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado esta investigación y conocer sus resultados, puedo concluir diciendo que:

- ❖ Se pudo determinar que no cuenta con las directrices de un sistema de gestión administrativa y un sistema financiero que sirvan como lineamientos para la dirección o manejo de una empresa agropecuaria. La responsabilidad de todas las actividades de la empresa están a cargo de los propietarios.
- ❖ La tecnología que dispone la hacienda es mínima y no acorde con las exigencias de una empresa agropecuaria moderna, que es indispensable para el crecimiento y rentabilidad de la hacienda, se maneja con un sistema de producción Semitecnificado.
- ❖ Se pudo comprobar que un contador lleva la contabilidad general, pero no cuentan con un sistema contable de costos de producción diseñado para empresas agropecuarias, que le permita controlar todas sus operaciones productivas y también el trabajo de campo.
- ❖ Se pudo evidenciar que no existe sistema control interno
- ❖ No elabora planificación y presupuestos ya que todo se realiza basándose en la experiencia de los dueños de la hacienda.
- ❖ Luego de la verificación de la información se estableció, que hay carencia en la estructura organizacional, no se ha establecido por escrito y comunicado al personal sus deberes, grado de autoridad, responsabilidad, importancia de sus funciones y relaciones jerárquicas, lo que ha dificultado una adecuada comunicación en todas las áreas y el desarrollo normal de las operaciones;

además de que las líneas de autoridad y responsabilidad no estén bien definidas.

- ❖ Finalmente se puede concluir que la Agrícola “Dos Hermanos” presenta deficiencias y problemas en la parte operativa y productiva, con un clima organizacional más que aceptable, que no se invierte en capacitación permanente.

5.2. RECOMENDACIONES

Luego del análisis de la información obtenida y de haber realizado las conclusiones que amerita el caso, se formulan las recomendaciones para la Agrícola Dos Hermanos, de acuerdo a las necesidades básicas y fundamentales para cumplir con varias normas administrativas, organizacionales, contables y financiera, producción, entre otras. Esto permitirá la mejor utilización de los recursos, la excelencia productiva que conlleve a los mejores resultados.

- ❖ Se debe establecer un sistema de gestión gerencial integral moderno, que le permita definir los niveles de autoridad y responsabilidad, relativas a las actividades de la empresa para el logro de objetivos planteados.
- ❖ Se tiene que elaborar un plan estratégico acorde a las necesidades de la empresa, el cual debe ser socializado a todos los integrantes de la organización y monitoreado permanente para que se cumplan los objetivos deseados.
- ❖ Se recomienda buscar el asesoramiento técnico de profesionales, principalmente en la actividad bananera, ya que no es pertinente que la parte agronómica recaigan sobre la experiencia de los dueños.
- ❖ Se tiene que buscar como una alternativa, la obtención de créditos para adquirir una tecnología moderna, la cual le permitirá optimizar sus procesos lo que va a redundar en su rentabilidad a corto o mediano plazo. Como es de suponer, en las actuales circunstancias una empresa que no adopta tecnología del momento se va quedando rezagada y llegará un momento en que quedará fuera del mercado.

- ❖ Los propietarios de la Agrícola deben implantar un Sistema Contable, buscando un software automatizado con características y tecnología de punta de acuerdo a las necesidades de las empresas agropecuarias, que será útil para establecer los costos por tipo de producción, elaborar presupuestos reales, hacer una adecuada planificación, cuantificar con exactitud su plan de inversiones. Además este sistema le permitirá llevar información confiable, veraz y oportuna del movimiento económico, que servirá como base para la preparación de estados Financieros, cumplir con las obligaciones legales, y de conocer la situación económica financiera en el momento que se lo requiera.

- ❖ Se debe establecer un Sistema de Control Interno, que le permita controlar todo el accionar de la empresa, con métodos, medidas y procedimientos relacionados a la operatividad razonable de la empresa, a fin de contar con herramientas modernas para mejorar las actividades, obtener eficiencia productiva, el mejor uso de los recursos y disminuir los riesgos.

- ❖ Los propietarios de la Agrícola “Dos Hermanos” deben elaborar el organigrama estructural y funcional, los cuales permitan observar claramente las áreas de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de las líneas adecuadas de comunicación e información, los mismos que deben ser difundidos al personal, conjuntamente con los objetivos organizacionales a través de charlas, reuniones, conferencias, cárteles o trípticos, que ayudaran al conocimiento y al cumplimiento de los objetivos.

- ❖ Finalmente se recomienda a la Agrícola “Dos Hermanos”, adoptar la propuesta del Manual Administrativo y Financiero, que permita cumplir con ciertas normas y métodos para el desempeño de la administración agropecuaria y

además que contribuya a la eficacia, eficiencia y razonabilidad de sus operaciones.

CAPITULO VI

PROPUESTA ALTERNATIVA

La riqueza perdida, se puede sustituir por trabajo, la pérdida de conocimiento por estudio, la pérdida de la salud por la templanza o la medicina, pero el tiempo perdido se ha ido para siempre.

Samuel Smiles

6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

Manual Administrativo - Financiero para la Agrícola “Dos Hermanos” ubicada en el Cantón Ventanas, Provincia de Los Ríos

6.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad se hace necesario que toda empresa dedicada a cualquier actividad sus directivos prioricen la gestión, puesto que una dirección gerencial moderna abarca todos los procesos de la estructura organizativa desde la parte financiera - administrativa hasta el manejo de las operaciones de campo. La determinación de las razones de gestión permitirá que se tomen las mejores decisiones financieras y administrativas que permita ajustar, continuar o modificar las políticas en relación con los rubros financieros o económicos de la empresa, así mismo optimizar la utilización de los recursos disponibles que generalmente son escasos en las empresas agropecuarias.

La Gestión gerencial en las empresas agropecuarias no priorizan la consecución de los mejores niveles de eficiencia y eficiencia, lo que se refleja en sus resultados económicos donde estos se ven disminuidos principalmente por la baja productividad que es típica de la mayoría de estas organizaciones, por otra parte los indicadores financieros no son suficientemente utilizadas en la dirección de las entidades del sector.

En base a los resultados de la investigación, se demuestra que la Agrícola “Dos Hermanos” no tiene diseñado una estructura técnica en el manejo de todas sus áreas tales como: la financiera, la organización y administración, por lo cual se propone un Manual de Gestión Administrativa-Financiera que permita a través de un proceso ordenado y sistemático contribuir a la elevación de la eficacia y eficiencia

económica financiera. Sin embargo, no basta con ordenar el proceso de dirección financiera, es necesario, además, evaluar y controlar su óptima aplicación.

6.3 FUNDAMENTACIÓN

Al respecto, Ruiz (1995), refiere la importancia de la gestión administrativa y su análisis porque a través de dicha gestión se pueden analizar y examinar los sistemas administrativos de la empresa, incluyendo los procedimientos, políticas, métodos, funciones, estructura, recursos, planes y programas, entre otros, para evaluar y determinar su buen funcionamiento.

Así pues en las organizaciones, tanto grandes como pequeñas, se lleva a cabo esta gestión administrativa, llamada por Fayol (1990), proceso administrativo y el cual engloba las acciones de planear, dirigir, organizar, coordinar y controlar; pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. como actividades administrativas.

La gestión financiera de las empresas u organizaciones es parte fundamental de la gestión empresarial ya que todos los aspectos de la actividad de las empresas se ven reflejados en sus resultados y en su estructura financiera y son una medida de su desempeño (Saldívar, 1999). La gestión financiera es el eje del proceso general de la empresa y un apoyo indispensable en la evaluación de las decisiones de carácter financiero, a saber: las inversiones que se deben acometer y la forma como se deben pagar esas inversiones. Lo primero implica gasto de dinero, lo segundo supone obtenerlo; de ahí que el secreto del éxito de la gestión financiera de una empresa consiste en incrementar su valor. El problema está en cómo hacerlo (Brealey y Myers, 1998).

De acuerdo a las nuevas reglas de la economía mundial conocida como globalización, se han generado conceptualizaciones nuevas como "especialización flexible", el cual tiene que ver con la capacidad que pueda tener una empresa para

responder adecuadamente a los cambios que se producen en el mercado mundial. Es allí donde las empresas agropecuarias, por sus propias características, donde van a tener graves problemas, pero tiene que adaptarse a esta realidad y debe tender a cambiar sus actuales condiciones de gestión para ser participe y tener elevada capacidad de adaptación a los cambios y oportunidades del mercado.

Dentro de este panorama, resulta imprescindible que el estado ecuatoriano elabore un plan para el sector donde se dé énfasis a un modelo de gestión administrativa y financiera para las empresas agropecuarias, que le garantice no solo su participación en el mercado, sino además, su capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y económicos que se vayan generando.

Por lo expuesto para que esta participación y adaptación sean efectivas, es decir, que sus indicadores sean confiables en cuanto al desempeño agro empresarial, es fundamental la toma de decisiones, en especial, la toma de decisiones de gestión financiera.

Desde una perspectiva general, la toma de decisiones tiene que ver con la escogencia de un camino o curso de acción a seguir. Para Chiavenato (1999) " es escoger la alternativa más adecuada o conveniente de determinada situación". Explica este autor que la toma de decisiones, es el núcleo de la responsabilidad administrativa donde hay que escoger constantemente qué se debe hacer, quien debe hacerlo, cuando, donde y en oportunidades muy seguidas como hacerlo.

Por su parte, la toma de decisiones financieras, tiene su base en el presupuesto, el capital de la empresa y/o en los recursos económicos (monetarios) internos de la organización.

En el Artículo 3 de la *Ley para Estimular y Controlar la Producción y Comercialización del Banano, Plátano y otras Musáceas a fines a la exportación*, firmada el 4 de Agosto del 2003, se establece las POLÍTICAS AGRARIAS, el

fomento, desarrollo y protección del sector agrario se efectuará mediante el establecimiento de las siguientes políticas:

- a) De capacitación integral al indígena, al montubio, al afro ecuatoriano y al campesino en general, para que mejore sus conocimientos relativos a la aplicación de los mecanismos de preparación del suelo, de cultivo, cosecha, comercialización, procesamiento y en general, de aprovechamiento de recursos agrícolas;
- b) De preparación al agricultor y al empresario agrícola, para el aprendizaje de las técnicas modernas y adecuadas relativas a la eficiente y racional administración de las unidades de producción a su cargo;
- c) De implementación de seguros de crédito para el impulso de la actividad agrícola en todas las regiones del país;
- d) De organización de un sistema nacional de comercialización interna y externa de la producción agrícola, que elimine las distorsiones que perjudican al pequeño productor, y permita satisfacer los requerimientos internos de consumo de la población ecuatoriana, así como las exigencias externas del mercado de exportación;
- e) De reconocimiento al indígena, montubio, afro ecuatoriano y al trabajador del campo, de la oportunidad de obtener mejores ingresos a través de retribuciones acordes con los resultados de una capacitación en la técnica agrícola de preparación, cultivo y aprovechamiento de la tierra o a través de la comercialización de sus propios productos, individualmente o en forma asociativa mediante el establecimiento de políticas que le otorguen una real y satisfactoria rentabilidad;
- f) De garantía a los factores que intervienen en la actividad agraria para el pleno ejercicio del derecho a la propiedad individual y colectiva de la tierra, a su normal y pacífica conservación y a su libre transferencia, sin menoscabo de la seguridad de la propiedad comunitaria ni más limitaciones que las establecidas taxativamente en la presente Ley. Se facilitará de manera

especial el derecho de acceder a la titulación de la tierra. La presente Ley procurará otorgar la garantía de seguridad en la tenencia individual y colectiva de la tierra, y busca el fortalecimiento de la propiedad comunitaria orientados con criterio empresarial y de producción ancestral;

- g) De minimizar los riesgos propios en los resultados de la actividad agraria, estableciendo como garantía para la equitativa estabilidad de ella, una política tendiente a procurar las condiciones necesarias para la vigencia de la libre competencia, a fin de que exista seguridad, recuperación de la inversión y una adecuada rentabilidad;
- h) De estímulo a las inversiones y promoción a la transferencia de recursos financieros destinados al establecimiento y al fortalecimiento de las unidades de producción en todas las áreas de la actividad agraria especificadas en el artículo 1;
- i) De fijación de un sistema de libre importación para la adquisición de maquinarias, equipos, animales, abonos, pesticidas e insumos agrícolas, así como de materias primas para la elaboración de estos insumos, sin más restricciones que las indispensables para mantener la estabilidad del ecosistema, la racional conservación del medio ambiente y la defensa de los recursos naturales;
- j) De protección al agricultor de ciclo corto que siembra productos de consumo interno, a fin de que exista confianza y seguridad en la recuperación del capital, recompensando el esfuerzo del trabajo del hombre de campo mediante una racional rentabilidad;
- k) De perfeccionamiento de la Reforma Agraria, otorgando crédito, asistencia técnica y protección a quienes fueron sus beneficiarios o aquellos que accedan a la tierra en el futuro, en aplicación de esta Ley; y,

De promoción de la investigación científica y tecnológica que permita el desarrollo de la actividad agraria en el marco de los objetivos de la presente Ley.

6.4 OBJETIVOS

Diseñar un Manual Administrativo - Financiero para la Agrícola “Dos Hermanos” ubicada en el Cantón Ventanas, Provincia de Los Ríos, que contribuya a la consecución de los mejores resultados económicos y que le permita permanecer en el mercado y adaptarse a los cambios tecnológicos actuales.

Objetivos Específicos

- Sugerir la elaboración de un plan estratégico que salga de las necesidades de la empresa y que sea consensuada con todos sus integrantes.
- Establecer los indicadores de gestión administrativa operativa que se deben llevar en la Empresa Agropecuaria Agrícola Dos Hermanos.
- Recomendar un sistema de capacitación para todos los empleados y trabajadores de la Agrícola Dos Hermanos, del Cantón Ventanas.
- Facilitar la elaboración del presupuesto anual para la agrícola.
- Proveer a los dueños de la Agrícola Dos Hermanos de una herramienta que les permita tener información de primera mano que les permita gestionar eficientemente y puedan tomar las decisiones más oportunas.

6.5 IMPORTANCIA

Una vez levantada la investigación de campo, se concluye, que es imprescindible implementar un Manual Administrativo Financiero para la Agrícola “Dos Hermanos” ubicada en el Cantón Ventanas porque existe la necesidad imperiosa de contar con un sistema de gestión administrativa – financiera que es de gran importancia ya que va a brindar información específica, a los propietarios de la hacienda para administrar los recurso económicos-financieros y poder detectar errores, hacer correctivos, tomar decisiones oportunas y cumplimiento de obligaciones legales y tributarias..

Considerando que la característica que tienen la mayoría de las empresas agropecuarias es que están formadas por capital familiar, en la cual la base de la creación es de tener una utilidad económica para el sustento, y con el tiempo su desarrollo económico ha sido importante, sin embargo la estructura de los sistemas administrativo financiero sigue siendo empírico y con muy poco aporte para competir y mejorar la calidad de sus productos en el mercado.

Necesariamente para un buen manejo de las actividades de campo, debe de existir una administración capaz de alcanzar las metas u objetivos de la empresa, aprovechando al máximo los recursos disponibles, para la mejor productividad, rentabilidad y efectividad.

Puesto que el gerente desempeña un papel fundamental en la toma de decisiones financieras, así como en el proceso de gestión administrativa, es de vital importancia el análisis, planteamiento y control financiero que se lleva a cabo, de manera que las decisiones sean tomadas sobre una base confiable que garantice al máximo posible el logro de los objetivos organizacionales, en especial los que se relacionan con la rentabilidad.

6.6 UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

La Agrícola “Dos Hermanos” está ubicada en el Cantón Ventanas, Provincia de Los Ríos, sus plantaciones están ubicadas en el Recinto Minuape del mismo cantón.

Las características y condiciones climáticas de la zona donde está ubicada la agrícola bananera son buenas, la calidad del suelo es excelente por haber sido cacaoteras y cafetales, e incluso la mano de obra está disponible en el sector, lo que hace que sea una fortaleza para esta Agrícola.

6.7 FACTIBILIDAD

Los elementos que hacen factible la presente propuesta, son los siguientes aspectos:

6.7.1. Factibilidad Institucional.

Expresada en la voluntad y disposición de los directivos, empleados y trabajadores para normatizar las funciones administrativa y financiera de la organización.

6.7.2. Factibilidad Económica.

Es el financiamiento y ubicación de los recursos financieros para poner en marcha la propuesta.

6.7.3. Factibilidad Técnica Operativa.

Presente mediante la receptividad de los empleados, al implementar las estrategias propuesta, logrado así una mejor calidad en la producción del banano.

Al implementar un Manual administrativo y financiero en la Agrícola “Dos Hermanos”, se beneficiarán con la información obtenida para saber cómo se están administrando sus recursos de la empresa, podrá medir la eficiencia en las labores de cultivo, y con toda la información más confiable pueden presupuestar o proyectarse para futuras inversiones.

6.8 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Una vez realizado el diagnóstico en la Agrícola “Dos Hermanos”, se determinó que el problema principal es el no contar con una estructura organizacional. El presente proyecto se lo realizó con la finalidad de mejorar tanto las actividades administrativas, financieras y productivas; al aplicar la presente propuesta que consiste en un Diseño de Manual Administrativo y Financiero para la Agrícola “Dos Hermanos”, se pretende que la información sea: detallada, ordenada, sistemática e integral, de tal manera que abarque todas las instrucciones, responsabilidades e

información sobre las políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una empresa.

Los responsables directos del cumplimiento de las normativas serán todos los integrantes de la Agrícola; garantizando de esta manera la eficiencia total de las actividades.

A continuación se detallan parámetros que contemplan el plan de trabajo para el diseño del Manual Administrativo – Financiero para la Agrícola “Dos Hermanos”, ubicada en el Cantón Ventanas como:

A) ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Sugerir la elaboración de un plan estratégico que salga de las necesidades de la empresa y que sea consensuada con todos sus integrantes.

➤ ANÁLISIS SITUACIONAL

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico permite ver cuáles son las acciones que orientan a una organización hacia el futuro. El análisis se realiza en la realidad Institucional con un pronóstico a un futuro; Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores, propósitos y la forma como éstos se ven reflejadas en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día.

Visión

La visión “es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización esté dentro de cinco años” La Agrícola “Dos Hermanos” no cuenta con una visión y la gerencia no ha determinado cuales son los objetivos que quieren alcanzar, así como un destino de hacia dónde quiere llegar; aunque, su principal idea es crecer este no determina en que tiempo y recursos financieros.

La Agrícola “Dos Hermanos” al no tener una estructura bien definida y no trabajar bajo parámetros estándares de administración a continuación se realizará un direccionamiento estratégico, en el que definiremos cual es la visión para el 2012:

“Ser líderes en el mercado local en la producción y comercialización de banano y otros productos agrícolas, reconocidos por nuestra calidad, competitividad e innovación, preocupados por la protección del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del país.”

Misión

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la organización La Agrícola “Dos Hermanos” se concibe como una Empresa que tiene la tarea diaria de:

“Producir y comercializar banano y otros productos agrícolas con eficacia, optima calidad, volúmenes y precios razonables a todos los mercados de consumo satisfaciendo las necesidades y expectativas de clientes, productores y colaboradores de la empresa”.

Objetivos de la Agrícola

La empresa agraria es una unidad organizada de producción dentro de una estructura socio-rural, pero conectada a redes sociales muy diversas, tiene los siguientes objetivos:

- Ofertar alimentos y materia prima obtenidos por el cultivo, la ganadería, las técnicas agroforestales y las técnicas agroindustriales, con un plan gestor, del que forma parte a menudo, la explotación del factor tierra.

- Caminar hacia la modernización de su esquema de producir, ya que el objetivo fundamental es producción mejor, con más calidad, eficiencia y aprovechamiento de los recursos que poseen.
- Capacitar constantemente al personal, con el propósito de formar líderes y técnicos en producción y ventas con una eficiente atención a los clientes internos y externos.
- Los objetivos serán de conocimiento para toda la organización y será responsabilidad de esta la difusión y el cumplimiento de los mismos.

Políticas

Son directrices generales que sirven para la toma de decisiones en el cual se establecen los límites en las decisiones que pueden tomarse dentro de la organización. Las políticas en una empresa forman el mecanismo a ser cumplido para el logro de los objetivos en el corto plazo y la visión en el largo plazo.

- En ese marco se desenvuelve la producción y exportación de banano en el Ecuador y más aún influenciado a los cambios que la globalización ha imperado en los mercados con su consecuente efecto en la actividad interna ecuatoriana, la cual ha carecido por años de una política global de la actividad bananera, que no solo se centre en los niveles de precios internos, sino en una adaptación a la condiciones económicas reinantes que favorezcan las capacidades de los mercados, que cumplan con las nuevas exigencias sociales y sanitarias y se establezca un integración entre los actores de esta cadena productiva para lograr una mayor eficiencia en todos y cada uno de sus eslabones.

ESTRATEGIA GENERAL

Se pretende aumentar la utilidad de la Agrícola en base a la calidad de sus productos, y esto se logrará al aplicar una buena gestión administrativa

financiera, para lo cual se implantará una estructura orgánica y funcional para el logro de los objetivos propuestos.

La Agrícola debe trabajar bajo el principio de mejoramiento continuo, lo que le permitirá atraer mercado, debido a la calidad del producto. Con esto se logrará captar el mercado local y a la vez ser reconocidos como una empresa que tiene productos de calidad.

INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

GENERALIDADES

Las Normativas de una organización nacen de la práctica cotidiana, principalmente para asentar por escrito todas las instrucciones, indicaciones y recomendaciones de carácter permanente que se consideran necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, eliminando los inconvenientes y perjuicios que trae consigo dejar las cosas a la memoria, el criterio o al buen juicio personal, pues éstas:

- Minimizan los errores.
- Los propietarios no tendrán que repetir órdenes que están oportunamente detalladas en las normativas.
- Sirven de guía para los nuevos empleados.
- Facilitan el control interno.
- Hacen posible la aplicación de los mejores métodos de trabajo.

❖ PLANEACIÓN

Se efectuará un planeamiento adecuado e integral del uso previsto de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para llevar a cabo las

operaciones de manera eficiente, efectiva y económica, y de esta manera lograr los objetivos y metas en forma oportuna y dentro de los plazos previstos

❖ **ORGANIZACIÓN**

Se establecerá un plan de organización en el cual las responsabilidades administrativas estén claramente definidas, con líneas de autoridad debidamente establecidas, señalando la delegación de autoridad adecuada que asegure la obtención de las metas y objetivos.

❖ **UNIDAD DE MANDO**

Se establecerá y mantendrá en todos los niveles de la organización, la unidad de mando.

❖ **DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

Se prepararán instrucciones escritas, detalladas y adecuadas que cubran todos los aspectos importantes de las funciones de cada cargo y las responsabilidades de los empleados que las desempeñan.

❖ **SEGREGACIÓN DE FUNCIONES**

Se limitará las funciones de los empleados en todos los niveles, de tal forma que exista independencia entre ellos.

❖ **AUTORIZACIÓN Y REGISTRO DE OPERACIONES**

Se establecerá por escrito, procedimientos de autorización que aseguren el control y registro oportuno de las operaciones financieras y administrativas.

❖ **COMUNICACIONES**

Se establecerá y mantendrán líneas recíprocas de comunicación a todo nivel.

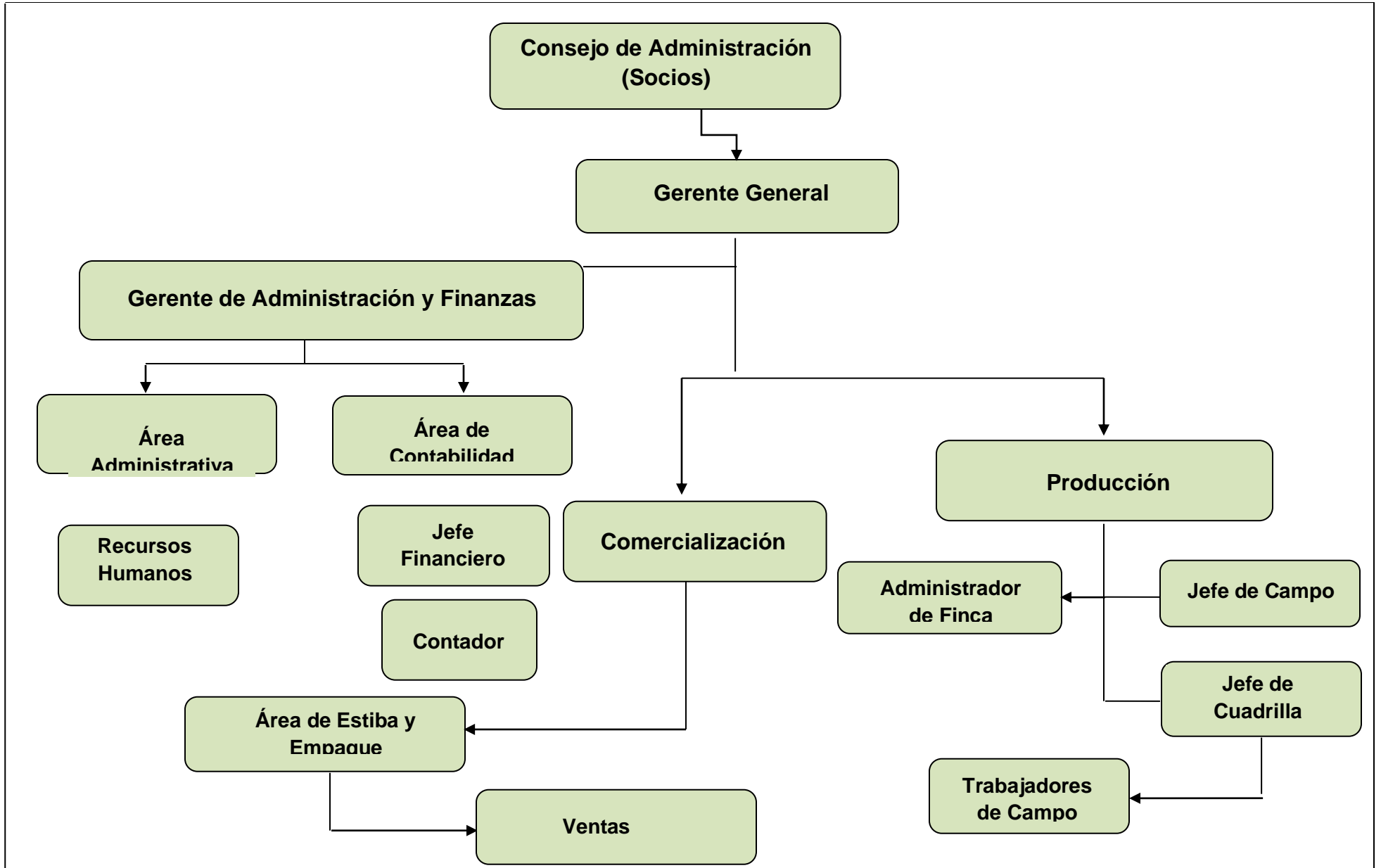
➤ **ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL**

El presente Manual, ha sido adaptado a la estructura propuesta para la Agrícola “Dos Hermanos” en el cual la Estructura Orgánica presenta de manera ordenada los objetivos y funciones de los distintos niveles de la agrícola, de acuerdo con niveles jerárquicos y rangos de control, para evitar cualquier duplicidad de funciones, establecer la segregación de responsabilidades o conflictos de competencia; cumplir los objetivos de su creación y alcanzar las metas fijadas, haciendo un uso racional y eficiente de los recursos disponibles.

➤ **ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL**

Para el mejor funcionamiento Administrativo- Financiero de la Agrícola “Dos Hermanos” en consideración a sus objetivos, se ha tomado en cuenta en el presente estudio los niveles de autoridad, control, apoyo y operativo, con sus respectivas áreas y funciones; para lo cual se propone el siguiente organigrama estructural (Ver anexo 6.8.1)

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA AGRICOLA “DOS HERMANOS”



El organigrama propuesto será por departamentos, se usara el formato vertical en el que las líneas de autoridad van de arriba hacia abajo, los puestos se agruparan por secciones, que serán las divisiones de la oficina, cada puesto se indicara con su rectángulo, que llevara dentro el nombre del puesto.

➤ DESCRIPCION DE FUNCIONES

Socios

- Dirigir los destinos de la empresa
- Establecer las normas que debe seguir la empresa y cada uno de sus departamentos
- Planificar las estrategias de compras y ventas de bienes materiales o de capital
- Determinar la razón social y la actividad a que se dedicarán.

Gerente General

- Representante legal de la Empresa
- Tomar decisiones importantes para la producción agropecuaria
- Revisar y analizar los informes económicos de la empresa para los accionistas
- Programar y establecer las metas y objetivos a cumplir en un periodo determinado
- Verificar que la empresa esté constituida legalmente
- Delegar funciones y controlar que se cumplan.

Departamento de Producción de Banano

Administrador

- Organiza, dirige y controla las labores diarias
- Controla el desarrollo de las actividades de sus subordinados
- Verifica que la producción sea de buena calidad
- Realiza el listado de pago de trabajadores.

Jefe de Campo

- Organiza y dirige sus subordinados
- Controla el personal a su cargo
- Cumple y hacer cumplir con las labores culturales y todas las prácticas agrícolas en el campo y de calidad
- Solicita las herramientas a utilizar.

Jefe de Cuadrilla

- Dirige las actividades en el día del proceso
- Cumple con las normas de calidad que exigen los compradores del producto en proceso
- Solicita el tipo mano de obra que desea.

Bodeguero

- Controla el ingreso de los productos, insumos y bienes a la bodega
- Lleva los inventarios al día con los saldos de toda la bodega
- Controla la salida de los productos y de las herramientas.

Departamento Administrativo

Recursos Humanos

- Recluta y selecciona del personal
- Capacita al personal
- Brinda al empleado un buen ambiente laboral
- Contrata el personal para empresa.

Jefe Financiero

- Revisa los estados financieros
- Asesora a la gerencia
- Buscar mecanismos para realizar los cobros y pagos de cuentas pendientes
- Analizar las mejores ofertas de crédito
- Autoriza pagos mediante análisis

Contador

- Elabora los estados financieros
- Organiza y tabula las cuentas de acuerdo a las actividades realizadas
- Revisa los roles de pago de personal
- Revisa las facturas a cancelar.

Auxiliar de Contabilidad

- Realiza la facturas de pago y las de cobro
- Archiva los documentos
- Realiza los roles de pago.

Departamento de Venta

Jefe de Venta

- Realiza el estudio de mercado
- Establece los contactos por los principales compradores
- Establece los canales de comercialización
- Propone las mejores opciones de ventas con los mejores precios
- Verifica que el producto que se va ofertar esté en los mejores estándares de calidad
- Realiza un seguimiento del producto hasta su punto de llegada.

En la **Planificación de las actividades**, o de las actividad que se va a realizar, se recomienda tener bien claro que es lo que se está produciendo o lo que se desea producir para de esta manera saber cuáles son las metas y objetivos a conseguir en una actividad económica por mínima que sea, y como es el caso que se está tratando. (Cuadro 24)

Cuadro 24. Planificación tentativa para las actividades y metas a cumplir en una finca agropecuaria

Actividades y metas a cumplir en una organización	Plazos previstos para el cumplimiento de lo planteado
Modernización de los sistemas administrativos	2 meses
Aumentar la producción	4 meses
Mejoramiento de las infraestructuras de almacenamiento.	6 meses
Compra de un vehículo para el transporte los productos de la finca	10 meses
Otras metas a cumplir	3 meses

Hay que tener bien definido que se requiere producir y verificar en nuestro entorno con que recursos naturales y herramientas se cuenta en la actualidad para producir y así hacerlo con las debidas técnicas, normas de calidad y la tecnología idónea para la producción agropecuaria.

Es por esta razón, al momento de producir hay que formularse las siguientes preguntas:

- ⊕ ¿Qué producir?
- ⊕ ¿Cómo producir?
- ⊕ ¿Cuándo producir?
- ⊕ ¿Dónde producir?
- ⊕ ¿Por qué voy a producir?

B) INDICADORES DE GESTIÓN

Establecer los indicadores de gestión administrativa operativa que se deben llevar en la Empresa Agropecuaria Agrícola Dos Hermanos.

Existen tendencias positivas en el entorno que permiten visualizar oportunidades, que de ser aprovechadas, harán que el negocio agrícola sea exitoso.

Entre tales tendencias se puede señalar los cambios tecnológicos en cuanto a la producción, transporte y distribución de los rubros agropecuarios.

Toda empresa necesita contar con herramientas de gestión empresarial que permitan tanto recolectar información relativa al acontecer diario de las organizaciones (Costos, ingresos, gastos, etc.), como la información requerida a criterios de economía, eficacia, eficiencia y excelencia (indicadores) que facilitan calificar su desempeño.

Con la implementación del Manual Administrativo – financiero se pretende demostrar la importancia de contar con un sistema de control de gestión, apoyado en indicadores, es una herramienta que tiene como norte el alcance del mejoramiento continuo, pues a través de mediciones objetivas y sistemáticas acerca del comportamiento de las variables claves de un proceso,

se pueden detectar áreas críticas y/o exitosas, orientando la toma de decisiones hacia la superación y facilitando el aprendizaje organizacional.

Tomando como punto de partida para desarrollar la medición de los sistemas de gestión en la Agrícola “Dos Hermanos”, se realizará un diagnóstico de los procesos productivos que se ejecutan en la empresa para identificar etapas, recursos, actividades, etc. Es decir el nivel operativo.

Los principales Indicadores de Gestión que podrían utilizar la hacienda son los siguientes:

Indicadores de Economía: Están diseñados con la finalidad de determinar si la adquisición de los recursos que necesitan las organizaciones para funcionar (humano, financieros o materiales) se realiza al menor costo, en el tiempo, cantidad y calidad solicitados, para los cuales existen patrones de comparación.

Para la determinación de economía se requerirá la siguiente información:

Tabla No. 1
Criterio de Economía

Variable clave a controlar	Costo Real	Costo Presupuestado

Elaboración: La autora

Una vez que obtenidos estos datos se procederá a determinar el índice de economía para un periodo determinado. Con la aplicación de la siguiente fórmula

$$\text{Economía en la Generación del Producto} = \frac{\text{Costo Real (productos)}}{\text{Costo presupuestado}}$$

Indicadores de Eficiencia: relacionan el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización y los recursos empleados para alcanzar tales fines. En pocas palabras, indaga acerca de la manera como se emplearon los recursos en un determinado proceso productivo.

En la tabla No. 2 se puede notar la información necesaria para determinar los indicadores de eficiencia respectivos.

Tabla No. 2
Criterio de Eficiencia

Proceso Productivo	Costo Unitario Real	Costo Unitario Estándar

Una vez obtenida dicha información se procederá a determinar el indicador de eficiencia de la siguiente forma:

$$\text{Eficiencia en la Generación Del Producto terminado} = \frac{\text{Costos Unitarios Reales}}{\text{Costos Unitarios Presupuestados}}$$

Indicadores de Eficacia: están relacionados directamente con el alcance de los objetivos trazados por la organización, es decir, satisfacer al cliente que demanda un bien mediante precio, calidad y servicio sin tomar en cuenta los diferentes recursos empleados para lograr dicha satisfacción.

En el caso de los indicadores de eficacia en la Tabla No. 3 se muestra a continuación la información requerida.

Tabla No. 3
Criterio de Eficacia

Proceso Productivo	Objetivo Alcanzado	Objetivo Propuesto

Elaboración: La autora

Una vez obtenida dichos datos se procederá a determinar el indicador de eficacia de la siguiente forma:

$$\text{Eficiencia en el Cumplimiento} = \frac{\text{Objetivos realmente alcanzados}}{\text{Objetivos propuestos}}$$

Del objetivo propuesto

Indicadores de Excelencia: reflejan el grado de satisfacción del cliente, en relación si el producto o servicio proporciona la calidad esperada. En tal sentido, la opinión de los clientes es fundamental para realizar la medición.

En el caso de los indicadores de excelencia se necesita la siguiente información.

Tabla No. 4
Criterio de Excelencia

Proceso Productivo	Aspectos físicos/cantidad/tiempo/ reales	Aspectos físicos/cantidad/tiempo/ esperados

Elaboración: La autora

En la determinación de indicadores de excelencia es necesario consultar la opinión de los clientes en relación a la satisfacción de sus necesidades en cuanto a precio, calidad, tiempo de entrega, cantidad deseada, etc.

Es importante acotar, que una vez determinados los indicadores pertinentes es necesario calificar su desempeño en base a un rango de desempeño. En tal sentido, se utilizara los rangos mencionados por Rodríguez (2000) en la metodología para la formulación de indicadores, como se muestra a continuación:

Tabla No. 5
Rangos de Desempeño

Criterios de Eficacia y Excelencia	
Valores	Calificación de la Gestión
De 0,85 a 1,00	Gestión Eficaz/Excelencia
De 0,75 a 0,84	Gestión Aceptable
De 0,60 a 0,74	Gestión Regular
De 0,50 a 0,59	Gestión poco Eficaz/poco Excelente
Menos de 0,50	Gestión Pésima
Criterios de Economía y Eficiencia	
Valores	Calificación de la Gestión
De 0,00 a 1,00	Gestión Económica/Eficiente
De 1,01 a 1,20	Gestión Aceptable
De 1,21 a 1,40	Gestión Regular
Mayor a 1,40	Gestión Pésima

Fuente: Rodríguez (2000)

C) PLAN DE CAPACITACIÓN

El Gerente-Propietario de la Agrícola “Dos Hermanos” dispondrá que los empleados sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y cargo que ocupan. En la selección del personal a capacitarse se considerarán fundamentalmente:

- La misión y los objetivos de la empresa.
- Las necesidades de capacitación.
- El conocimiento requerido para el ejercicio de la función.
- Las perspectivas de aplicación del nuevo conocimiento en el desempeño de las funciones, por parte de la persona seleccionada.
- Que la designación recaiga en una persona que no haya concurrido anteriormente a eventos similares.

OBJETIVO

Disponer de personal con suficientes conocimientos en el área en que se desenvuelve con el fin de obtener mejores resultados en el desempeño de sus funciones.

FINALIDAD

Desarrollar las habilidades, ampliar y completar los conocimientos, elevar el nivel de desempeño o incentivar el desarrollo técnico profesional y cultural de los empleados.

ÁMBITO

Comprende las siguientes fases:

- Investigación de las necesidades de capacitación y formulación de objetivos
- Elaboración y ejecución de los planes de capacitación
- Evaluación de resultados.

D) ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

La elaboración de un presupuesto resulta clave para la administración financiera. Esta herramienta te ayudará a planificar, desarrollar y usar presupuestos de manera efectiva en tu organización. Si tienes un firme entendimiento de principios sobre elaboración de presupuestos, entonces estarás bien situado para una firme administración financiera. Si utilizas esta herramienta junto con otras, como se ha indicado, aumentarás la capacidad de tu organización a la hora de dirigir su efectividad financiera. Asimismo, incrementarás su capacidad de supervivencia a lo largo del proceso de previsión y planificación.

La agrícola “Dos Hermanos” necesita planificar sus actividades mensuales o anuales que les sirva para la toma de decisiones oportunas, por lo que esta herramienta administrativa es esencial. Sin un presupuesto, las empresas son como un barco sin timón. El presupuesto es necesario por:

- Indica cuánto dinero necesitas para llevar a cabo tus actividades.
- Te obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de tu planificación de actividades. Hay momentos en los que la realidad del proceso presupuestario te obliga a replantearte tus planes de acción.
- Si lo utiliza de manera correcta, el presupuesto te indica cuándo necesitarás ciertas cantidades de dinero para llevar a cabo tus actividades.
- Permite controlar tus ingresos y gastos e identificar cualquier tipo de problemas.

- Constituye una buena base para la contabilidad y transparencia financiera. Cuando todos pueden ver cuánto debería haberse gastado y recibido, pueden plantear preguntas bien fundadas sobre discrepancias.

La elaboración de un presupuesto es una tarea difícil y responsable. La capacidad de tu organización para conseguir lo que había planificado y para sobrevivir económicamente, depende del proceso presupuestario. Quienquiera que elabore el presupuesto debe:

- Comprender los valores, estrategia y planes de la organización o proyecto;
- Comprender el significado de rentabilidad y coste-eficiente (ver *Glosario de términos*);
- Comprender las implicaciones de generar y recaudar fondos.

¿Quién debería participar en los presupuestos?

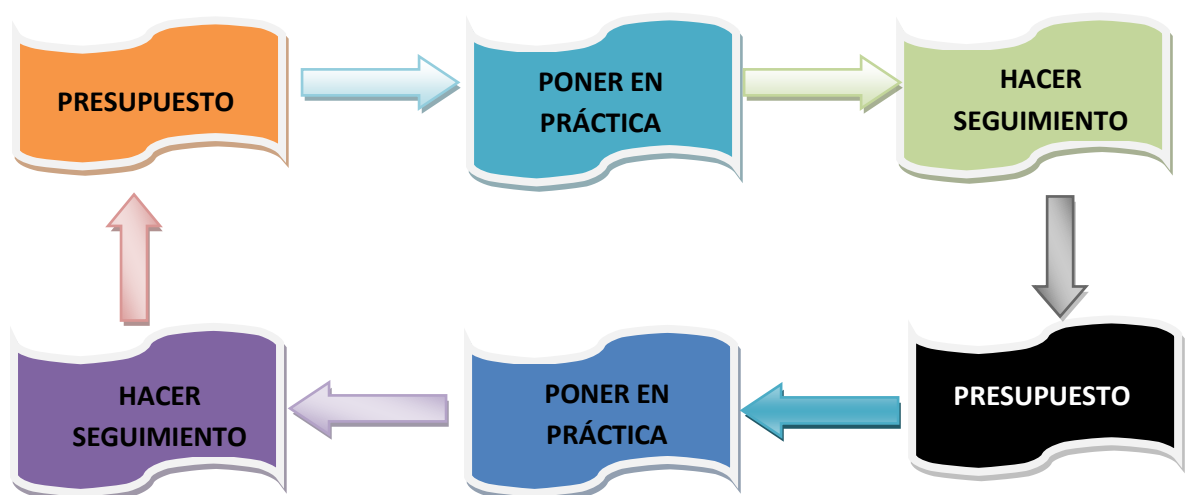
El Director financiero y/o contable;

El Director del proyecto y/o Director de la organización o departamento.

TOMA DE DECISIONES

El seguimiento del presupuesto no es sólo algo que haces para saber aun más de tu rendimiento financiero como organización. Necesitas la información para poder tomar decisiones.

Éste es el aspecto del ciclo:



El éxito del proceso depende de la capacidad de aquellos que tienen responsabilidades administrativas para tomar decisiones y actuar. Éstos son los pasos implicados:

- 1) Preparar tu información de línea de referencia (presupuesto, división mensual).
- 2) Obtener información sobre el rendimiento financiero.
- 3) Analizar la información y averiguar lo que ésta te indica.
- 4) Observar las consecuencias potenciales para tu estrategia y planes financieros.
- 5) Preparar una lista de opciones para la acción.
- 6) Obtén consenso y un mandato para actuar.
- 7) Compartir los ajustes y planes con el resto de la organización y, si fuera necesario, también con tus donantes.
- 8) Poner en práctica.
- 9) Hacer seguimiento.
- 10) Añade tu aprendizaje a los futuros procesos presupuestarios.

E) ESTRUCTURA DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS

Por medio de la presente manual se pretende presentar a los propietarios de la Agrícola “Dos Hermanos”, una herramienta metodológica que le permita la determinación de sus costos de producción.

La herramienta propuesta consiste en una estructura de costos, que ayude a determinar el desempeño productivo de la hacienda. Esto se logra a través de unos cálculos, que cuantifican los costos de cada una de sus actividades, los cuales establecen la eficiencia de la misma para utilizar sus recursos (talento humano y capital), revisando a su vez la efectividad en las operaciones de la finca.

Para realizar la estructura de los costos, debemos conocer el tipo de movimiento contable que se debe registrar; las cuentas de balance normalmente mantienen su estructura, sin importar la clase de negocio o

empresa que sea, por tal razón no se va a mencionar mayormente, pero las cuentas de resultados si son particulares para la empresa bananera, a continuación se presenta un modelo de nomenclatura contable para que la Agrícola “Dos Hermanos” y otros productores de cultivo la puedan aplicar a su empresa.

AGRICOLA “DOS HERMANOS” NOMENCLATURA CONTABLE

1. ACTIVO
2. PASIVO
3. PATRIMONIO
4. VENTAS
 - 4.1 Ventas
 - 4.1.1 Ventas de Banano
 - 4.1.1.0.1 Ventas de Banano de primera
 - 4.1.1.0.2 Ventas de Banano de segunda
- 5. Ventas**
 - 5.1 Costos de Ventas
 - 5.1.1 Costos de Ventas
 - 5.1.1.0.1 Costo de Ventas de Banano de primera
 - 5.1.1.0.2 Costos de Ventas de Banano de segunda
- 6. COSTOS DE PRODUCCION**
 - 6.1 Costos producción banano
 - 6.1.1 Mantenimiento Finca XXXX
 - 6.1.1.0.1 Enfunde de Fruta**
 - 6.1.1.0.1.0.1 Salarios de enfunde
 - 6.1.1.0.1.0.2 Prestaciones laborales de enfunde de fruta
 - 6.1.1.0.1.0.3 Insumos de enfunde de fruta
 - 6.1.1.0.1.0.4 Comisiones a contratistas de enfunde de fruta

6.1.1.0.2 Deshije y poda

- 6.1.1.0.2.0.1 Salario de deshije y poda
- 6.1.1.0.2.0.2 Prestaciones laborales de deshije y poda
- 6.1.1.0.2.0.3 Insumos de deshije y poda
- 6.1.1.0.2.0.4 Comisiones a contratistas de deshije y poda

6.1.1.0.3 Fertilización

- 6.1.1.0.3.0.1 Salario de Fertilización
- 6.1.1.0.3.0.2 Prestaciones laborales de fertilización
- 6.1.1.0.3.0.3 Insumos de fertilización
- 6.1.1.0.3.0.4 Comisiones a contratistas de fertilización

6.1.1.0.4 Siembra y resiembra

- 6.1.1.0.4.0.1 Salario de Siembra y resiembra
- 6.1.1.0.4.0.2 Prestaciones laborales de Siembra y resiembra
- 6.1.1.0.4.0.3 Insumos de Siembra y resiembra
- 6.1.1.0.4.0.4 Comisiones a contratistas de Siembra y resiembra

6.1.1.0.5 Drenaje

- 6.1.1.0.5.0.1 Salario de Drenajes
- 6.1.1.0.5.0.2 Prestaciones laborales de drenajes
- 6.1.1.0.5.0.3 Insumos de drenajes
- 6.1.1.0.5.0.4 Comisiones a contratistas de drenajes

6.1.1.0.6 Control de Malezas

- 6.1.1.0.6.0.1 Salario de Malezas
- 6.1.1.0.6.0.2 Prestaciones laborales de Malezas
- 6.1.1.0.6.0.3 Insumos de Malezas
- 6.1.1.0.6.0.4 Comisiones a contratistas de Malezas

6.1.1.0.7 Irrigación

- 6.1.1.0.7.0.1 Salario de Irrigación
- 6.1.1.0.7.0.2 Prestaciones laborales de Irrigación
- 6.1.1.0.7.0.3 Insumos de Irrigación
- 6.1.1.0.7.0.4 Comisiones a contratistas de Irrigación

6.1.1.0.8 Clave vía

- 6.1.1.0.8.0.1 Salario de Clave vía
- 6.1.1.0.8.0.2 Prestaciones laborales de Clave vía
- 6.1.1.0.8.0.3 Insumos de Clave vía
- 6.1.1.0.8.0.4 Comisiones a contratistas de Clave vía

6.1.1.0.9 Control Sigatoka

- 6.1.1.0.9.0.1 Salario de Control Sigatoka
- 6.1.1.0.9.0.2 Prestaciones laborales de Control Sigatoka
- 6.1.1.0.9.0.3 Insumos de Control Sigatoka
- 6.1.1.0.9.0.4 Comisiones a contratistas de Control Sigatoka

6.1.1.1.0 Control de Plagas y enfermedades

- 6.1.1.1.0.0.1 Salario de Control de plagas y enfermedades
- 6.1.1.1.0.0.2 Prestaciones laborales de plagas y enfermedades
- 6.1.1.1.0.0.3 Insumos de Control plagas y enfermedades
- 6.1.1.1.0.0.4 Comisiones a contratistas de Control plagas y enfermedades

6.1.1.1.1 Cosecha

- 6.1.1.1.1.0.1 Salario de Cosecha
- 6.1.1.1.1.0.2 Prestaciones laborales de Cosecha
- 6.1.1.1.1.0.3 Insumos de Cosecha
- 6.1.1.1.1.0.4 Comisiones a contratistas de Cosecha

6.1.1.1.2 Empacadora

- 6.1.1.1.2.0.1 Salario de Empacadora
- 6.1.1.1.2.0.2 Prestaciones laborales de Empacadora
- 6.1.1.1.2.0.3 Insumos de Empacadora
- 6.1.1.1.2.0.4 Comisiones a contratistas de Empacadora

6.1.1.1.3 Supervisión empaque

- 6.1.1.1.3.0.1 Salario de Supervisión empaque
- 6.1.1.1.3.0.2 Prestaciones laborales de Supervisión empaque
- 6.1.1.1.3.0.3 Insumos de Supervisión empaque
- 6.1.1.1.3.0.4 Comisiones a contratistas de Supervisión empaque

6.1.1.1.4 Seguridad

- 6.1.1.1.4.0.1 Salario de Seguridad
- 6.1.1.1.4.0.2 Prestaciones laborales de Seguridad
- 6.1.1.1.4.0.3 Insumos de Seguridad
- 6.1.1.1.4.0.4 Comisiones a contratistas de Seguridad

6.1.1.1.5 Administración de Finca

- 6.1.1.1.5.0.1 Salario de Administración de Finca
- 6.1.1.1.5.0.2 Prestaciones laborales de Administración de Finca
- 6.1.1.1.5.0.3 Insumos de Administración de Finca
- 6.1.1.1.5.0.4 Comisiones a contratistas de Administración de Finca

A medida que se incremente las labores en el campo, de la misma forma debe ampliarse las cuentas en la nomenclatura contable.

Cuadro No. 25

AGRICOLA "DOS HERMANOS"
HOJA FINAL DE COSTOS
CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES
AÑO 2010

DESCRIPCION	COSTOS
TOTAL DE COSTOS	XXXXXXXX
CAJAS PRODUCIDAS	XXXXXXXX
HECTAREAS EN PRODUCCION	XXXXXXXX
CAJAS POR HECTAREA	XXXXXXXX
COSTOS POR CAJA	XXXXXXXX
COSTOS POR HECTAREA	XXXXXXXX

6.8.1 PLAN DE TRABAJO

El Manual Administrativo – Financiero propuesto en esta investigación se desarrollara ordenadamente en el siguiente plan de trabajo.

- Resumen o sumario ejecutivo de la propuesta.
- Introducción y antecedentes de los problemas de la propuesta
- Metas y objetivos de los resultados de la propuesta.
- Recursos e impedimentos a aportar para elaborar la propuesta.
- Estrategias y acciones a aportar para alcanzar los resultados de la propuesta.
- Otros aspectos necesarios para cristalizar la propuesta como presupuesto, calendario etc.

6.9 ACTIVIDADES

Las actividades específicas y ordenadas para realizar la propuesta de esta investigación se observa en el siguiente cuadro:

No	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	Socialización de la propuesta						
2	Disponer la elaboración de un Manual Administrativo-Financiero						
3	Diseño del Manual Administrativo-Financiero						
4	Entrega para revisión y corrección del manual						
5	Aprobación del Manual Administrativo-Financiero						
6	Puesta en práctica del Manual Administrativo-Financiero						

6.10 RECURSOS

6.10.1 Presupuesto

Todos los recursos materiales, financieros e instrumentos que se necesitan para el desarrollo del presente trabajo de investigación se detallaran en el siguiente presupuesto:

ITEMS	DETALLE	VALOR
	Reuniones socialización propuesta	200.00
	Reuniones de investigación de procesos y actividades	300.00
	Elaboración Manual Administrativo-Financiero	1500.00
	Reunión aprobación del manual	200.00
	Reproducción y puesta en práctica del manual	2000.00
	Total	4200.00

6.10.2 Materiales

- ❖ Libros, revistas, folletos
- ❖ Internet
- ❖ Laptop

- ❖ Suministros de oficina
- ❖ Memory flash, CDs
- ❖ Fotocopiadora
- ❖ Fotografías

6.10.3 Recursos Humanos

- ❖ Una egresada responsable de la investigación
- ❖ Un tutor de Tesis
- ❖ Propietarios de la Agrícola “Dos Hermanos”

6.11 IMPACTO

Se espera generar un beneficio al sector dirigido este trabajo investigativo, tanto a la Agrícola “Dos Hermanos” como al resto de los productores de la zona.

Al implementar un Manual Administrativo Financiero a una empresa agrícola, se espera que genere un impacto positivo en el desarrollo de todas las actividades de la empresa. Cada actividad realizada mejorará, con la revisión y aplicación del presente manual, ya que se pretende que cada empleado delimite su accionar en la Organización conociendo sus funciones y responsabilidades, de esta manera las realizará en forma ágil y oportuna, al igual los trámites los hará eficazmente.

6.12 EVALUACIÓN

Se sugiere realizar evaluaciones previas, continuas y posteriores acerca de los resultados obtenidos para comprobar si se cumplen los objetivos trazados y se utilicen los procedimientos establecidos, esta evaluación será realizada por los propietarios de la hacienda. Además se recomienda formular los indicadores de gestión que se ajusten al programa para llevar a cabo la función de control.

6.13 INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO

Deben existir procedimientos que aseguren que el personal tenga las capacidades acordes con sus responsabilidades. Inevitablemente, el apropiado funcionamiento de cualquier sistema depende de la competencia e integridad de quienes lo operan. Las calidades, selección y entrenamiento al igual que las características personales innatas del personal involucrado son rasgos importantes para establecer un sistema de control.

Para su Uso:

- El Manual Administrativo Financiero debe ser conocido y aprobado por el propietario de la empresa.
- El manual debe ser aplicado por los propietarios y personal que labora en la Agrícola “Dos Hermanos”, dedicad a la producción de banano.
- El manual servirá de guía de trabajo e instrumento de consulta que permita una permanente actualización y capacitación para el propietario y su personal.
- El administrador de la empresa evaluara a los empleados de la hacienda en el avance de sus objetivos.
- Los resultados mensuales serán expuestos y evaluados en una reunión de trabajo previamente establecida que servirá para la toma de decisiones de manera oportuna.

BIBLIOGRAFÍA

ALFREDO AGUILAR V., 2000. Manual de capacitación en empresas Agropecuaria. Corregida y actualizada. Cuarta edición. México. P. 55-63

ARIAS, Fidias G. (2006). **El Proyecto de Investigación.** 4ta. Edición. Editorial Episteme.

BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.

BURGOS, R. ROMERO, N. 1999. Estudio económico y ambiental del impacto de los pesticidas agrícolas y residuos de la cosecha sobre la producción de banano en la provincia de Los Ríos. Tesis Ing. Adm. Emp. Agrop. Universidad Técnica Estatal de Quevedo – Ecuador p. 1 al 17

FERRER, 2002 Contabilidad Agrícola 2a .ed. Impreso en México p. 75-90

Ferrer Quea, Alejandro, 2004. Formulación, análisis e interpretación de los Estados Financieros en sus ocho fases más importantes. Lima- Pacífico Editores.

FRANKLIN F., Enrique Benjamín. 2003. Organización de Empresas 2da. Edición. México. Mc Graw Hill. 369 páginas.

GUERRA A. 2003, Sistemas administrativos, análisis y diseño p. 138.

GUSTAVO CEPEDA ALONSO, 2000 Auditoría y Control Interno, 2da. Ed. Mc Graw Hill, Pág. 175-179

Henk W. Ten Brinke, 2006 Administración Empresas Agropecuarias, tercera edición. México. Editorial Trillas s.a. 182 páginas.

INSTITUTO AMERICANO DE CONTADORES PUBLICOS AUTORIZADOS, (AICPA), (2002).

JOSE LUGO ALBAN, 2004 Contabilidad Administrativa, Editorial San Marcos, Pág. 12-25

KOONTZ Y O'DONNELL, 2001. Curso de administración moderna. México. Mc Graw Hill. 785 páginas.

KOONTZ, Harold, 2005. Manual de Administración Moderna, Tomo IV.

KOONTZ, Harold, 2005. Manual de Administración Moderna Tomo I y II,

México. MANUAL AGROPECUARIO, 2002. Técnicas orgánicas de la granja integral autosuficiente, La administración de la granja. Impreso en Colombia por Quebecor World Bogotá, S.A. P. 190-204

MILTON K. MALDONADO E., 2001 Auditoria de Gestión, Quito Ecuador, primera edición, pág. 106-117.

MORENO R. Y MORENO I. 2001, Manual administrativo – contable para empresa agrícola. Tesis de Grado Quito – Ecuador Universidad Central del Ecuador Facultad de Ciencias Administrativas p.30 – 32, 49, 58 – 61 – 64, 66

RAMIRO A. ZULUAGA GIRALDO, 2007 Administración general p. 306-307, 110-111, 612

REINOSO VICTOR, 2005, El Proceso Administrativo y su aplicación en las Empresas. p. 171.

REYES PONCE AGUSTIN, 2004. Administración moderna, Teoría y Práctica. México. Editorial Limusa 480 páginas.

SARMIENTO, R. 2006, Contabilidad General. Séptima edición. Quito -Ecuador. p.1, 5, 16, 19, 71, 72, 77, 82, 245

TERRANOVA, 2001. Producción agrícola №1. Enciclopedia Agropecuaria. Bogotá, D.C., Colombia. P 176, 179

TERRANOVA, 2001. Economía, administración y mercadeo Agropecuarios. Enciclopedia agropecuaria. Bogotá, D.C., Colombia. P81-133.

VAN HORNE, JAMES C. Y WACHOWICZ, JHON JR., 2002 Fundamentos de Administración Financiera. Pearson Educación, México. 768 páginas.

VARELA, R. 2001. Evaluación económica de alternativas operacionales y proyectos de inversión. Colombia, Norma. p 70

WESTON, J. Y BRIGHAM, E. 2006. Fundamentos de la Administración Financiera, Décima edición, México. Mc Graw Hill. pág. 10-30

ZAPATA SANCHEZ P. quinta edición 2005 Contabilidad General Impreso en Colombia p. 24, 36, 37, 47, 73, 74 Editorial. Mc. Graw – Hill. p. 211

LINKOGRAFIA

- www.gestiopolis1.com/.../gestión-administrativa-frente-a-la-calidad-total
- www.monografias.com-Yolanda Jiménez- Auditoría- Agosto 2003
- www.jezl-audidores.com (Jorge Zapata)

ANEXOS

ANEXO 1

PREGUNTAS PARA PROPIETARIO/GERENTE

GENERALES:

1.- ¿Cuánto tiempo tiene produciendo banano? ___ años

2.- ¿Con que otras actividades combina la producción bananera?

.....

3.- ¿Es dueño de la propiedad?

SI

NO

4.- ¿Quién administra su empresa?

Propietario

Profesional administrador

Otros

5.- ¿La empresa se considera con un sistema de producción?

Tecnificado

Semitecnificado

Manual

GESTIÓN GERENCIAL

6.- ¿La gerencia general tiene planificación con lineamientos trazados o preestablecidos?

SI

NO

7.- ¿La gerencia monitorea las actividades realizadas y los resultados obtenidos en todos los departamentos o servicios?

SI

NO

8.- ¿Se encuentra la gerencia ubicada dentro de la misma empresa?

SI

NO

9.- ¿Realiza la gerencia reuniones periódicas con los jefes administrativos y de campo?

SI

NO

10.- ¿Dicta la gerencia las políticas de la empresa?

SI

NO

11.- ¿Se toman decisiones en la empresa basándose en necesidades demostradas?

SI

NO

12.- ¿Se establecen controles adecuados para cada grado de delegación?

SI

NO

13.- ¿Hay una adecuada coordinación entre la gerencia, jefes y niveles inferiores

SI

NO

14.- ¿La gerencia aprueba los presupuestos anuales?

SI

NO

15.- ¿La gerencia realiza labores de planeación?

SI

NO

16.- ¿La empresa tiene misión y visión?

SI

NO

17.- ¿La gerencia comunica a sus colaboradores los valores éticos morales que vayan con la integridad de la institución?

SI

NO

GESTIÓN CONTABLE

18.- ¿Lleva Sistema de Contabilidad General?

SI

NO

19.- ¿Lleva Contabilidad de Costos?

SI

NO

20.- ¿Quién lleva la Contabilidad?

El propietario

Gerente

Contador

Otros

21.- ¿La empresa lleva?:

- | | | |
|---|--------|--------|
| • Catálogo de Cuentas | SI () | NO () |
| • Formato, registros e informes | SI () | NO () |
| • Presupuestos. | SI () | NO () |
| • Balance general. | SI () | NO () |
| • Estado de resultados. | SI () | NO () |
| • Estado de costo y de producción. | SI () | NO () |
| • Informe comparativo mensual y anual de ventas. | SI () | NO () |
| • Informe de costo por producto. | SI () | NO () |
| • Análisis comparativo mensual y anual de gastos de administración, de ventas e indirectos. | SI () | NO () |

GESTIÓN ECONÓMICA - FINANCIERA

22.- ¿Dispone la empresa de un sistema de presupuestos para controlar los ingresos y los gastos?

SI

NO

23.- ¿Están separados por completo los fondos e ingresos personales del dueño con los de la empresa?

SI

NO

24.- ¿La Hacienda realiza informes económicos y de política presupuestaria?

SI

NO

25.- ¿Se hace y se revisa el presupuesto anualmente?

SI

NO

26.- ¿Cuenta con un control de costos de producción por tipo de actividad?

SI

NO

27.- ¿Se utiliza indicadores económicos para medir la rentabilidad de la hacienda?

SI

NO

23.- ¿Se utiliza razones financieros para medir el desempeño y la toma de decisiones en la empresa?

SI

NO

29.- ¿Determina el Punto de equilibrio en?

Ventas SI () NO ()

Producción. SI () NO ()

Compras. SI () NO ()

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

30.- ¿La empresa trabaja bajo reglamentos, políticas y normas establecidas?

SI

NO

31.- ¿Existe un manual de procedimientos para los procesos de producción que se llevan en la empresa?

SI

NO

32.- ¿Considera que el clima organizacional de la Empresa Agrícola “Dos Hermanos” es?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular

33.- ¿Se realiza capacitación al personal?

SI NO

Cada qué tiempo?

34.- ¿La empresa realiza auto evaluación para detectar sus puntos fuertes y débiles?

SI NO

35.- ¿Se tiene definida las funciones y responsabilidades de los empleados y trabajadores de la empresa?

SI NO

GESTIÓN LEGAL

36.- ¿La empresa está al día en sus obligaciones tributarias?

SI NO

37.- ¿La empresa está al día en sus obligaciones patronales?

SI NO

38.- ¿La empresa está afiliada a la Asociación de bananeros del Ecuador?

SI

NO

39.- ¿La empresa se encuentra asegurada contra algún siniestro?

SI

NO

40.- ¿La empresa tiene manual de bio seguridad?

SI

NO

ANEXO 2

PREGUNTAS PARA ADMINISTRADOR

GENERALES:

1.- ¿Quién administra la empresa?

Propietario

Profesional administrador

Otros

2.- ¿La empresa se considera con un sistema de producción?

Tecnificado

Semitecnificado

Manual

3.- ¿Qué tipo de mano de obra utiliza en mayor proporción la empresa?

Familiar

Contratada

Otras

GESTIÓN GERENCIAL

4.- ¿La gerencia general tiene planificación con lineamientos trazados o preestablecidos?

SI

NO

5.- ¿La gerencia monitorea las actividades realizadas y los resultados obtenidos en todos los departamentos o servicios?

SI

NO

6.- ¿Realiza la gerencia reuniones periódicas con los jefes administrativos y de campo?

SI

NO

7.- ¿Se toman decisiones en la empresa basándose en necesidades demostradas?

SI

NO

8.- ¿Hay una adecuada coordinación entre la gerencia, jefes y niveles inferiores

SI

NO

9.- ¿La gerencia aprueba los presupuestos anuales?

SI

NO

10.- ¿Quién realiza las labores de planeación?

Gerente/Propietario

Administrador

11.- ¿La empresa tiene misión y visión?

SI

NO

12.- ¿La gerencia comunica a sus colaboradores los valores éticos morales que vayan con la integridad de la institución?

SI NO

GESTIÓN CONTABLE

13.- ¿Lleva Sistema de Contabilidad General?

SI NO

14.- ¿Lleva Contabilidad de Costos?

SI NO

15.- ¿Quién lleva la Contabilidad?

El propietario

Gerente

Contador

Otros

16.- ¿La empresa lleva?:

- | | | |
|---|--------|--------|
| • Catálogo de Cuentas | SI () | NO () |
| • Formato, registros e informes. | SI () | NO () |
| • Presupuestos. | SI () | NO () |
| • Balance general. | SI () | NO () |
| • Estado de resultados. | SI () | NO () |
| • Estado de costo y de producción. | SI () | NO () |
| • Informe comparativo mensual y anual de ventas. | SI () | NO () |
| • Informe de costo por producto. | SI () | NO () |
| • Análisis comparativo mensual y anual de gastos de administración, de ventas e indirectos. | SI () | NO () |

GESTIÓN ECONOMICA - FINANCIERA

17.- ¿Dispone la empresa de un sistema de presupuestos para controlar los ingresos y los gastos?

SI

NO

18.- ¿Están separados por completo los fondos e ingresos personales del dueño con los de la empresa?

SI

NO

19.- ¿La Hacienda realiza informes económicos y de política presupuestaria?

SI

NO

20.- ¿Se hace y se revisa el presupuesto anualmente?

SI

NO

21.- ¿Cuenta con un control de costos de producción por tipo de actividad?

SI

NO

22.- ¿Se utiliza indicadores económicos para medir la rentabilidad de la hacienda?

SI

NO

23.- ¿Se utiliza razones financieros para medir el desempeño y la toma de decisiones en la empresa?

SI

NO

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

24.- ¿La empresa trabaja bajo reglamentos, políticas y normas establecidas?

SI

NO

25.- ¿Existe un manual de procedimientos para los procesos de producción que se llevan en la empresa?

SI

NO

26.- ¿Considera que el clima organizacional de la Empresa Agrícola “Dos Hermanos” es?

Muy bueno

Bueno

Regular

27.- ¿Se realiza capacitación al personal?

SI

NO

cada qué tiempo

28.- ¿La empresa realiza auto evaluación para detectar sus puntos fuertes y débiles?

SI

NO

29.- ¿Se tiene definida las funciones y responsabilidades de los empleados y trabajadores de la empresa?

SI

NO

PREGUNTAS PARA EMPLEADOS Y TRABAJADORES

GENERALES:

CARGO:

TEMPO DE TRABAJO:

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1.- ¿La empresa trabaja bajo reglamentos, políticas y normas establecidas?

SI NO

2.- ¿Existe un manual de procedimientos para los procesos de producción que se llevan en la empresa?

SI NO

3.- ¿La empresa realiza auto evaluación para detectar sus puntos fuertes y débiles?

SI NO

4.- ¿La empresa tiene planificación con lineamientos trazados o preestablecidos?

SI NO

5.- ¿Las autoridades monitorean las actividades realizadas y los resultados obtenidos en su departamento?

SI NO

6.- ¿Realiza la gerencia reuniones periódicas con el personal?

SI NO

7.- ¿Cuando se toman decisiones en la empresa se basan en necesidades demostradas?

SI NO

8.- ¿Se establecen controles adecuados para cada grado de delegación?

SI X NO

9.- ¿Hay una adecuada coordinación y comunicación entre, jefes y niveles inferiores?

SI NO

10.- ¿La empresa tiene plan estratégico?

SI NO

11.- ¿La empresa tiene misión y visión?

SI NO

12.- ¿La gerencia comunica a sus colaboradores los valores éticos morales que vayan con la integridad de la institución?

SI NO

GESTIÓN CONTABLE

13.- ¿Lleva Sistema de Contabilidad General?

SI NO

14.- ¿Lleva Contabilidad de Costos?

SI NO

15.- ¿Quién lleva la Contabilidad?

El propietario

Gerente

Contador

Otros

16.- ¿La empresa lleva?:

- Catálogo de Cuentas) SI () NO ()
- Formato, registros e informes.) SI () NO ()
- Presupuestos.) SI () NO ()
- Balance general.) SI () NO ()
- Estado de resultados.) SI () NO ()
- Estado de costo y de producción.) SI () NO ()
- Informe comparativo mensual y anual de ventas.) SI () NO ()
- Informe de costo por producto.) SI () NO ()
- Análisis comparativo mensual y anual de gastos de administración, de ventas e indirectos.) SI () NO ()

GESTIÓN ECONÓMICA - FINANCIERA

17.- ¿Dispone la empresa de un sistema de presupuestos para controlar los ingresos y los gastos?

SI NO

18.- ¿Están separados por completo los fondos e ingresos personales del dueño con los de la empresa?

SI NO

19.- ¿La Hacienda realiza informes económicos y de política presupuestaria?

SI NO

20.- ¿Se hace y se revisa el presupuesto anualmente?

SI NO

21.- ¿Cuenta con un control de costos de producción por tipo de actividad?

SI

NO

22.- ¿Se utiliza indicadores económicos para medir la rentabilidad de la hacienda?

SI

NO

23.- ¿Se utiliza razones financieras para medir el desempeño y la toma de decisiones en la empresa?

SI

NO

24.- ¿Determina el Punto de equilibrio en?

Ventas SI () NO ()

Producción. SI () NO ()

Compras. SI () NO ()

CLIMA ORGANIZACIONAL

25.- ¿Considera que el clima organizacional de la Empresa Agrícola “Dos Hermanos” es?

Muy bueno

Bueno

Regular

26.- ¿Sus funciones y responsabilidades están definidas por escrito?

SI

NO

27.- ¿Las cargas de trabajo están bien distribuidas?

SI

NO

28.- ¿Recibe información de cómo desempeñar su trabajo?

SI

NO

29.- ¿Tienen una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo?

SI

NO

30.- ¿Las condiciones ambientales del área de trabajo SON SEGURAS facilitan las actividades diarias?

SI NO

31.- ¿Las herramientas de trabajo que utilizan están adaptadas a su trabajo?

SI NO

32.- ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

SI NO

33.- ¿Está motivada/o y le gusta el trabajo que desarrolla?

SI NO