



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGROPECUARIAS

Proyecto de Investigación previo a la
obtención del Título de Ingeniero en
Administración de Empresas Agropecuarias

Título del Proyecto de Investigación:

**MODELO DE CONTROL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS
PYMES AGRÍCOLAS EN EL CANTÓN VALENCIA, PROVINCIA DE LOS RÍOS
2015.**

Autor:

Alexandra Carolina Quintana Reyes

Directora:

Ing. Paula Marisol Plaza Zambrano, Msc.

Quevedo - Los Ríos - Ecuador

2016

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO

Yo, **ALEXANDRA CAROLINA QUINTANA REYES**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

ALEXANDRA CAROLINA QUINTANA REYES

CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

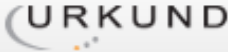
La suscrita, **Ing. Paula Marisol Plaza Zambrano**, docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la egresada **Alexandra Carolina Quintana Reyes**, realizó el proyecto de investigación de grado titulado "**MODELO DE CONTROL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS PYMES AGRÍCOLAS EN EL CANTÓN VALENCIA, PROVINCIA DE LOS RÍOS 2015**", previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas Agropecuarias, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Ing. Paula Marisol Plaza Zambrano, Msc.

DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CERTIFICACIÓN DEL REPORTE DE LA HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN DE COINCIDENCIA Y/O PLAGIO ACADÉMICO.

La suscrita, **Ing. Paula Marisol Plaza Zambrano**, Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, en calidad de Directora del Proyecto de Investigación **CERTIFICA** el cumplimiento de los parámetros establecidos por el SENESCYT y se evidencia el reporte de la herramienta de prevención de coincidencia y/o plagio académico (URKUND) con un porcentaje de coincidencia del 2%.

	
Document	TESIS ALEXANDRA QUINTANA ADM.EMP.AGROP. 19.10.2015.docx (D15753479)
Submitted	2015-10-19 14:30 (-05:00)
Submitted by	rgaibor@uteq.edu.ec
Receiver	rgaibor.uteq@analysis.urkund.com
Message	TESIS ALEXANDRA QUINTANA ADM.EMP.AGROP. 19.10.2015 Show full message
	2% of this approx. 30 pages long document consists of text present in 1 sources.

Ing. Paula Marisol Plaza Zambrano, Msc.

DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGROPECUARIAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Título:

Modelo de Control para la Gestión Administrativa de las Pymes Agrícolas en el cantón Valencia, provincia de Los Ríos, 2015.

Presentado a la comisión académica como requisito previo a la obtención de Ingeniero en Administración de Empresas Agropecuarias.

Aprobado por:

Ing.: Yanila Granados Rivas Msc.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Eco.: Luis Zambrano Medranda Msc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing.: Sandra Muñoz Macías Msc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por haberme brindado salud y fuerza de voluntad necesaria para superar los desafíos que se presentaron en el transcurso de mi carrera universitaria y más que todo gracias a mi abuelito, y familiares, por inculcarme buenos valores en el transcurso de mi vida profesional.

A mis padres el Sr.: Víctor Hugo Quintana Rivera y a mi madre la Sra.: Santa Cristina Reyes, y a mi esposo Wellington Saltos, por ser fuente de inspiración y por brindarme su amor, dedicación y por haber depositado su confianza en mí.

De manera especial agradezco a la Ing. Paula Plaza directora del presente proyecto de investigación, Econ. Luis Zambrano, y Econ. Flavio Ramos por su acertado asesoramiento, paciencia, dedicación, motivación, y aporte profesional haciendo así posible el desarrollo total de la misma, ha sido un privilegio poder contar con su guía y ayuda.

Gracias a mis amigos y referentes que han sido claveles en mi vida profesional por su apoyo incondicional en el transcurso de este trabajo de investigación.

De la misma manera agradezco a cada uno de los miembros del tribunal, por su experiencia invaluable, conocimientos y asesoría.

A cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Agrarias quienes formaron parte de mi preparación profesional, al brindarme sus valiosos conocimientos.

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación se lo dedico a Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

Para mis padres y mi esposo, por sus consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos, y familiares, por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

El presente proyecto de investigación se realizó en el cantón Valencia provincia de Los Ríos, tuvo como propósito diseñar un modelo de control para la gestión administrativa de las Pymes agrícolas, para esto se ha llevado a cabo el análisis de los diferentes aspectos que intervienen en esta investigación. Luego de evaluar la situación actual de las Pymes y tener una visión clara de las actividades que se desarrolla en está, se procedió a realizar una propuesta con la finalidad de que los agricultores pueda llevar a cabo una buena administración. De tal manera que para el marco contextual de la investigación, se tomaron en cuenta temas como; introducción, objetivo general y objetivos específicos.

Sin embargo en el marco teórico se detallan los temas y subtemas que tienen que ver con la investigación, en relación a definiciones y conceptos como; empresas, administración, control, tipos, características, principios, organización, por lo cual se encuentra definiciones de Pymes, importancias, características, fortalezas y debilidades, ventajas y desventajas de las mismas. Siendo una investigación descriptiva y aplicada se emplearon los métodos inductivos y analíticos para el desarrollo del proyecto de investigación, todo esto con el apoyo de las fuentes primarias y secundarias que permitieron la recolección de los datos. Para la obtención de los resultados se ejecutaron encuestas a 53 Pymes, logrando obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos propuesto, datos que fueron tabulados bajo la aplicación de excel. La interpretación de los resultados no fueron totalmente satisfactorio, por lo que el 69.81% no disponen de personal para ejecutar el rol de control en su compañía, y el 81.13% no cuenta con normas de control de tal manera que no están teniendo una excelente administración. Se formalizaron las conclusiones y las recomendaciones, que se obtuvieron luego de haber realizado el análisis de la investigación. Las fuentes bibliográficas sustentan los conceptos y definiciones. Se anexa el formulario de entrevista, y fotos de la encuesta ejecutada.

Palabras claves: Pymes, gestión administrativa, control.

ABSTRACT AND KEYWORDS

This research project was conducted in the canton Valencia province of Los Rios, he had as designing a control model for the administrative management of agricultural SMEs, for this has been carried out the analysis of the different aspects involved in this purpose investigation. After evaluating the current situation of SMEs and have a clear overview of the activities taking place in is, we proceeded to make a proposal in order that farmers can carry out good governance. So that for the contextual framework of the investigation were taken into account issues such as; introduction, general objective and specific objectives.

However, in the framework topics and subtopics that have to do with the investigation in relation to definitions and concepts as detailed; business, management, control, types, characteristics, principles, hierarchical levels, so definitions of SMEs is, importances, characteristics, strengths and weaknesses, advantages and disadvantages of them. As a descriptive and inductive and applied research for the development of analytical research project methods were used, all with the support of primary and secondary sources that allowed data collection. To obtain the results surveys were executed to 53 SMEs, obtaining the information needed to meet the proposed objectives, data were tabulated in the Excel application. The interpretation of the results were not entirely satisfactory, so the 69.81% do not have staff to perform the role of control in your company, and 81.13% do not have control standards so that they are not having an excellent management. Conclusions and recommendations, which were obtained after making the analysis of research were formalized. Bibliographical sources underlying concepts and definitions. The interview form, and photos of the executed survey is attached.

Keywords: SMEs, administrative management, control.

TABLA DE CONTENIDO

PORTADA-----	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO-----	iii
CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN ---	iii
CERTIFICACIÓN DE PLAGIO -----	iv
AGRADECIMIENTO-----	vi
DEDICATORIA -----	vii
RESUMEN Y PALABRAS CLAVES -----	viii
ABSTRACT AND KEYWORDS. (INGLÉS)-----	ix
INTRODUCCIÓN -----	1
CAPÍTULO I -----	3
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN -----	3
1.1 Problema de Investigación	4
1.1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.1.2 Formulación del Problema	5
1.1.3 Sistematización del Problema	5
1.2 Objetivos	6
1.2.1 Objetivo General	6
1.2.2 Objetivos Específicos	6
1.3 Justificación.....	7
CAPÍTULO II-----	8
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN-----	8
2.1 Marco Conceptual	9
2.1.1 Empresas	9
2.1.1.1 Definición.....	9
2.1.1.2 Importancia.....	9
2.1.1.3 Clasificación de las Empresas	9
2.1.2 Las Pymes	11
2.1.2.1 Definición.....	11

2.1.2.2	Importancia de las Pymes.....	11
2.1.2.3	Características de las Pymes	12
2.1.2.4	Fortalezas y Debilidades de las Pymes	12
2.1.2.5	Ventajas y Desventajas de las Pymes.....	13
2.1.2.6	Las Pymes Agrícolas	15
2.1.2.7	Clasificación de las Pymes Agrícolas en el Ecuador	15
2.1.2.8	La Situación Actual de las Pymes	16
2.1.2.9	Potencialidades de las Pymes	16
2.1.3	Gestión Administrativa	17
2.1.3.1	Definición.....	17
2.1.3.2	Funciones Administrativas	18
2.1.3.3	Planeación Administrativa	19
2.1.3.4	Principios de la Planeación	19
2.1.3.5	Tipos de Planes.....	21
2.1.3.6	Componentes de la Planeación.....	21
2.1.3.7	Organización Administrativa	21
2.1.4	Control Administrativo	23
2.1.4.1	Definición.....	23
2.1.4.2	Importancia del Control	24
2.1.4.3	Características del Control	25
2.1.4.4	Principios del Control.....	26
2.1.4.5	Sus Procesos y Reglas del Control.....	26
2.1.4.6	Tipos de Control.....	27
2.1.4.7	Control Estratégico.....	28
2.1.4.8	Control Administrativo	30
2.1.4.9	Control Presupuestal	31
2.1.4.10	Control Operativo.....	32
2.1.5	Modelos de Control.....	33
2.1.5.1	Sistemas de Control.....	33
2.1.5.2	Importancias de Modelo de Control.....	34
2.1.5.3	Características del Modelo de Control	34
2.1.5.4	Tipos de Modelos de Control	35

CAPITULO III -----	36
MÉTODOLÓGÍA DE LA INVESTIGACIÓN-----	36
3.1 Localización y Ubicación de la Investigación.....	37
3.2 Tipos de Investigación	38
3.3 Método de Investigación	38
3.4 Fuentes de Recopilación de Información	39
3.5 Diseño de la Investigación	39
3.6 Instrumento de Investigación	40
3.7 Tratamiento de los Datos.....	40
3.8 Recursos Humanos y Materiales	41
CAPITULO IV -----	42
RESULTADOS Y DISCUSIÓN -----	42
4.1 Resultados	43
4.1.2 Propuesta:	58
4.1.2.1 Importancia de la Propuesta	58
4.1.2.2 El Nivel Estratégico.	58
4.1.2.3 Nivel Táctico.	61
4.1.3.3 Nivel Operativo	65
CAPITULO V -----	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	72
5.1 Conclusiones	73
5.2 Recomendaciones.....	74
CAPITULO VI -----	75
6.1 Bibliografía.....	76
CAPITULO VII -----	80
ANEXOS-----	80
Anexo 7.1 Cuestionario de la Encuesta	81
Anexo 7.2 Fotos de la Encuesta	87

TABLA DE FIGURAS

Figura 1 Funciones Administrativa-----	18
Figura 2 Manuales de Organización.-----	23
Figura 3 Tipos de Control-----	28
Figura 4 La Interconexión entre los Controles Estratégicos, Táctico y Operacional-----	32

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1	Perfil del encuestado	43
Cuadro 2	Quien dirige su empresa, y cantidad de empleados.	44
Cuadro 3	Recursos financieros, con que cultivo, hace que tiempo inicio su actividad agrícola y ha donde está destinado sus producto.	46
Cuadro 4	Componentes básicos de la planeación estratégica.	48
Cuadro 5	Actividades que se realizan en la empresa	50
Cuadro 6	La empresa dispone de tecnología (ordenadores).	51
Cuadro 7	La empresa programa sus actividades.	52
Cuadro 8	Funciones administrativa de la empresa.....	53
Cuadro 9	Diseño organizacional y valores dentro de la empresa	54
Cuadro 10	La empresa cuenta con normas de control, y realizan reuniones con el personal	55
Cuadro 11	Tarjeta kardex de las Pymes agrícolas del cantón Valencia.....	66
Cuadro 12	Registro de entrada y salida del personal de las Pymes agrícolas del cantón Valencia	67
Cuadro 13	Presupuesto del cultivo de maíz de las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015.....	68
Cuadro14	Presupuesto del cultivo de cacao de las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015.....	70
Cuadro15	Presupuesto del cultivo de maracuyá de las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015.....	71
Cuadro 16	Población y muestra de las Pymes agrícolas del cantón Valencia	85

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico N°1	Perfil del encuestado en las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015.....	43
Gráfico N°2	Cantidad de empleados y quien dirige las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015.....	45
Gráfico N°3	Recursos financieros, con que cultivo, hace que tiempo inicio su actividad agrícola y ha donde está destinado los productos de las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015.....	47
Gráfico N°4	Componentes básicos de la planeación estratégica de las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015.	48
Gráfico N°5	Actividades que se realizan en las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015	50
Gráfico N°6	Dispone de ordenadores las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015.....	51
Gráfico N°7	Programan actividades en las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015.	52
Gráfico N°8	Funciones administrativa en las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015	53
Gráfico N°9	Diseño organizacional y valores en las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015.....	54
Gráfico N°10	La empresa cuenta con normas de control, y realizan reuniones con el personal, en las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015.....	56
Gráfico N°11	Resultados obtenidas de las encuestas ejecutadas a las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015	57
Gráfico N° 12	FODA de las Pymes del cantó Valencia	59
Gráfico N°13	Valores y principios de las Pymes agrícolas del cantón Valencia	60
Gráfico N°14	Organigrama del manual de funciones de las Pymes agrícolas del cantón Valencia -----	62

CÓDIGO DUBLIN

Título:	Modelo de control para la gestión administrativa de las Pymes agrícolas del cantón Valencia provincia de Los Ríos, 2015				
Autor:	Quintana Reyes Alexandra Carolina				
Palabras clave:	Pymes	Modelo de Control	Gestión Administrativa		
Fecha de publicación:					
Editorial:					
Resumen:	Resumen.- La presente investigación tuvo como objetivo la evaluar la situación actual de las Pymes agrícolas, mediante la aplicación de encuestas a los administradores y gerentes propietarios, como técnica de recopilación de datos. Siendo un tipo de investigación descriptiva aplicando los métodos inductivos y analíticos para el desarrollo de la misma. Los resultados determinaron que las Pymes agrícolas tiene déficits de conocimiento en el área administrativa, por la cual ellos trabajan de forma tradicional, e informal lo que manifiesta que no dispone de normas de control (...). Summary.- This research aims to assess the current situation of agricultural SMEs, through the implementation of surveys managers owners and managers, and technical data collection. It is a kind of descriptive research using inductive and analytical methods for developing it. The results showed that agricultural SMEs have knowledge deficits in the administrative area, which traditionally they work, and informal which shows that not dispone control standards (...).				
Descripción:					
URI:					

INTRODUCCIÓN

Las Pymes, a nivel mundial, representan en promedio el 80% de los negocios de una economía¹, ya que brinda beneficios para la actividad económica como: el desarrollo de habilidades a emprendedoras, es una importante fuente generadora de empleo, y por último realiza un aporte a las exportaciones y al comercio².

Sin embargo para nuestro país las Pymes, representan el 75% de organizaciones informales y concentran más del 70% de los empleos, se encuentran en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un factor fundamental en la generación de riqueza y empleo, de acuerdo al informe por el SRI en el año 2011 existieron 27 646 Pymes, siendo las provincias de Pichincha y Guayas las que agrupan la mayor cantidad de Pymes³.

Por lo tanto, la provincia de Los Ríos ocupa el segundo lugar en superficie agropecuaria, con 637 mil hectáreas, equivalen al 27% del total de la región cinco (Santa Elena, Guayas, Galápagos, Los Ríos, y Bolívar) y el 5% del total del país. En esta provincia predominan cultivos transitorios (arroz, papa y maíz), y perennes (banano, cacao, maracuyá, palma etc.), con una extensión de 228 mil ha, que representan el 36% del área de la provincia, seguidos de cultivos permanentes con 217 mil ha, equivalentes al 34% de la superficie de Los Ríos.

Mientras que Los Ríos se caracteriza, por tener pequeñas explotaciones, el 84% de las Unidades Productivas Agropecuarias en la provincia tiene de 0 a 20 ha., (35.216 UPA), y ocupan el 31% de la superficie con uso agropecuario (197.991 ha.), en este grupo, el tamaño promedio por finca es de 5,6 ha/UPA. La estructura de la PEA (Población Económicamente Activa) del cantón Valencia con respecto a su especialización económica, concentra la mayor parte de la población en el sector primario de la economía, principalmente en la agricultura y ganadería. Y esto concuerda con los datos proporcionados por el INEC en relación con la rama de actividad económica a las que se dedica principalmente la PEA ocupada del cantón Valencia, que son mayoritariamente la agricultura con un 62,7%, y luego

¹ <http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-%20pymes>

² http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf

³ <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/223.pdf>

la atención a la salud humana (8,20%), y el comercio al por mayor y al por menor (7,67%). Las demás ramas de actividad, como el transporte, la construcción, la industria manufacturera, la enseñanza y la administración pública, representan porcentajes muy pequeños de la PEA. La economía del cantón Valencia se basa en la actividad agrícola y su importancia trasciende fuera de los límites cantonales, considerando que el banano y el cacao aportan a la economía del país⁴.

La gestión administrativa es transcendental en la dirección de las empresas porque permite supervisar las labores que se están realizando en cada una de las áreas de trabajo y así cumplir con los objetivos planificados en la organización. Es preciso tener un adecuado control administrativo, porque se restringen riesgos y posibles fraudes, se protegen los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de su talento humano⁵.

Las Pymes no cuentan con un control administrativo oportuno debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, que carecen de formalidad de una organización oportuna, de tal manera que el control debe ser empleado por todas las empresas independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, y diseñado que permita proporcionar una razonable seguridad en lo referente a: la efectividad y eficiencia de los empleados.

El control en las Pymes es importante para la optimización de los recursos y el desempeño de la compañía tanto en lo administrativo como en la operación, favoreciendo desde los dueños hasta el propio cliente, debido a que éste tendrá un grado de confianza sobre la empresa y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno⁶. La elaboración de un modelo de control en la gestión administrativa para las Pymes agrícolas del cantón Valencia condescenderá vigilar las actividades con el fin de asegurar que se realice conforme a los planes y se corrijan las desviaciones importantes. Un sistema eficaz de control garantiza que las actividades se cumplan de tal forma que se alcancen las metas de la organización.

⁴ http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/%23recycle/PDyOTs%202014/1260002000001/PDyOT/30062013_171535_PDyOT-Vale.pdf

⁵ Paula Plaza, Material de clase

⁶ http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_control_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexico.pdf

CAPÍTULO I
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de Investigación

1.1.1 Planteamiento del Problema

Las Pymes agrícolas del cantón Valencia, afrontan muchas dificultades, por lo que no cuentan con un control administrativo apropiado debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, en la mayoría de los casos carecen de formalidad de una organización oportuna y falta de manuales de procedimientos, valores, principios y de políticas que sean conocidas por todos los integrantes.

Concordando con la falta de conocimiento de control administrativo y una supervisión oportuna en las actividades, está afectando al buen desempeño de las Pymes, donde la empresa se enfrenta a control de inventarios, presupuestos, organización interna, planear correctamente su producción, pero lo más importante sacar un producto de calidad al menor costo que va redundar en la productividad y en el rendimiento económico.

La carencia o el desconocimiento de las normas de control pueden generar daños a futuros, ya que el mal uso o un manejo ineficaz de los recursos conllevarán a pérdidas en la empresa, viéndose forzadas a disminuir personal, y pueden verse obligadas a salir del mercado por la disminución de clientes.

Para el funcionamiento oportuno dentro de las labores que se efectúan en las diferentes áreas con las que cuenta las Pymes, se ha establecido algunos elementos administrativos, como misión, visión, FODA, manual de funciones, presupuesto, normas de control que al ser aplicada en la empresa respalda una óptima gestión administrativa.

Diagnóstico

Causas

- ✓ Inadecuada o inexistencia de aplicación de normas de control administrativo.
- ✓ Ineficiencia en la ejecución del nivel operativo.

Efecto

- ✓ Bajo rendimiento de talento humano en las labores que se realiza en la empresa.
- ✓ Mala utilización de los recursos productivos que conllevan a baja rentabilidad.

Pronóstico

- ✓ Disminución de ingresos.
- ✓ Bajos resultados.

1.1.2 Formulación del Problema

La problemática de la presente investigación se centra en ¿Cómo afecta el control en el desempeño administrativo de las Pymes agrícolas en el cantón Valencia provincia de Los Ríos, 2015?

1.1.3 Sistematización del Problema

¿La empresa lleva sistemas de control interno ineficientes?

¿La implementación de normas de control, contribuye a mejorar el desempeño de la gestión administrativa y lograr rendimientos óptimos?

¿Qué nivel de confianza registra el nivel operativo dentro de las Pymes?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de control para el desempeño administrativo de las Pymes agrícolas en el cantón Valencia provincia de Los Ríos, 2015.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Evaluar la situación actual del control en la gestión administrativa que desarrollan las Pymes agrícolas en el cantón Valencia.
- ✓ Proponer un modelo de control que contribuya a mejorar la gestión administrativa de las Pymes agrícolas en la presente investigación.

1.3 Justificación

El control como la función que permite la inspección y comparación de los rendimientos obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura de la propia empresa, siendo la supervisión uno de los pasos más importantes para que una empresa pueda seguir operando de manera correcta y eficiente.

La importancia que tiene el control en la gestión administrativa de las Pymes agrícolas no solo porque a través de esta función se lograra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir, sino que es el encargado de rendir cuentas, permite percatarse de los errores que se han cometido para poder generar posibles soluciones o tomar las precauciones debidas.

Al aplicar un sistema de control en las Pymes agrícolas todos sus integrantes se sentirán comprometidos para que su trabajo sea eficiente, correcto y podrán acoplarse con mayor facilidad a las políticas empresariales. El empleador tendrá información oportuna para la correcta toma de decisiones, lo que lograra mejor control y gestión administrativa. Además de lo mencionado la investigación a desarrollarse es un aporte para empresas similares que deseen aplicar un control adecuado dentro de sus entidades y por ende de su gestión administrativa.

CAPÍTULO II
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA
INVESTIGACIÓN

2.1 Marco Conceptual

2.1.1 Empresas

2.1.1.1 Definición

Para, (Münch Lourde & García, 2006). Es un grupo social en el que a través de la administración de capital y trabajo se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de necesidades de la comunidad.

Mientras que para, (Münch Lourde , 2007). La empresa es la unidad económica social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

2.1.1.2 Importancia

Para, (Münch Lourde , 2007). La empresa es importantes porque:

- ✓ Crean oportunidades de trabajo.
- ✓ Satisfacen las necesidades de la comunidad al producir bienes y servicios socialmente necesarios.
- ✓ Originan el desarrollo económico y social al fomentar la inversión.
- ✓ Son una fuente de ingresos para el sector público mediante la recaudación de impuestos.
- ✓ Proporcionan rendimientos a los inversionistas.

2.1.1.3 Clasificación de las Empresas

a) De acuerdo a su actividad económica

Las empresas según su actividad económica se clasifican en:

- ✓ **Sector primario.-** Son las que crean valor al obtener recursos de la naturaleza como: (empresas agrícolas, mineras, ganaderas y pesqueras, etc.).

- ✓ **Sector secundario.-** Son las empresas que transforman bienes en otros que a su vez, se utilizan como factores en otros procesos productivos o que son más útiles para el consumo. Incluyen a las empresas industriales y de construcción.
- ✓ **Sector terciario.-** Son aquellas que brindan a los consumidores o a otras compañías un servicio, (Fernández, 2008).

b) De acuerdo a su tamaño

Algunas de las clasificaciones sobre las empresas utilizan este criterio para distinguir unas organizaciones de otras. En realidad, se pueden usar parámetros muy diferentes para medir el tamaño de las empresas⁷.

- ✓ **Pequeñas empresas.-** Tienen de 6 a 50 trabajadores. El dueño debe hacer un consenso familiar, en donde debe plantear los objetivos del negocio, así como la creación de un reglamento en donde plasme lo que se debe hacer y lo que no debe hacerse, todo esto por mayoría de votos. Y cuando se haya creado el reglamento, informales a sus miembros y empleados de la empresa del reglamento establecido.
- ✓ **Medianas empresas.-** Cuenta con un número de trabajadores que está, comprendido entre 51 a 250. A este nivel, la empresa debería realizar juntas en la cual se lleva una minuta la que debe contener el objetivo de la reunión, lugar y fecha de la reunión, nombre y cargo de los asistentes a la junta, una breve descripción de los temas a tratar y los acuerdos que se tomaron durante la reunión, de esta forma la empresa empezara a profesionalizarse.

⁷ <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>

2.1.2 Las Pymes

2.1.2.1 Definición

Es el conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo al volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores y su nivel de producción o activos se desarrollan en las economías de los países. En nuestro país las Pymes que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destacan:

- ✓ Comercio al por mayor y al por menor.
- ✓ Agricultura, silvicultura y pesca.
- ✓ Industrias manufactureras.
- ✓ Construcción.
- ✓ Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- ✓ Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- ✓ Servicios comunales, sociales y personales.

Las Pymes, son unidades de producción de bienes o servicios, de pequeñas y medianas envergadura, en cuando a su infraestructura física y su inversión económica, por lo general son empresas familiares que brinda empleo, siendo las Pymes muy importante en la economía mundial y son empresas de alto crecimiento cuyo propósito es alcanzar grandes utilidades de inversión.

2.1.2.2 Importancia de las Pymes

Las Pymes son importantes en nuestro país porque se encuentran en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo⁸.

⁸ <http://www.sri.gob.ec/de/32>

2.1.2.3 Características de las Pymes

Para, (Gómez, P, 2008). Las características más importantes para las Pymes son:

- ✓ Tienen capital proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad
- ✓ Los dueños dirigen la empresa
- ✓ La administración es empírica
- ✓ Obtienen algunas ventajas fiscales.
- ✓ Componente familiar. Casi en su totalidad son empresas familiares, la toma de decisiones depende de ellos y puede producirse desacuerdo en la aplicación de las mismas.
- ✓ Falta de liquidez. Este es un problema muy común en las Pymes, por lo cual tienden a solicitar préstamos o financiamientos a organizaciones que apoyen su gestión
- ✓ Poco productivas. Son consideradas así debido a su falta de liquidez.
- ✓ Relación tamaño – productividad. Mientras más pequeño sea el tamaño de la estructura de producción de una empresa, menor la concentración y representatividad en sus resultados.
- ✓ Falta de solvencia. La solvencia se refiere a los recursos, las Pymes carecen de recursos.

2.1.2.4 Fortalezas y Debilidades de las Pymes

Fortalezas

- ✓ Representan el 95% de las unidades productivas.
- ✓ Generan el 60% del empleo.
- ✓ Participan del 50% de la producción.
- ✓ Amplio potencial redistributivo.
- ✓ Capacidad de generación de empleo.
- ✓ Amplia capacidad de adaptación.
- ✓ Flexibilidad frente a los cambios.
- ✓ Estructuras empresariales horizontales.

Debilidades

- ✓ Insuficiente capacitación del talento humano.
- ✓ Insuficiencia de financiamiento.
- ✓ Insuficiente cantidad productiva.
- ✓ Escasa capacidad de negociación.
- ✓ Inexistencia de estrategias globales de internacionalización.
- ✓ Débiles encadenamientos productivos-materias primas.
- ✓ Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos.
- ✓ Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.

2.1.2.5 Ventajas y Desventajas de las Pymes

Ventajas

Para, (Longenecker, 2001). Es importante conocer las ventajas que presentan las pequeñas empresas para poder considerar su estudio y así lo muestra:

- ✓ Tienen gran capacidad para generar empleos, absorben una parte importante de la población económicamente activa.
- ✓ Asimilan y adaptan con facilidad tecnologías de diverso tipo, o producen artículos que generalmente están destinados a surtir los mercados locales y son bienes de consumo básico.
- ✓ Se establecen en diversas regiones geográficas, lo cual les permite contribuir al desarrollo regional.
- ✓ Mantiene una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumenta o reducen su oferta cuando se hace necesario.
- ✓ El personal ocupado por empresa es bajo, por lo cual el gerente – que generalmente es el dueño – conoce a sus trabajadores y empleados, lo que le permite resolver con facilidad los problemas que se presenten.
- ✓ La planeación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital, inclusive los problemas que se presentan se van resolviendo sobre la marcha

- ✓ Mantienen una unidad de mando, lo que les permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las operativas.
- ✓ Producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas.

Desventajas

Para, (Longenecker, 2001). Las desventajas de las pequeñas empresas nos permiten analizar las fallas y las oportunidades que se presentan en estas empresas para su estudio.

- ✓ Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- ✓ Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen los ingresos.
- ✓ La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- ✓ Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas.
- ✓ Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
- ✓ Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
- ✓ Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.
- ✓ Mantienen altos costos de operación.
- ✓ No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- ✓ Sus ganancias no son muy elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
- ✓ No contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
- ✓ La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- ✓ No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, encuentran el problema de la fuga de su personal capacitado.

2.1.2.6 Las Pymes Agrícolas

Son las empresas que se desenvuelven en el sector primario, que se relacionan con empresas comercializadoras de materias primas o productos con valor agregado para el mercado interno o para la agro-exportación⁹.

2.1.2.7 Clasificación de las Pymes Agrícolas en el Ecuador

De acuerdo a su propietario

- ✓ **Pequeñas.-** Están constituidas por una persona de forma individual o por un determinado límite de personas que mantienen un tipo de venta
- ✓ **Medianas.-** Están constituidas por una persona de manera natural o intervienen varias personas con responsabilidad y funciones definidas¹⁰.

De acuerdo al número de trabajadores

Según, (Van Horne James, 2003). Manifiesta que esta clasificación se relaciona con el número de personas que trabajan en la empresa, su capital y los beneficios que éstas perciben. Por lo cual se clasifican en:

- ✓ **Pequeñas:** Son las que tienen de 1 a 50 trabajadores.
- ✓ **Medianas:** Son aquellas que están constituida por un número de personal de 51 y 250.

Clasificación de acuerdo número de hectáreas

- ✓ **Pequeñas.-** Son aquellas que están comprendida entre 1 a 20 ha, (35.216 UPA), y ocupan el 31% de la superficie con uso agropecuario de la provincia de Los Ríos (197.991 ha.). En este grupo, el tamaño promedio por finca es de 5,6 ha/UPA (Agenda Territorial de los Ríos, s.f.).

⁹ <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2474/1/CD-0180.pdf>

¹⁰ <http://es.slideshare.net/MarlyFlaviaCaviaRamos/concepto-de-empresa-y-pymes>

- ✓ **Medianas.-** Son aquellas que están comprendidas entre 20 y 100 ha, están en segundo lugar de la superficie agropecuaria de Los Ríos representando 13% de las UPA (5.591 UPA) y ocupan la tercera parte de la superficie agrícola con 210.703 ha, de la provincia. En promedio estas fincas tienen un tamaño de 38ha. /UPA (Agenda Territorial de los Ríos, s.f.).

2.1.2.8 La Situación Actual de las Pymes

Citado por la tesis del autor NELSON OLMEDO, temas: diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social para Pymes, en la Universidad Tecnológica Israel, Año 2012. La situación de las pequeñas y medianas empresas en la provincia de Los Ríos son las siguientes:

- ✓ Escaso nivel tecnológico.
- ✓ Baja calidad.
- ✓ Falta de financiamiento.
- ✓ Falta de mano de obra calificada.
- ✓ Clientes principales el mercado interno.
- ✓ Falta de capacitación.
- ✓ Desuso de la capacidad instalada.
- ✓ Falta de asociatividad organizacional.
- ✓ Falta de la calidad de empleo.
- ✓ Bajo nivel de calidad de los productos/servicios que producen.

2.1.2.9 Potencialidades de las Pymes

Las pequeñas y medianas empresas en la provincia de Los Ríos, tienen varias potencialidades entre las cuales se encuentran:

- ✓ Fuente generadora de riqueza y empleo.
- ✓ Disminuye el desempleo y tensiones sociales.
- ✓ Requiere menos costos de inversión.
- ✓ Utiliza mayor cantidad de materia prima nacional.

- ✓ Capacidad de proveer bienes y servicios a la gran industria.
- ✓ Es flexible para asociarse.
- ✓ Dinamizan la economía.
- ✓ Requiere menores costos de inversión.
- ✓ Es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas.
- ✓ Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales.
- ✓ Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector.
- ✓ El alto valor agregado de su producción contribuye al reparto más equitativo del ingreso.
- ✓ Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación).

2.1.3 Gestión Administrativa

2.1.3.1 Definición

Para, (Chiavenato, Idalberto, 2001). Es interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para lograr los objetivos con eficiencia y eficacia.

Mientras que para, (Reyes Ponce Agustín , 2007). Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social.

Según, (Hernández Sergio & Rodríguez., 2006). Es la disciplina profesional que se dedica al estudio y formación de especialistas en dirigir el trabajo humano en equipo con el fin de elevar la competitividad de los organismos sociales productivos del sector público y privado.

2.1.3.2 Funciones Administrativas

Las cuatro funciones administrativas principales que son aplicadas en las organizaciones son planeación, organización, dirección y control. (Hitt Michael & Otros., 2003).

Figura 1: Funciones Administrativa



FUENTE: IBALBERTO CHIAVENATO

Planeación.- Implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras, y con base en esas estimaciones, tomar decisiones sobre qué trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad. (Hitt, M.Y. , 2006).

Organización.- Para realizar el trabajo administrativo, es necesario juntar los recursos de manera sistemática; esta función se conoce como organización. Implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización. (Hitt, M.Y. , 2006).

Dirección.- A lo largo de los años, esta función se ha clasificado de diversas maneras, que incluyen el término liderazgo. Este último evidentemente no tiene las condiciones autocráticas que se asocian con la palabra dirección. (Hitt, M.Y. , 2006).

Control.- En las organizaciones contemporáneas, la palabra control no resulta del todo satisfactoria, ya que implica al igual que la palabra dirección, que la actividad debería llevarse a cabo siguiendo pautas dictatoriales y autocráticas. (Hitt, M.Y. , 2006)

2.1.3.3 Planeación Administrativa

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización. (Reyes Ponce Agustín, 2003).

(Münch Lourde, 2010). La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener, mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional, con una mayor probabilidad de éxito.

La planeación es importante para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Citado por la Tesis para obtener el título de licenciado en administración industrial con el tema, propuesta de un sistema administrativo para la mueblería sagitario. México 2009.

2.1.3.4 Principios de la Planeación

La observación de los principios es fundamental en la generación de planes exitosos. Los más importantes son:

- ✓ **Principio de unidad y dirección.**- Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos en una misma dirección.
- ✓ **Principio de delegación (centralizada vs. descentralización).**- Todo plan debe involucrar a las unidades ejecutoras, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan según su jerarquía.

- ✓ **Principio de flexibilidad.-** Todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad.
- ✓ **Principio de congruencia con la misión de la empresa.-** Todo plan debe estar inserto en la misión de la empresa, con objetivos y metas claras.
- ✓ **Principio de visión estratégica de largo plazo.-** Todo plan debe estar alineado a la visión estratégica.
- ✓ **Principio de control.-** Todo plan debe ser sujeto a control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado. (Chiavenato, y otros, 2005).

2.1.3.5 Tipos de Planes

En la empresa se realiza planeación estratégica como corriente y enfoque administrativo, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables, en una planeación a largo plazo, previo análisis del contexto económico donde se desenvuelve. (Chiavenato, y otros, 2005).

Sin embargo los planes tácticos se enfocan a las principales acciones que debe realizar una unidad para cumplir su parte del plan estratégico. Mientras que la planeación operativa identifica los procedimientos y procesos específicos que se necesitan en los niveles más bajos de la organización (...) (Chiavenato, y otros, 2005).

2.1.3.6 Componentes de la Planeación

Misión.- Es la definición amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro al que se dedica. (Münch Lourde, 2010).

Visión.- Es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y estimula acciones concretas para lograrla. (Münch Lourde, 2010).

Análisis FODA.- Consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

Las Fortalezas y oportunidades son puntos fuertes y características de la organización que facilitan y propician el logro de los objetivos. Sin embargo las debilidades es uno de los factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos y por lo cual las amenazas es un factor externo del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos. (Münch Lourde, 2010).

2.1.3.7 Organización Administrativa

Se ocupa de escoger que tareas deben realizarse y quien las tiene que hacer, como hacer, como debe agruparse, quien se reporta a quién. (Muñoz Heredia, 2012).

(Reyes Ponce Agustín, 2003). Organizar es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalado.

La organización administrativa es importante, por ser el elemento final del aspecto teórico recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa. (Reyes Ponce Agustín, 2003).

Estructura Organizacional.- Según, (Münch Lourde, 2010), dice que dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas.

Procesos de Organización- Consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. (Amaru Antonio, 2009).

✓ **División del trabajo.-** Es el proceso por medio del cual una tarea se divide en partes, cada una de las cuales se atribuye a una persona o grupo de personas. La división de trabajo permite a las organizaciones lograr objetivos complejos, como ensamblar

equipos grandes, fabricar productos en grandes cantidades y atender a diferentes tipos de clientes en distintos lugares.

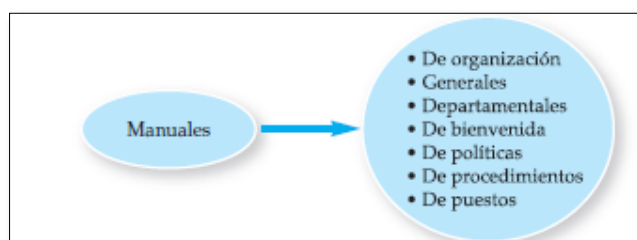
- ✓ **Autoridad.-** Además de dividir el trabajo, el proceso de organizar implica atribuir autoridad a las personas o a las unidades de trabajo. La autoridad (estrictamente hablando, autoridad formal) es el derecho legal que tienen los jefes o gerentes de dirigir a los integrantes de su equipo. (Amaru Antonio, 2009).
- ✓ **Jerarquía.-** La autoridad se divide verticalmente en niveles; las personas que se encuentran en determinado nivel tienen autoridad sobre las que están en un nivel inferior. A la inversa, en cualquier nivel, las personas tienen responsabilidades y rinden cuentas a quienes están arriba de ellas (o se reportan con ellas). A esa disposición de la autoridad en niveles se le llaman jerarquía o cadena de mando, a la cantidad de niveles se le conoce como números de escalones jerárquicos. (Amaru Antonio, 2009).

Departamentalización.- Se llama departamentalización a la base horizontal para organizar puestos en unidades de una organización. Los tres tipos básicos de la departamentalización son funcional, divisional y matricial.

- ✓ **Estructura funcional.-** Consiste en reunir a las personas con habilidades similares en un departamento.
- ✓ **Enfoque divisional.-** Organiza a los empleados en unidades basadas en productos, servicios o mercados comunes.
- ✓ **Enfoque matricial.-** Superpone una estructura divisional sobre una estructura funcional para combinar la eficiencia del enfoque funcional con la flexibilidad y respuestas al cambio del enfoque divisional. Es decir cada empleado en una unidad matricial responde ante dos jefes (Chiavenato, y otros, 2005).

Manuales de la Organización.- Los manuales son documentos detallados que contienen información sistemática y ordenada acerca de la organización de la empresa. De acuerdo con su contenido pueden clasificarse como muestra la siguiente figura. (Münch Lourde , 2007).

Figura 2: Manuales de organización.



AUTOR: LOURDES MÜNCH

- ✓ **La integración .-** A través de esta función se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes. (Münch Lourde , 2007).
- ✓ **La comunicación.-** Es el proceso a través del cual se transmite y recibe información. (Münch Lourde , 2007),

2.1.4 Control Administrativo

2.1.4.1 Definición

Para, (Robbins Stephen P & Decenzo David., 2009). Es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurar que se realicen conforme a los planes y se corrijan las desviaciones importantes. Un sistema eficaz de control garantiza que las actividades se cumplan de tal forma que se alcancen las metas de la organización.

Según, (Antoja Rojas Servulo., 2010). Es la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa con el fin de asegurar que se alcance los objetivos y planes ideados para su logro.

(Reyes Ponce Agustín , 2007). Manifiesta que es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Según, (Hitt Michael & Otros., 2003). Facilita el logro de los planes, la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el

uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Para, (Chiavenato , Idalberto, 2006). El control es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente los objetivos previstos.

(Fred R. David., 2003). Manifiesta que incluye todas las actividades realizadas con la finalidad de garantizar que las operaciones reales concuerden con las operaciones planeadas. Todos los gerentes de una empresa tienen responsabilidades de control, como son la conducción de evaluaciones del rendimiento y la toma de acciones necesarias para reducir al mínimo las deficiencias.

Para, (Münch Lourde , 2007). Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones

2.1.4.2 Importancia del Control

Según, (Münch Lourde, 2010).- Es de vital importancia dado que:

- ✓ Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- ✓ Promueve el aseguramiento de la calidad.
- ✓ Protección de los activos de la empresa.
- ✓ Garantiza el cumplimiento de los planes.
- ✓ Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- ✓ A través de este se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- ✓ Es el fundamento para el proceso de planeación.

Para, (Reyes Ponce Agustín , 2007).

- ✓ Cierra el ciclo de la administración, de hecho los controles a la vez son medios de previsión.

- ✓ Se da en todas las funciones administrativas, hay control de la organización, dirección e integración.

(Welsch Glenn A & Hilton Ronal W & Gordon Paul N., 2006). Manifiesta que el control es importante porque proporciona al gerente medios adecuados para chequear que los planes trazados se implanten en forma correcta y consta de cuatro pasos básicos:

- ✓ Señala niveles y medios de cumplimiento.- Establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- ✓ Chequea el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- ✓ Determina si existe alguna variación de los niveles medios.
- ✓ Si existiera alguna variación tomar medidas tales como: Capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

2.1.4.3 Características del Control

Entre las características que debe poseer el control son:

- ✓ **Integral.-** Asume una perspectiva integral de la organización, contempla a la empresa en su totalidad, cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.
- ✓ **Periódico.-** Sigue un esquema y una secuencia predeterminada.
- ✓ **Selectivo.-** Debe centrarse solo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.
- ✓ **Creativo.-** Continúa búsqueda de índices significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.
- ✓ **Efectivo y Eficiente.-** Busca lograr los objetivos marcados empleando los recursos apropiados.
- ✓ **Adecuado.-** Debe ser acorde con la función controlada, buscando las técnicas y criterios más idóneos.
- ✓ **Adaptado.-** A la cultura de la empresa y a las personas que conforman parte de ella.

- ✓ **Motivador.-** Debe contribuir a motivar el comportamiento deseado más que a coaccionar.
- ✓ **Servir de Puente.-** Entre la estrategia y la acción, como medio de despliegue de la estrategia en la empresa.
- ✓ **Flexible.-** Fácilmente modificable con capacidad de cambio. (Documento Pdf, s.f.).

2.1.4.4 Principios del Control

Para, (Reyes Ponce Agustín , 2007). La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación; ésta no se podría dar sin el control, cuanto mayor delegación se necesite, se requiere mayor control y pueden ser:

- ✓ **De los estándares.-** El control es imposible si no existen “estándares” prefijados y será mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.
- ✓ **Del carácter medial del control.-** En sentido positivo, surge el peligro del “especialista” en la técnica de control de que se trate, el que casi siempre verá la bondad de su técnica, y tratará de lograr a toda costa que se implante.
- ✓ **Del principio de excepción.-** Este importante principio tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario del cumplimiento de las previsiones, y las desviaciones imposibles de evitar como lo excepcional: hacia estas desviaciones es a donde debe dirigirse toda la atención. Cuando el principio de excepción se aplica principalmente en el área de los factores estratégicos se obtienen resultados todavía más valiosos.

2.1.4.5 Sus Procesos y Reglas del Control

- ✓ Hay que distinguir ante todo, los pasos o etapas de todo control.
- ✓ Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada campo hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos.
- ✓ Los sistemas de control deben reflejar en todo lo posible la estructura de la organización.
- ✓ Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada para aplicar el que sea más útil.

- ✓ Los controles deben ser flexibles.
- ✓ Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones.
- ✓ Los controles deben ser claros para todos cuantos de alguna manera han de usarlos.
- ✓ Los controles deben de llegar lo más concentrados que sea posible a los niveles administrativos que los han de utilizar.
- ✓ Los controles deben conducir por si mismos de alguna manera a la acción correctiva.
- ✓ En la utilización de los datos del control debe asegurarse un sistema. (Reyes Ponce Agustín , 2007).

2.1.4.6 Tipos de Control

Según, (Bernal Torres Cesar, 2007). Las organizaciones pueden diseñar e implementar indicadores de control para antes, durante o después de que un proceso o evento ocurra. Estos tipos de control se denominan:

- ✓ **Control anticipativo o preventivo.** Es el más deseable para los administradores y se realiza antes de que los procesos o eventos se implementen. Tiene como propósito evitar que se presenten problemas antes de que las actividades planeadas se ejecuten.
- ✓ **Control durante o concurrente.** Se realiza durante la ejecución de una determinada actividad. La forma usual de llevarlo a cabo es la supervisión directa mientras la actividad se desarrolla, es la supervisión que se realiza durante y en el sitio de trabajo.
- ✓ **Control posterior o de retroalimentación.** Según (Bernal Torres Cesar, 2007), se realiza sobre actividades o procesos ya ejecutados e informa sobre la eficiencia en el logro de los resultados respecto de lo previsto. Cuando se han implementado controles previos y durante los procesos, los controles posteriores son de gran importancia, pero cuando el control sólo se efectúa al final las consecuencias pueden ser altamente negativas para las organizaciones.

Según, (Münch Lourde , 2007).- El control posee etapas tales como: establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación.

Figura 3: Tipos de Control



AUTOR: LOURDES MÜNCH

- ✓ **Establecimiento de estándares.-** Un estándar es la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, para efectuar el control. Los estándares deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados; también son conocidos como indicadores.
- ✓ **Medición de resultados.-** La medición de resultados consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución de los resultados. La medición implica la determinación, detección de fallas, desviaciones o no conformidades en relación con los estándares.
- ✓ **Corrección.-** Es la aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades en relación con los estándares.
- ✓ **Retroalimentación.-** Consiste en la retroalimentación de los resultados para efectuar mejoras en el proceso. De la calidad de la información depende el grado de rapidez con que se retroalimente el sistema (Münch Lourde , 2007).

Para, (Amaru Antonio, 2009).- El proceso de control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales: estratégico, administrativo (o funcional) y operativo.

2.1.4.7 Control Estratégico

El control en el nivel estratégico complementa la planeación estratégica. Una vez que ésta trabaja con la definición de misión, estrategias, objetivos y ventajas competitivas el control estratégico intenta monitorear:

- ✓ El grado de realización de las misiones, estrategias y objetivos estratégicos.

- ✓ La adecuación de las misiones, objetivos y estrategias a las amenazas y oportunidades del ambiente.
- ✓ La competencia y otros factores internos.

En base a esta información que se monitorea en forma continua, los directores de una organización definen y redefinen sus estrategias para asegurar sus posiciones, defenderse de la competencia, mejorar la competitividad de sus sistemas interno, explorar oportunidades etc.

El control estratégico, también llamado control organizacional, es tratado en el nivel institucional de la empresa, complementa la planeación estratégica. Existen tres características básicas que identifican el control estratégico de la empresa:

- ✓ **Nivel de decisión.-** Es decidido en el nivel institucional de la empresa.
- ✓ **Dimensión temporal.-** Es orientado a largo plazo.
- ✓ **Cobertura.-** Es genérico y abarca a la empresa en su totalidad.

El control estratégico posee tipos de control que permiten medir los resultados de la empresa tales como:

a) Desempeño global de la empresa.- El nivel institucional utiliza sistemas de control para medir el desempeño global de la empresa, departamentos, proyectos que se considere prioritarios. Existen tres razones básicas para la existencia de control sobre el desempeño global de la empresa:

- ✓ La planeación estratégica se aplica a la empresa en su totalidad, en el sentido de alcanzar los objetivos empresariales. Para observarlos y medirlos es necesario efectuar algunos controles generales a fin de permitir las acciones correctivas por parte de la dirección de la empresa.
- ✓ En la medida en que se da la descentralización de la autoridad especialmente en los departamentos o divisiones por productos o por localización geográfica, las unidades pasan a ser semiautónomas en sus operaciones y en sus decisiones locales, lo cual exige controles globales capaces de medir sus resultados y evaluar su desempeño.

- ✓ Los controles globales permiten medir el esfuerzo total de la empresa como un todo o de un área integrada en vez de medir simplemente algunas partes de ella.
- b) Informes contables.-** El control de desempeño global de la empresa, por lo general, toma la forma de informes contable que constituyen una conclusión de todos los principales hechos de la empresa, como volumen de ventas, volumen de producción, volumen de gastos generales, costos, utilidades, utilización del capital, retorno sobre la inversión, etc.,
- c) Control de ganancias y pérdidas.-** El balance de ganancias y pérdidas (Q y P) ofrece una visión resumida de la situación de ganancias o pérdidas de la empresa en un determinado periodo. Al comparar los balances de los periodos anteriores, se pueden verificar las variaciones y detectar las áreas (como gastos de ventas, o las ganancias brutas sobre ventas).

2.1.4.8 Control Administrativo

Son los que se desarrollan en las áreas funcionales: producción, marketing, finanzas, recursos humanos. Producen información especializada y posibilitan la toma de decisiones en cada una de esas áreas.

Hay criterios y patrones de control tradicionales para todas ellas.

Por ejemplo:

- a) Cantidad y calidad de los productos y servicios y productividad (área de producción).
- b) Índices de rotación ausentismo o atrasos (área de recursos humanos)
- c) Participación en el mercado y desempeño del esfuerzo emocional (área de marketing).

La síntesis de información sobre el desempeño de las áreas funcionales es uno de los componentes de control del nivel estratégico.

El control táctico o administrativo se aplica en el nivel intermedio y se refieren a cada una de las unidades organizacionales sean departamentos, divisiones o equipos están orientados a mediano plazo. Existen varios tipos de control táctico, efectuados en el nivel intermedio

de las empresas. Los tipos de control táctico más importantes son: control presupuestal, presupuesto – programa y contabilidad de costos.

2.1.4.9 Control Presupuestal

Implica planeación y control, como en el caso del proceso administrativo. En muchas empresas, el presupuesto termina por transformarse en el principal instrumento del trabajo gerencial, y todo pasa a expresarse en términos de valores monetarios. Las principales ventajas del control presupuestal son:

- ✓ Mejoramiento de la planeación, volviéndola más objetiva y realista.
- ✓ Auxilio a la coordinación por medio de intercambio de informaciones, y el equilibrio entre las diferentes actividades, al detectar posibles desequilibrios existentes.
- ✓ Control global, al establecer patrones para todas las actividades y divulgación de informes de resultados reales capaces de indicar desviaciones y posibilitar las medidas correctivas.

a) Presupuesto – Programa

Requiere la identificación de las misiones y gastos relacionados con ellas, desde la justificación de su necesidad, el proyecto y la producción, hasta su entrega y utilización. Con esto, se hace énfasis en la naturaleza planificadora del proceso presupuestal y se facilita la asignación de los recursos sobre una base uniforme, permitiendo una base acumulativa para cualquier punto del ciclo de vida del programa.

b) Contabilidad de costos

La contabilidad de costos se considera una rama especializada de la contabilidad. Trata las informaciones sobre la acumulación y el análisis de costos, asentando los costos en algún tipo de unidad-base, como productos, servicios, subconjuntos, componentes, proyectos o departamentos.

2.1.4.10 Control Operativo

Se enfoca en las actividades y el consumo de recursos de cualquier nivel de la organización. Los cronogramas, diagramas de precedencia y presupuestos son las principales herramientas de planeación y, al mismo tiempo, de control operativo (Amaru Antonio, 2009).

Los controles operacionales, se aplican en el nivel operacional de la organización y se proyectan al corto plazo. Buena parte de las medidas correctivas en este nivel se aplican a las personas o a su desempeño.

Existe una amplia variedad de tipos de controles operacionales; algunos de ellos ganan importancia, dependiendo de las características de las operaciones y tareas de cada empresa o departamento. Algunos de estos controles operacionales involucran mecanismos impersonales de control, como la producción en línea de montaje, los cuadros de productividad y la automatización del proceso de operaciones y ejecución de tareas.

Según, (Chiavenato, Idalberto, 2001). El control está presente en mayor o menor grado, en casi todas las formas de acción empresarial. Los administradores pasan buena parte de su tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de las personas, de los métodos y procesos, máquinas y equipos, materias primas, productos y servicios, en todos los tres niveles de la organización de la empresa el institucional, el nivel intermedio y en el nivel operacional.

Figura 4: La interconexión entre los controles estratégicos, táctico y operacional



AUTOR: IDALBERTO CHIAVENATO

2.1.5 Modelo de control

El modelo integrado de control de gestión es un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro del sistema organizacional con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos intentados por la organización. Tales indicadores cuantitativos y cualitativos son medidos por medio de índices confiables de desempeño, gestionados por cuadros de mando que garantizan un monitoreo efectivo para el cumplimiento de los objetivos del sistema¹¹.

2.1.5.1 Sistemas de Control

Para, (Münch Lourde, 2010).- Para establecer un sistema de control se requiere:

- a) Contar con objetivos y estándares e indicadores.
- b) Capacitar al personal para que comprenda y aplique los controles.
- c) Evaluar la efectividad de los controles.

Algunos de los sistemas de control más usuales son: reportes e informes, sistemas de información, y formas.

a) Reportes e informe.- Existen múltiples tipos de reportes e informes. En términos generales, al diseñar, elaborar y presentar un informe es conveniente tomar en cuenta los siguientes lineamientos.

- ✓ **Confiability.-** Es imprescindible que los reportes se sustenten en información confiable.
- ✓ **Unidad del tema.-** Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.
- ✓ **Indicativo.-** Deben revelar indicadores importantes.
- ✓ **Claridad y concisión.-** Los informes largos, detallados y genéricos, originan confusiones y desatención por parte de quien los recibe.

¹¹ <http://www.rieoei.org/deloslectores/346Royero.PDF>

- ✓ **Gráficas y audiovisuales.-** De gran ayuda para la presentación de un informe puede ser la utilización de gráficas, materiales audiovisuales y explicaciones verbales para enriquecer la información.
 - ✓ **Frecuencia.-** Contar con información oportuna y periódica no implica que ésta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.
 - ✓ **Oportunidad.-** Deben ser actualizados y entregados en tiempo y forma.
- b) **Sistemas de información.-** Comprenden todos aquellos medio a través de los cuales se procesan los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada de las actividades de la organización.
- c) **Formas.-** Las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollen en cada departamento. Existen multitud de formas que se utilizan en la empresa que van desde una tarjeta de control de asistencia hasta una póliza de contabilidad. Las formas facilitan la transmisión de información y sirven para registrar adecuadamente las operaciones¹².

2.1.5.2 Importancia de Modelo de Control

Los modelos son importantes porque sirven para pensar, comunicar, predecir y controlar es decir como herramienta de dirección; debido a que son un todo que comprenden varios elementos estructurales que dan una idea o seguimiento en un campo de acción¹³.

2.1.5.3 Características del Modelo de Control

Las características de un modelo son:

- ✓ Estudia un problema del mundo real.
- ✓ Aplicación de conocimientos matemáticos y científicos que se poseen para llegar a conclusiones finales.
- ✓ Compara los datos obtenidos como predicciones con datos reales.
- ✓ Son completamente exactos con problemas de la vida real de hecho se trata de una idealización.

¹² (Münch, Administración Gestión Organizacional, Enfoques y Procesos Administrativos, 2010)
¹³ <http://www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/657-A472p/657-A472p-Capitulo%20II.pdf>

- ✓ El modelo debe ser bastante aproximado al sistema real e incorporar la mayoría de sus aspectos importantes.
- ✓ El modelo no debe ser tan complejo es decir que sea imposible entenderlo y manipularlo.

2.1.5.4 Tipos de Modelos de Control

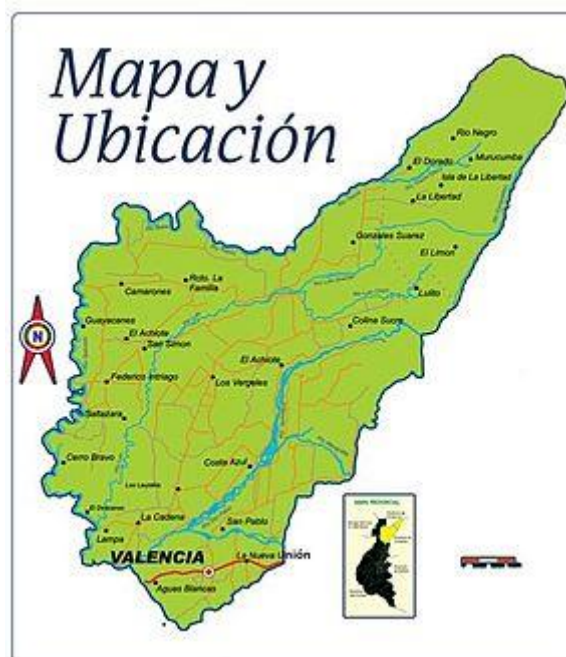
Los tres tipos de modelos que se conocen son:

- ✓ **Modelos físicos.-** Son los que permiten mostrar la estructura de un cuerpo o cosa, tanto de carácter externo como interno.
- ✓ **Modelos simbólicos.-** Generalmente son más específicos que los verbales ya representan un puente útil en el proceso de simbolizar un modelo verbal.
- ✓ **Modelos de comunicación.-** Son los que transmiten información ya sea de forma lineal o circular que va dirigida a un receptor¹⁴

¹⁴ <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657-A472p/657-A472p-Capitulo%20II.pdf>

CAPITULO III
MÉTODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Localización y Ubicación de la Investigación



El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en el cantón Valencia, provincia de Los Ríos, es uno de los 13 cantones de la provincia, con una extensión de 987.00 Km², de tierra fértil para la producción agrícola. Cuenta con una población de 42.556 habitantes según el censo del 2010. Limita al norte con la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, al sur con los cantones Quevedo y Quinsaloma, al este con la prov. de Cotopaxi (cantón La Maná), y al oeste con el cantón Buena Fe. El cantón cuenta con tres parroquias urbanas: Valencia, La Unión, Nueva Unión y diecinueve recintos¹⁵.

De acuerdo a la información otorgada por parte del departamento de avalúo y catastro del GAD municipal en el cantón Valencia existe 430 empresas agrícolas, las cuales 197 son Pymes que oscila de 1 a 100 hectáreas, ubicados en los diferentes sectores rurales del cantón, siendo propiedades de un solo dueño, y sociedades anónimas.

¹⁵ <http://www.valencia.gob.ec/pagina.php?recordID=14>

3.2 Tipos de Investigación

Los tipos de investigación nos facultó realizar el presente trabajo acerca de las Pymes agrícolas son las siguientes:

Investigación Aplicada.- Esta investigación nos permitió tener relación directa con los propietarios, administradores y directivos de las Pymes agrícolas mediante la aplicación de encuestas, con la finalidad de elaborar un modelo de control que nos conllevó a presentar una propuesta de mejora de la gestión administrativa.

Investigación Descriptiva.- Esta investigación facilitó esclarecer detenidamente los factores actuantes internos y externos, con el propósito de conocer las fortalezas y debilidades que tienen las Pymes agrícolas en el control de la gestión administrativa.

Investigación Bibliográfica.- Como fuente de información durante el proceso investigativo, proporciono interpretar, desarrollar, los tipos, características, principios, niveles y modelos de control, mediante fuentes de consultas primarias y secundarias como: libros, tesis, manuales, internet, entre otros.

3.3 Método de Investigación

Los métodos de investigación que se utilizaron fueron:

Método Inductivo.- Este método fue empleado para arribar a conclusiones y recomendaciones del problema planteado, el cual permitió la elaboración del modelo de control para mejorar la gestión administrativa de las Pymes agrícolas en el cantón Valencia.

Método Analítico.- Este método nos facilitó utilizar programas informáticos con los que se efectuó la interpretación de la información de la investigación con el propósito de conseguir las conclusiones y recomendaciones del problema que se planteó.

3.4 Fuentes de Recopilación de Información

Las fuentes de recopilación de información para este trabajo de investigación fueron:

Primarias.- Para la recolección de los datos se ejecutó un formulario de encuesta, aplicado a los propietarios, administradores y directivos de las Pymes agrícolas en el cantón Valencia.

Secundarias.- La fuente secundaria se refirió a libros, tesis, revistas, folletos, textos que concedió a sustentar el trabajo investigativo.

3.5 Diseño de la Investigación

Población y Muestra.- Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó un muestreo aleatorio simple para el análisis de la situación de las Pymes agrícolas del cantón Valencia, referencia del departamento de avalúo y catastros del GAD municipal del presente cantón a las Pymes agrícolas comprendidas entre 1 a 100 ha, la cual se tomara una muestra aleatoria de 53 empresas, siendo la población de 197 Pymes (anexos): para la cual se aplicó la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2(p.q)N}{N(e)^2 + (Z)^2p.q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

e = error de estimación 5% (0,05)

Z = Nivel de confianza 95% (1.96)

p = variabilidad positiva

q= variabilidad negativa

$$n = \frac{Z^2(p.q)N}{N(e)^2 + (Z)^2 p.q}$$

$$n = \frac{1.96^2(0.05 \times 0.95)197}{197(0.05)^2 + (1.96)^2 0.05 \times 0.95}$$

$$n = \frac{35.94772}{0.674976}$$

$$n = 53$$

3.6 Instrumento de Investigación

Los instrumentos de investigación que se ejecutaron en el presente trabajo de investigación sobre las Pymes son las siguientes:

Encuesta.- La encuesta se aplicó a los administradores, propietarios y directivos de las Pymes agrícolas del cantón Valencia por lo que es fundamental para obtener información específica, y de tal manera conocer la situación actual de dicha localidad.

Observación Directa.- Esto facilitó interpretar el ambiente propio dónde se realizan las actividades de las Pymes, ya que facilitó realizar oportunamente la propuesta del modelo de control.

3.7 Tratamiento de los Datos

Una vez culminado el trabajo de campo (aplicación de encuestas), para la tabulación e interpretación de los datos se procedió a utilizar la aplicación de Excel que nos permitió realizar cada uno de los cuadros estadísticos.

3.8 Recursos Humanos y Materiales

Los Materiales requeridos y utilizado para la ejecución de la presente investigación acerca de las Pymes agrícolas son las siguientes:

- ✓ Equipos de computación
- ✓ Equipos de oficinas
- ✓ Muebles de oficinas
- ✓ Materiales bibliográficos (libros, revistas, internet, tesis, manuales)
- ✓ Suministros de oficinas (resmas de hojas, carpetas, copias, lapiceros etc.)
- ✓ Anillados
- ✓ Recursos económicos
- ✓ Movilización
- ✓ Cámara fotográfica
- ✓ Celular
- ✓ Pen drive

CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

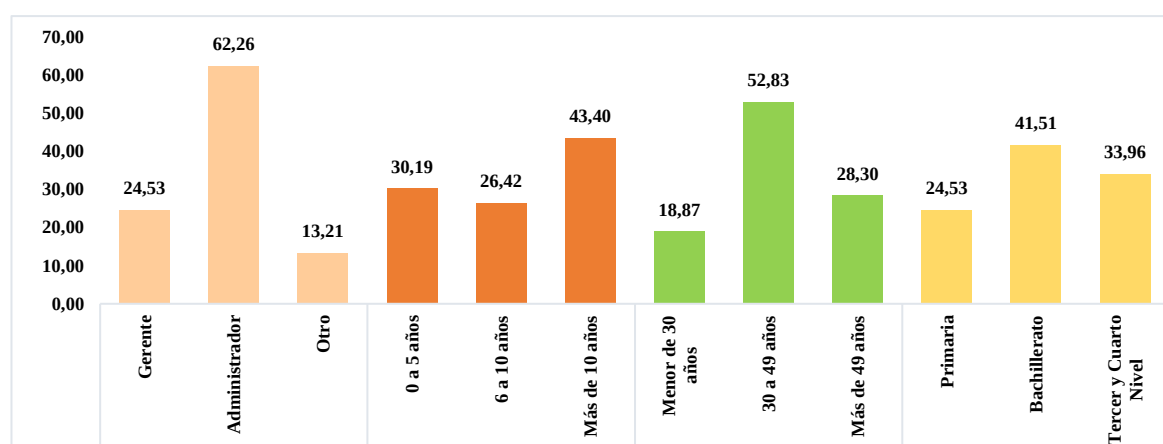
Los resultados obtenidos son producto de las encuestas y entrevistas efectuadas a los Gerente, Administradores y Directivos, para establecer la función del control en el desarrollo de las Pymes administrativas en la actividad agrícola.

Cuadro 1 Perfil del encuestado

PUESTO QUE DESEMPEÑA EN LA EMPRESA			CUÁNTO TIEMPO LLEVA EN ESE PUESTO			EDAD DEL ENCUESTADO			NIVEL MÁXIMO DE ESTUDIOS		
Opciones	Nº	%	Opciones	Nº	%	Opciones	Nº	%	Opciones	Nº	%
Gerente	13	24,53	0 a 5 años	16	30,19	Menor de 30 años	10	18,87	Primaria	13	24,53
Administrador	33	62,26	6 a 10 años	14	26,42	30 a 49 años	28	52,83	Bachillerato	22	41,51
Otros	7	13,21	Más de 10 años	23	43,40	Más de 49 años	15	28,30	Tercer y cuarto nivel	18	33,96
TOTAL	53	100	TOTAL	53	100	TOTAL	53	100	TOTAL	53	100

FUENTE: ENCUESTAS
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico N°1 Perfil del encuestado en las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015



FUENTE: ENCUESTAS
ELABORACIÓN: AUTORA

En el cuadro uno se observa que el 62.26% de los encuestados manifiestan que la denominación que utilizan para identificar a quien dirige las Pymes agrícolas es el administrador, en tanto que el 24.53% emplean el nombre de Gerente, demostrando en el manejo de las Pymes agrícolas bajo estudio el nombre del cargo que utilizan para designar a la máxima autoridad de la empresa es el administrador, siendo personas con conocimientos en el área administrativa que según (Hernández Sergio & Rodríguez., 2006), manifiesta que es la disciplina profesional que se dedica al estudio y formación de especialistas en dirigir el trabajo humano en equipo con el fin de elevar la competitividad de los organismos sociales productivos del sector público y privado.

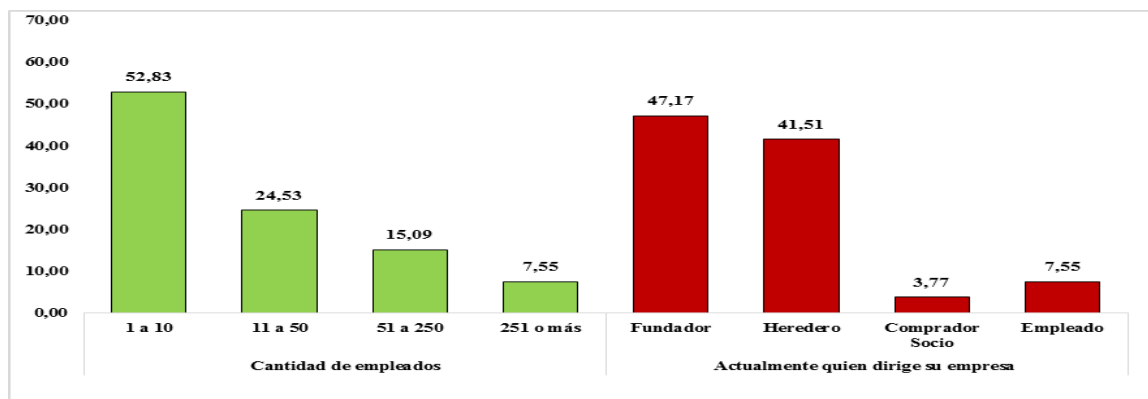
El tiempo que llevan ejerciendo esa función es de más de 10 años con el 43.40% son personas con una mucha experiencia en esta área. La edad del encuestado está entre 30 a 49 años que corresponde al 52.83% lo que podemos asegurar que las personas que están administrando las Pymes son personas relativamente jóvenes. En relación al nivel de estudio que poseen las personas que están al mando de la administración de las Pymes agrícolas, se aprecia que el 33.96% poseen un nivel de estudio de tercer y cuarto nivel, en tanto que el 41.51% de las personas encuestadas su nivel de estudio es secundaria y en un porcentaje minoritario del 24.53% tienen un nivel de estudio primario.

Cuadro 2 Quien dirige su empresa, y cantidad de empleados

CANTIDAD DE EMPLEADOS			ACTUALMENTE QUIEN DIRIGE SU EMPRESA		
Opciones	Nº	%	Opciones	Nº	%
1 a 10	28	52,83	Fundador	25	47,17
11 a 50	13	24,53	Herederero	22	41,51
51 a 250	8	15,09	Comprador Socio	2	3,77
251 o más	4	7,55	Empleado	4	7,55
TOTAL	53	100	TOTAL	53	100

FUENTE: ENCUESTAS
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico N°2 Cantidad de empleados y quien dirige las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015



FUENTE: ENCUESTAS
ELABORACIÓN: AUTORA

De acuerdo a los resultados que se presentan en el cuadro dos la Pymes tienen entre 1 a 10 empleados con el 52.83%, demostrándose que se caracterizan por tener pocos empleados, resultado que no concuerda <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>, donde redacta que el número de empleado de las empresas medianas están comprendida entre 21 a 250, mientras que las Pymes con mayor volumen de empleados de 251 o más empleados, presentaron un promedio de 7.55%, para realizar sus actividades diarias con el fin de satisfacer las necesidades de las misma.

Quienes dirigen las Pymes agrícolas son los fundadores con el 47.17%, seguido del 41.51% que son empresas administradas por herederos, en tanto que solo el 3.77% son manejadas por comprador socio. Lo que permite aprobar que son compañías producto de sus propios fundadores o patrimonio familiares.

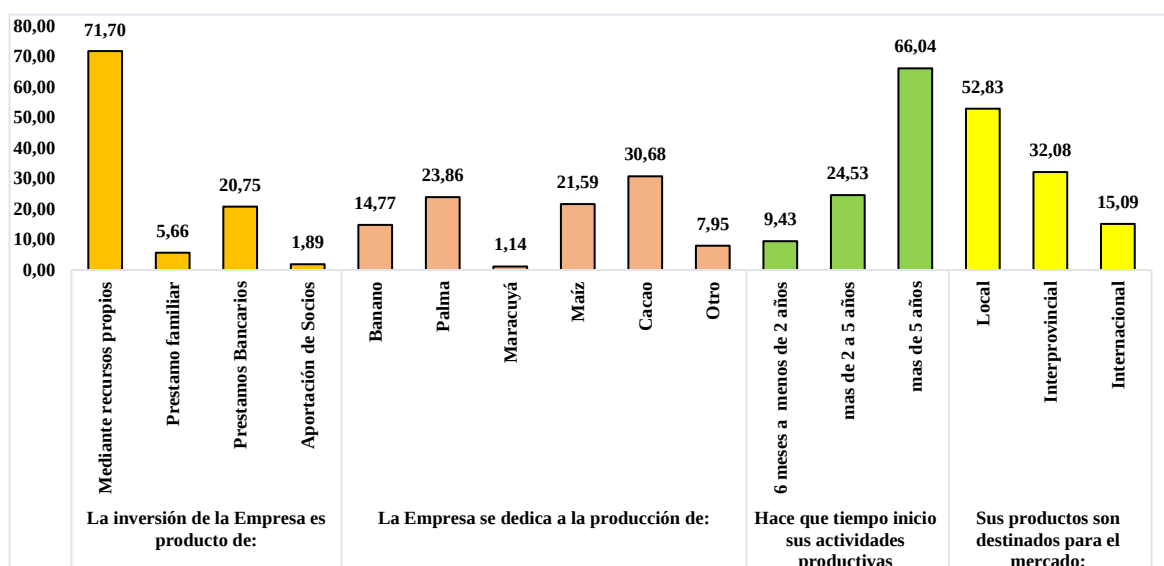
Cuadro 3 Recursos financieros, con que cultivo, hace que tiempo inicio su actividad agrícola y a qué mercado está destinado sus productos

LA INVERSIÓN DE LA EMPRESA ES PRODUCTO DE:			LA EMPRESA SE DEDICA A LA PRODUCCIÓN DE:			HACE QUE TIEMPO INICIÓ SUS ACTIVIDADES PRODUCTIVA.			SUS PRODUCTOS SON DESTINADOS PARA EL MERCADO.		
Opciones	N°	%	Opciones	N°	%	Opciones	N°	%	Opciones	N°	%
Mediante recurso propios	38	71,70	Banano	13	14,77	6 meses a menos de 2 años.	5	9,43	Local	28	52,83
Préstamos Familiar	3	5,66	Palma	21	23,86	De 2 a 5 años	13	24,53	Interprovincial	17	32,08
Préstamos Bancarios	11	20,75	Maracuyá	1	1,14	Más de 5 años.	35	66,04	Internacional	8	15,09
Aportación de Socios	1	1,89	Maíz	19	21,59						
			Cacao	27	30,68						
			Otro	7	7,95						
TOTAL	53	100	TOTAL	88	100	TOTAL	53	100	TOTAL	53	100

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico N°3 Recursos financieros, con que cultivo, hace que tiempo inicio su actividad agrícola y ha donde está destinado los productos de las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015



FUENTE: ENCUESTAS
ELABORACIÓN: AUTORA

Cuadro 3. De las encuestas aplicadas a los gerentes, administradores o directivos de las Pymes se observa que la inversión que utiliza para el desarrollo de sus actividades económicas es con recursos propios con el 71.70%, por lo que son empresas familiares, datos que coinciden con lo que indica la información otorgada por el SRI, en tanto que el 20.75% de las Pymes realizan préstamos bancarios, lo que faculta afirmar que las empresas ejecutan sus actividades utilizando recursos propios y muy poco utilizan o tienen acceso a créditos, lo que está perjudicando el crecimiento empresarial.

Según las repuestas de los responsables de las Pymes, ellos se dedican principalmente a producir cacao, palma y maíz con porcentajes que oscilan entre 21 y 30%, datos que coinciden con la Agenda Territorial de Valencia, donde basa su economía fundamentalmente en la actividad agrícola y su importancia trasciende los límites cantonales pues sus productos, principalmente es el banano y el cacao (perenne), teniendo un promedio del 30.68% en el cultivo de cacao y el 14.77% en banano.

El 66.04% de las Pymes iniciaron sus actividades productivas hace más de 5 años, podemos decir que hay una vasta experiencia y son fincas con plantaciones establecidas, en tanto que el 24.53% tienen entre 2 y 5 años con sus actividades agrícolas.

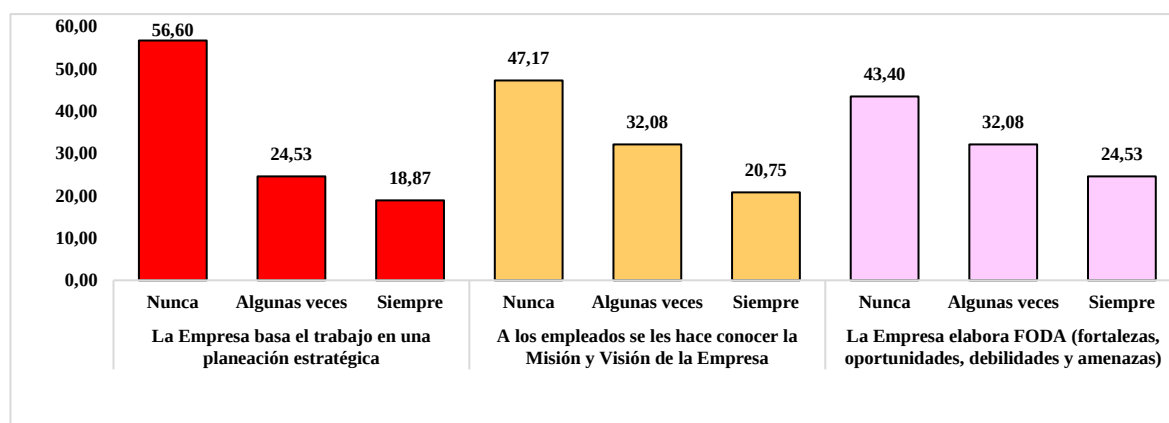
El 52.83% de la producción es para abastecer el mercado local, algo más del 32.08% para el mercado nacional y el 15% para los destinos internacionales, demostrando que existe falta de organización y liderazgo de las Pymes para acceder a los mercados nacionales e internacionales.

Cuadro 4 Componentes básicos de la planeación estratégica

LA EMPRESA BASA EL TRABAJO EN UNA PLANEACIÓN			A LOS EMPLEADOS SE LES HACE CONOCER LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA:			LA EMPRESA ELABORA FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDAD, DEBILIDADES Y AMENAZAS).		
Opciones	Nº	%	Opciones	Nº	%	Opciones	Nº	%
Nunca	30	56,60	Nunca	25	47,17	Nunca	23	43,40
Algunas veces	13	24,53	Algunas veces	17	32,08	Algunas veces	17	32,08
Siempre	10	18,87	Siempre	11	20,75	Siempre	13	24,53
TOTAL	53	100	TOTAL	53	100	TOTAL	53	100

FUENTE: ENCUESTAS
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico N°4 Componentes básicos de la planeación estratégica de las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015



FUENTE: ENCUESTAS
ELABORACIÓN: AUTORA

En el Cuadro 4, se puede observar en relación a la pregunta la empresa basa el trabajo en una planeación el 56.60% contesto nunca, lo que no concuerda con lo que manifiesta la autora (Münch Lourde, 2010). planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener, mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional, con una mayor probabilidad de éxito. Mientras que el 24.53% manifestaron que en algunas veces lo realizan, lo que demuestra que son Pymes administradas por personas que no conocen y no aplican conocimientos sobre planeación estratégica lo cual no va a permitir el crecimiento y desarrollo económico, financiero, y organizativo de la institución para su posicionamiento actual y futuro en el mercado.

Los administradores y gerentes encargados de la administración de las Pymes, nunca dan a conocer a los empleados la misión y la visión de la empresa con el 47.17%, un 32.08% respondió algunas veces, lo que implica que en las empresas bajo estudio no tienen la misión y visión o no se las da a conocer a los empleados y por consecuencia no se genera un empoderamiento de las actividades dentro de la empresa, sin embargo esto no concuerda con lo que dice (Münch Lourde, 2010) que la misión es la definición amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro al que se dedica mientras que la visión consiste en el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y estimula acciones concretas para lograrla

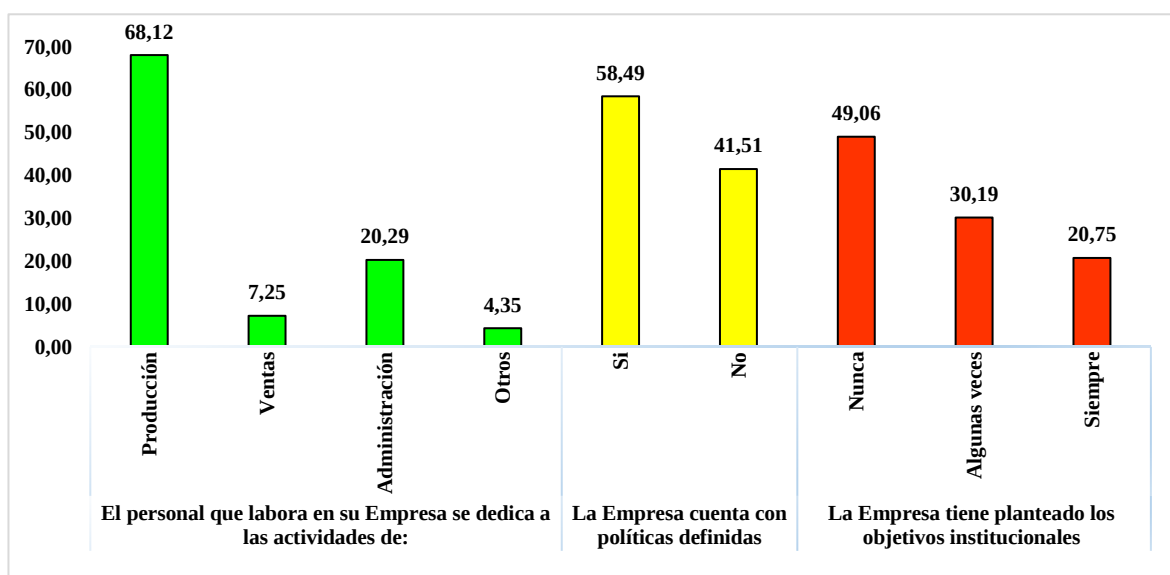
En relación a la pregunta en la empresa se elabora el FODA, para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, según las encuestas realizadas el 43.40% contesto que no y el 32.08%, lo elaboran en algunas ocasiones. Lo que guarda relación con las preguntas anteriores, en la gestión administrativa que se viene realizando en las Pymes agrícolas no tiene planeación estratégica por ende no se puede realizar un buen control de las actividades económicas, administrativas, personal y producción de la empresa.

Cuadro 5 Actividades que se realizan en la empresa

EL PERSONAL QUE LABORA EN SU EMPRESA SE DEDICA A LAS ACTIVIDADES DE:			LA EMPRESA CUENTA CON POLÍTICAS DEFINIDAS			LA EMPRESA TIENE PLANTEADO LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES		
Opciones	N°	%	Opciones	N°	%	Opciones	N°	%
Producción	26	49,06	Si	22	41,51	Nunca	26	49,06
Ventas	10	18,87	No	31	58,49	Algunas veces	16	30,19
Administración	14	26,42				Siempre	11	20,75
Otros	3	5,66						
TOTAL	53	100	TOTAL	53	100	TOTAL	53	100

FUENTE: ENCUESTAS
ELABORACIÓN: AUTORA

**Grafico N°5 Actividades que se realizan en las Pymes agrícolas del cantón Valencia
FCA-UTEQ 2015**



FUENTE: ENCUESTAS
ELABORACIÓN: AUTORA

Cuadro 5. Se observa que el 49.06% del personal que labora en la empresa se dedica a las actividades de producción, es el área donde utiliza más mano de obra por las diferentes actividades que se realizan a nivel de campo, seguido del 26.42% en el área administrativa y el 5.66%, en otros departamentos de acuerdo al orden jerárquico.

El 58.49% de las encuestas reflejan que la empresa no cuenta con políticas definidas, al ser organizaciones productoras y comercializadoras de varios bienes agrícolas, esto afecta a tener un buen control dentro de sus labores e impide a tomar decisiones adecuadas que le permitan crecer de manera organizativa para tener un mejor desempeño, desarrollo productivo y rentabilidad.

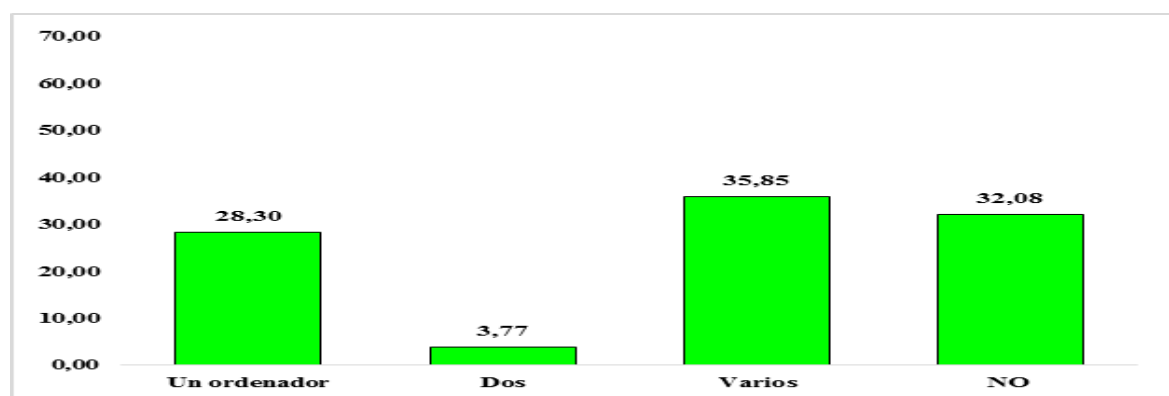
En relación a la pregunta las Pymes agrícolas tienen planteado los objetivos institucionales, el 49.06% respondieron que nunca, mientras que el 30.19% respondió algunas veces, lo que permite señalar que al no tener planteados los objetivos claros hacia dónde se quiere ir, está afectando en el buen funcionamiento de las mismas.

Cuadro 6 La empresa dispone de ordenadores

LA EMPRESA DISPONE DE ORDENADORES.		
Opciones	Nº	%
Un ordenador	15	28,30
Dos ordenadores	2	3,77
Varios ordenadores	19	35,85
No.	17	32,08
TOTAL	53	100

FUENTE: ENCUESTAS
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico N°6 Dispone de ordenadores las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015



FUENTE: ENCUESTAS
ELABORACIÓN: AUTORA

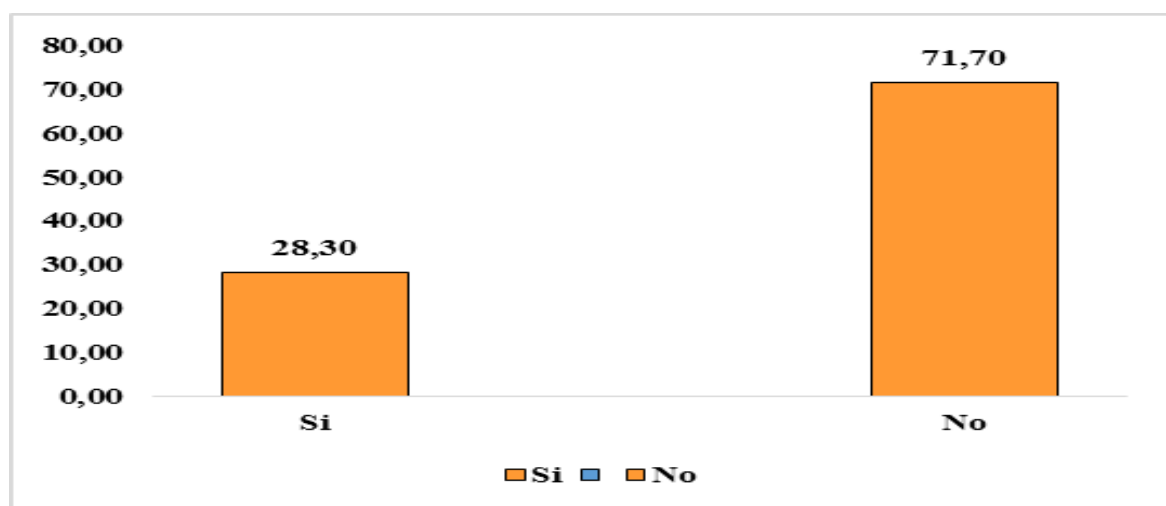
Cuadro 6. Según los encuestados el 35.85% de las Pymes tienen varios ordenadores para facilitar el manejo administrativo, el 32.08% dice que no y que prefieren llevar su información en cuadernos como en los viejos tiempos, mientras que el 28.30% disponen de un ordenador, lo que mayoritariamente nos indica que los administradores no le están dando la importancia necesaria al uso de las tecnologías informáticas.

Cuadro 7 La empresa programa sus actividades

LA EMPRESA PROGRAMA SUS ACTIVIDADES		
Opciones	Nº	%
SI	15	28,30
NO	38	71,70
TOTAL	53	100

FUENTE: ENCUESTAS
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico N°7 Programan actividades en las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015



FUENTE: ENCUESTAS
ELABORACIÓN: AUTORA

Cuadro 7. Los encuestados respondieron con el 71.70% que no programan sus actividades, al no existir planificación no van a poder llevar un buen control de los recursos utilizados, que les permita realizar una buena gestión administrativa.

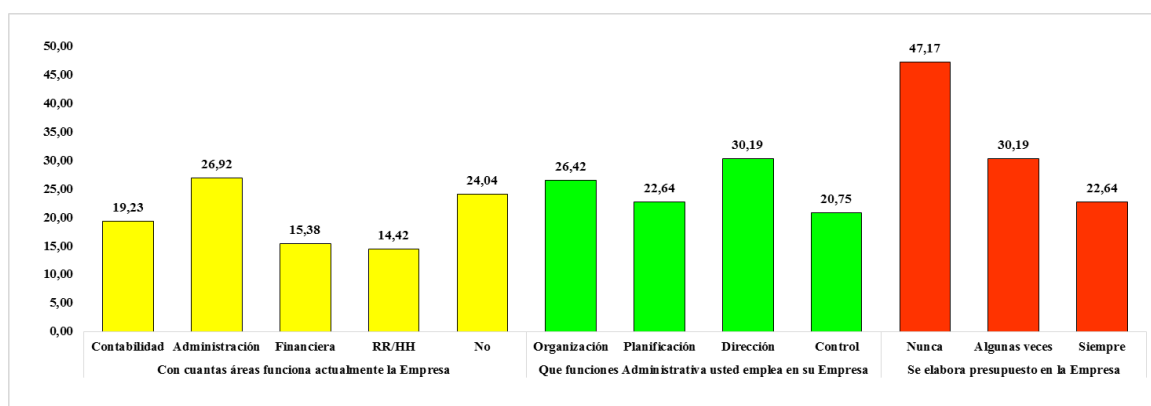
Cuadro 8 Funciones administrativa de la empresa

CON CUANTAS ÁREAS FUNCIONA ACTUALMENTE LA EMPRESA			QUE FUNCIONES ADMINISTRATIVA USTED EMPLEA EN SU EMPRESA:			SE ELABORA PRESUPUESTO EN LA EMPRESA.		
Opciones	N°	%	Opciones	N°	%	Opciones	N°	%
Contabilidad	20	19,23	Organización	13	26,42	Nunca	25	47,17
Administración	28	26,92	Planificación	13	22,64	Algunas veces	16	30,19
Financiera	16	15,38	Dirección	16	30,19	Siempre	12	22,64
Recursos Humanos	15	14,42	Control	11	20,75			
No	25	24,04						
TOTAL	104	100	TOTAL	53	100	TOTAL	53	100

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico N°8 Funciones administrativa en las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACIÓN: AUTORA

En el cuadro 8, se demuestra que el 24.04% de las Pymes no tienen departamento o área específico para la administración, contabilidad y otros, lo que nos permite establecer que la gestión que se desarrolla es de manera empírica y no se emplea ni un proceso administrativo, sin embargo si existe empresas que cuentan con la administración, contabilidad y área financiera.

Mientras que las funciones administrativa que se emplea en las Pymes agrícolas son las siguientes: organización con el 26.42%, planificación con el 22.64%, dirección 30.19%,

mientras que el control representa un valor del 20.75%, lo que no concuerda con lo dicho con el autor (Antoja Rojas Servulo., 2010). Es la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa con el fin de asegurar que se alcance los objetivos y planes ideados para su logro.

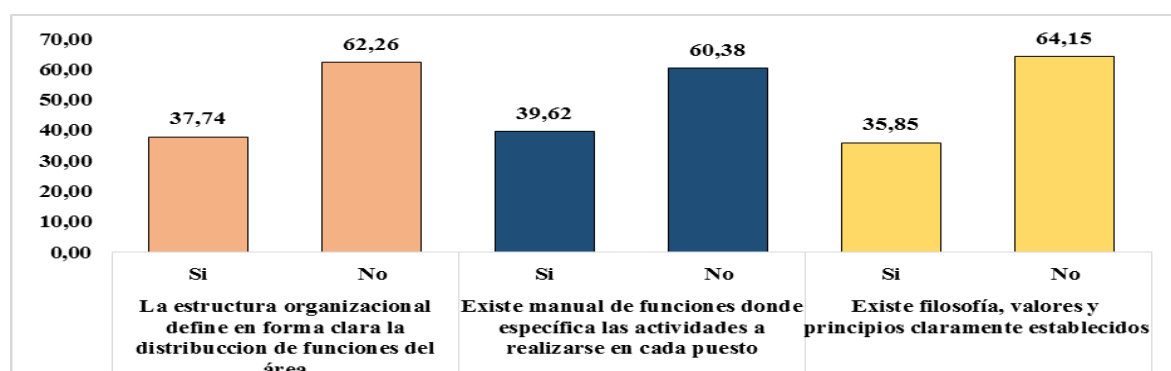
Sin embargo a la pregunta si la empresa realiza presupuesto, no elaboran con rango de 47.17%, esto es un gran problema al interior de las empresas, mientras que el 30.19% lo elaboran en algunas veces pero sin llevar un registro de manera permanente y con un control adecuado.

Cuadro 9 Diseño organizacional y valores dentro de la empresa

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINE EN FORMA CLARA LA DISTRIBUCION DE FUNCIONES DEL ÁREA.			EXISTE MANUAL DE FUNCIONES DONDE ESPECÍFICA LAS ACTIVIDADES A REALIZARSE EN CADA PUESTO:			EXISTE FILOSOFÍA, VALORES Y PRINCIPIOS CLARAMENTE ESTABLECIDOS.		
Opciones	N°	%	Opciones	N°	%	Opciones	N°	%
SI	20	37,74	SI	21	39,62	SI	19	35,85
NO	33	62,26	NO	32	60,38	NO	34	64,15
TOTAL	53	100	TOTAL	53	100	TOTAL	53	100

FUENTE: ENCUESTAS
ELABORACIÓN: AUTORA

**Gráfico N°9 Diseño organizacional y valores en las Pymes agrícolas del cantón
Valencia FCA-UTEQ 2015**



FUENTE: ENCUESTAS
ELABORACIÓN: AUTORA

En el cuadro 9, se puede observar que el 62.26% de las Pymes agrícolas no define en forma clara la distribución de las funciones en la estructura organizacional, lo que muestra que no

van a cumplir a cabalidad con los objetivos de la empresa, lo que no concuerda con lo que manifiesta la autora (Münch Lourde, 2010), que indica que la estructura organizacional es un requerimiento importante de cada empresa, por lo cual el 37.74% si lo realizan y de esta manera facilitan el trabajo en la misma.

El 60.38% manifiesta que no existe un manual de funciones donde se debe especificar las actividades de cada puesto de acuerdo a su orden jerárquico, lo que no concuerda con la autora (Münch Lourde, 2007), que indica que son documentos detallados que contienen información sistemática y ordenada acerca de la organización de la empresa. El 39.62% dice que si cuentan con un manual de funciones.

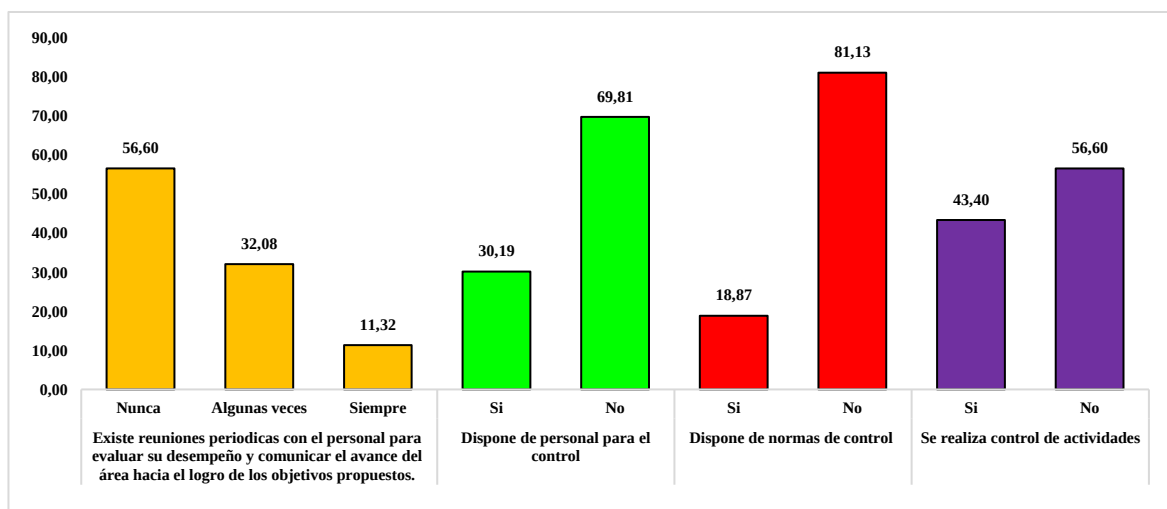
De acuerdo a la pregunta de que si existe los valores, filosofía y principios en las Pymes agrícolas, el 64.15% respondieron que no existen, por lo que no se genera un buen clima laboral dentro de la empresa, mientras que el 35.85% manifiesta que si se tienen establecidos.

Cuadro 10 La empresa cuenta con normas de control, y realizan reuniones con el personal

EXISTEN REUNIONES PERIÓDICAS CON EL PERSONAL.			DISPONE DE PERSONAL PARA EL CONTROL:			DISPONE DE NORMAS DE CONTROL:			REALIZAN ACTIVIDADES DIARIAS DENTRO DE LA EMPRESA		
Opciones	Nº	%	Opciones	Nº	%	Opciones	Nº	%	Opciones	Nº	%
Nunca	30	56,60	Si	16	30,19	Si	10	18,87	Si	23	56,60
Algunas veces	17	32,08	No	37	69,81	No	43	81,13	No	30	43,40
Siempre	6	11,32									
TOTAL	53	100	TOTAL	53	100	TOTAL	53	100	TOTAL	53	100

FUENTE: ENCUESTAS
ELABORACIÓN: AUTORA

Gráfico N°10 La empresa cuenta con normas de control, y realizan reuniones con el personal, en las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACIÓN: AUTORA

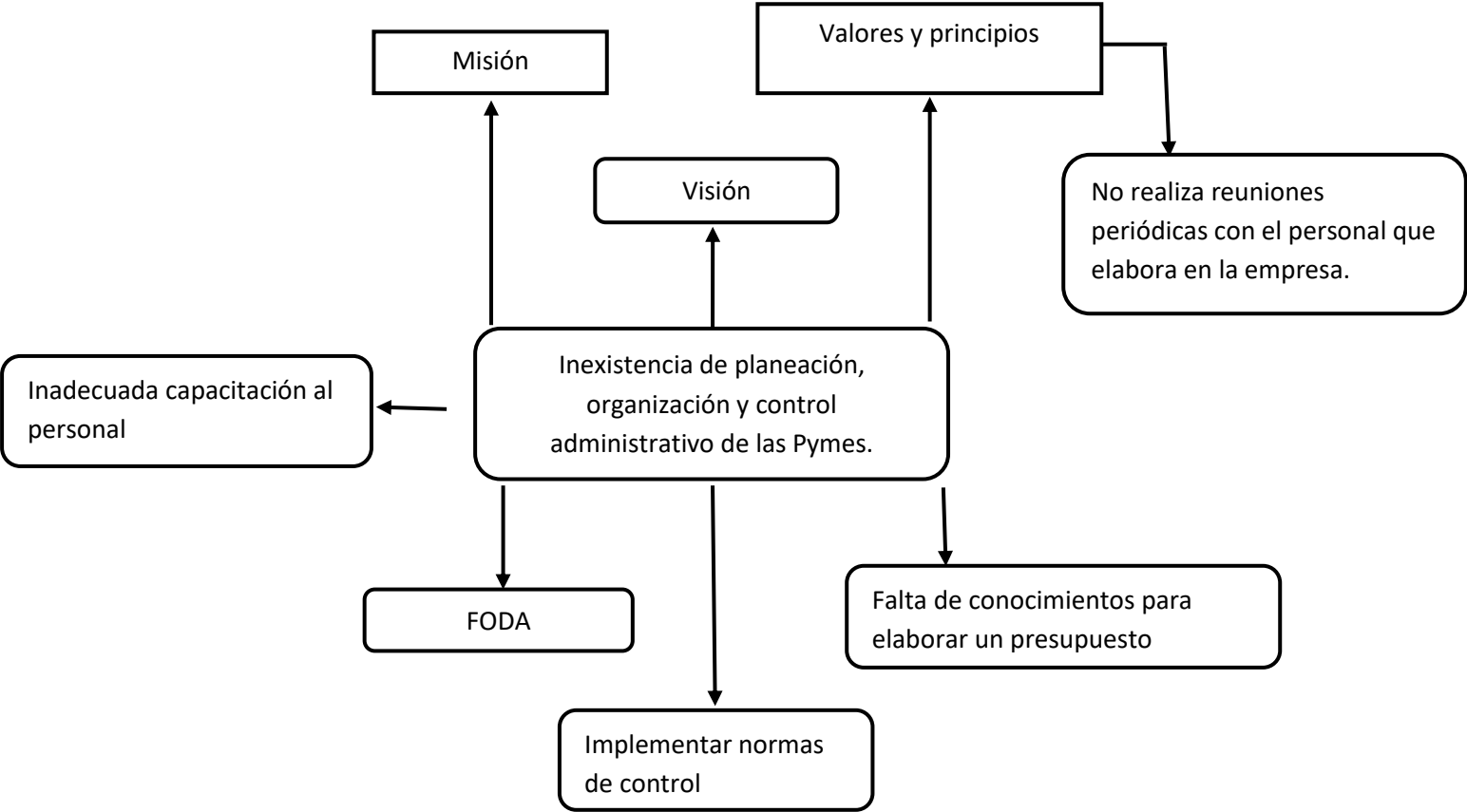
De acuerdo al cuadro 10, si existen reuniones periódicas para evaluar su desempeño y comunicar el avance del área hacia el logro de los objetivos propuestos, el 56.60% manifestaron que no lo hacen, mientras que el 32.08% lo realizan en algunas veces, por lo que el personal no está informado de cómo está avanzando la empresa y hacia donde se quiere llegar, cuáles son sus actividades y funciones a cumplir dentro de ella.

El 64.15% de las empresas estudiadas no disponen de personal para el control, lo que conlleva a no vigilar las actividades y procesos que se realizan en la misma, conforme a los planes y de tal manera que se corrijan las desviaciones importantes que se puedan presentar, el 28.30% lo hacen algunas veces.

Sin embargo no disponen de normas para el control dentro de la empresa con el 81.13%, esto muestra que puede existir riesgo, y el 18.87% manifiesta que si cuentan con normas de control en algunas veces, lo que significa tener una buena gestión administrativa.

Y las actividades diarias que se realizan no son controladas según el 56.60% de los encuestados, por lo que no están contribuyendo en el buen desempeño de la empresa, mientras que el 43.40% si tiende a controlar sus actividades, de una manera eficiente y eficaz.

Gráfico 11 Resultados obtenidas de las encuestas ejecutadas a las Pymes agrícolas del cantón Valencia FCA-UTEQ 2015



FUENTE: ENCUESTA
ELABORACIÓN: AUTORA

4.1.2 Propuesta

La presente investigación propone un modelo de control para la gestión administrativa de las Pymes agrícolas del cantón Valencia que permita el desarrollo y cumplimiento de todas las actividades en los tres niveles de la organización estratégico, táctico y dando mayor énfasis al operacional.

4.1.2.1 Importancia de la Propuesta

Al diseñar un modelo de control de la gestión administrativa, permite que las Pymes dedicadas a la producción agrícola en el cantón Valencia, pueda mejorar su competitividad, logrando mayor beneficio y al mismo tiempo ofrecer un mejor servicio a los clientes, contribuyendo la satisfacción y sus necesidades.

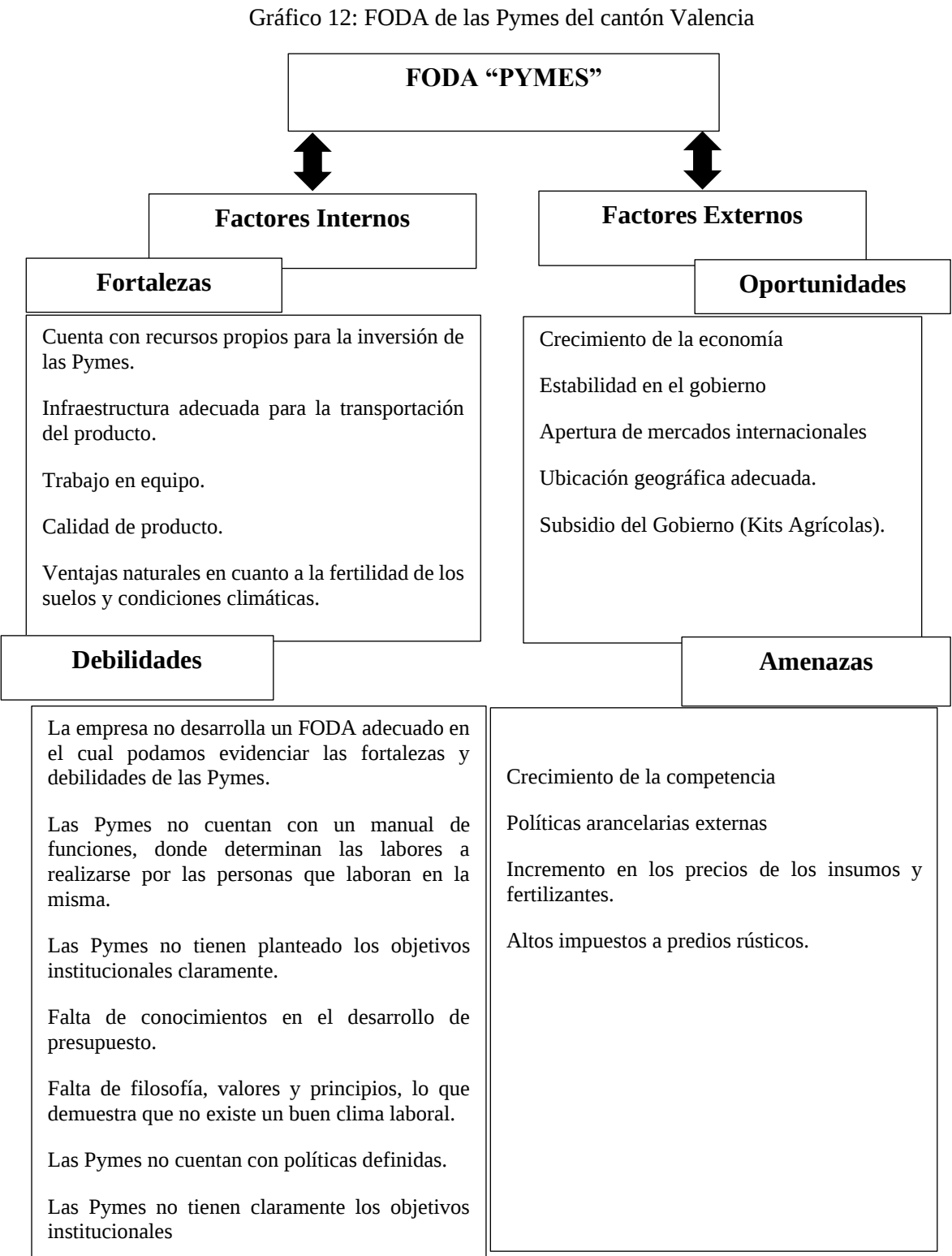
4.1.2.2 El Nivel Estratégico

Este permite dentro de la empresa la toma de decisiones para reducir los niveles de incertidumbre en el desarrollo de actividades, razón por la cual se plantea que las Pymes agrícolas deben disponer de: misión, visión, políticas, valores, principios además de un análisis de FODA que les permita conocer su situación actual y futura.

Visión.- Ser Pymes agrícolas vigorosas, generadoras de riqueza en el entorno regional e internacional, que alcancen un alto reconocimiento, optimizando costos, cumpliendo con los más altos estándares de calidad y estar posesionada en el mercado.

Misión.- Ser líderes en la producción, y comercialización de productos agrícolas en el mercado nacional e internacional, ofreciendo productos de calidad impulsando la generación de valor agregado, empleo, solidarios y amigables con la naturaleza y todos los seres vivientes.

FODA.- En el gráfico 12, el presente FODA permite arribar a estrategias más relevantes orientándonos a tener una mejor gestión administrativa dentro de las Pymes.



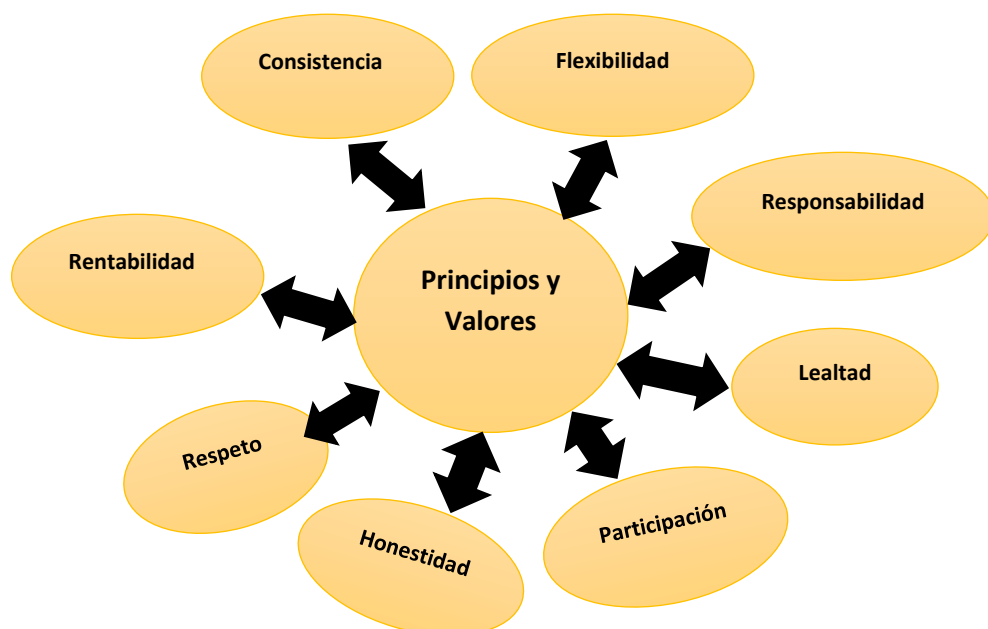
Elaboración: Autora
Fuente: Encuesta

Políticas.- Permitirá a las Pymes tomar la mejor decisión, para alcanzar los objetivos de la compañía, por lo que son normas en las cuales deben estar encuadradas las actividades, ya que están comprometida la producción y comercialización del producto, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes. De tal manera que para lograr mejores resultados en las Pymes agrícolas del cantón Valencia tomaremos en cuenta las siguientes políticas:

- ✓ Que la empresa cumpla a cabalidad los acuerdos con los clientes.
- ✓ Mejorar la productividad, como parte de nuestro reto diario.
- ✓ Desarrollar capacidad técnica, en las diferentes áreas.
- ✓ Implementar la seguridad y la salud de los empleados.
- ✓ Integridad con el personal, como expresión de disciplina, respeto y orden en la misma.

Valores y Principios. Esto permitirá mejorar el clima laboral dentro de las Pymes, lo cual utilizaremos los principales principios y valores.

Gráfico 13: Valores y principios de las Pymes agrícolas del cantón Valencia



Elaboración: Autora

- ✓ **Consistencia.-** Facilitará que los planes que se desarrollen dentro de las Pymes agrícolas estén integrados, de manera que interactúen logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades.
- ✓ **Honestidad.-** Es uno de los valores fundamentales dentro de las Pymes, por lo que establece relaciones interpersonales fundadas en la confianza, la sinceridad y el respeto mutuo.
- ✓ **Flexibilidad.** Esto permitirá adaptarse con mayor facilidad a los diversos planes que se tienen propuesto en las Pymes, para acomodarse a las distintas situaciones o necesidades que se requieran.
- ✓ **Rentabilidad.-** Este consiste en que todo plan desea lograr resultados óptimos, en cuestión a los recursos utilizados, costos de producción, productividad, ingresos y rendimiento productivo económico.
- ✓ **Responsabilidad.-** Es muy importante, ya que la empresa agrícola debe cumplir a cabalidad con los productos, para ganar más posicionamiento en el mercado.
- ✓ **Respeto.-** Se debe aplicar en todas las áreas de trabajo en que se desenvuelven las Pymes, es decir en todos los estamentos y personas.
- ✓ **Lealtad.-** Es un principio muy importante que la empresa toma en cuenta para conservar a sus clientes, ya que de ellos depende el éxito de las Pymes.
- ✓ **Participación.-** Esto consiste en que la empresa debe considerar en todo las personas que trabajan directa e indirectamente con la organización.

4.1.2.3 Nivel Táctico

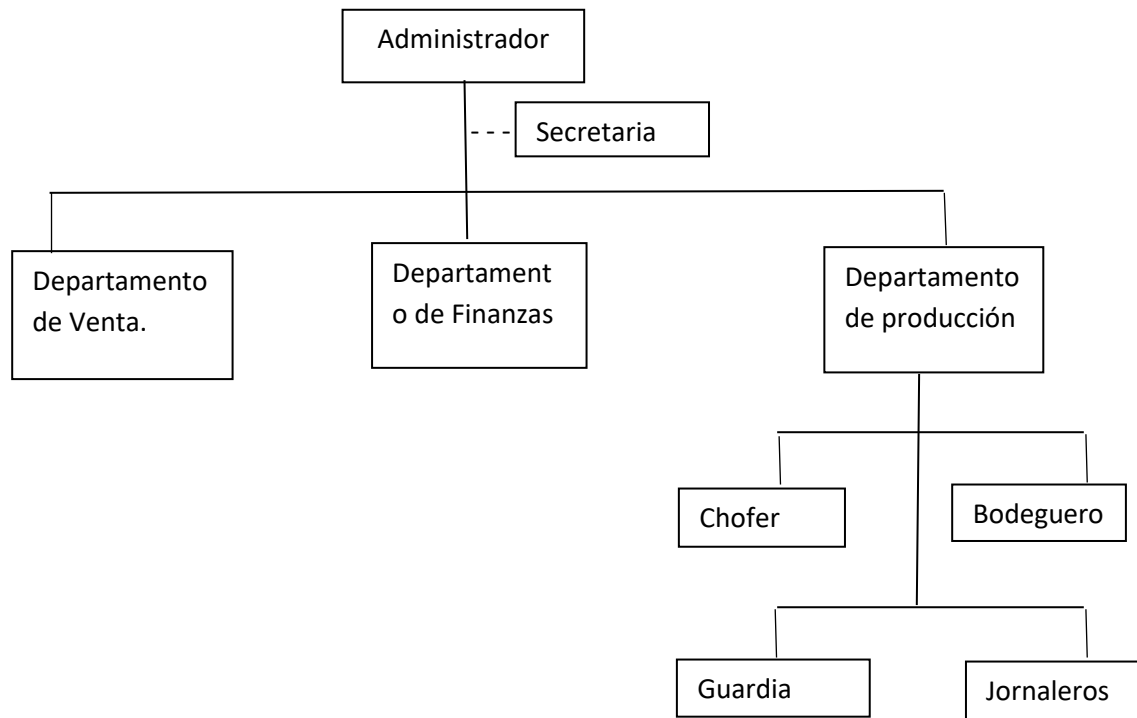
Una de las maneras de poder controlar las actividades que desarrolla el personal dentro de las Pymes, es generar un buen clima organizacional y construir canales de comunicación eficientes.

Organigrama.- El organigrama es un diagrama que expresa de manera gráfica la estructura que posee la empresa, siendo la base fundamental para el desarrollo administrativo, además es el instrumento más eficiente para un buen control interno.

El organigrama propuesto para las Pymes agrícolas del cantón Valencia es de tipo vertical donde se observa las áreas de manera descendente y ramificada a partir de su autoridad

principal, definiendo claramente los niveles jerárquicos de la institución y fácil de ser aplicado para las actividades que se realizan dentro de la organización.

Gráfico 14: Organigrama del manual de funciones de las Pymes agrícolas del cantón Valencia



Elaboración: Autora

Manual de Funciones

Administrador.- Es una de las autoridades dentro de la organización o compañía, el cual se encarga de supervisar las tareas encomendadas en el área, tiene como responsabilidad planificar, organizar, dirigir y controlar.

Funciones:

- ✓ Debe resolver cualquier problema que se suscite dentro de la organización para buscar las mejores alternativas de solución.
- ✓ Tiene que atender las peticiones o quejas del personal que labora en la empresa, clientes y proveedores
- ✓ Tomar las mejores decisiones para que su sociedad funcione acorde a los requerimientos de sus dueños.

Secretaria.- Es la persona encargada de manejar, recibir y redactar la correspondencia de la gerencia o responsable de las Pymes, en este caso del gerente llevar la agenda, documentación de la oficina y de la gestión cotidiana.

Funciones:

- ✓ Se encarga de contestar las llamadas telefónicas.
- ✓ Prepara las comunicaciones escritas, como cartas, y los correos electrónicos, etc.
- ✓ Es responsable de la precisión de los documentos, lo que requiere habilidades efectivas de gramática y escritura.

Departamento de producción.- Es la persona encargada de facilitar materiales, insumos y productos con el que se trabaja en la empresa, planifica e inspecciona los pasos que se deben seguir, controla las herramientas, y el tiempo de trabajo asignado a cada persona.

Funciones:

- ✓ Supervisa las líneas de producción en los diferentes procesos.
- ✓ Se encarga de analizar todos los fallos o imprevistos durante la producción y coordina las posibles soluciones.
- ✓ Se ocupa de supervisar al personal que labora en el proceso de producción.
- ✓ Facilita la optimización de los procesos de trabajo dentro de la organización.

Departamento de finanzas.- Se enfoca en las actividades relacionadas con el flujo de efectivo, análisis financiero, administración del capital de trabajo, cuentas por cobrar y varios componentes dentro de las finanzas.

Funciones:

- ✓ Llevar el control de los ingresos/egresos de la compañía.
- ✓ Analizar las cuentas por pagar, y coordinar con el gerente los fondos disponibles.
- ✓ Planificar, dirigir y control la gestión financiera y contable de la sociedad.
- ✓ Hacer las declaraciones al SRI.
- ✓ Efectuar el pago a los proveedores.
- ✓ Emitir cheques.

- ✓ Informes de análisis financiero
- ✓ Evalúa créditos

Departamento de Ventas.- Consiste en planificar, controlar y ejecutar las actividades de esta área, por lo que en el desarrollo de los planes se presenta imprevistos, de tal manera que el responsable debe dar seguimiento a las ventas y su retorno, con el fin de garantizar la excelencia empresarial.

Funciones:

- ✓ Maneja la documentación sobre la venta del producto.
- ✓ Debe evaluar los días de retorno de los cobros en función de las políticas establecidas.
- ✓ Realizar e informar el corte de ventas al finalizar el día.

Bodeguero.- Se encarga del control de todas las entradas y salidas de mercaderías, insumos y productos, se responsabiliza del control de la calidad, y de la existencia de los artículos que se encuentra en la bodega, lleva el informe de inventario según su caducidad y movimientos.

Funciones:

- ✓ Debe revisar el adecuado almacenaje de los productos.
- ✓ Revisar que los bienes distribuidos sean recibidos en buen estado y que su conservación sea idónea.
- ✓ Verificar permanentemente el movimiento de cada bien o producto
- ✓ Realizar mensualmente o quincenalmente el informe de inventario en la bodega.
- ✓ Presentar mensualmente el informe de inventarios

Guardia de Seguridad.- Consiste en mantener el orden dentro de la empresa y velar por el respeto y las normas en la misma, evitar robos u otros aspectos que se presente en la empresa.

Funciones:

- ✓ Ejecuta la vigilancia y el cuidado de los bienes con los que cuenta la empresa, así como la protección de las personas que se encuentra en la misma.

- ✓ Prevenir actos delictivos en relación con los objetos que se encuentra bajo su protección.
- ✓ Debe poner a disposición de miembros de la policía a los delincuentes que toquen los objetos que se encuentra bajo su cargo.
- ✓ Proteger a su jefe en caso que se encuentre en retiro o depósito de dinero.

Chofer.- Es la persona designada a la conducción del vehicular dentro de la empresa.

Funciones:

- ✓ Debe transporta a su jefe, oh cualquier autoridad de la empresa al lugar que se le designe.
- ✓ Trasportar los productos a los mercados locales etc.
- ✓ Llevar un registro mensual de la historia del vehículo.
- ✓ Solicita oportunamente los combustibles, mantenimientos y lubricantes que necesita el vehículo.

Jornaleros.- Son los responsables de desarrollar todas las actividades que se realizan en la empresa.

Funciones:

- ✓ Arreglar los insumos que se encuentra en la bodega
- ✓ Sujetarse a las reglas de sanidad en la empresa.
- ✓ Realizar las actividades agrícolas
- ✓ Mantener orden.

4.1.3.3 Nivel Operativo

Este nivel consiste en operar la programación de las actividades, que conduzca con éxito al logro de los objetivos, en este caso las normas de control, y los presupuestos.

- ✓ Normas de control
- ✓ Presupuestos (proyectos agrícolas).

Las normas de control que empleará la empresa son las siguientes:

- ✓ **Control de bienes.-** Este tipo de control les permitirá supervisar que se encuentre en orden todos los materiales y recursos monetarios, con los que cuenta la organización con el fin de lograr los objetivos propuestos en la empresa. De tal manera que serán controlados mediante inventarios.
- ✓ **Inventarios.-** Es uno de los activos más grande con los que cuenta la empresa, por lo que se encuentra constituido por la materia prima, los suministros que se utiliza en sus operaciones, insumos etc.
- ✓ **Manejo de tarjeta Kardex.-** Ayudará a efectuar las entradas y salidas de cada uno de los productos que se utilizan para la producción de la empresa (insumos, fertilizantes, semillas, etc.).

Cuadro 11. Tarjeta Kardex de las pymes agrícolas del cantón Valencia

Artículo:			Referencias		Localización		TARJETA KARDEX	
Proveedores:			Unidad		mínimo	Máximo		
Fecha:	Descripción	Valor unitario	Entradas		Salidas		saldo	
			Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor

Elaboración: Autora

- ✓ **Control de personal.-** Este rol facilitará supervisar que las personas que labora en la empresa realicen su tarea de acuerdo al cronograma de actividades con el fin de lograr los objetivos propuestos, tomando en cuenta que ninguna persona es igual a otra al momento de desarrollar su trabajo. De tal manera que debe existir cumplimiento en sus obligaciones, rendimiento y eficacia, disciplina dentro de la organización.
- ✓ **Registro de entrada y salida del personal.-** Nos faculta controlar la hora de ingreso y salida del personal dentro de la empresa, para así estar seguro que han cumplido con sus obligaciones dentro de ella, y de tal manera para realizar su rol de pago, por lo que no cuenta con un reloj biométrico, ende a que ellos lo hacen de manera manual como se aprecia en la siguiente cuadro.

Cuadro 12 Registro de entrada y salida del personal de las Pymes agrícolas del cantón Valencia

REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA DEL PERSONAL				
FECHA:				
Nombre y Apellido	Hora de ingreso	Hora de salida	Horas de trabajo	Firma

Elaboración: Autora

- ✓ **Evaluación de desempeño.-** Esto otorgará que exista una buena comunicación, y comportamiento dentro de la empresa con los jornaleros, jefes, y clientes.
- ✓ **Cumplimiento de las Leyes de carácter social.-** Consiste en respetar todos los derechos que le corresponde al personal que labora en la compañía, como afiliación al IESS, décimo tercero, décimo cuarto, etc.
- ✓ **Control sobre las actividades.-** Para lograr que se esté desarrollando las actividades con eficiencia y eficacia, se supervisaran las operaciones de comercialización, producción, recursos humanos y financieros, con el fin de tener mejores resultados tales como: ventas, facturación, devolución del producto, y por último las operaciones.
- ✓ **Separación de tareas y responsabilidades.-** Esto consiste en designar las tareas a cada persona que labora en la empresa de acuerdo a su estructura organizativa, para evitar riesgos, errores, o actos ilícitos.
- ✓ **Coordinación entre departamentos.-** Permitirá que el trabajo de todos los departamentos en virtud de alcanzar los objetivos planteados dentro de la empresa, y para que los resultados esperados sean efectivo, por lo que cada departamento debe operar en coordinación con los restante.

Presupuestos.- Al emplear la ejecución de presupuesto en las Pymes, esto ayudará a que la empresa tenga conocimientos sobre los ingresos y egresos que se efectúan en la misma. A continuación se presentara algunos cuadros de costo de producción para las Pymes agrícolas del cantón Valencia.

Cuadro 13 Presupuesto del cultivo de maíz de las Pymes agrícolas del cantón valencia
FCA-UTEQ 2015

<i>Actividad</i>	<i>Rubro</i>	<i>Unidad</i>	<i>Cantidad</i>	<i>P/U</i>	<i>Sub Total</i>
COSTOS DIRECTOS					
Preparación de Suelo					
Análisis de Suelo					
Arada					
Siembra					
Semilla					
Tratamiento de semilla					
Sembradora					
Fertilización					
A la siembra					
Al desarrollo de la Planta					
Control de Malezas					
Pre - emergente	EXIT				
	RANGER 480				
	Gesaprim 90 WGD				
	Prowl				
	Aguilón (aplicación)				
Post - Emergente	Nikosam				
	ECUAMINA 720				
	Mano de obra				
Control de Plagas					
1era aplicación	Puñete				
2da aplicación	Ninja 5%				
	Indicate – 5				
	Methomex 90 PS				
	Aguilón (aplicación)				
3era aplicación	Ninja 5%				
	Match 050 EC				
	Mano de Obra				
Control de Enfermedades					

(25 a 35 días)	Taspa				
	Tilt 250 EC				
	Mano de Obra				
Cosecha y Post Cosecha					
Cosecha y desgrane	Mecánica				
Transporte	Vehículo Propio				
Subtotal Costos Directos =					

COSTOS INDIRECTOS					
Arrendamiento de tierra					
Administración 8% CD					
Subtotal Costos Indirectos =					

COSTO TOTAL =					
----------------------	--	--	--	--	--

Elaboración: Autora

Cuadro 14 Presupuesto del cultivo de cacao de las Pymes agrícolas del cantón Valencia
FCA-UTEQ 2015

COSTOS VARIABLES/HA EN FORMACION	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
PREPARACION TERRENO			
Rozar			
Valizar y Huequear			
SIEMBRA			
Plantas de cacao			
Acarreado y siembra			
RESIEMBRA			
20% de mortalidad			
Acarreado y siembra			
CONTROL MALEZAS			
Control manual			
Aplicación de químico			
Glifosato			
CORONA			
FERTILIZACION			
Aplicación de fertilizantes			
Urea			
Muriato			
Aplicación de abono orgánico			
Gallinaza			
CONTROL ENFERMEDADES			
Oxido Cuproso			
Clorotalonil			
Aplicación			
CONTROL INSECTOS			
Aplicación			
Basudin			
PODA FITOSANITARIA			
DESCHUPONAMIENTO			
PODA DE FORMACION			
RIEGO MANTENIMIENTO			
DRENAJES MANTENIMIENTO			
TOTAL COSTOS			

Elaboración: Autora

Cuadro15 Presupuesto del cultivo de maracuyá de las Pymes agrícolas del cantón Valencia
FCA-UTEQ 2015

Costo directo	Unidad	Cantidad	Costo	Subtotal/ha.
INSUMOS				
Plantas + 5% de resiembra	Unidad			
Fertilizantes	Kg			
Insecticidas	Litro			
Fungicidas	Kg			
Herbicidas	Litro			
Combustibles	Galón			
MATERIALES				
Caña guadua	Unidad			
Estacas de madera	Unidad			
Estacas de madera como tembladores	Unidad			
Alambre galvanizado N° 12	Kg			
Pirola de nylon	Rollo			
Grapas	Kg			
MANO DE OBRA				
Balizada del terreno	Jornal			
Hoyado para siembra	Jornal			
Trasplante	Jornal			
Hoyado para espaldera	Jornal			
Colocación de estacas	Jornal			
Colocación de alambre	Jornal			
Amarrado de plantas, poda de conducción	Jornal			
Poda de renovación	Jornal			
Aplicación de insecticidas y fungicidas	Jornal			
Control de maleza	Jornal			
Aplicación de fertilizante	Jornal			
Riegos	Jornal			
Cosecha	Jornal			
MAQUINARIA AGRICOLA				
Arado, rastrado	Pases			
TOTAL				
RENDIMIENTO				
UTILIDAD				

Autor: Alfonso y Oswaldo Valarezo, Alma Mendoza, Hugo Álvarez, Wilson Vásquez.
Fuente: INIAP Portoviejo 2015

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de la culminada investigación sobre el modelo de control para la gestión administrativa de las Pymes agrícolas del cantón Valencia se llega a las siguientes conclusiones.

Las pymes no cuentan con un nivel estratégico estructurado que le permita tener claramente establecido los objetivos, visión, misión, estrategias y planes institucionales, lo que impide el mejor funcionamiento en la organización, principalmente saber si gana o pierde en tal actividad, ya que no lleva registros diferenciados.

De acuerdo a los resultados obtenidos las Pymes no cuentan con una estructura organizacional definida y socializada, que permita identificar claramente el nivel jerárquico que la empresa ejecuta para el desarrollo de sus actividades.

No existe o no se difunde normas de control, elaboración de presupuesto, análisis financiero, evaluación de créditos entre otros semblantes financieros – económicos, para llevar un control adecuado sobre la operatividad y funcionamiento de la empresa.

5.2 Recomendaciones

En base a las conclusiones obtenidas en este presente trabajo de investigación sobre las Pymes agrícolas se hacen las siguientes sugerencias.

Las Pymes deben tener un plan estratégico acorde con su realidad, que les permita saber que quieren donde están y reflejar todo especialmente sus debilidades y fortalezas.

Elaborar presupuestos para que la empresa lleve un control adecuado sobre los gastos e ingresos que se presenten, y al mismo tiempo realizar control en cada una de las actividades que se realizan, ya que este es uno de los principales desagregadores de valor.

Elaborar manual de funciones para todos los departamentos de la empresa con el objetivo de hacer conocer a los empleados las funciones, responsabilidades y el nivel jerárquico que debe desempeñar dentro de las Pymes.

Aplicar el modelo de control propuesto en la tesis para así mejorar la estructura organizacional de la empresa.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

6.1 Bibliografía

(10 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-%20pymes>

Agenda Territorial de los Ríos. (s.f.). Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-LOS-RIOS.pdf>

Amaru Antonio. (2009). Fundamentos de la Administración teoría general y proceso administrativo (Primera ed.). Mexico: Pearson Educacion. Recuperado el 25 de Agosto de 2015

Antoja Rojas Servulo. (2010). Administracion de pequeñas empresas (Tercera ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana editores S.A. Recuperado el 23 de Agosto de 2015

Bernal Torres Cesar. (2007). ntroduccion a la administración de las organizaciones enfoque global e integral (Primera ed.). Mexico: Pearson educacion. Recuperado el 30 de Julio de 2015

Chiavenato , Idalberto. (2006). Teoría general de la administración (Septima ed.). Mexica: McGraw-Hill interamericana. Recuperado el 30 de Agosto de 2015

Chiavenato, Idalberto. (2001). Administración teoría, procesos, y prácticas (Tercera ed.). Bogota: McGraw-Hill Interamericana S.A. Recuperado el 25 de Agosto de 2015

Chiavenato, I., & Sapiro , A. (2006). Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicación (Segunda ed.). McGraw-Hill. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015

Chiavenato, I., Bateman, T., Snell, S., Aguilar, A., Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., . . . Rodríguez. (2005). Administración aplicada a empresas agropecuarias (Primera ed.). (Interamericana, Ed.) México: McGrawHill.

Documento Pdf. (s.f.). Recuperado el 30 de Agosto de 2015, de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo%20PDF/CAPITULO%204.pdf>

Fernández, E. D. (2008). Iniciación a los negocios. aspectos directivos. paraninfo.

- Fred R. David. (2003). Conceptos de Administración estratégica (Novena ed.). Mexico: Pearson Educacion. Recuperado el 30 de Septiembre de 2015
- Gómez, P. (2008). Plan general de contabilidad de pymes. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Hernández Sergio & Rodríguez. (2006). Introducción a la Administración. teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia (Cuarta ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 23 de Octubre de 2015
- Hitt Michael & Otros. (2003). Administración Estratégica (Quinta ed.). Mexico: Pearson Educacion. Recuperado el 1 de Octubre de 2015
- Hitt, M.Y. . (2006). Administración. Pearson Educacion.
- Longenecker, J. (2001). Administración De Pequeñas Empresas: Enfoque Emprendedor. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana. Recuperado el 23 de Agosto de 2015
- Longenecker, J. (2001). administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor. Ciudad de México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Münch Lourde . (2007). Administración escuelas, procesos administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor (primera ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Münch Lourde & García. (2006). Fundameentos de Administración. Mexico: Trillas. Recuperado el 6 de Agosto de 2015
- Münch Lourde. (2010). Administracion Escuelas, procesos administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Mexico: Pearson Educacion.
- Muñoz Heredia, C. (2012). Administración Básica (Primera ed.). Quevedo, Ecuador.
- Reyes Ponce Agustín . (2007). Administración moderna. (g. noriegas, ed.) México: Limusa s.a. de c.v.
- Reyes Ponce Agustín. (2003). Administración Moderna. (Noriega, Ed.) México, México: Limusa.

Robbins Stephen P & Decenzo David. (2009). Fundamentos de la Administración conceptos esenciales y aplicaciones (Sexta ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 30 de Agosto de 2015

Van Horne James. (2003). Administración Financiera (Decima ed.). Mexico. Recuperado el 23 de Octubre de 2015

Welsch Glenn A & Hilton Ronal W & Gordon Paul N. (2006). Presupuesto Planificación y Control (Tercera ed.). Mexico: Impresora Azteca S.A. Recuperado el 24 de Agosto de 2015

Linkografías

(10 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-%20pymes>

DOCUMENTO PDF. (s.f.). Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%204.pdf><http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2474/1/CD-0180.pdf>

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/Capitulo%202.pdf>

[http://es.slideshare.net/Maria_Carolina/control-en-el-proceso-administrativopresentation?related= 1](http://es.slideshare.net/Maria_Carolina/control-en-el-proceso-administrativopresentation?related=1)

<http://es.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327?related=1>

<http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-%20pymes>

<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/223.pdf>

http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d__la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf

<http://www.rieoei.org/deloslectores/346Royero.PDF>

<http://www.sri.gob.ec/de/32>

<http://www.valencia.gob.ec/pagina.php?recordID=14>

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%204.pdf>. (características del control)

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%204.pdf>

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657-A472p/657-A472p-Capitulo%20II.pdf>

CAPITULO VII

ANEXOS

UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO



FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS



Anexo 7.1 Cuestionario de la Encuesta

El presente estudio tiene como finalidad disponer de información sobre las PYMES en provincia de Los Ríos, para determinar la función del control en el desarrollo de las Pymes administrativas en la actividad agrícola. Por tal motivo, pedimos la colaboración para contestar las siguientes preguntas.

PERFIL DEL ENCUESTADO

Puesto que desempeña en la empresa:

Gerente ☐ Administrador ☐ Otro ☐

¿Cuánto tiempo lleva en ese puesto?

0 a 5 años ☐ 6 a 10 años ☐ Más de 10 años ☐

Edad

Menor de 30 años ☐ 30 a 49 años ☐ Más de 49 ☐

Nivel Máximo de Estudios:

Primaria ☐ Bachillerato ☐ Tercer y Cuarto Nivel ☐

Cantidad de empleados:

1 a 10 ☐ 11 a 50 ☐ 51 a 250 ☐ 251 o más ☐

Actualmente, ¿quién dirige su empresa?

- Fundador ☐
- Heredero ☐
- Comprador Socio ☐
- Empleado ☐
- Otro ☐

FACTORES APLICADOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS PYMES

La inversión de la empresa es producto de:

- Mediante recursos propios_____
- Préstamo familiar_____
- Aportación de socios_____
- Préstamo bancario_____
- Fondos de programas de Gobierno_____
- Otros_____

La empresa se dedica a la producción de:

Banano___ Palma___ Maíz___ Cacao___ Maracuyá _____ otros _____

¿Hace que tiempo inició su actividad productiva?

6 meses a 2 años ☐ más de 2 a 5 años ☐ más de 5 años ☐

Sus productos son destinados para el mercado:

Local_____ Interprovincial _____ Internacional_____

La empresa basa el trabajo en una planeación estratégica

Nunca _____ Algunas veces _____ Siempre _____

A los empleados se les hace conocer la Misión y Visión de la empresa.

Nunca _____ Algunas veces _____ Siempre _____

La empresa elabora FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Nunca _____ Algunas veces _____ Siempre _____

El personal que labora en su empresa se dedica actividades de:

Producción _____ Administración _____ Ventas _____ Otros _____

La empresa dispone de tecnologías de (ordenadores).

Un ordenador _____ Dos _____ Varios _____ No _____

¿La empresa programa sus actividades?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

¿La empresa cuenta con políticas definidas?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

¿La empresa tiene planteados los objetivos institucionales?

Nunca _____ Algunas veces _____ Siempre _____

¿Con cuántas áreas funciona actualmente la empresa?

Contabilidad _____ Administrativa _____ Financiera _____ RR/HH _____ No _____

¿Qué funciones administrativas usted emplea en su empresa?

Organización _____ Planificación _____ Dirección _____ Control _____

Se elaboran presupuestos en la empresa

Nunca _____ Algunas veces _____ Siempre _____

¿La estructura organizacional define en forma clara la distribución de funciones del área?

Sí_____ No_____

¿Existe un manual de funciones donde se especifica las actividades a realizarse en cada puesto?

Sí_____ No_____

¿Existen filosofía, valores y principios claramente establecidos?

Sí_____ No_____

¿Existen reuniones periódicas con el personal para evaluar su desempeño y comunicar el avance del área hacia el logro de los objetivos propuestos?

Nunca _____ Algunas veces _____ Siempre _____

Dispone de personal para el control de las actividades que se realizan en la empresa.

Sí_____ No_____

Dispone de normas de control administrativos dentro de su empresa.

Sí_____ No_____

¿Realizan actividades diarias dentro de la empresa:

Sí_____ No_____

Cuadro 16 Población y muestra de las Pymes agrícolas del cantón Valencia

Población	Total por recinto	%	Muestra	% de la muestra
14 DE ENERO	3	0,015		
21 DE NOVIEMBRE	2	0,010		
6 DE AGOSTO - 2DA BANQUERA	1	0,005		
AGUAS CALIENTES	4	0,020	2	0,038
BIMBE	3	0,015	3	0,057
BUENA ESPERANZA	1	0,005		
CAMILO PONCE	1	0,005		
CHEMERE	1	0,005		
CHILLOVADO	2	0,010		
COL. EL CONDOR	2	0,010		
COLONIA 10 DE NOVIEMBRE	3	0,015	1	0,019
COLONIA EL CONDOR	1	0,005		
COLONIA GONZALES SUAREZ	2	0,010		
COLONIA LA UNION DEL TOACHI	1	0,005		
COLONIA SUCRE	2	0,010		
COOPERATIVA 6 DE AGOSTO	2	0,010		
COOP. 8 DE ENERO	1	0,005		
COOPERATIVA BRIGADA COMBINADA	1	0,005		
COOPERATIVA FEDERICO INTRIAGO	5	0,025	4	0,075
COSTA VERDE	1	0,005		
EL COPAL	5	0,025	1	0,019
EL DORADO	1	0,005		
EL LAUREL	1	0,005		
EL LIMON	3	0,015		
EL MORAL	1	0,005		
EL RETIRO	1	0,005		
EL TOACHI	1	0,005	1	0,019
EL VERGEL	3	0,015	2	0,038
FATIMA	6	0,030		
FEDERICO INTRIAGO	7	0,036	4	0,075
GALICIA DEL TOACHI	1	0,005		
GASOLINERA	1	0,005		
GONZALES SUAREZ	3	0,015		
GUALIPE	1	0,005	1	0,019
GUAMPE	2	0,010	2	0,038
GUANTUPI	3	0,015	1	0,019
HAMBURGO	1	0,005		
HAMBURGO DE LULO	1	0,005		
ISLA DE LA LIBERTAD	12	0,061	4	0,075
ISLA CHEMERE	1	0,005		
ISLA DE PATO	1	0,005	1	0,019
LA BLANQUITA	1	0,005		
LA CADENA	1	0,005	1	0,019
LA CEIBA DEL TOACHI	1	0,005		
LA CONFORMIDAD	1	0,005	1	0,019
LA CORINA	1	0,005		
LA EXPERIENCIA	2	0,010		
LA FAMILIA	2	0,010		
LA LIBERTAD	1	0,005		
LA REFORMA	1	0,005		
LAS CHAVICAS	1	0,005		
LAS PALMAS DE SAN RAMON	1	0,005		

LAS TINIEBLAS	1	0,005		
LULITO	1	0,005		
LULO	2	0,010	2	0,038
LULO CHICO	2	0,010	2	0,038
LULO GRANDE	4	0,020		
LULO TINIEBLA	1	0,005		
MANGUILA	4	0,020	2	0,038
MATECITO	1	0,005		
MONTE NUEVO	1	0,005		
MOROCOMBA	27	0,137	6	0,113
NARANJAL	1	0,005	1	0,019
NARANJAL-ISLA	1	0,005	1	0,019
PEDRANCONES	3	0,015		
PINELA	4	0,020		
PISE	4	0,020	2	0,038
PISE - LAS PALMITAS	1	0,005		
PONCE ENRIQUEZ	3	0,015		
POZA HONDA	1	0,005		
POZA HONDA DE ABAJO	1	0,005		
RCTO. CHILA	1	0,005	1	0,019
RCTO. COPAL	1	0,005	1	0,019
RCTO. EL LIMON	1	0,005		
RECINTO MOZUELO	1	0,005		
RIO CHILA	2	0,010	2	0,038
RIO NEGRO	1	0,005		
ROTARIO	1	0,005		
ROTOZO	1	0,005		
SALINAS DE MONTE NUEVO	1	0,005		
SAN BARTOLO	1	0,005		
SAN PABLO	1	0,005	1	0,019
SAN PABLO ALUSHIA	1	0,005		
SAN PEDRO	1	0,005		
SAN PEDRO DE LA Y	2	0,010		
SAN RAMON - MUROCOMBA	2	0,010		
TINIEBLAS	1	0,005		
TRANSVAL	1	0,005	1	0,019
TRES CRUCES	1	0,005		
VALENCIA	3	0,015		
VERGEL	2	0,010	2	0,038
TOTAL	197	100	53	100

Anexo 7.2 Fotos de las encuestas realizadas

Visitas a las Pymes agrícolas del cantón Valencia.

