



RESUMEN

El presente trabajo de investigación está basado en la elaboración de una propuesta de un sistema de administración eficiente dirigido a empresas del sector agropecuario del Azuay. Estas empresas que se encuentran supervigiladas por AGROCALIDAD no han alcanzado el debido desarrollo administrativo por lo que su crecimiento se ha visto limitado.

En la primera parte de este trabajo se enfatiza el sustento científico, analizando aproximaciones conceptuales con la finalidad de tener una idea clara de la forma en que deben manejarse los negocios que se encuentra en este sector. En el capítulo dos, observamos una serie de datos estadísticos los cuales nos proporcionan un diagnóstico claro y veraz de la realidad en los procesos administrativos aplicados a las empresas en estudio revelándonos hacia donde dirigiremos nuestro aporte.

En el capítulo tres indicamos las funciones básicas que deben tener los integrantes de los negocios en estudio. Y como debe ser manejada la empresa con la aplicación conjugada de los métodos administrativos que creemos óptimos por su sencillez, eficacia y aplicabilidad. Terminando con las conclusiones y recomendaciones para la aplicación de este nuevo sistema de administración empresarial.



ABSTRACT

This present work of investigation is based in an efficient administration system proposal intended for to companies in Azuay involved in the agricultural sector. These companies monitored by AGROCALIDAD have not reached an appropriate administrative development which is why their growth has been limited.

In the first part of this work, the scientific sustenance is emphasized; analyzing conceptual approximations with the purpose of having a clear idea of how business of this sector must be handled.

In chapter two, we observe series of statistical information which provide us a clear and veracious diagnosis of the reality in the administrative processes applied to the companies studied revealing us where we will direct our contribution.

In chapter three we specify basic functions that the members of the business study must have. And how the company must be handled with the conjugated application of the administrative methods that we believe are ideal for their simplicity, efficiency and applicability. And we finish with conclusions and recommendations for the application of this new management administration system.



INDICE

RESUMEN Y ABSTRACT	
INTRODUCCION	7
CAPITULO I	
1. Marco Teórico y Antecedentes Históricos	9
1.1 Breve reseña histórica del sector agropecuario en el Ecuador.	9
1.2 Antecedentes Históricos de la Administración.	14
1.1 Aproximaciones conceptuales de la Administración.	18
1.1.1 Concepto de Administración.	19
1.1.2 Tipos de Administración.	20
1.4 Estado actual de la Teoría de la Administración.	22
1.5 La Administración en la Sociedad Moderna y	
1.6 las perspectivas a futuro.	23
1.6 Objeto de la Administración.	26
1.7 Importancia de la Administración.	27
1.8 Características de la Administración.	29
1.9 La eficacia, la eficiencia, productividad, competitividad, rentabilidad, economicidad, racionalidad y calidad.	31
1.10 La Administración Científica.	35
1.10.1 Características de la Administración Científica	36
1.10.2 Principios de la Administración Científica.	36
1.10.3 Varios principios la Administración Científica.	38
1.11 La Administración Clásica	40
1.12 Las teorías de la Administración de la Relaciones Humanas.	42
1.13 Teoría Neoclásica.	43
1.13.1 Características de la teoría Neoclásica	



de la Administración.	43
1.14 Administración por Objetivos.	45
1.14.1 Orígenes de la Administración por Objetivos.(APO)	46
1.14.2 ¿Qué es la Administración por Objetivos?	46
1.14.3 Características de la Administración por Objetivos?	46
1.15 Teoría Estructuralista.	47
1.16 Escuela del Comportamiento.	49
1.17 Teoría Matemática de la Administración.	50
1.18 Campos de estudio de la Administración.	53
1.18.1 ¿Qué es un Administrador?.	55
1.18.2 Principales funciones del administrador	56
CAPITULO II	
2. Análisis del Sector Agropecuario en el Azuay	59
2.1 Análisis de las empresas del Sector Agropecuario en la Provincia del Azuay.	62
2.2 Definición de Empresa.	71
2.2.1 Cómo funciona una empresa	73
2.2.2 Objetivos de la Empresa	75
2.2.3 Elementos de la Empresa	75
2.3 Clasificación de las empresas por su tamaño	76
2.4 Empresa Exitosa	77
2.5 El administrador general de una empresa.	80
2.6 Proceso de organización de una Empresa.	85
2.7 Funciones de la empresa	86
2.7.1 Operaciones	86
2.7.2 Marketing y ventas	87
2.7.3 Finanzas	88
2.7.4 Recursos humanos	88
2.8 Creación de departamentos y definición de responsabilidades en la empresa	89
2.9 Estructura Organizacional de una empresa.	90
2.9.1 Organización por Funciones.	90
CAPITULO III	
3. Sistema de Administración para Empresas del Sector Agropecuario del Azuay	93
3.1 Aplicación del sistema	97
3.1.1 Objetivos	97
3.2 Funciones del administrador	98
3.3 Administración General.	99
3.4 Funciones del Presidente	100



3.5 Funciones del Gerente General	100
3.6 Funciones de la Gerencia o del Departamento Comercial o Ventas	101
3.7 Funciones de la Gerencia o Departamento Financiero	101
3.8 Funciones del Departamento Operacional	102
3.9 Funciones del Departamento de Recursos Humanos	103
3.10 El Sistema de Contabilidad Agrícola de la Empresa	106
3.10.1 Esquema del Sistema Contable.	107
3.10.2 Flujo de Operaciones del Sistema Contable:	107
3.10.3 Comprobantes de Ingresos y Egresos.	108
3.10.4 Libro Compras.	111
3.10.5 Libro de Ventas.	112
3.10.6 Libros de remuneraciones y retenciones y/o registros de sueldos.	112
3.10.7 Planilla o Tarjeta de existencia.	113
3.11 Instrumentos de Control Interno para la Administración	114
3.11.1 Planilla de caja o libro de caja	114
3.11.2 Registro de cuentas por pagar.	116
3.11.3 Registro de cuentas por cobrar.	116
3.12 Sistema de Procesamiento Electrónico de los Datos	116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS.	



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Facultad de Ciencias Agropecuarias



UNIVERSIDAD DE MACHALA
Facultad de Ciencias Agropecuarias

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN
EMPRESARIAL AGROPECUARIA

**“PROPUESTA DE UN NUEVO SISTEMA DE ADMINISTRACION
PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROPECUARIO DEL
AZUAY”**

**Tesis previa a la obtención del título de
Magister en Ciencias de Gerencia y
Administración Empresarial Agropecuaria.**

AUTOR:
Dr. Paul Pesantez Delgado

DIRECTOR:
Econ. Mauricio Pesantez Delgado M.sc.

Cuenca – Ecuador

2010

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como objetivo analizar desde diferentes puntos de vista el desarrollo de los sistemas administrativos que han sido gestados para el manejo eficiente de las empresas en varios sectores de producción, algunos de ellos eficaces y otros muy discutidos. Al mismo tiempo se realiza la indagación del crecimiento y desarrollo del manejo administrativo del sector agropecuario en la provincia del Azuay, concluyendo que tenemos, entre los más importantes, dos sectores por su influencia en el crecimiento económico de la zona.

Considerando el manejo que se manifiesta dentro de los negocios agropecuarios en la provincia del Azuay, lo dividimos en dos segmentos. En lo que respecta a este estudio, los formales regidos por la **SUPER INTENDENCIA DE COMPAÑÍAS** y los semiformales que están tutelados por **AGROCALIDAD**, así mismo destacamos que el primer grupo, es decir las empresas formales se encuentran implementando una serie de sistemas de administración y organización que van en función de la labor, tamaño y dedicación que tiene la empresa, los mismos que le dan a éstas un perfeccionamiento sostenido en el tiempo con el debido crecimiento económico que va en beneficio de los dueños, accionistas y obviamente del personal que colabora con ellas.

Por otro lado las empresas semiformales que son la base de esta investigación no cuentan con un sistema aunque sea mínimo de manejo administrativo y gerencial, salvo ciertas excepciones que suelen ser primitivas. Lastimosamente este grupo sin la aplicación de un sistema de administración que sea eficiente se encuentra sentenciado al desenlace imperioso que suele terminar con la quiebra del mismo y las consecuencias que acarrea esta situación, por lo tanto luego de analizar estas circunstancias se cree conveniente la elaboración de un nuevo sistema de administración eficiente que determine el mejor y eficaz desenvolvimiento de las empresas en mención.



Este método de administración es la conjunción de varios sistemas administrativos que suelen utilizarse en las empresas de diferentes sectores económicos, dirigido a las organizaciones del fragmento agropecuario de la provincia del Azuay, tomamos en cuenta los que resultan más beneficiosos para el desenvolvimiento óptimo del sector. Este sistema esperamos transforme las empresas ineficientes en empresas exitosas.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1.2 Breve reseña histórica del sector agropecuario en el Ecuador.

Si partimos del análisis e interpretación del comportamiento en América Latina del sector agrícola podemos inferir que no se logró un crecimiento sostenido en cuanto a la base productiva se refiere, si como punto de partida se toma los hechos que motivaron la independencia de las nuevas repúblicas, vemos que estas en sus inicios se integraron al comercio internacional esencialmente como proveedores de materias primas y de productos no terminados, nuestro país el Ecuador no fue la excepción, pues desde finales del siglo XIX hasta la segunda década del siglo XX su economía se basó en la producción, explotación y exportación del cacao, como fuente fundamental de ingreso de divisas al país alcanzando el 80% de las exportaciones, sin embargo el ataque de plagas y enfermedades que dañaron grandemente la producción nacional a partir de los años 20 y la caída de los precios internacionales para mediados de los 40, hicieron que la producción del cacao pierda su predominio en la economía nacional, ya que sus cifras de exportación disminuyeron a valores menores al 50 % del total de las exportaciones en el Ecuador¹.

A fines de la cuarta década de siglo XX e inicios de la quinta década por medio del impulso de las empresas de conformación internacional y en coordinación con las empresas nacionales, se comenzó a desarrollar proyectos encaminados a impulsar la elaboración de nuevos productos para la exportación como es el caso del banano, pues el detrimento de la producción cacaotera que atravesaba el país permitió la incursión en nuevos cultivos como el antes mencionado. Es así que la producción de banano en remplazo del cacao generó un excedente económico permitiendo al Ecuador iniciar un rudimentario proceso de Industrialización Sustitutiva de Importaciones² que tenía sus planteamientos básicos como resultado de los estudios de la

¹ Correa Rafael, "Ecuador: de Banana República a la no República", pp. 1

² Llamado también como ISI.

CEPAL³, ya para mediados de la década de los cincuenta en el Ecuador se crea la JUNAPLA⁴, institución que luego para el año de 1979 se transformó en el CONADE⁵, esos organismos que sufrieron diferentes transformaciones tenían el objetivo de desarrollar el sector agroindustrial en nuestro país, implementando políticas arancelarias, políticas de presupuesto las que tenían como finalidad impulsar la búsqueda de recursos naturales, además de promover la capacitación gradual de la fuerza laboral, y la gestión de recursos financieros para el sostenimiento del sector.

Todo este panorama se ve transformado e impactado por el llamado boom petrolero, el que tuvo su auge a partir del periodo 1971-1980, periodo en el cual se puede observar un notable crecimiento en la economía ecuatoriana (7,03% promedio anual en el PIB), impulsada por el crecimiento de las exportaciones petroleras y de los precios del petróleo en el mercado mundial⁶.

La abundancia de divisas financió al modelo de sustitución de importaciones que no había logrado despegar en la década anterior. Y, en una muy gruesa aproximación a indicadores sociales, el valor del producto por habitante aumentó de 260 dólares en 1970 a 1.668 dólares en 1981.

Si tomamos en cuenta que en nuestro país el desarrollo del sector agropecuario se ha considerado como lento en relación a los otros negocios, se debe reflexionar en la posibilidad de mejorar los sistemas de producción y más aún los sistemas de administración con el fin de optimizar los recursos empleados en el sector.

³ Comisión Económica para América Latina y el Caribe, organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas que se responsabiliza de el desarrollo económico y social de la región.

⁴ Junta Nacional de Planificación Organismo creado bajo la dirección del Banco Central del Ecuador.

⁵ Consejo Nacional de Planificación.

⁶ Las exportaciones petroleras del país empezaron a fluir hacia el mercado mundial en agosto de 1972 y, a raíz de la cuarta guerra árabe-israelí (octubre de 1974), se produce un primer y significativo reajuste de los precios del crudo en el mercado internacional.

Las políticas actuales implementadas por el Gobierno, enmarcan sus esfuerzos hacia la reactivación permanente del sector de la producción entre estos el sector agrícola, pues se intenta construir un marco legal que facilite a los interventores de este sector alcanzar mayores niveles de empleo y producción. En la historia del Ecuador se han registrado una serie de procesos de cambio en todos los sectores productivos, sin embargo para fines de la investigación del presente trabajo es necesario centrar nuestro estudio en el ámbito agropecuario, ya que en la actualidad la agricultura y ganadería tienen gran relevancia en el desarrollo del país, debido a que gran parte de las políticas de desarrollo se enfocan hacia el mejoramiento del área agrícola-ganadera.

El Ecuador que es considerado un país que se encuentra en vías de desarrollo, en el que se ha evidenciado diferentes procesos de crisis socioeconómica, los que han afectado directamente sobre los principales indicadores macroeconómicos del país, como es el PIB.

Estas afecciones en gran parte tienen que ver con factores de tipo externo e interno. Desde el punto de vista externo podemos ver que en la década de los sesenta antes del boom petrolero el país tenía una fuerte influencia de organismos internacionales como la CEPAL, la misma que intentaba implementar proyectos de desarrollo dirigidos hacia el sector agropecuario, muestra de esto es que antes de los años setenta el Ecuador tenía como principales productos de Exportación el Cacao, Café, Banano, y otros.

Sin embargo, es a partir de esta década que en el país empieza a gestarse la época de explotación petrolera, abandonado así la importancia que tenía la agricultura y la ganadería.

Además han existido factores externos que han afectado al sector agropecuario en el Ecuador, tales como fenómenos naturales como es el Fenómeno del Niño que en el año de 1998 destruyó prácticamente los cultivos de gran parte de la costa, ocasionando un deterioro en los principales

indicadores económicos del país y además el impacto social que este fenómeno causaba a la gran mayoría de la población en especial los considerados pobres.

La mayor crisis socioeconómica que ha enfrentado el Ecuador se da en la década de los noventa, pues se gesta la crisis financiera mas fuerte sufrida en toda la historia de nuestro país (1998), acompañadas como mencionamos anteriormente del deterioro del sector agropecuario y una notable disminución del los precios del petróleo.

Para la década actual, el Ecuador luego de experimentar el mas importante cambio de modelo económico como es la Dolarización, comienza a inicios del año 2000 a tener un importante repunte en cuanto a su economía, pues los precios del petróleo empiezan a subir notablemente lo que ocasiona que existan mayor cantidad de divisas en el país, es a partir de esta época que los gobiernos de turno empiezan a implementar proyectos de desarrollo con el fin de retomar los sectores productivos del país, básicamente aquellos dirigidos hacia el sector agropecuario.

En la actualidad se están implementando políticas de gobierno que intentan recuperar el sector agrícola ganadero del Ecuador, pues al experimentar una baja desmesurada en los precios del petróleo y al conocer que es un recurso que puede llegar a agotarse, se han aprobado una serie de leyes que intentan reforzar este sector.

Sin embargo es necesario que paralelamente a estas, se implementen planes de administración de las empresas que se dedican al agro, pues de esta forma se garantizara un manejo y optimización eficiente de los recursos utilizados.

En nuestro país se establece ciertas características propias de cada región, sin embargo el presente estudio se centrara en la sierra, concretamente en la provincia de Azuay.

Los rasgos característicos de esta región en cuanto a la agricultura y ganadería están dirigidos en gran parte hacia el sector florícola, lechero, ciertos cultivos de ciclo corto y comercialización de insumos y productos destinados al desarrollo agropecuario, que son aquellos que abastecen al mercado interno de nuestro país, con excepción de las flores.

Como un rasgo característico de las empresas agropecuarias de esta región, podemos decir que no existe un manejo eficiente de estas , salvo contadas excepciones sobre todo en las empresas florícolas, y en ciertas industrias lácteas en las que ya existen indicios de aplicación e implementación de procesos administrativos y gerenciales que permitan aprovechar al máximo las potencialidades del sector y explotar los recursos de manera eficiente.

Sin embargo en el Austro existe una importante cantidad de empresas consideradas pequeñas que no cuentan con un plan de implementación y desarrollo, es por tanto que este trabajo pretende diseñar una propuesta que permita a este grupo acceder a un sistema administrativo gerencial, que se ajuste a sus necesidades, con el fin de lograr un crecimiento sostenido en el tiempo, con miras a conformar un sector agropecuario que aporte al desarrollo socioeconómico de la región y el país.

Como resultado del deficiente desarrollo de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias del Austro, hemos logrado identificar la inexistencia de modelos administrativos gerenciales adecuados, que permitan experimentar un crecimiento sostenido tanto a mediano y largo plazo; ocasionado así un deterioro en la calidad de vida de nuestros agricultores y ganaderos, factor que ha evidenciado un alto proceso de migración hacia las ciudades y en otros casos hacia el exterior, provocando un abandono de las zonas productivas, existiendo un desfase marcado en cuanto a mano de obra se refiere, provocando efectos negativos en el ahorro y a la inversión.

Se plantea la “propuesta de un sistema de administración eficiente para las empresas del sector agropecuario en el Azuay”, la que esperamos sirva como un instrumento de desarrollo del sector productivo de la zona austral, beneficiando de forma directa a los moradores del sector y por ende contribuyendo con el crecimiento económico del país.

El proceso de recolección de datos será un factor determinante para el éxito del presente trabajo, pues se intentara establecer aproximaciones estadísticas que nos permitan constatar en forma real el estado actual de las empresas en el Azuay. Es necesario que se parta de un sustento teórico, el mismo que servirá como eje fundamental en el desarrollo y aplicación de la propuesta.

Para ajustar un modelo de administración que se acople a la realidad nuestra es necesario partir del sustento histórico conceptual que ha tenido la administración, sus procesos, sus clases, etc.

Para esto es necesario que se tome en cuenta diferentes aspectos relacionados con un proceso que se lo pueda denominar de administración eficiente con el único fin de que se logre alcanzar en forma optima las metas planteadas por la actual administración en cuanto a política económica y social.

1.3 Antecedentes Históricos de la Administración.

El proceso de administración ha pasado por distintas épocas las que a su vez han permitido que se desarrolle un marco conceptual que parte de la primera época a la que se denomina **época primitiva**, en un inicio cuando aparecieron las tribus ya se identificaba un proceso de comercio integrado por medio de la caza, la pesca y la recolección de frutos, es en esta época cuando los llamados jefes de familia imponían su poder por medio de la toma de decisiones, ocasionando así la llamada división del trabajo, la que básicamente instauraba una diferenciación clara basada en la clasificación por genero a más de la categorización que se establecía tomando parámetros como la edad



cronológica, ya que existían ciertos trabajos que los hombres podían desarrollar mejor que las mujeres debido especialmente a sus capacidades y destrezas físicas y viceversa.

Siguiendo la línea normal de los procesos evolutivos y partiendo de que nada es permanente todo esta en constante cambio, en esta época se empieza a evidenciar el desarrollo de trabajos grupales, provocando en cierta forma los primeros indicios de los fundamentos de una aproximación a una **administración** como una unificación de esfuerzos para lograr conseguir los objetivos que como grupo se habían trazado.

La siguiente etapa se enmarca dentro de un periodo al que se lo denomina **periodo agrícola**, pues como era de esperarse se da la aparición de la agricultura, cambiando completamente su costumbres, pasando de ser nómadas característica fundamental de la época anterior a ser sedentarios, dentro de este periodo agrícola se comienza a prestar especial atención a la división del trabajo la que es medida desde el punto de vista de género y edad, es en esta época donde se establece sistemas de organización patriarcales más acentuados, en esta época también se empieza a constituir diferentes niveles de estabilidad económica como un resultado de la agricultura, empezando a dejar de lado otras actividades como la caza, la pesca y sin duda eventuales recolecciones de frutos y víveres. Aquí se puede identificar un mayor crecimiento de la población haciendo que los grupos sigan creciendo en forma constante, obligándoles de alguna forma a mejorar los procesos de administración que existían. Este proceso tuvo una importante connotación pues por medio del proceso evolutivo se llego a conformar lo que en la actualidad conocemos como **estado** en el que integran y surgen variadas líneas de acción como la ciencia, la religión, procesos de organización políticos, etc.

En los países del continente asiático se empieza a establecer y formar diferentes clases sociales, a mas de instituirse y aplicarse diferentes políticas

de impuestos, que en esa época se los llamaba tributos, estos involucraban el trabajo de un número significativo de personas, y estas a su vez eran asignadas a la construcción de los grandes templos. Aquí ya se establecía algunas diferencias relacionadas con la administración, debido a la existencia del esclavismo, época en donde la supervisión del trabajo que la hacían los esclavistas generaba de alguna manera una instauración bastante limitada y rudimentaria de administración en cuanto a recursos humanos se refiere, pues este mal llamado proceso de administración provocaba malestar básicamente por el maltrato que se hacía a los esclavos, lo que ocasionó desmejoras en la productividad; algunos de los historiadores afirman que una buena parte de este trato cruel hacia los esclavos, ocasiono que el imperio romano cayera.

Siguiendo con la lógica evolutiva se desarrolla una época llamada **feudal**, época que se caracterizaba por la existencia de un estado de servidumbre en donde el feudo se encontraba sujeto a las órdenes y disposiciones del señor feudal. Luego se puede ver que los llamados siervos empiezan a trabajar en forma independiente generando sus propios procesos productivos, dando inicio a la creación de diferentes talleres artesanales, implementándose sistemas de oficios con variadas estructuras administrativas, provocando que se gesten nuevos e innovadores métodos de administración como es el caso de las estructuras de trabajo extensas y los diferentes niveles de supervisión. En esta época se puede evidenciar la aparición de gremios y asociaciones, los que cumplían con las funciones de entes reguladores del entorno del trabajo, los horarios y hasta los salarios.

La siguiente época es la llamada **revolución industrial** en donde se convierte en preponderante el aporte de la ciencia, es justamente en esta época donde comienzan a innovarse con diferentes tipos de inventos los que empiezan a generar un desarrollo en serie con procesos industrializados o llamados también de producción en serie, provocando un deterioro permanente de los talleres artesanales. Aquí ya se evidencia un proceso de especialización y la producción en serie, haciendo que se explote a los obreros y trabajadores con

mayores cargas de trabajo, ampliando sus horarios y acrecentando el riesgo de trabajo. Cuando aparece este tipo de trabajos con cierto grado de complejidad estos a su vez provocan la aparición de especialistas en administración para manejar los recursos tanto humanos como materiales forma óptima.

En el siglo XX, ya se puede evidenciar un marcado desarrollo tecnológico e industrial. Aquí surge la administración científica con Frederick Winslow Taylor, apareciendo a su vez muchos e importantes investigadores que han aportado al desarrollo de la rama de la administración. En esta época los aspectos y procesos que se relacionan con la administración se convierten en una herramienta indispensable para el manejo y dirección de cualquier empresa.

El proceso de administración dentro de su evolución en **América Latina** se ha enmarcado dentro de cuatro épocas delimitadas de la siguiente manera:

1. **La Época prehispánica**, esta época se caracteriza por el desarrollo de las grandes civilizaciones con base en la administración de los estados, de los grupos colectivos de trabajo, de los tributos y de los mercados.
2. **Época colonial** en donde la administración se ve influenciada por la hegemonía de los colonos españoles.
3. **El Siglo XIX**, en donde se desarrolla mecanismos de administración de fábricas, adoptando lineamientos similares a los procesos administrativos de occidente.
4. **Siglo XX**, el patrón a seguir es el implantado por países desarrollados como los EEUU, copiando de alguna forma las técnicas administrativas utilizadas.

Luego de una breve reseña histórica de las épocas por las que ha atravesado la administración, es necesario que se elabore o enuncie algunos conceptos de diferentes variables a utilizar.

1.4 Aproximaciones conceptuales de la Administración.

Partiendo de este punto se debe analizar algunos de los fundamentos básicos de la administración, los que hacen referencia al aprovechamiento óptimo de los recursos los que imparten eficiencia y eficacia a los esfuerzos humanos por medio de la consecución de logros de metas oportunas al menor costo y gasto posible.

Tal como hace referencia un autor de nombre MELINKOF cuyo estudio de la administración parte de un enfoque que habla del proceso administrativo, el mismo que se encuentra enmarcado dentro de cuatro funciones básicas: preveer, organizar, controlar y dirigir, aseverando que estas funciones deben ser llevadas en forma rigurosa por el administrador sin importar el fin que se persiga.

El presente trabajo debe estar orientado hacia las empresas del sector agrícola, por lo tanto el análisis de este tipo de empresas debe tener como punto de partida una perspectiva económica, según Bueno Campos **“la empresa es un agente que organiza con eficiencia los factores económicos para producir bienes y servicios para el mercado con el ánimo de alcanzar ciertos objetivos”**. Según Idalberto Chiavenato eficiencia significa **“Utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E = P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.”**⁷.

El sector agrícola parte de un proceso inicial en donde se debería optimizar la explotación de los recursos, entendiéndose por explotación a toda unidad técnica o conjunto de procesos tecnológicos por los que varios factores pueden ser transformados en un conjunto de productos o resultados.

⁷ Idalberto Chavenato, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, McGraw-Hill, 2004, pp52.

1.4.1 Concepto de Administración.

Existen varias aproximaciones conceptuales en cuanto a la Administración se refiere, cada uno de ellos tiene una visión diferente sin embargo en esencia llegan a la misma finalidad, entre los principales conceptos tenemos:

Isac Guzmán Valdivia menciona el concepto de administración como: El esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de los todos los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos constitucionales.

José A. Fernández Arena manifiesta que administración es: La dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

American Management Association establece a la administración como: El Proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

A. Reyes Ponce manifiesta que la administración es: Un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Como se observa en los conceptos anteriores la administración establece lineamientos claros como el manejo optimo de recursos de una empresa o institución, bajo parámetros como eficiencia, eficacia, calidad, etc.

1.4.2 Tipos de Administración.

Al igual que los conceptos antes citados, también se establece algunas subdivisiones en cuanto a los tipos de administración existentes:

Administración Montessori: Este es un sistema muy conocido y al mismo tiempo muy criticado por su simpleza y lo poco técnico que es, sin embargo es necesario que se lo enuncie, este tipo de administración defiende que cada miembro integrante de la empresa hace lo que quiere o cree conveniente, cuando lo desea. Es decir si el responsable del área legal decide intervenir en el área de labores publicitarias lo hace, o el responsable de la gerencia de almacén decide implementar cambios radicales en las políticas contables o de cobranzas lo hace.

Básicamente este tipo de administración permite un alto grado de libertad en cuanto a toma de decisiones al interior de la empresa, dejándoles hacer lo que crean conveniente sin ningún tipo de restricción.

Administración por crisis: Este sistema es muy novedoso, su fundamento teórico defiende la idea de que no se deben tomar decisiones ni tampoco desarrollar acciones que intenten prevenir posteriores problemas y crisis futuras. Toda la parte administrativa que conforma la empresa sigue desarrollando con normalidad sus funciones como si no existiera un cambio, hasta el momento que la crisis se presenta y es ahí cuando se empieza a delinear estrategias para enfrentarla. Muchos pensadores defienden este tipo de administración, ya que brinda la posibilidad de generar en los ejecutivos relativos periodos de tranquilidad, evitando problemas como el stress, dando al opción a los ejecutivos a desarrollar actividades de recreación entre los periodos de descanso de sus trabajos, la intención de este tipo de administración es buscar que los trabajadores no lleven los problemas de su empresa al hogar. Además este tipo de administración defiende la idea de que al llegar a un período de crisis, el ejecutivo siempre tiene la opción de salir de la empresa y entrar a otra en la que no existan estos inconvenientes.

Administración por sí-logismo. Este es un sistema cuyo fundamento teórico descansa sobre la ciencia (logos) de decir sí a todo, siempre que este hecho implique el acatar órdenes de los superiores inmediatos en el organigrama administrativo. El problema que presenta este tipo de administración es el hecho de impedir los posibles aportes que el personal y empleados puedan hacer a la empresa, además de que con este tipo de administración se tiene una única fuente de iniciativas la de la persona al mando. Por su concepción tiene la ventaja de brindarle un estatus relajado, apacible y placentero al ejecutivo, pues su único deber es seguir las instrucciones superiores.

Administración por oratoria. En este tipo de sistema se establece un nivel jerárquico basado en aquel empleado que mayor capacidad de oratoria tiene, siempre que esta capacidad verbal se emplee para ensalzar a su superior máximo. Se utilizan expresiones encaminadas a engrandecer la capacidad de su jefe máximo. Estas expresiones como "gran visión", "enorme capacidad" y otras se expresan sin importar que la decisión que tome el jefe sea desatada o sin fundamento. Este tipo de administración tiene como objetivo fundamental el dar la razón siempre al jefe sin importar si está es la más idónea.

Administración por voto popular. Este es un sistema novedoso que permite la intervención de todos los integrantes de una empresa por medio de la convocatoria de reuniones perpetuas, este tipo de reuniones permite que todos los empleados tengan la posibilidad de sugerir acciones para tomar una decisión final con el fin de no causar indisposición en ninguno de los participantes. El principal objetivo es conformar un equipo ejecutivo en el que todos sienten que tienen razón y nadie es contradicho. El problema de este tipo de sistema radica en que las decisiones tomadas son muy simples y en muchos casos inadecuadas, sin embargo tiene la ventaja de evitar frustraciones en los ejecutivos.

Administración en pasillos. Este sistema administrativo hace referencia a que las decisiones trascendentales del negocio se gestan en los pasillos, mas no

en las oficinas ni mucho menos en las salas de reunión. Las reuniones siguen realizándose con normalidad, sin embargo en ellas no se toman las decisiones.

Administración por contienda. Como su nombre lo indica, consiste en tutorear las acciones propias de cada ejecutivo por medio de un criterio simple, el hacer lo contrario de lo que intenta realizar otro ejecutivo del mismo nivel. Si alguien propone, por ejemplo, lanzar un nuevo producto, al menos uno de los ejecutivos hace todo lo posible por evitar ese lanzamiento. Estas contiendas hacen que los ejecutivos mantengan siempre un tema de conversación e intenten dar solución a la problemática planteada.

Administración por gemido. Este sistema se sustenta en la queja asignada a factores externos ajenos al control propio. Si bajan las ventas, esa realidad es causada por cuestiones como la situación económica, la actividad de la competencia, las tasas de interés, la falta de colaboración de los intermediarios, cualquier cosa antes que aceptar responsabilidades personales. Este tipo de administración se encamina a la influencia de los factores externos es decir de alguna forma el ejecutivo asigna la responsabilidad a factores ligados básicamente con la problemática socio económica del medio.

2.4 Estado actual de la Teoría de la Administración.

Si analizamos el estado actual de la teoría administrativa podemos concluir que este es bastante complejo, además nos permite enfocar su objeto de estudio de diferentes formas y agrupar una gama de variables que tienen que ser tomadas a consideración.

En la actualidad, la teoría administrativa estudia la administración de empresas y los diferentes **tipos de organizaciones** desde el punto de vista de la interacción y la independencia de las cinco variables principales, cada una de ellas es objeto específico de estudio de una o más corrientes de la teoría administrativa. Las cinco variables básicas, (tarea, estructura, personas,

tecnología y ambiente) constituyen los principales componentes en el estudio de administración de las empresas. El comportamiento de estas variables es sistémico y complejo: cada variable tiene un grado de influencia sobre las demás; es decir cuando se modifica una ellas, las otras también tienen cierto grado de modificación ya sea está en alto o bajo grado. El comportamiento del conjunto de estas variables es diferente de la suma del comportamiento de cada variable por separado.

La interrelación y la adecuación de estas cinco variables ha llegado constituirse en el más grande desafío que enfrenta la administración. Dentro de la estructura cuando se habla de una subunidad especializada (por ejemplo, un departamento, una división, una sección), varias de estas variables llegan a cumplir un rol preponderante.

Por el constante crecimiento de la administración y por los novedosos y complejos desafíos que enfrenta, varios críticos e investigadores han centrado sus esfuerzos en el estudio y comportamiento algunas partes o variables aisladas del inmenso contexto de variables que intervienen sin desmerecer su nivel de importancia en la estructura y el comportamiento de las empresas u organizaciones, y que además dificultan la posibilidad de ampliar la visión de estas. Cada vez que la administración afronta nuevos desafíos y nuevas situaciones, todas las teorías administrativas existentes necesitan adecuar sus enfoques o modificarlos por completo para que se ajusten a la realidad y sean aplicables, lo que hace que se explique los pasos graduales de la teoría administrativa en el transcurso de este siglo.

1.7 La Administración en la Sociedad Moderna y las perspectivas a futuro.

En un futuro cercano se cree que la administración y las tareas que esta conlleva serán inciertas y con un alto nivel de incertidumbre, pues deberá enfrentar transformaciones las que incorporaran altos procesos de incertidumbre. El administrador afrontará problemas diferentes, los que a su vez alcanzarán mayores niveles de complejidad en relación a los existentes, provocando que su atención se centre en agrupaciones situadas dentro o fuera

de la empresa, las mismas que proporcionarán información contradictoria que dificultará su diagnóstico y la comprensión de los problemas que deben resolver o las situaciones que deben enfrentar: exigencias ligadas al comportamiento de la sociedad, al de los clientes, de los proveedores; desafíos de la competencia; expectativas de la alta administración, de los subordinados, de los accionistas, etc. Todas estas exigencias, desafíos y expectativas siempre están en constante cambio que sobrepasa la capacidad del administrador el propósito es lograr un adecuado acercamiento. Siempre los cambios que se dan en la administración son más comunes, pues tienden a incluir nuevas variables a medida que el proceso se desarrolla, generando una inmensa y novedosa tarea administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar una empresa eficiente y eficaz. El futuro que se observa transformará la realidad existente, y además se establecen varios factores produciendo gran impacto en las empresas. Las décadas futuras están marcadas por constantes desafíos y conflictos a los que se deberá hacer frente por medio de la administración y estarán influenciados por varios factores:

- Las organizaciones y empresas se adaptan en forma constante a sus ambientes. Esta adaptación permanente puede generar crecimiento, una relativa estabilidad o una reducción de la empresa. El crecimiento se da cuando la empresa satisface sus demandas ambientales y el ambiente requiere mayor volumen de resultados de la empresa.
- La situación económica marcada por los principales indicadores macroeconómicos afectan el rendimiento de las empresas, el ejemplo más relevante en este tipo de indicadores tiene mucho que ver con las tasas de inflación que básicamente se provoca por el crecimiento desmesurado de los precios. Los costos adheridos a la materia prima y fuerza laboral están incrementándose en forma acelerada. Este fenómeno inflacionario provoca que cada vez se requiera mayor eficiencia en la administración de las empresas para que de esta forma se obtengan mayores y mejores resultados utilizando en forma eficiente

los recursos disponibles y los programas de reducción de costos de operación.

- El proceso competitivo entre las empresas es mucho más agudo. Cada vez hay un incremento de los mercados y de los negocios, también aumenta el riesgo en el que incurre la actividad empresarial.
- En las empresas se evidencia un constante incremento en los avances tecnológicos. Estos cambios tecnológicos en las empresas causan impactos en la estructura y organización de las mismas.
- El proceso de globalización, es uno de los factores más preponderantes en el desarrollo de las empresas. Gracias al avance en los sistemas comunicacionales, el uso del computador y el transporte, las empresas amplían sus fronteras hacia la internacionalización de sus actividades y operaciones.
- Existe una mayor injerencia y participación de las empresas en el medio. Cuando estas experimentan procesos de crecimiento o reducción, las empresas se hacen cada vez más competitivas, incorporan procesos tecnológicos más sofisticados, se internacionalizan más y, con esto, aumenta su influencia ambiental. En consecuencia, las empresas llaman más la atención del ambiente y del público, son más visibles, y la opinión pública las percibe mejor.

Las empresas deben afrontar constantemente muchos desafíos, presiones y amenazas, las que se incrementarán con el tiempo y la única forma en la que se pueden enfrentar estos problemas es que las empresas cuenten con administradores que sean inteligentes y preparados, los que deben saber cómo adecuar y adaptar las principales variables empresariales entre sí, es decir que interrelacionen entre sí tareas, tecnologías, estructura organizacional, personas y ambiente externo.

1.19 Objeto de la Administración.

El objeto de estudio de la administración se centra en **las organizaciones**, su dirección, las técnicas de dirección, la transformación y adaptación de las organizaciones, la teoría de la organización y de la administración.

En toda organización se debe cumplir con un objetivo, además el objetivo debe cumplir con un significado y valor, por lo tanto se tiene que definir el concepto de objetivo, desde el punto de vista de la administración, una aproximación bastante acertada es: “Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos de un dirigente”, en esta aproximación conceptual se defienden cuatro elementos y estos son:

1. Meta
2. Campo de acción
3. Definición de la Acción
4. Orientación

Un pensamiento bastante relacionado con el objetivo que tiene la administración, lo plantea Séneca⁸ quien afirma que: **“Si el hombre no sabe a cuál puerto se dirige, ningún viento le es favorable.”**

Es necesario que se plantee objetivos ya que estos nos permitirán llegar a los resultados deseados; la falta de estos provoca que la administración sea innecesariamente difícil, si es que se puede hablar en rigor de administración; es por tanto que los objetivos básicos son un prerequisite indispensable para determinar cualquier acción que deba tomar la empresa y se los debe definir

⁸ Lucio Anneo Séneca, filósofo romano conocido por sus obras de carácter moralista, hijo del orador Marco Anneo Séneca

en forma clara con el único propósito de que todos los miembros que integran la empresa logren comprenderlos y más aun interiorizarlos.

A la administración por objetivos también se la denomina como por Administración de Resultados, y Metas, permite que se ejecuten de manera eficiente cualquier factor asociado con la toma de decisiones, de igual forma mejora los niveles de productividad al igual que, solo los resultados sirven como parámetro para evaluar el éxito del administrador dentro del análisis final de la empresa u organización. Existen diferentes clasificaciones de los objetivos de una empresa, sin embargo entre las más comunes se tiene:

- Obtener Mayores réditos o Utilidades (Económicos)
- Proporcionar productos o servicios de calidad.
- Mantenerse por encima de la competencia de ser posible en cabeza.
- Proporcionar bienestar (económico y social) a los empleados.
- Buscar la eficiencia administrativa.
- Establecer parámetros de crecimiento y mejoramiento (progresar).

1.20 Importancia de la Administración.

Se concibe a la administración como órgano social específicamente encargado buscar que los recursos utilizados al interior de las empresas sean favorablemente productivos.

La administración como tal intenta alcanzar sus objetivos a través de las personas, utilizando técnicas organizativas que les permitan alcanzar la eficiencia. Está compuesta por todos los elementos de la organización y es el factor que impulsa la interrelación con los diferentes subsistemas.

Dentro de la administración encontramos: subsistemas como la coordinación de recursos de toda índole (administrativos, económicos, humanos, materiales, financieros, etc.) siempre bajo el criterio de conseguir los objetivos planteados.



Otro de los subsistemas es el que se relaciona con el proceso organizativo que esta íntimamente ligado al ambiente externo y a los resultados efecto de las necesidades que presenta la sociedad y que además están en constante cambio.

Otro de los subsistemas es el que se relaciona con los procesos de planificación, asignación de recursos, instrumentación, etc.

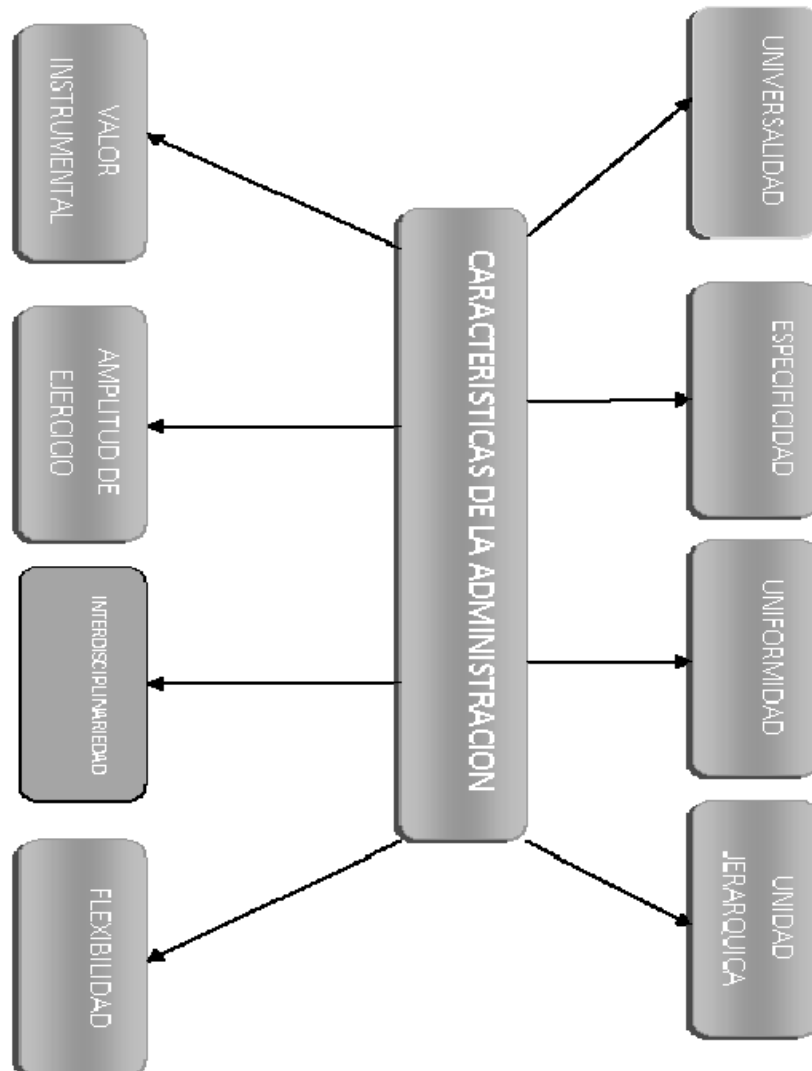
Por último el subsistema que se relaciona con el aspecto de relaciones humanas, relaciones interpersonales, proceso de decisión, etc.

Para que se establezca un adecuado proceso para la toma de decisiones, es necesario que se maneje adecuadamente el flujo de información. Este proceso incluye análisis situacionales del pasado, estimaciones futuras y el constante estudio y retroalimentación de la situación actual.

1.21 Características de la Administración.

Entre las principales características de la administración tenemos:

Gráfico No. 1



Elaboración: El Autor

La Universalidad. Se puede manifestar que la administración tiene carácter universal ya que esta puede ser aplicada a cualquier organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

Su especificidad. Aunque dentro del proceso administrativo se encuentren diferentes fenómenos de características distintas, el fenómeno administrativo tiene un carácter de específico permitiéndole excluirse de los otros que lo acompañan. Puede que una persona sea un gran ingeniero sin embargo y al mismo tiempo puede que sea un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración puede utilizar como apoyo diferentes ciencias ciencia y técnicas, sin embargo sus características propias le proporcionan su carácter específico.

Unidad Temporal. Como mencionamos antes existen diferentes etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éstos son únicos y por lo tanto se los observa en todo momento de la vida de una empresa, en mayor o menor grado. Por lo tanto al hacer los planes, no precisamente se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

Su unidad jerárquica. Cada persona que dentro de una empresa u organización social tienen a cargo una jefatura, son participes de los diferentes grados y modalidades, de la misma administración. Es por eso que, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

Valor instrumental. La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, la administración es utilizada en las empresas u organismos sociales para lograr la consecución de los objetivos planteados en forma eficiente.

Amplitud de ejercicio. Por su concepción y aplicabilidad la administración se aplica a todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes generales, gerentes financieros, supervisores, departamentos

especializados, jefes de hogar, amas de casa etc. Es decir su campo de acción es interminable y se aplica a todos los niveles.

Interdisciplinariedad. Como su nombre lo indica la administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Tiene relación con ciencias como las matemáticas, estadísticas, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, medicina antropología, es decir mantiene una interrelación con muchas de las ciencias y sus áreas.

Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

1.22 La eficacia, la eficiencia, productividad, competitividad, rentabilidad, economicidad, racionalidad y calidad.

Eficacia.

Significa lograr un buen resultado (hacer las cosas correctas), se entiende por eficacia a la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido. Los conceptos de eficacia y eficiencia están íntimamente ligados, sin embargo el hecho de ser eficaz no implica que se sea eficiente, pues el ser eficaz implica cumplir con los objetivos planteados, es decir se puede emplear bien los recursos sin conseguir los objetivos propuestos, y esto sucede cuando se es eficiente con metas equivocadas.

Eficiencia. Es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, a este hecho se le llama optimización de recursos es decir, hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a " insumo-productos".

Se puede lograr un aumento de la eficiencia cuando:

- Se logra incrementar la cantidad de producto obtenido, manteniendo constante el volumen de recursos empleados.
- Se mantiene constante la cantidad de productos obtenidos disminuyendo la cantidad de recursos empleados.

Por ejemplo, un gerente eficiente es el que obtiene producto, o resultado, medido en relación a los insumo (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlo. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar las metas están actuando eficientemente.

Sin embargo la eficiencia pese a ser una característica prioritaria no es una cualidad suficiente. La administración y los administradores no solo deben de buscar la eficiencia en sus acciones, sino que, además tienen que buscar conseguir los objetivos propuestos, es decir, tienen que ser eficaces.

Productividad

Este término implica buscar producir la mayor cantidad de productos en el menor tiempo posible. Este término es el (producto) e insumo dentro de un periodo bajo parámetros de calidad preestablecidos, se puede expresar en la fórmula siguiente:

$$Productividad = \frac{Resultados}{Insumos}$$

La fórmula señala que se puede mejorar la productividad:

- a. Al aumentar la producción (resultados) con el mismo insumo.
- b. Al disminuir los insumos utilizados manteniendo la misma producción.
- c. Al aumentar la producción y disminuir los insumos para cambiar la razón de un modo favorable.

Existen diferentes clases de insumos tales como:

- Los trabajadores.
- Los materiales.
- El capital.

Sin embargo la mayor oportunidad para incrementar la productividad se encuentra en el propio trabajo, en el conocimiento y, en especial, en la administración.

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional.

Competitividad

La **competitividad** en el mundo actual se define como la capacidad de generar una mayor producción al menor costo posible.

Rentabilidad.

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla.

La rentabilidad no es otra cosa que "el resultado del proceso productivo". Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias o discontinuarlo del mercado.

Economicidad

Defiende la existencia del equilibrio entre el valor de la producción obtenida y el valor de los recursos consumidos.

Racionalidad

Es el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros con los que disponen las empresas buscando incrementar la



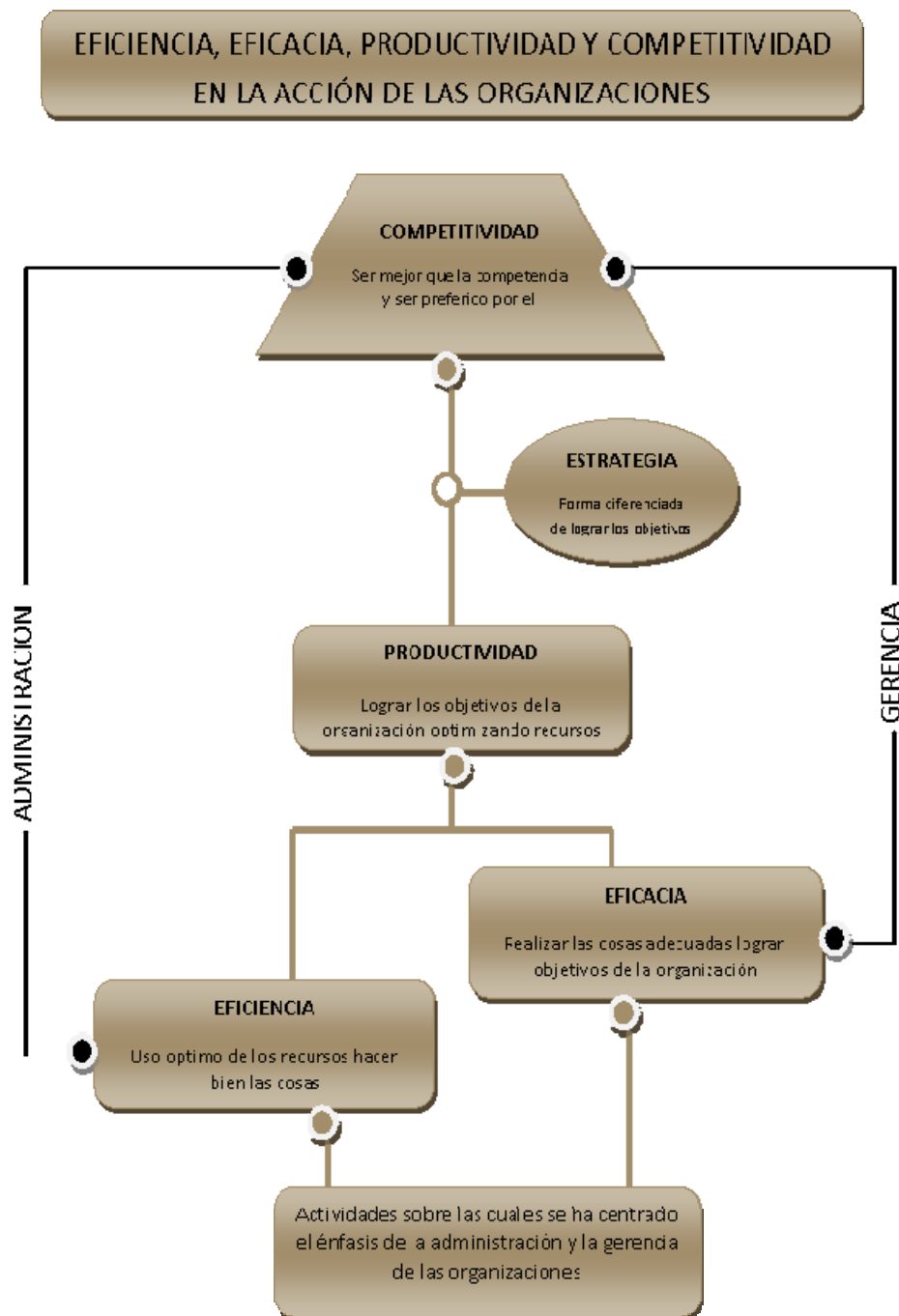
eficiencia en la prestación de los servicios públicos, y de los niveles de producción de bienes y servicios.

Calidad

Significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores (sean bienes o servicios) defectuosos.

Muchos de estos indicadores antes citados se utilizan en la organización de las empresas u organismos sociales, sin embargo lo relacionan en forma directa con el proceso administrativo, los indicadores mas utilizados son: competitividad, productividad, eficiencia, eficacia, acompañadas de estrategias las que son aplicadas por los encargados de una gerencia, estas variables se las puede apreciar en el siguiente cuadro:

Gráfico No. 2



Elaboración: El Autor

1.23 La Administración Científica.

El enfoque en el que se basa la escuela de la administración científica hace hincapié en lo referente a las tareas. Su nombre proviene como resultado de

los diferentes intentos de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el propósito de alcanzar una elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA⁹. A la corriente científica defendida por Taylor se la llama Administración Científica por la Racionalización que hace de los dos métodos de observación y medición que comúnmente se ocupan en ingeniería se los pueda aplicar a la administración.

1.23.1 Características de la Administración Científica.

Entre las principales características de la Administración Científica se tiene:

- Bajos costos unitarios de producción y salarios altos.
- Buscar la aplicación de métodos científicos hacia los problemas globales, para estandarizar procesos y generar principios.
- Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo idóneos en donde puedan optimizar sus capacidades, y buscar un mayor rendimiento.
- Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.
- Se debe desarrollar un ambiente propicio de colaboración entre la gerencia y los empleados o trabajadores.
- La empresa debe racionalizar el trabajo productivo y de esta manera lograr que la estructura general planteada tenga altos niveles de coherencia con la aplicación de los principios administrativos.

1.23.2 Principios de la Administración Científica.

Principios de la administración científica de Taylor.

⁹ Teoría General de la Administración.

Taylor afirma que la gerencia alcanzó nuevas atribuciones y responsabilidades, las que describe dentro de los cuatro principios siguientes:

1. **Principio de planeamiento:** Defiende la aplicación de métodos basados en procedimientos científicos. Es decir plantea sustituir la improvisación por la ciencia.
2. **Principio de la preparación / planeación:** Este principio consiste en establecer un proceso de selección científica a los trabajadores, clasificándolos de acuerdo con sus aptitudes y capacitarlos, entrenarlos para producir más y mejor, siempre en relación con el método planeado.
3. **Principio del control:** Este principio no es más que la implementación de mecanismos de control de cumplimiento de tareas, con el único propósito de certificar que este sea ejecutado correctamente según las normas previstas y el plan trazado.
4. **Principio de la ejecución:** Este principio defiende la distribución planificada de las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Estos cuatro principios fundamentales son los que Taylor defiende, sin embargo existen otros inherentes a estos:

- Estudio del trabajo de los operarios, optimizar sus tiempos y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.
- Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.
- Selección científica de la fuerza laboral partiendo de las tareas que le sean asignadas.
- Entrenar a los trabajadores en forma adecuada par impartir instrucciones técnicas.
- Separar las funciones de planeación de las de ejecución, estableciendo disposiciones precisas y concretas.
- Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución.

- Preparar la producción, o sea, planearla y crear sistemas de incentivos cuando las metas planteadas se cumplan o fueran superadas.
- Estandarizar los procesos de producción y el proceso de trabajo que se utilizará.
- División equitativa hacia los accionistas, propietarios, trabajadores, etc, de los beneficios que presenta la empresa como resultado de aplicación correcta de los planes.
- Control de la ejecución del trabajo.
- Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos.

1.23.3 Varios principios la Administración Científica.

Los principios de Taylor.

1. – Sustitución de las reglas por la ciencia.
2. – Buscar armonía en la acción de grupo.
3. - Lograr la cooperación entre los seres humanos, eliminar el individualismo caótico.
4. – Buscar la maximización de la producción en vez de restringirla..
5. – Capacitación a los empleados a niveles elevados, para mejorar su calidad de vida y paralelamente mejorar el rendimiento de la empresa.

Principio de excepción

Taylor adoptó un sistema de control operacional bastante simple en el que manifestaba que todo lo que ocurre dentro de los patrones normales no deben ocupar demasiada atención del administrador. Según este principio, las decisiones más frecuentes deben reducirse a la rutina y delegadas a los subordinados, dejando los problemas más serios e importantes para los superiores. Se fundamenta en informes condensados y resumidos que muestran apenas los desvíos, omitiendo los hechos normales, volviéndolos comparativos y de fácil utilización y visualización.

Principios de eficiencia de Emerson

Intento simplificar los métodos de estudios y de trabajo de su maestro (Taylor). Fue quien hizo popular la administración científica, desarrollando los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados. Entre los principios de rendimiento pregonados por Emerson tenemos:

- Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
- Establecer el predominio del sentido común.
- Mantener orientación y supervisión competentes.
- Mantener disciplina.
- Mantener honestidad y justicia social en el trabajo.
- Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
- Fijar remuneración proporcional al trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
- Establecer instrucciones precisas.
- Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.

Principios básicos de Ford

Planteó la utilización de un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Por medio de la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que dio lugar a la llamada producción en serie, esto es, el moderno método que permite

fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado. Ford adopto tres principios básicos:

Principio de intensificación: Establece la disminución del tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima, además de la vertiginosa colocación del producto dentro del mercado.

Principio de la economicidad: Plantea reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.

Principio de la productividad: Pretende el mejoramiento de la productividad laboral mediante la especialización y la línea de montaje, se caracteriza por la aceleración de la producción por medio de un trabajo rítmico, coordinado y económico.

Ford fue uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados.

1.24 La Administración Clásica

Esta administración es defendida por Henri Fayol (1841-1925), de origen francés. Fayol para muchos estudiosos es el autor más distinguido de la teoría administrativa. Plantea que la teoría administrativa tiene un carácter de universal, es decir puede ser aplicada a toda organización humana. A Fayol se lo considera el padre del proceso administrativo, y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para el desempeño de las empresas. Sus primeros trabajos representan la escuela de la teoría del "Proceso Administrativo", además este autor identificó cinco reglas o deberes de la administración:

1. **Planeación:** El diseño de un plan de acción a futuro.

2. **Organización:** Organizar y movilizar recursos para la aplicación del plan.

Dirección: Direccionar, seleccionar y evaluar a la fuerza laboral con el fin de lograr optimizar el trabajo y así alcanzar las metas trazadas en el plan.

3. **Coordinación:** Capacidad de unificación de los esfuerzos y socialización de la información y resolución de problemas.
4. **Control:** Buscar un seguimiento de los resultados y en caso de no conseguirlos delinear acciones correctivas para sanear las deficiencias encontradas.

Henri Fayol creía que la administración se podía enseñar. Estaba muy interesado en mejorar la calidad de la administración, propuso algunos principios para reorganizar el trabajo administrativo, estos principios se muestran a continuación:

1. **Subordinación de intereses particulares:** Por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
2. **Unidad de Mando:** En cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.
3. **Unidad de Dirección:** Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo.
4. **Centralización:** Es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
5. **Jerarquía:** La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores (organigrama).
6. **División del trabajo:** Especialización de tareas
7. **Autoridad y responsabilidad:** Es el proceso impartir órdenes y esperar que estas sean acatadas, esto proceso genera mayor responsabilidades.
8. **Disciplina:** Esto depende de factores como la obediencia, la dedicación y un correcto comportamiento.

9. **Remuneración personal:** Establecer remuneraciones justas a los empleados.
10. **Orden:** Orden y organización material como humana.
11. **Equidad:** Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
12. **Estabilidad y duración del personal en un cargo:** Evitar en lo posible la rotación del personal.
13. **Iniciativa:** Tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de este.
14. **Espíritu de equipo:** Hacer que todos trabajen por un mismo objetivo como empresa.

1.25 Las teorías de la Administración de la Relaciones Humanas.

La escuela de las Relaciones Humanas surgió, en parte, debida a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Los gerentes de las empresas aumentaron su interés por manejar de forma eficaz los Recursos Humanos, algunos de los defensores de esta teoría intentaban reforzar la teoría clásica de la organización incluyendo elementos de la sociología y la psicología.

El principal exponente es Elton Mayo y algunos otros colegas de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson . En un estudio hecho en Western Electric luego de varias investigaciones Mayo conjuntamente con estos investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más empeño si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial.

Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo (el entorno social de los empleados) tienen una influencia positiva en la productividad.

Mayo afirmaba que el concepto del hombre social, era complemento necesario del viejo concepto del hombre racional, movido por sus necesidades económicas personales.

Al poner a la luz estos supuestos comprobados, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería.

Además, estos investigadores insistieron en la importancia que tenía el estilo del gerente llegando con esto a revolucionar el proceso de formación de los administradores. La atención se centro en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Su trabajo tuvo también relevante importancia por que hizo que se genere interés por la dinámica de grupos, lo que provocó que los gerentes y administradores comiencen a desarrollar incentivos en forma grupal y así complementar su enfoque anterior en el individuo.

1.26 Teoría Neoclásica.

Esta teoría entre sus principales objetivos cita:

- La teoría neoclásica de la administración enfoca su preocupación por la práctica administrativa y su énfasis en sus objetivos y resultados.
- La teoría neoclásica pretende consolidar la administración como una técnica social básica que el administrador utiliza para conseguir los resultados esperados, siempre apoyados con el personal con quienes trabaja.
- Definir en forma clara las funciones del administrador.
- Delimitar los principios básicos de la organización.
- Analizar los factores que influyen sobre las decisiones respecto de la descentralización y sus ventajas y desventajas.

1.26.1 Características de la teoría Neoclásica de la Administración.

Entre las principales características que presenta la teoría Neoclásica de la administración tenemos:

1. **Énfasis en la práctica de la administración.**- Hace gran énfasis en los aspectos prácticos de la administración, y por la búsqueda obtención de resultados determinados.
2. **Reafirmación relativa de los postulados clásicos.**-Este enfoque utiliza como base fundamental los conceptos clásicos, estructura de la organización lineal, funcional y línea - staff, relaciones de línea y asesoría, problema de autoridad y responsabilidad y departamentalización.
3. **Énfasis en los principios generales de administración.**- Los neoclásicos manifiestan que los principios son una proporción general aplicable a determinados fenómenos que proporciona una guía de acción. Afirman que no debe existir una adopción de principios en forma rígida o absoluta, sino en forma relativa y flexible.
4. **Énfasis en los objetivos y en los resultados.**- Los neoclásicos ponen especial interés en la consecución de objetivos organizacionales y en los posibles resultados a alcanzarse, como un mecanismo para evaluar el desempeño de las organizaciones.
5. **Eclecticismo.**- Pese a que los neoclásicos basan gran parte de sus supuestos en la teoría clásica, se dice que son bastante eclécticos¹⁰ y recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas, a saber:
 - De la teoría de las relaciones humanas.
 - De la teoría de la burocracia.
 - De la teoría estructuralista.
 - De la teoría del comportamiento.
 - De la teoría matemática.

¹⁰ Que en su forma de actuar o juzgar adopta una postura intermedia, alejada de soluciones extremas.

- De la teoría de los sistemas.

La teoría neoclásica enfatiza en las funciones del administrador como se puede ver en el siguiente grafico:

Gráfico No. 3



Elaboración: El Autor

La planeación Es la función administrativa que determina los objetivos con anticipación, y que debe hacerse para alcanzarlos. Existen cuatro clases de planes: procedimientos, presupuestos, programas o programaciones y reglas.

La organización Es la función administrativa que engloba las actividades necesarias conseguir lo planeado, este principio se puede dar en tres niveles: global (organizacional), departamental (por departamentos) y operacional (censos y tareas).

La dirección Es la función administrativa que indica el comportamiento de las personas en función de los objetivos planteados por la empresa, se puede dar en tres niveles: global (dirección), departamental (gerencia) y operacional (supervisión).

El control Esta función busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumpla con objetivos previstos. En cuanto a su cobertura, el control puede darse en 3 niveles: estratégico, táctico y operacional.

1.27 Administración por Objetivos.

Es un programa que incorpora metas específicas, fijadas de manera participativa, para un período de tiempo definido.

1.14.1 Orígenes de la Administración por Objetivos.(APO)

La administración por objetivos (APO) o administración es un modelo muy difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático¹¹ y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO.

Para la década de 1950 el empresario de esa época estaba muy consciente de la pérdida de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, centrándose específicamente en los resultados. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una “administración por presión”, pero esto a su vez ocasiono que empeoren las cosas y no se obtengan los resultados esperados.

Cuando las empresas intentaron buscar solución a sus problemas y al no conseguir una respuesta adecuada, se empieza a buscar una alternativa para equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

1.14.2 ¿Qué es la Administración por Objetivos?

Se denomina Administración por Objetivo (APO) al proceso administrativo por el cual el Jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización previamente establecidas en un conglomerado por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar, identifican los indicadores de éxito, diseñan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se establece un proceso que da seguimiento a los esfuerzos y los resultados

¹¹ El Pragmatismo es una escuela filosófica nacida en los Estados Unidos a finales del s. XIX por Charles Sanders Peirce y William James. Se caracteriza por la insistencia en las consecuencias como manera de caracterizar la verdad o significado de las cosas.

alcanzados y por último se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos.

1.14.3 Características de la Administración por Objetivos?

Para que la APO se pueda ejecutar, en un inicio se establecen los objetivos anuales de la empresa, los que están propuestos bajo parámetros de un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales) y varían de acuerdo a las empresas, y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa. En este tipo de administración los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en base a los resultados esperados y además emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa, se pretende tener o plantear objetivos comunes para de esta manera eliminar cualquier duda y así delinear los objetivos sobre los intereses de la empresa.

Los administradores y gerentes deben entender lo que la empresa espera de ellos en términos de desempeño, y debe conocer cuál es la meta de la empresa.

La APO por lo tanto es sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

En si la APO es una respuesta generalizada en el medio empresarial para resolver de una manera participativa el problema de establecer objetivos, y un procedimiento para la correlación y reformulación de la estrategia.

1.28 Teoría Estructuralista.

Esta surge dentro de década de 1950, parte como una orientación hacia la sociología organizacional, busca interrelacionar las organizaciones con su

ambiente externo, que es la macro sociedad (sociedad organizacional), caracterizada por la interdependencia entre las organizaciones (hombre organizacional). El estructuralismo se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la constitución del todo.

Esta teoría se surgió por los siguientes factores:

- La oposición que ya existía entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas.
- La necesidad de considerar la organización como una unidad social grande y compleja.
- Se hacía imperante la necesidad de adoptar un nuevo concepto de estructura. Es decir, la estructura se mantiene aun cuando se altera uno de sus elementos o relaciones.

Esta nueva concepción de la La Teoría Estructural origina una nueva conceptualización de organización (global: intra e inter-organizacional) y un nuevo concepto de hombre , el hombre organizacional, flexible, que sabe escuchar, tolerante a personas y problemas, dispuesto al cambio , con deseos de superación, capaz de diferenciar recompensas y sanciones.

Este modelo establece una clasificación para las organizaciones en:

- Formales (aquellas que perduran en el tiempo y los empleados pasan por ellas).
- Informales (aquellas circunstanciales o definidas para una tarea específica emergente o transitoria).

De igual forma permite la relación entre los componentes de la organización, y afirma que cada cargo debe tener sus atribuciones como por ejemplo la capacidad de tomar decisiones en forma independiente.

Entre los aportes de la administración estructuralista tenemos:

- Da importancia a la variable; Entorno organizacional (ambiente)

- Manifiesta una visión organizacional a largo plazo
- Establece una nueva visión del hombre organizacional: ordenado, metódico, que planifica, dispuesto al cambio, que crece con la organización, con una manera de hacer eficiente y eficaz el trabajo
- Toma argumentos de la Teoría Clásica, de Relaciones Humanas, y de la Teoría Burocrática para formar su propia teoría.

1.29 Escuela del Comportamiento.

Este enfoque tiene sus orígenes en la ciencia de la conducta, en especial la psicología organizacional. Se preocupa por los procesos y la dinámica organizacional, predomina el interés por las personas, introducido por la teoría de las relaciones humanas, pero se lo enmarca dentro de un contexto organizacional.

La psicología organizacional es la que más influye en esta teoría administrativa, surgió en 1947 en los Estados Unidos, con una fundamentación eminentemente democrática y humanista.

En la administración la teoría del comportamiento tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simon, curiosamente ganador del premio Nobel de economía en 1978. Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert y Chris Argyris son autores importantísimos en el desarrollo de esta teoría.

Entre los aportes de mayor relevancia que tiene esta escuela marca se destaca la profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la administración, haciendo énfasis en el uso de la participación y las formas de manejar los conflictos que se originan en marcadas diferencias de opinión dentro de la organización. Esta escuela reconoce la influencia vital del ambiente y las restricciones sobre el comportamiento.

Entre las ventajas que presenta este enfoque tenemos:

- Demuestra la variedad de estilos de liderazgo a disponibles para el administrador.
- Hace hincapié en la importancia del sistema informal de conducta y de relaciones, el que no estaba considerado en el enfoque clásico de la estructura organizacional.
- Concibe la administración como un sistema de decisiones.
- Presenta una serie de modelos y proposiciones para evitar conflictos entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.
- La reciprocidad entre el individuo y organización y sus relaciones de intercambio son importantes para el estudio de las organizaciones.

Entre las desventajas tenemos:

1. Hay demasiado énfasis en las personas
2. Enfoque más descriptivo que prescriptivo
3. Existe una profunda reformulación en la filosofía administrativa
4. Dimensiones bipolares de la teoría del comportamiento.
 - a. Análisis teórico vs. Análisis empírico
 - b. Análisis macro vs. Análisis micro
 - c. Organización formal vs. Organización informal
 - d. Análisis cognitivo vs. Análisis afectivo
5. Relatividad de las teorías de la motivación.
6. Gran influencia de las ciencias del comportamiento sobre la administración
7. La administración como sistema de decisiones
8. El análisis organizacional a partir del comportamiento.

1.30 Teoría Matemática de la Administración.

La teoría matemática se preocupa por crear modelos matemáticos los que estén en capacidad de simular situaciones reales en la empresa. Estos modelos son creados para solucionar problemas que se presentan en la toma de decisiones. Por lo general los modelos se usan para simular situaciones futuras y para evaluar la probabilidad de su ocurrencia. Con la creación de

modelos se busca delimitar el área de acción, de tal forma que este indique hasta dónde puede llegar una situación futura, dentro de ciertos límites razonables de ocurrencia.

Investigación de Operaciones (IO).

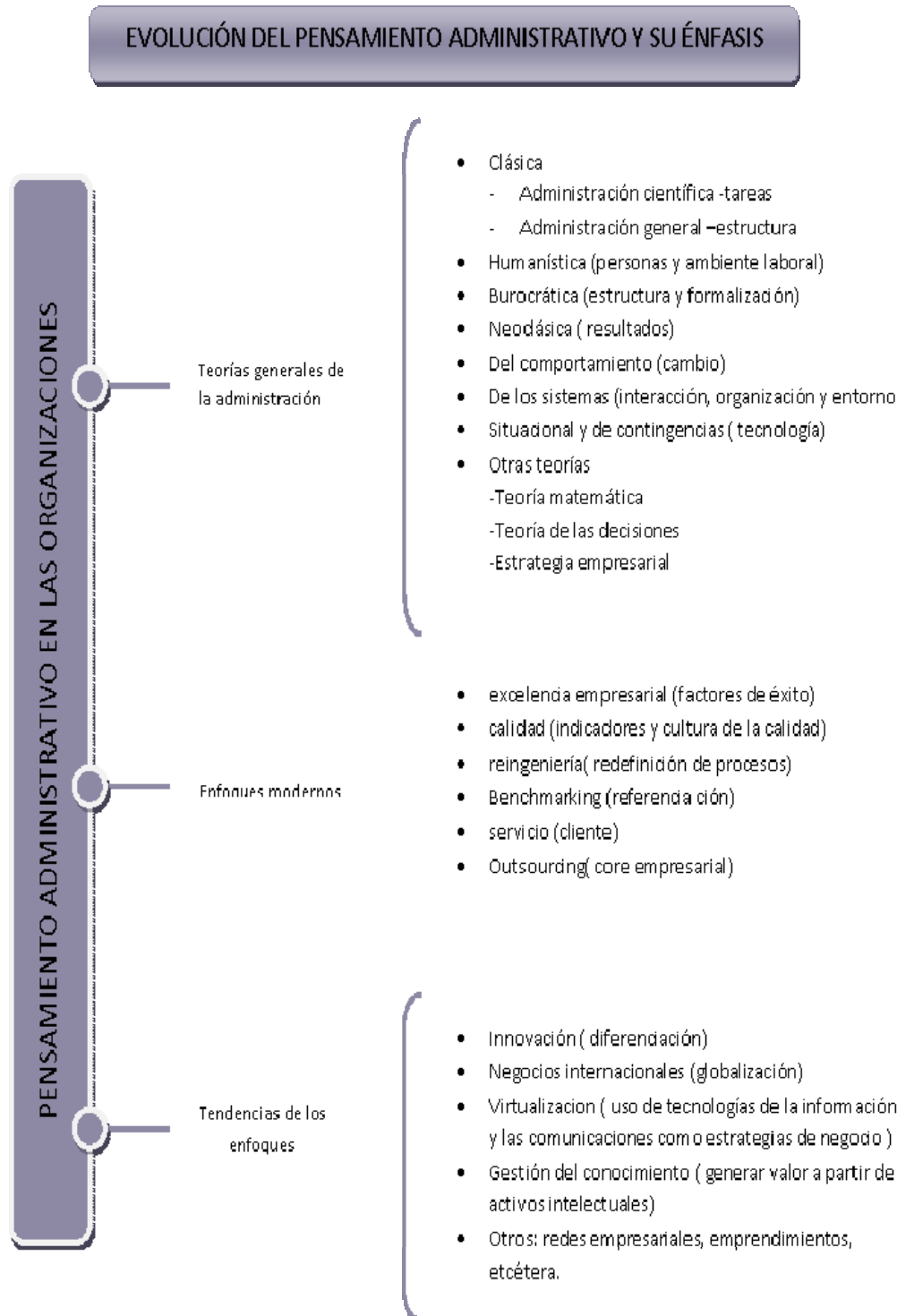
Se llama IO a la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos científicos a los problemas que involucran las operaciones de un sistema, de modo que proporcione, a quienes lo controlan, soluciones óptimas para el problema tratado. El objeto de la IO es capacitar al administrador para resolver problemas y tomar decisiones, pues la aplicación de la IO pretende que el proceso de toma de decisiones sea más científico, más racional y más lógico en las organizaciones, sean de la índole que sean.

El modelo de la IO se desarrolla en seis fases:

1. Formular el problema
2. Construir un modelo matemático
3. Decidir una solución del modelo
4. Probar el modelo y la solución
5. Establecer control sobre la solución
6. Llevar a la práctica la solución (implementación).

Y las técnicas que emplea son: teoría de juegos, teoría de las colas, teoría de la decisión, teoría de los grafos, programación lineal, probabilidad y análisis estadístico y programación dinámica. La IO está orientada operacionalmente, mientras que la administración se dirige hacia la elaboración de una teoría amplia y genérica. La administración, la organización, la planeación o la toma de decisiones constituyen procesos lógicos que pueden expresarse en términos de símbolos y relaciones matemáticas. Existen diferentes enfoques nuevos y novedosos a cerca de las teorías de la Administración, en el gráfico siguiente se presenta algunas de estas en forma sintetizada:

Gráfico No. 4



Elaboración: El Autor

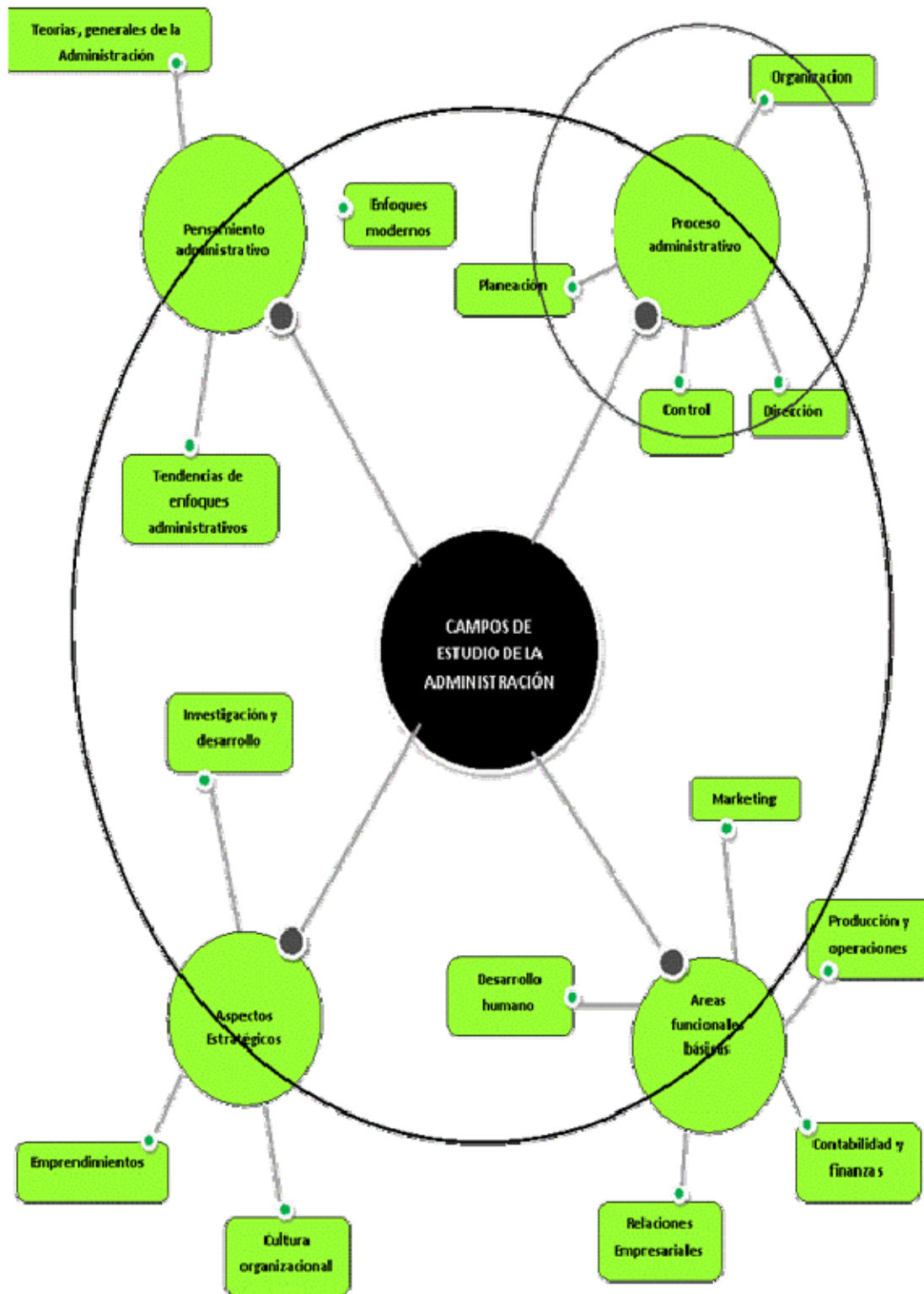
1.31 Campos de estudio de la Administración.

Como se mencionó anteriormente la Administración contempla muchas o casi todas las ciencias, pues su campo de estudio se amplía hacia diferentes áreas



las que a su vez interactúan constantemente, es por esta razón que la Administración es siempre considerada como una herramienta para el mejoramiento y organización en las diferentes áreas del conocimiento:

GráficoNo.5



Elaboración: El Autor

1.31.1 ¿Qué es un Administrador?.

Existen múltiples acepciones conceptuales a cerca de los que significa ser un administrador, se los puede considerar como individuos en una organización o empresa que dirigen las actividades de otros, los administradores pueden también tener responsabilidades operativas.

Se pueden dividir en dos grupos:

- Los operativos son personas que trabajan directamente en un puesto o actividad y no tienen responsabilidad de supervisar el trabajo de otros empleados.
- Los administradores dirigen las actividades de otras personas.

Los administradores cumplen con la finalidad de convertir una serie de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva. Además tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo. Se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Los de primera línea, llamados también supervisores.
- Los de mandos medios, como de jefe de departamentos o de oficina, líder del proyecto, jefe de unidad.

Los administradores por lo común ostentan títulos de vicepresidente, presidente, canciller, director administrativo, director general etc.

1.18.2. Principales funciones del administrador

Siempre existe una variación en el número de departamentos dependiendo de las necesidades de la empresa, dependiendo del departamento en que se encuentre el administrador, realiza funciones en las siguientes areas:

Producción: Se encarga del óptimo aprovechamiento y de la adecuada introducción de infraestructura en un organismo o empresa.

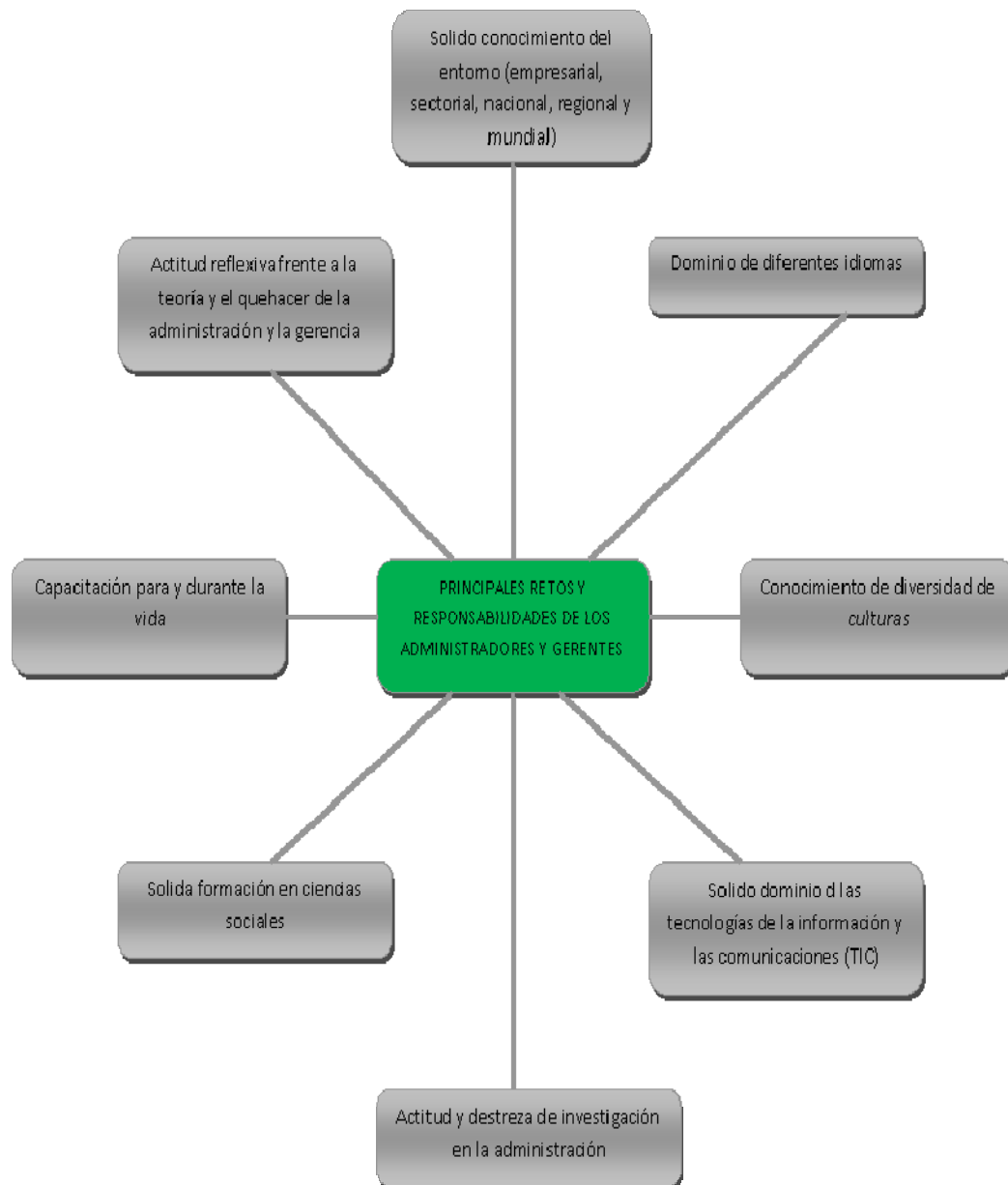
Marketing: Esta área se encarga de elaborar métodos eficientes en el manejo y coordinación de los sistemas de venta que la empresa ofrece a un mercado determinado.

Finanzas: Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos, puedan funcionar debidamente.

Recursos humanos: Establece programas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, para la empresa con personal adecuado y afín a los objetivos.

Los administradores deben estar dotados de ciertas capacidades y además asumen algunos retos, el cuadro que se presenta a continuación delimita en forma general las principales responsabilidades y retos de un Administrador, gerente, etc:

Gráfico No. 6



Elaboración: El Autor

CAPITULO II

2. Análisis del Sector Agropecuario en el Azuay

El sector agropecuario en el Azuay ha tenido un notable crecimiento dentro de la provincia alrededor de 7,8%¹² de crecimiento para el periodo 2001-2008, este crecimiento está influenciado por el desarrollo de los principales productos como ganado vacuno y flores, siendo los que mayor aporte tienen al VAB¹³ sectorial, en el caso de las flores el crecimiento fue del 4.22% y el del ganado vacuno fue del 13.3 %, el crecimiento del VAB para el año 2008 se debió básicamente al incremento en la producción bruta del sector en un 25,5% y al de las ventas en la provincia del Azuay que fue de 155% respecto al periodo anual inmediato anterior, la razón de este incremento esta asociada básicamente a factores de tipo climático que permitieron que el sector se reactive, además de las mejoras productivas y el incremento de los precios de los productos agropecuarios, interna como extremamente, generando mayores rendimientos y facilitando el desarrollo a los integrantes de este sector.

Dentro de los productos de mayor injerencia en el sector, tenemos:

- Ganado Vacuno.
- Flores.
- Ganado Ovino.
- Ganado Porcino.
- Avícola.
- Maíz Suave.
- Tomate de Árbol
- Frejol Tierno
- Otros.

¹² Pablo Beltrán, *Sistema de Cuentas Provinciales del Azuay*, segunda Fase, nov 2009, pp. 4

¹³ VAB, corresponde al Valor Actual Bruto, que ha su vez es parte de la conformación del PIB

El crecimiento de las pequeñas, medianas y grandes empresas que forman parte de este sector, se debe al incremento en la producción básicamente ganadera y luego la agrícola.

En cuanto al sector de la ganadería en la provincia del Azuay se puede evidenciar un notable crecimiento sobre todo en lo referente a la producción láctea, pues esta provincia ha mejorado constantemente los sistemas de producción, desarrollando e incorporando nueva tecnología para mejora del sector. En el Azuay en la actualidad se le da mucha importancia al desarrollo de la ganadería, pues en muchas empresas que comercializan productos se ha evidenciado una mejora constante relacionada a la producción de insumos de mayor calidad con mejores precios, generándose una competencia constante para lograr posesionarse como líderes en este mercado. Pese a que la mayor parte del sector ganadero está influenciado por la producción láctea (ganado vacuno), no podemos dejar de mencionar otros componentes importantes dentro de este sector, entre estos podemos citar aquellos que se relacionan con la producción de aves, huevos, ganado porcino, y un notable crecimiento en la producción del sector acuícola.

En lo referente al sector agrícola la producción de flores ha representado un porcentaje importante de participación en el sector agropecuario, el 8,8% de las unidades de producción agropecuaria que producen para la exportación, se ubican dentro de la provincia del Azuay, cabe destacar que este sector es susceptible a variaciones de los estándares de producción y ventas, debido a factores externos como son los relacionados con el clima, disminución en la demanda de los países de destino del producto, además de los cambios en las normativas fitosanitarias impuestos por estos, manejo y transporte de los productos, además de los aranceles e impuestos a este tipo de productos, todas estas restricciones ocasionaron que en el periodo 2008 hasta la actualidad se observen procesos oscilatorios dentro de las empresas que se dedican a este tipo de producción, e incluso muchas de ellas han quebrado provocando así una salida abrupta en el mercado

El desarrollo del sector agrícola es imprescindible en la economía del país y de la provincia, pues aportan de manera fundamental para el consumo interno, además de generar ingresos a las familias por la producción y venta de estos productos. Actualmente en el Ecuador se han venido aprobando una serie de leyes que intentar reactivar el sector productivo, pues la importancia y el subsidio de ciertos insumos para la producción ha logrado que los campesinos agricultores regresen a la producción de cultivos menores, los que a su vez servirán para provisionar y estimular el consumo interno.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente en el Azuay se ha observado un notable crecimiento de las empresas que se dedican a la comercialización de productos e insumos destinados para el desarrollo del agro.

Como veremos posteriormente este crecimiento de las empresas se lo evidencia básicamente en el cantón Cuenca. Es importante desatacar que existen tres tipos de empresas que se vinculan con el sector, el primero que se encuentra bajo la supervisión de la Superintendencia de Compañías, este tipo de empresas se las considera formales y están legalmente constituidas cumpliendo con todos los requisitos que exige esta institución, algunos de tipo legal y otros de tipo administrativo, en este grupo de empresas están la Compañías Limitadas, las Sociedades Anónimas, etc.

El segundo grupo esta supervigilado por Agrocaliad¹⁴, empresa del estado que se dedica a la supervisión y funcionamiento de aquellas empresas consideradas como semiformales, y que no están bajo la supervisión de la Superintendencia de Compañías, sin embargo cuentan con parámetros mínimos de funcionamiento y además están registradas en el Servicio de Rentas Internas pues cuentan con el RUC, este tipo de empresas en el Azuay conforman el grupo mas importante para el análisis del presente trabajo.

Por último existe un grupo al que se lo podría llamar como empresa, ya que pasan por un proceso de producción y venta, en este grupo se encuentran

¹⁴ Agencia ecuatoriana de aseguramiento de la Calidad del Agro.

todos los productores informales que realizan la venta directa y que por lo general no tienen intermediarios, debido a la poca información que se puede recolectar del grupo informal, no se analizará su incidencia en el sector.

2.1 Análisis de las empresas del Sector Agropecuario en la Provincia del Azuay.

La provincia del Azuay con una extensión de 7701 Km cuadrados, con una altitud de 2800 m.s.n.m está compuesta geográficamente por un total de 15 cantones:

Cuadro No. 1



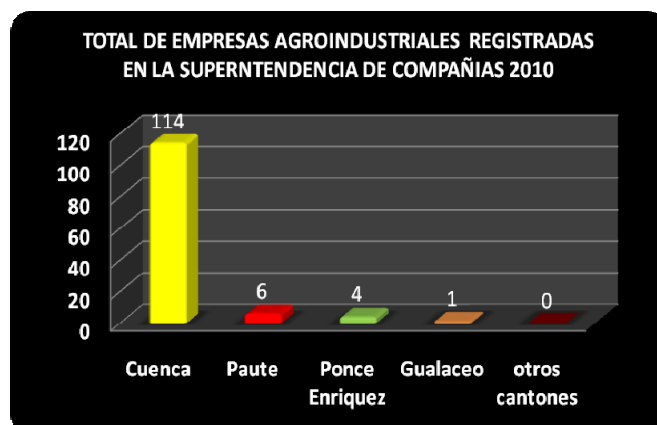
Fuente: www.edufuturo.com/educacion.php?c=2327



- Chordeleg
- Cuenca
- Girón
- Guachapala
- Gualacéo
- Nabón
- Oña
- Palmas
- Paute
- Ponce Eriquez
- Pucará
- San Fernando
- Santa Isabel
- Sevilla de Oro
- Sigsig

Las empresas que están integradas al sector agropecuario en el Azuay, tal como mencionamos en el apéndice anterior, son para motivos del presente estudio de dos tipos, las primeras consideradas formales y que están bajo la Supervisión de la Superintendencia de compañías y las semiformales supervisadas por Agrocalidad.

Gráfico No. 7



Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaboración: El Autor

Como podemos observar en el Grafico anterior, las empresas que están Supervigiladas y bajo control de la Superintendencia de Compañías, están clasificadas como empresas de tipo Agroindustrial. Podemos ver que la participación porcentual de estas empresas se concentran en tan solo 4 cantones de los quince existentes, de estas en 91% pertenecen al cantón Cuenca con un total de 114 empresas, cabe recalcar que un alto porcentaje de empresas productoras se encuentran registradas en el cantón Cuenca, sin embargo geográficamente sus plantas productivas se distribuyen en toda la provincia, la mayor parte de estas empresas son aquellas que se dedican a la producción de flores, producción láctea y sus derivados, producciones agrícolas en general. Como se puede observar los cantones Paute, Ponce Enríquez y Gualaceo tienen una participación porcentual de 5%, 3% y 1% respectivamente, que sumados todos no representan ni siquiera el 10% del total de las empresas existentes en el cantón. Como un dato relevante en el toda la provincia del Azuay no existe ni una sola empresa registrada n la Superintendencia de Compañías que se dedique a la atención medica quirúrgica u odontológica de animales, pese a que en Cuenca existe una gran cantidad de clínicas veterinarias.

Gráfico No. 8

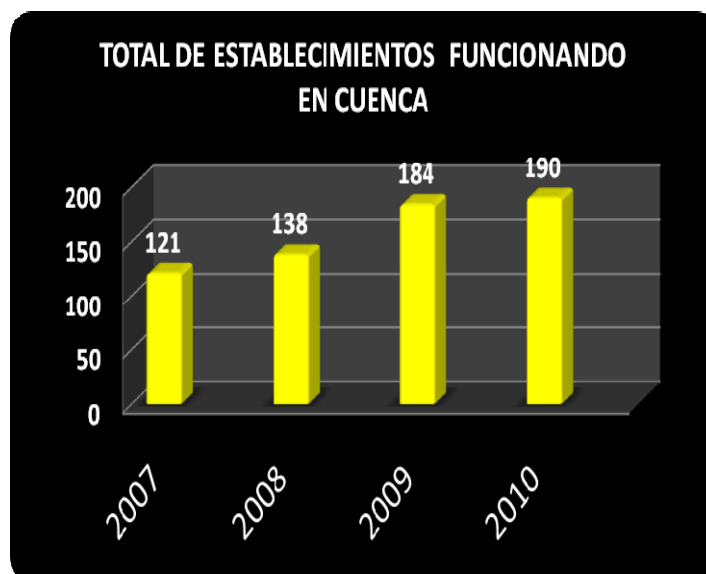


Fuente: Superintendencia de Compañías, Agrocalidad.

Elaboración: El Autor

En el gráfico No. 8, se puede observar que para el año 2010 las empresas que conforman el sector agrícola, sean estas formales (Superintendencia de Compañías) y semiformales (Agrocalidad), el mayor porcentaje se concentra en aquellas llamadas semiformales, existiendo un total de 261 empresas funcionando en el Azuay en este sector semiformal, la mayoría de estas las se dedican a la comercialización de productos e insumos agropecuarios, tales como almacenes Agropecuarios, Almacenes Veterinarios, Pet Shops, Clínicas Veterinarias, fabricas de alimentos balanceados, y distribuidoras. El restante 32% son empresas que como se mencionó anteriormente están formadas como compañías dentro de sus diferentes modalidades, en este sector formal existen un total de 125 empresas registradas.

Gráfico No. 9

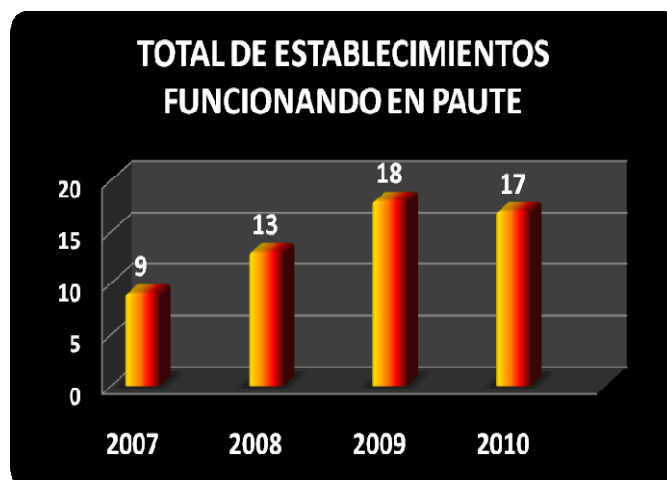


Fuente: Agrocalidad.

Elaboración: El Autor

En el grafico No. 9 se puede identificar el comportamiento que ha tenido el sector semiformal empresarial en el cantón Cuenca, el período de análisis esta enmarcado a partir del año 2007 hasta el 2010, podemos observar que el numero de las empresas se ha incrementado de 121 en el 2007 hasta llegar a 190 en el 2010, es decir ha existido una tasa de crecimiento del 57% en relación al periodo inicial. Además se debe considerar que la tasa de crecimiento está considerada sin las empresas que se han cerrado dentro del período, en el año 2008 se cerraron 8 empresas, en el 2009 se cerraron 7 y en el último periodo de análisis se han cerrado 42. Este último dato es considerado atípico por su tendencia diferente a los años anteriores, se cree que durante el año 2009 las empresas dedicadas a la venta y comercialización de productos e insumos agropecuarios tuvieron un época muy crítica marcada por problemas de índole económico, problemas arancelarios, mayor control tributario, problemas de índole climático, que afectaron la subsistencia de estas empresas que en muchos casos son consideradas pequeñas y que además no contaban con la suficiente infraestructura técnica administrativa provocando la quiebra acompañada de una falta de liquidez.

Gráfico No. 10

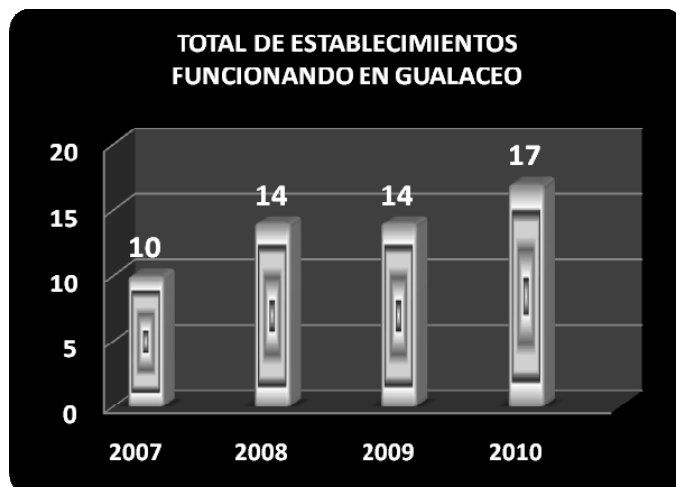


Fuente: Agrocalidad.

Elaboración: El Autor

Otro de los cantones de gran relevancia en la provincia del Azuay es el cantón Paute, en este existen un total de 17 empresas semiformales funcionando hasta el año en curso, en cuanto al período inicial se ha evidenciado un crecimiento de 88,8% en relación al año 2007, sin embargo es necesario que se observe que el verdadero crecimiento en este cantón se da en el 2008 y 2009 con la creación de 4 y 5 nuevas empresas respectivamente, ya para el período actual la tendencia es lineal. En este cantón desde el año 2008 se ha cerrado solo una empresa, tal como se ve la tendencia el crecimiento es sostenido.

Gráfico No. 11



Fuente: Agrocalidad.

Elaboración: El Autor

En el cuadro No. 11 perteneciente al cantón Guacaleó, podemos observar que ha existido un crecimiento de un 70% en cuanto al número de empresas desde el 2007 hasta el 2010, además como se observa en los períodos 2008 y 2009 no se ha incrementado el número de empresas en el cantón, sin embargo fuera del cantón cuenca tanto Paute como Guacaleó son los cantones con mayor cantidad de establecimientos funcionando, este hecho se explica porque en estas zonas hay una alta producción agropecuaria, a mas de estar altamente influenciados por el turismo y al migración. En Gualaceo al igual que en Paute se ha cerrado solo un establecimiento, manteniendo una tendencia constante en los años intermedios y creciente en el ultimo período.

Gráfico No. 12



Fuente: Agrocalidad.

Elaboración: El Autor

En el cuadro No. 12 perteneciente al Cantón Santa Isabel, podemos observar que el crecimiento a partir del periodo inicial es constante y mínimo, tan solo un 18,18% de crecimiento se ha registrado en cuanto al número de establecimientos funcionando, la tendencia es constante y en todo el periodo en análisis no se han cerrado establecimientos. Este cantón se caracteriza por la producción de tomate y cebolla mayormente, ha sido afectado por la constante competencia en cuanto a precios de otras zonas de producción similares, principalmente en cantones de la costa ecuatoriana.

El resto de cantones de la provincia del Azuay no tienen un mayor crecimiento en cuanto a la creación de nuevos establecimientos sin embargo podemos citar:

Sigsig. En el año 2007 se encontraban abiertas 6 empresas y en el 2010 ocho, registrándose un crecimiento del 33% en relación al periodo inicial, se cerró una empresa en todo el período.

Sevilla de Oro, Palmas.- En el año 2007 se encontraba abierta 1 empresa y en el 2010 cinco, registrándose un crecimiento del 500% en relación al periodo inicial, se cerraron cuatro empresas en todo el período, este crecimiento se

debió al incremento de cultivos de tomate de árbol, sin embargo se debe notar que en este cantón la permanencia de los establecimientos es muy oscilatoria.

Guachapala. En el año 2007 se encontraban abiertas 2 empresas y en el 2010 dos, registrándose un crecimiento del 0% en relación al periodo inicial, se cerró una empresa en todo el período. En este cantón no se puede evidenciar un crecimiento debido a la cercanía existente con el cantón Paute.

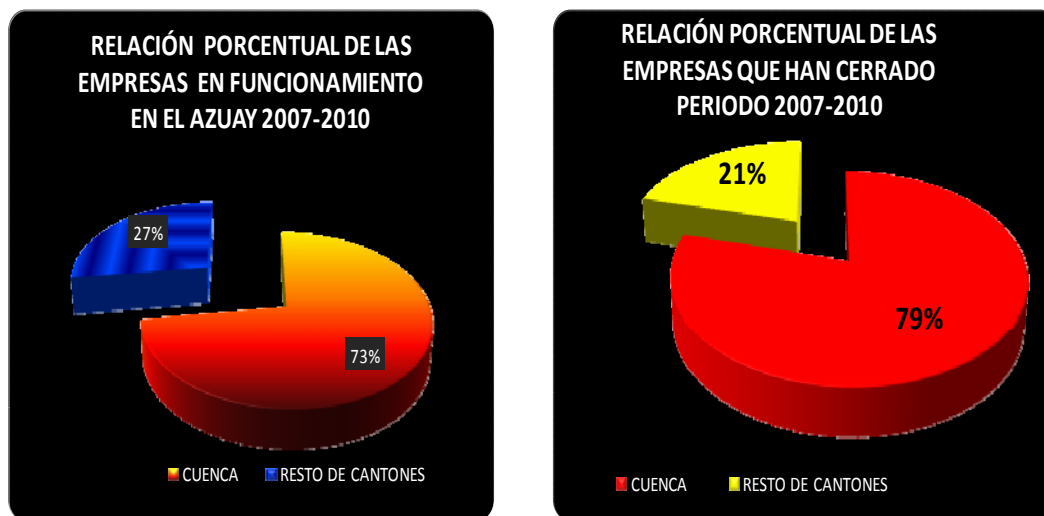
Pucará En el año 2007 se encontraban abiertas 2 empresas y en el 2010 tres, registrándose un crecimiento del 50% en relación al periodo inicial, no se cerró ninguna empresa en todo el período analizado.

San Fernando.- En el año 2007 se encontraban abiertas 6 empresas y en el 2010 cinco, registrándose un decrecimiento del 16,66% en relación al periodo inicial, se cerró una empresa en todo el período analizado. Hay que tomar en cuenta que es uno de los dos cantones que registra una disminución en cuanto a establecimientos del sector analizado.

Girón.- En el año 2007 se encontraban abiertas 7 empresas y en el 2010 seis, registrándose un decrecimiento del 14,28% en relación al periodo inicial, se cerró una empresa en todo el período analizado. Se puede observar que tanto Girón como San Fernando experimentan una disminución de locales funcionando, este hecho se debe a la cercanía existente con el cantón Cuenca, la mejoría del sistema vial, y la poca atención y desarrollo agropecuario que se registra en el sector, básicamente por un marcado índice de migración.

Chordeleg.- En el año 2007 se encontraban abiertas 2 empresas y en el 2010 tres, registrándose un crecimiento del 50% en relación al periodo inicial, no se cerró ninguna empresa en todo el período analizado. En este cantón no hay un crecimiento elevado, ya que está influenciado directamente por el turismo y la comercialización de artesanías, a más de la cercanía con el cantón Gualaceo que se encuentra a cinco minutos de este.

Gráfico No. 13



Fuente: Agrocalidad.

Elaboración: El Autor

En el gráfico No. 13 se observa dos cuadros comparativos del total de establecimientos abiertos y cerrados en la provincia del Azuay, segmentando al cantón Cuenca por un lado y al conglomerado del resto de cantones de la provincia por otro. En el gráfico de la izquierda se puede observar que el 73% de empresas funcionando en el Azuay pertenecen al cantón Cuenca con un total de 190 empresas, mientras el resto de cantones suman 71 en total. Bajo la misma tendencia las empresas que se han cerrado en la provincia se distribuyen en 79% para Cuenca y 21% el resto de cantones, alcanzando 57 y 15 cerradas respectivamente.

Esta es a breves rasgos la situación actual de las empresas del sector agrícola en el Azuay, posteriormente se enfocará a las empresas y el requerimiento mínimo para su funcionamiento bajo un panorama administrativo.

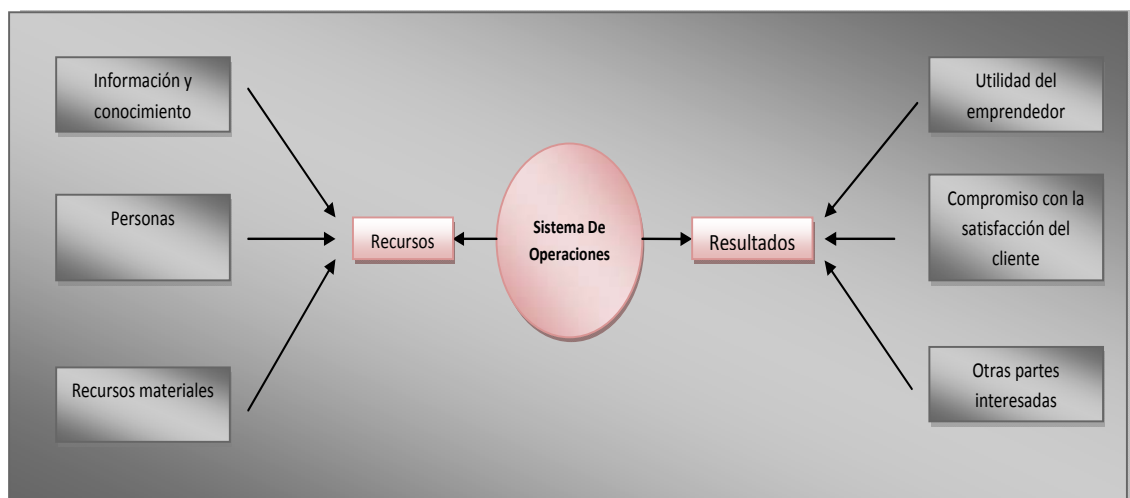
2.2 Definición de Empresa.

Existen muchas y variadas aproximaciones conceptuales de una empresa, citaré algunas de ellas:

La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

Una empresa es una iniciativa cuya finalidad se centra en la oferta de productos y servicios con el fin de satisfacer las necesidades de personas o mercados, para lograr obtener un beneficio o rédito llamado utilidad. Para alcanzar esta utilidad el empresario debe **adquirir recursos, estructurar un sistema de operaciones y asumir un compromiso con satisfacción del cliente**, tal como lo vemos en el siguiente grafico:

Gráfico No. 14



Elaboración: El Autor

En una empresa se habla de recursos, tomado en cuenta que las personas son el principal recurso, sin embargo se puede decir que las empresas son grupos de personas que utilizan recursos materiales como instalaciones, capital, muebles, etc.

Por otro lado cabe desatacar que en las empresas tanto el acceso a la información como el conocimiento son necesarios para adquirir ventajas competitivas frente a otras. Pues al conocer el comportamiento del mercado evitan que se cometan tantos errores, es por esta razón que el manejo adecuado de la información se convierte en una ventaja para las empresas.

2.2.1 Cómo funciona una empresa

En el cuadro anterior podemos ver que el funcionamiento de una empresa depende de cuatro factores:

Personas.- Las personas dominan los conocimientos y toman las decisiones que pueden hacer que una empresa prospere o fracase. Es por esta razón que varios empresarios exitosos afirman que el éxito de una empresa depende de un cerebro que da órdenes. Las empresas competitivas actualmente se constituyen con personal altamente calificado que a su vez permite ofrecer productos y servicios de alta calidad y con un valor agregado muy significativo.

Sistema de operaciones.- Cualquier producto tiene más valor que sus componentes aislados. Un plaguicida aplicado en una plantación tiene más valor que cuando estaba exhibido en el mostrador de un almacén. La transformación de un componente o de una materia prima agrega valor para el cliente. El sistema de operaciones se compone de los procesos que realizan la transformación y agregan valor, estos procesos están determinados por secuencias de actividades realizadas por personas, máquinas y equipos. La principal tarea de un buen empresario debería ser que logré estructurar el sistema de operaciones que transforme los recursos en productos y servicios. Es decir que organice todos los factores de producción, el local físico de la empresa, la secuencia de los procesos de transformación, las máquinas, etc.

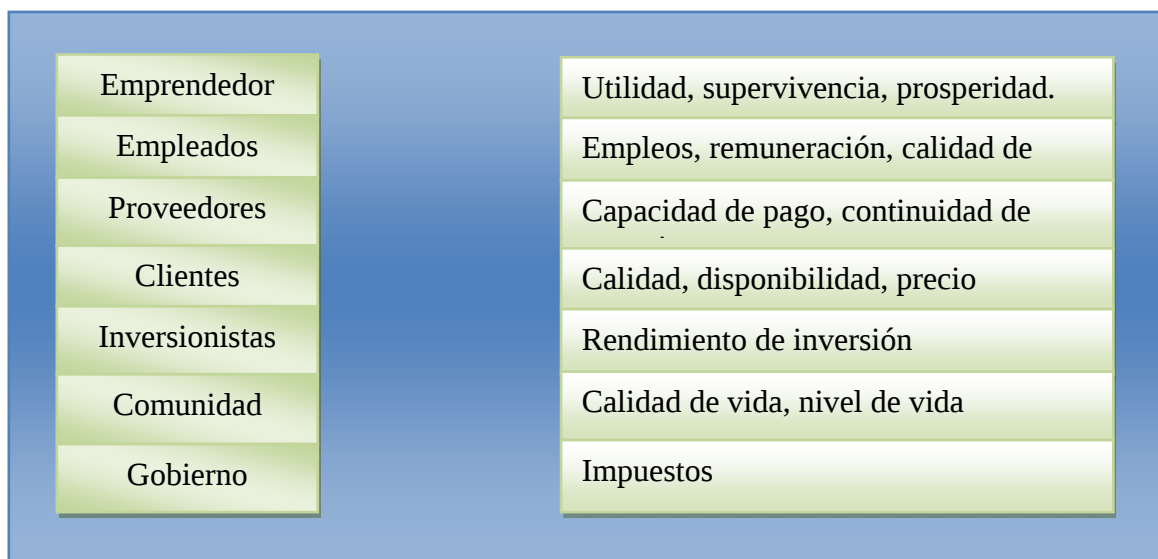
Resultados.- Los resultados tal como se puede observar en el gráfico No. 14 se destina no solo al consumidor sino también tienen relación con la utilidad del empresario o emprendedor, la satisfacción del cliente y otras partes interesadas, tomado en cuenta que estas son las personas o entidades que

tienen algún tipo de interés por la empresa, sin dejar de lado que el interés en algunos casos puede ser o no beneficioso, es así que algunas de las partes interesadas se ven beneficiadas por los resultados de la empresa y otras no. En la empresa existen interesados dentro y fuera de ellas:

- **Dentro de la empresa**, los principales interesados son los empleados y los administradores, los que aspiran salarios cómodos, estabilidad laboral, oportunidades de capacitación y aprendizaje, progreso y mejoramiento de la calidad de vida.
- **Fuera de la empresa** hay varios interesados: los consumidores que desean productos de calidad, proveedores vender su materia prima o producto terminado dependiendo el caso, los inversionistas que desean un rendimiento sobre la inversión, los acreedores que aspiran el pago de los intereses y los prestamos, etc.

Algunas de las partes interesadas en una empresa:

Gráfico No. 15



Elaboración: El Autor

Convivir con todos esos grupos representa un gran desafío para las empresas, ya que cada quién exige atención constante y una política de relaciones. Si no

se los atiende de forma adecuada, la compañía podría sufrir repercusiones perjudiciales y, en algunos casos, verse obligada a suspender sus operaciones, con lo que podría irse a la quiebra.

Compromiso con el cliente.- Atender a todas las partes interesadas depende de la capacidad de satisfacción del cliente. Si no existen los clientes no habría ingresos ni utilidades, mucho menos pagos de salarios, impuestos, proveedores; simplemente no hay nada. La capacidad de satisfacer al cliente depende de la calidad intrínseca del producto o servicio, del precio, de la rapidez con la que se le atiende, de la variedad de opciones que se le ofrezca, de la distribución y de muchas otras ventajas competitivas. La satisfacción es considerada como uno de los pilares fundamentales para el éxito de una empresa.

2.2.2 Objetivos de la Empresa

Entre los objetivos más importantes de una empresa se tiene:

- Maximizar los beneficios, pues esto le permitirá en primer lugar sobrevivir y en segundo lugar recompensar a los que han aportado capital. Los beneficios servirán como reservas para futuras inversiones.
- Maximizar el volumen de ventas
- Maximizar los beneficios a los empleados.
- Supervivencia.
- Satisfacción personal y/o el prestigio.

2.2.3 Elementos de la Empresa

Para realizar sus funciones la empresa requiere de una serie de factores. Estos factores pueden ser muy numerosos. Se los puede agrupar así:

*Capital técnico o capital humano. **El capital técnico conformado por un conjunto de bienes y derechos que constituyen el patrimonio de la***

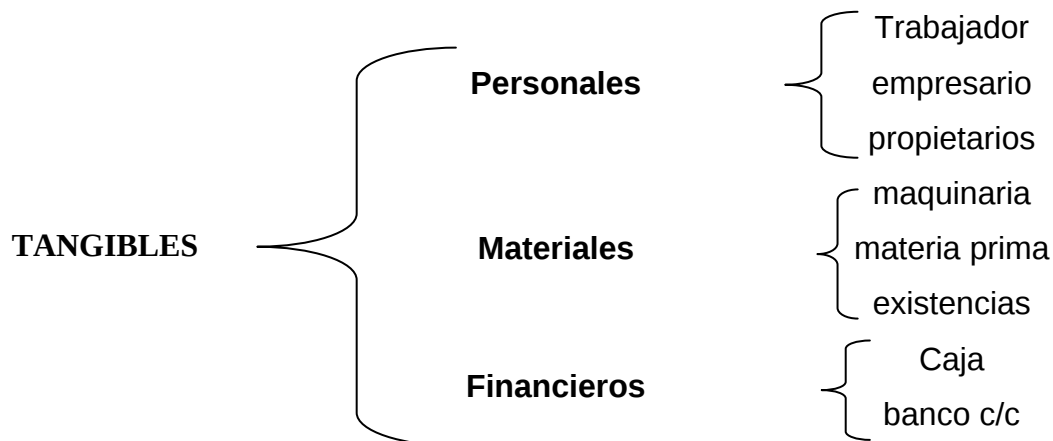
empresa .El capital humano está compuesto por las personas que son parte en una empresa entre los que tenemos:

- trabajadores
- empresarios
- propietarios

Que pueden coincidir o no en la misma persona.

Elementos tangibles e intangibles. Los elementos tangibles son aquellos que se pueden localizar físicamente, mientras que los intangibles no.

Cuadro No. 2



Elaboración: El Autor

2.3 Clasificación de las empresas por su tamaño

Las empresas se pueden clasificarse por su tamaño en:

- Grandes empresas
- Medianas empresas
- Pequeñas empresas
- Microempresas
- El sector informal.

Grande: Son aquellas empresas que están dotadas de una gran capacidad tecnológica, potencial humano y una mayor cantidad de capital, así como también requieren de un riguroso, y estricto cumplimiento de las actividades de planeación, organización, ejecución y control, para así alcanzar los objetivos

trazados. Una empresa considerada grande debe tener un número mayor a 100 personas.

Mediana: Son aquellas empresas que requieren de una mediana capacidad tecnológica, potencial humano e inversión de capital para cumplir con sus actividades. Una empresa considerada mediana es la que se encuentra entre un rango de más de veinte personas pero menos de cien.

Pequeña: Son aquellas empresas que no requieren de tanta capacidad tecnológica, potencial humano e inversión de capital, para llevar a cabo sus actividades económicas. Una empresa considerada pequeña es aquella que no sobrepasa las veinte personas.

Microempresas.- La CEPAL define la microempresa como unidad productora con menos de 10 personas ocupadas incluyendo al propietario sus familiares y a sus trabajadores.

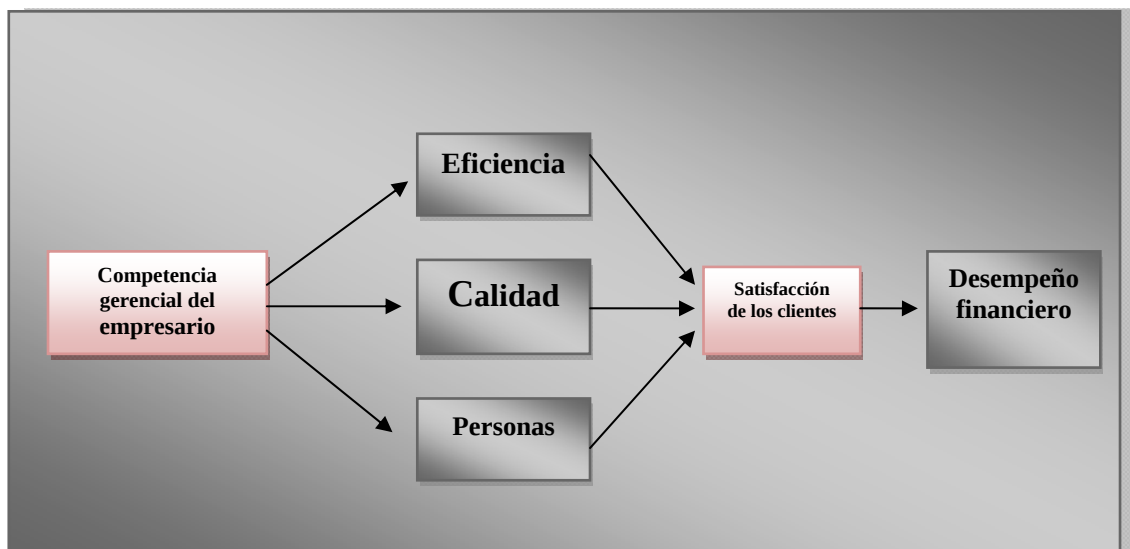
Organizaciones informales o pequeños negocios informales

La informalidad puede definirse como la ejecución de actividades empresariales lícitas de forma irregular, la cual se caracteriza por falta de cumplimiento de normas que implican un costo significativo. Los principales tipos de normas tienen que ver con los impuestos, relaciones con empleados y comercialización de servicios o productos. Se consideran informales los vendedores ambulantes, los trabajadores por cuenta propia (free-lance), un ama de casa hace pasteles o tortas en su casa para venderlos en su vecindario y muchas otras personas y profesionales en una situación semejante.

2.4 Empresa Exitosa

Dentro del éxito de una empresa, el indicador más importante como es de esperarse es el desempeño financiero, el mismo que está en estrecha relación con la plena satisfacción del cliente, a más de la eficiencia de los procesos. Por otro lado la satisfacción del cliente está en directa dependencia de la calidad de los productos o servicios, relacionándolos con otros factores asociados al desempeño de las personas. A fin de cuentas, todo depende de las competencias y capacidades de los gerentes o administradores.

Gráfico No. 16



Elaboración: El Autor

Como se observa en el gráfico No.16 el empresario o emprendedor debería contar con ciertas competencias necesarias para lograr que una empresa sea exitosa, entre estos factores los más relevantes son:

Desempeño financiero.- Este concepto está íntimamente ligado con la obtención de las utilidades, se consideran como un parámetro básico de medición de las empresas. La utilidad determina la satisfacción del accionista. A breves rasgos la utilidad es calculada por medio de la diferencia entre los ingresos y los gastos. Para pagar los gastos y obtener una utilidad, la empresa requiere de ingresos. Un ingreso es la cantidad de dinero que los

consumidores pagan para comprar los productos y servicios de la compañía. Cuando los gastos son mayores que los ingresos, la empresa tiene una **pérdida**. Para cubrir una pérdida y seguir operando, el empresario podría vender un activo personal, o atraer inversionistas o conseguir un préstamo. Como se menciono anteriormente la capacidad de generar ingresos depende de la satisfacción de cliente. Uno de los factores más relevantes que definen esta satisfacción, así como su disposición para seguir comprando en la empresa, es el precio.

En caso de no existir competencia, el empresario estaría en capacidad de fijar el precio tan sólo aumentando la utilidad deseada sobre el al costo del producto asi:

$$\text{Costo} + \text{utilidad deseada} = \text{precio de venta}$$

Sin embargo en la actualidad bajo un sistema altamente competitivo la ecuación debería ser otra, ya que el precio de venta estaría regulado por el mercado y la utilidad se obtuviera con la diferencia entre el precio de venta y el costo. La utilidad en realidad depende de los costos bajos como:

$$\text{Utilidad posible} = \text{precio de venta} - \text{costo}$$

Los costos bajos, a su vez, dependen de la eficiencia de los procesos productivos.

Eficiencia de los procesos

Eficiencia significa producir sin desperdiciar recursos. Una empresa eficiente produce resultados sin desperdicios y en consecuencia, a bajo costo. Esto permite ofrecer al cliente precios más accesibles y se generan más utilidades para la empresa.

Calidad de los productos y servicios Hay múltiples conceptos de calidad los que están relacionados con la satisfacción del cliente. Según la perspectiva de éste, la calidad abarca dos significados: **calidad del proyecto** y **ausencia de deficiencias** (o inexistencia de defectos).

- **Calidad del proyecto.** La calidad del proyecto comprende las características del producto que satisfacen las necesidades o intereses del cliente. Cuanto mayor sea la capacidad del producto, mayor será la calidad del proyecto, lo cual se traduce en clientes satisfechos con el producto o servicio, productos y servicios competitivos y mejor desempeño de la empresa.

- **Ausencia de deficiencias**

Las deficiencias en los productos y servicios comprenden las faltas de cumplimiento de las especificaciones para lo cual el producto fue creado. Cuanto menor sea el número de fallas, mayor será la calidad, desde el punto de vista de la ausencia de las deficiencias. Eso significa mayor eficiencia de los recursos productivos, mayor satisfacción del cliente con el desempeño de los productos y servicios y, sobre todo, costos menores de inspección, control y corrección de errores. Es decir a mayor calidad menor costo.

Desempeño de las personas

El desempeño financiero, la eficiencia, la calidad y todos los resultados posibles dependen siempre de las personas, lo cual se sujeta a la calificación profesional y calidad de vida en el trabajo. Cuanto mayor sea la satisfacción de los funcionarios, mayor será la calidad de vida en el trabajo y más positivo el clima organizacional. Si los funcionarios están satisfechos con sus trabajos incluidos en estos los factores remunerativos y de ambiente, mejor será su desempeño al interior de la empresa. Resumiéndolo a la siguiente fórmula:

Desempeño de las personas = calificación + satisfacción

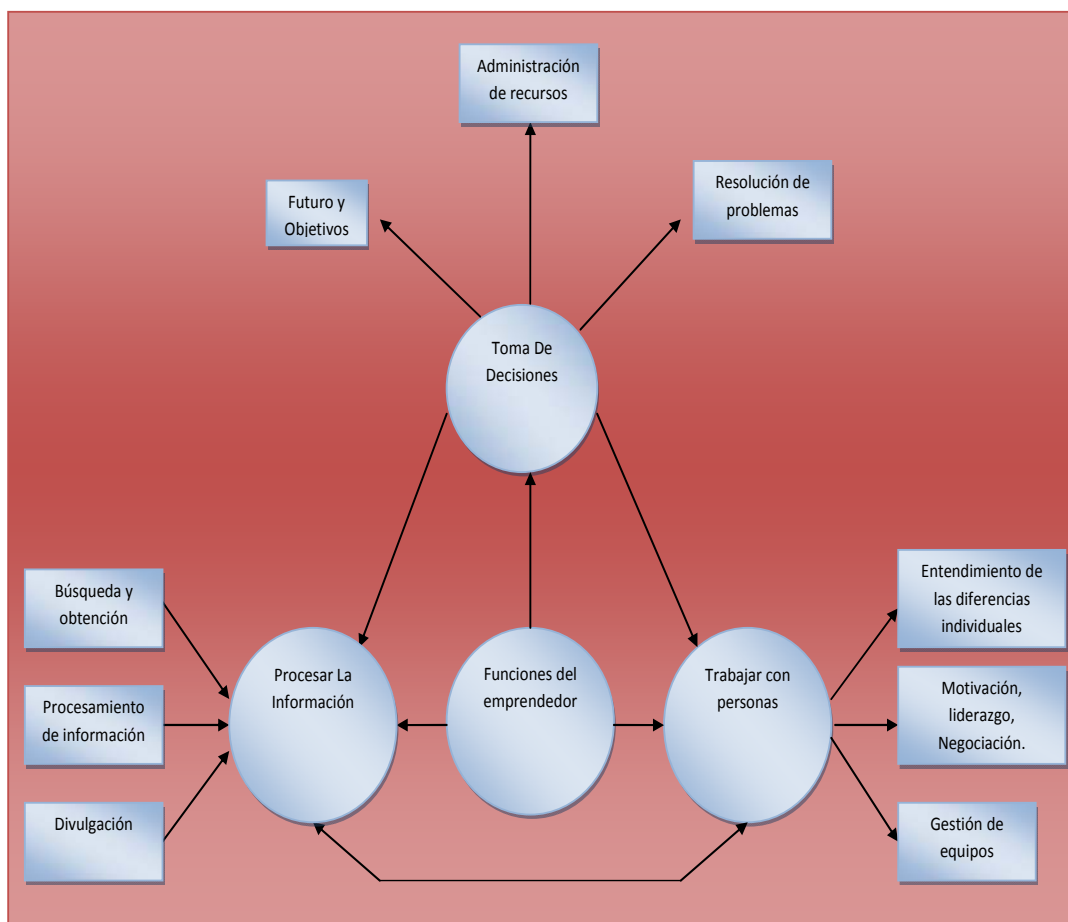
2.5 El administrador general de una empresa.

Casi siempre el desempeño de una empresa se mide por los resultados financieros, y estos a su vez dependen de la calidad de la administración.

Para llevar a cabo de forma satisfactoria esa responsabilidad, es necesario que el emprendedor evolucione: de la creación a la administración de la empresa.

Tal como se menciona en el primer capítulo de este trabajo, el Administrar es partir de un proceso de tomar decisiones en base a los recursos existentes para permitir la realización de objetivos. Bajo este concepto se puede resumir las funciones básicas que un administrador debe desempeñar, y que pueden observarse en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 17



Elaboración: El Autor

Toma de decisiones Este aspecto es muy importante para poder ejecutar las funciones de administrador, ya que al momento de administrar se toman

decisiones y viceversa. Todas las tareas de administración se toman a partir de decisiones interrelacionadas.

A las decisiones se las considera como elecciones que el administrador realiza, una vez que ha identificado en forma clara las opciones que resultan a partir de la evaluación de problemas y oportunidades. Se puede enunciar diferentes tipos de decisiones gerenciales, las que a su vez están en estrecha relación con los siguientes aspectos de la empresa y del trabajo del empresario:

- **Futuro y objetivos.** Las decisiones casi siempre se vinculan con el futuro de la empresa, pudiendo estas ubicarse dentro de espacios intertemporales, uno a tiempo real al que se le llamaría futuro inmediato, y otro a tiempo futuro llamado también de largo plazo este último está íntimamente ligado a la visión que tiene el empresario.
- **Administración de recursos.** Esta se relaciona con actividades de planeación y organización de actividades de las personas y de otros recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Las decisiones de recursos tienen que ver con la división de responsabilidades entre el administrador y los miembros del equipo de trabajo. Las decisiones más relevantes sobre la utilización de recursos involucran la definición de políticas y procedimientos para la resolución de problemas de forma programada. Las políticas y los procedimientos funcionan como decisiones automáticas, las cuales se aplican sin que sea necesario hacer consultas.
- **Resolución de problemas.** Los problemas son situaciones inesperadas que generan cierto tipo de incomodidad, frustración y pérdida. En las empresas es normal que el administrador o el empresario se enfrente a diferentes problemas. El ejemplo más típico en las empresas son los cheques devueltos que se puede considerar como un problema leve, o un incendio que podría ser un problema de peso. Para que un administrador sea eficiente en una empresa es necesario que este

entienda y diagnostique los problemas y al mismo tiempo tenga la capacidad de generar alternativas y resolver los problemas eligiendo la mejor alternativa de solución.

➤ **Trabajar con personas**

Como se menciono anteriormente el principal recurso de una empresa son las personas. El administrador requiere de ellas requiere de ellas para hacer que una empresa funcione, logre sus objetivos y crezca. El administrador está rodeado de personas como los empleados, los clientes, socios, proveedores, inversionistas, funcionarios de gobierno, etc. Por tanto para que las interrelaciones funcionen el administrador o gerente requiere de herramientas de administración que le permitan entender las diferencias individuales y de procesos como el liderazgo, la motivación la negociación y la dinámica grupal.

➤ **Procesar información**

Para que la toma de decisiones sea acertada se debe estudiar el desempeño de las personas y de la empresa, es decir se necesita trabajar con información, para eso hay que seguir ciertos lineamientos:

1. **Buscar y obtener información.** Es necesario buscar la información no esperar que ella llegue. Hay que saber clasificar la información y seleccionarla, de esta forma se ocupa solo la información requerida de toda gran cantidad de información de la que se dispone día a día.
2. **Procesar información.** Es interpretar, comprender y analizar la información, y a su vez relacionarla con las futuras decisiones a tomar.
3. **Divulgar información.** Un administrador debe poner a la disposición de su equipo de trabajo la información, de no hacerlo así las personas que trabajan con el administrador dependerían solo del criterio de este lo que provocaría una sobrecarga de trabajo.

Además del equipo inmediato, las personas que forman parte de la red de relaciones del administrador también requieren de su información para trabajar eficazmente.

Actividades de alto apalancamiento.

Las actividades de alto apalancamiento permiten al administrador de una empresa lograr que su desempeño sea más eficaz. El administrador consigue eficiencia si utiliza su tiempo de forma óptima dedicándose a actividades estrechamente relacionadas con sus funciones.

Eso se aplica a los tres aspectos de su trabajo: decisiones, información y personas.

Cuando se habla de personas el administrador optimiza su función mediante las siguientes actividades:

1. **Desempeñar el papel de entrenador.** Es una técnica que indica que pese a que una o varias personas de una empresa tienen mucha experiencia, estas necesitan ser guiadas, tal como funciona un entrenador en un equipo, es decir el administrador. Hay que recordar que cuando el equipo entra al campo de juego el entrenador queda fuera observando el resultado de su trabajo, de igual forma funciona con un administrador y su equipo de trabajo, pues esta técnica permite delinear estrategias para mejorar sus resultados. Hasta que en algún momento su equipo pueda desempeñar sus funciones eficientemente sin que usted este constantemente observándolo.
2. **Compartir su conocimiento.** Ésta es otra forma de adquirir un rol de profesor. Consiste en compartir su conocimiento con los demás y transmitirlo a otros. Además de su conocimiento técnico, participe la visión del conjunto y su experiencia como administrador. Y en forma reciproca su equipo de trabajo puede ayudarlo mostrándole su visión de la empresa y de esta forma plantear soluciones a los problemas.

3. **Delegar, dar seguimiento y evaluar el desempeño.** Con un equipo capacitado y competente, el administrador esta en capacidad y libertad de delegar tareas y autoridad, y empelar su tiempo en hacer el seguimiento respectivo y evaluar el desempeño de su equipo. Si el administrador consigue desarrollar su equipo y delegar funciones, este tendrá tiempo para desarrollar otras actividades de alto apalancamiento:
4. **Dedicar tiempo para actividades de planeación.** Es preciso organizar la actividad de planear.
5. **Involucrarse** de manera personal en la problemática d la empresa, para asi lograr un mejor desempeño.
6. **Pensar y actuar con respecto al futuro** de largo plazo de su organización.

2.6 Proceso de organización de una Empresa.

No importa el número de colaboradores o trabajadores con los que cuenta la empresa, es necesario que está este debidamente organizada. Es decir se tiene que definir en forma clara cada una de las responsabilidades que tiene cada persona o grupo de personas que trabajan para la empresa. Cuando se organiza la empresa se definen las funciones que cada trabajador o empleado y evita posibles vacios o confusiones.

Para lograr un proceso de organización en una empresa es necesario que se delimite un plan estratégico. Se debe aplicar el principio de que “la estructura sigue a la estrategia”. Por tanto cuando se tome en cuenta los objetivos o la misión de la empresa se debe:

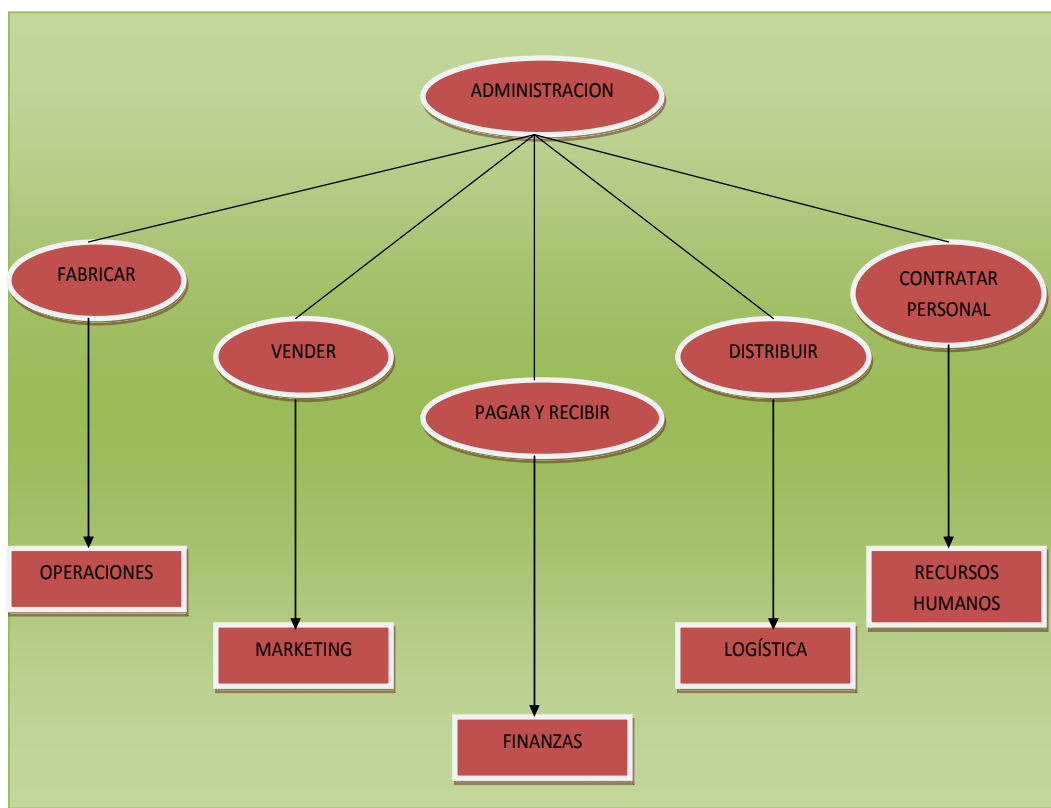
1. Identificar las funciones de la empresa.
2. Transformar las funciones en departamentos.
3. Definir las responsabilidades de las personas.
4. Diseñar la estructura organizacional.

El orden con que se aplique estos lineamientos, está bajo el criterio del empresario o del administrador de la empresa.

2.7 Funciones de la empresa

Estas tienen que ver con las principales tareas que se deben realizar para alcanzar los objetivos. Casi siempre la mayoría de las empresas tienen las mismas funciones, y estas son: abastecimiento y operaciones, marketing y ventas, finanzas, logística y recurso humanos.

Gráfico No. 18



Elaboración: El Autor

En la figura No. 18 se detalla en forma grafica cuales deben la funciones y departamentos que el administrador debe coordinar para administrar de forma eficiente la empresa.

2.7.1 Operaciones

El principal objetivo de la función de operaciones es ofrecer el producto o servicio de la empresa. Toda empresa cuenta con un sistema de operaciones que transforma las materias primas, los componentes, la mano de obra y otros recursos en bienes y servicios, los que a su vez son comercializados o vendidos a sus clientes. En cada empresa el sistema de operaciones es diferente, por ejemplo en una empresa comercializadora de productos veterinarios los medicamentos se convierten en mercaderías, en una clínica veterinaria el equipo y la mano de obra se transforman en servicios para los pacientes. Todas las actividades (o funciones menores) necesarias para realizar la transformación están incluidas en las operaciones: identificación y contratación de proveedores, compras, transporte de materia prima hasta el lugar de las actividades operativas, distribución de productos terminados y otras. Cada una de estas funciones se agrupan en lo que se conoce como una cadena de abastecimiento que comprende desde las fuentes de materias primas hasta el consumidor final.

2.7.2 Marketing y ventas

Al igual que en las operaciones, todas las empresas, y hasta los organismos no lucrativos, tienen una función de marketing cuyo objetivo fundamental es establecer y mantener la relación del negocio con sus clientes. Dentro de la función del marketing se incluyen un subgrupo de actividades como:

Investigación: Que pretende identificar los intereses, necesidades y tendencias del mercado.

Desarrollo de productos: La creación de nuevos bienes y servicios, dentro de estos se crea también, el nombre, marca y precio. El desarrollo del producto como su nombre lo dice intenta proporcionar información para el desarrollo de productos en laboratorios y centros de investigación tecnológica.

Ventas: oferta de productos que serán adquiridos por parte de los clientes.

Distribución: desarrollo de canales de distribución y gestión de los puntos de venta.

Promoción: Se la hace por medio de actividades como publicidad y promoción en los puntos de venta.

2.7.3 Finanzas

Esta función tiene la finalidad de velar por el cuidado del dinero de la empresa, con el propósito de protegerlo y promover su uso eficaz y eficiente. Dentro de este aspecto se trata de maximizar los rendimientos de las inversiones, buscando mantener un determinado grado de liquidez y de esta forma poder cumplir con las obligaciones contraídas. Esta función incluye decisiones que tienen que ver con:

- **Inversión:** evaluación y elección de las alternativas de aplicación de recursos.
- **Financiamiento:** identificación y elección de alternativas de fuentes de recursos.
- **Control:** seguimiento y evaluación de los resultados financieros de las operaciones.
- **Destino de resultados:** selección de alternativas para el uso de los resultados financieros de la empresa.

2.7.4 Recursos humanos

Llamada también de gestión de personas, tiene el propósito de encontrar, atraer y retener al personal que la empresa requiere. En este proceso se desarrollan actividades que empiezan antes de que la persona sea contratada por la empresa y continúan en muchos casos hasta después de que el empleado ya no tiene ningún tipo de relación laboral con ella. En esta función se distinguen los siguientes elementos:

- **Planeación de mano de obra:** Trata de puntualizar el número de personas que la empresa necesita, además de las características, destrezas y competencias que estas deben tener.
- **Reclutamiento y selección:** localización, búsqueda y obtención de personas cuenten con las destrezas necesarias para la empresa.
- **Capacitación:** perfeccionamiento del potencial y de las competencias del personal.

- **Administración del desempeño:** seguimiento y evaluación del trabajo de los empleados, diseñando estrategias encaminadas a generar motivación al interior de la empresa.
- **Administración del personal:** Desarrollo de actividades de naturaleza burocrática, como registro de personal, actualización de archivos y registros, tiempo de servicio, nominas y administración de carreras.

2.8 Creación de departamentos y definición de responsabilidades en la empresa.

Cuando en una empresa se han definido los objetivos y se han identificado las funciones, el trabajo que se realiza al interior de esta se distribuye en bloques o unidades, según los criterios más relevantes para una adecuada ejecución.

- Algunas empresas a estos bloques de trabajo los denominan como departamentos, gerencias, unidades, sectores, divisiones, direcciones, áreas, etc. Las empresas pueden emplear el nombre que consideren necesario.
- El departamento puede estar a cargo de una sola función de la empresa (por ejemplo, departamento de administración de recursos humanos). En otros casos concentra diversas funciones (por ejemplo, administración de recursos humanos y servicios generales).
- Pese a que las empresas tienen funciones similares, la cantidad de departamentos es variable dependiendo de una empresa a otra y está en estricta dependencia del volumen de operaciones y la cantidad de personal trabajando. A las funciones se las considera como áreas, y a los departamentos como unidades de trabajo.

Como se ha mencionado el resultado de la división del trabajo es la especialización del personal, en las diferentes empresas las labores se reparten de acuerdo a sus competencias, también se puede observar empleados con un alto grado de conocimiento y experticia realizando diferentes tareas. En las grandes empresas las tareas son más específicas, debido a que

el tamaño de los departamentos es mayor, por lo tanto se distribuyen mejor las funciones.

2.9 Estructura Organizacional de una empresa.

Pese a que las funciones en una empresa sean muy similares o en algunos casos las mismas, la forma concreta de repartir el trabajo y las tareas varían de una empresa a otra. Es posible que los departamentos se responsabilicen de una serie de funciones, de varias tareas, de un tipo específico de clientes, de un determinado producto o un área geográfica. Varios de estos criterios de departamentalización **definen la estructura organizacional de la empresa**. Al diseño de esta estructura organizacional se le conoce con el nombre de **organigrama**.

Entre los principales criterios de departamentalización se tiene: departamentalización por personas, funciones, productos, clientes y área geográfica. Tomando en cuenta que una empresa podría utilizar más de uno de estos criterios según sus necesidades.

Por razones de aplicación se analizará el organigrama por funciones, ya que este es el más aplicado en las empresas.

2.9.1 Organización por Funciones.

La forma más simple de diseñar una estructura organizacional se basa en el diseño de responsabilidades para las personas especificando sus funciones, siempre tomando como referencia sus competencias

Gráfico No. 19



Elaboración: El Autor

La departamentalización por funciones (o funcional) no es más que la característica de asignar a cada departamento la responsabilidad de una función de la empresa: operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos, tal como lo vemos en el gráfico No. 19. Cuando se plantea una estructura organizacional basada en este criterio, el administrador general es el encargado de dirigir todo el conjunto y a su vez en el siguiente nivel cada integrante del primer escalón jerárquico es responsable de una función específica.

Estos modelos funcionales son apropiados para las pequeñas empresas que apenas se han puesto en marcha o que trabajan con una sola línea de productos y servicios para los clientes, es por esta razón que se lo analiza.

En las empresas que están estructuradas por funciones, no siempre hay un departamento para cada función ni un gerente único para cada departamento. En las pequeñas empresas, es probable que los responsables de más alto rango tengan que cambiarse de una función a otra o acumular cargos, de acuerdo con las necesidades y competencias individuales.



Como la principal ventaja que presenta esta organización funcional es el hecho de que existe claridad de las responsabilidades; una desventaja importante es que las personas podrían prestar más atención a la empresa, lo que conlleva un alto riesgo, debido a que se puede perder el enfoque en la calidad general del producto y también el relacionado con la satisfacción del consumidor.

Existen organizaciones funcionales mucho más completas y estas por lo general se aplican a empresas relativamente grandes y que cuentan con una organización mucho más prolija. Ver **Anexo No. 1**

3. SISTEMA DE ADMINISTRACION PARA EMPRESAS DEL SECTOR AGROPECUARIO DEL AZUAY

El objetivo del presente trabajo es la aplicación de un Sistema Administrativo Contable, el que se espera pueda servir como un modelo sustentable para las pequeñas empresas, partiendo de que según una aproximación conceptual establecida por la **CEPAL** la mayor parte de las empresas del sector agrícola en la provincia del Azuay son consideradas microempresas, este hecho se lo puede evidenciar en el análisis del capítulo anterior, en el cual se clasifican a estas microempresas como semiformales, a las que a su vez están controladas por **AGROCALIDAD**.

Según las investigaciones de campo hechas para el desarrollo del presente trabajo, la mayoría de estas empresas no cuentan con un sistema de administración eficiente, y en caso de tenerlo son manejados en forma empírica y poco organizada.

En cuanto al otro grupo de empresas consideradas formales, estas se encuentran normadas bajo las disposiciones legales de la **SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**, estas empresas cuentan con diversos sistemas de administración más especializados y diferenciados especialmente por su tamaño, bajo este criterio estas empresas por su conformación y su constitución, son consideradas eficientes y por ende tienen mayor estabilidad, mayor permanencia y por supuesto mayor posibilidad de generar mejores rendimiento y utilidades.

En base a estos parámetros esperados se considera pertinente que las empresas llamadas pequeñas, planteen a futuro metas mucho mas ambiciosa, con el fin de obtener mejores resultados y el beneficio se verá relegado en todos los que conforman estas. Si se logra establecer un sistema de administración contable básico eficiente, el sector involucrado tendrá un aporte significativo

hacia el desarrollo de la economía del país y al mismo tiempo mejorara la calidad de vida de los empleados.

En las empresas tal como se mencionó anteriormente es necesario que se manejen los recursos disponibles en la empresa bajo parámetros de: eficiencia, eficacia, y calidad, esperando lograr con esto un proceso adecuado de planificación, organización y dirección, con el propósito de alcanzar las metas, enmarcadas dentro de un campo de acción determinado. Con lo mencionado en el primer capítulo de este trabajo, gran parte de las empresas que conforman este sector en la provincia del Azuay manejan un sistema de administración muy similar al sistema de tipo Montessori, el que es conocido pero muy criticado por lo simple y poco técnico que resulta en el momento de su ampliación, debido a que no cuenta con un orden lógico, en este modelo los integrantes de la empresa hacen lo que creen conveniente muchas veces sin tener una visión administrativa, este hecho corrobora la deficiencia que presenta el sistema Montessori. Lastimosamente dentro de todos los tipos de administración que se conocen no existe un modelo exacto de administración que se pueda aplicar como una regla **sine qua non** al segmento empresarial en estudio, sin embargo existe la posibilidad de manejar distintos tipos combinándolos entre si y de esta forma establecer un mecanismo de administración que resulte eficiente para nuestro medio, sin dejar de lado aspectos relacionados con la importancia de coordinar varios recursos como los administrativos, económicos, humanos, materiales, financieros, etc., y obtener resultados favorables para la empresa y por ende para la sociedad.

Si se establece un proceso administrativo eficiente se facilitará la toma de decisiones en las empresas, a su vez este factor está asociado con el manejo adecuado del flujo de información, buscando hacer un análisis retrospectivo es decir analizando situaciones del pasado, evaluando la situación actual y buscando con estas hacer estimaciones futuras.

Si se logra manejar eficientemente la información, las empresas mejorarán los índices de productividad, y por tanto al interior de estas se logrará obtener un manejo adecuado de los insumos con que cuenta la empresa, los insumos pueden ser de tres tipos, humanos, materiales y de capital.

Por otro lado los administradores buscan mejorar la competitividad, generando mayor producción a menor costo, alta rentabilidad con una buena relación entre la utilidad e inversión, buscando siempre optimizar los recursos existentes tanto humanos como materiales y financieros, sin desmejorar la calidad del producto. Este hecho conlleva a que los administradores manejen los principios básicos citados en todos los tipos de administración como lo dice Taylor dentro de su postulado en la Administración Científica, el que afirma que se debe sustituir la improvisación por la ciencia, segmentando al grupo de trabajo de acuerdo a sus capacidades o competencias, y de esta manera lograr una armonía al interior de la empresa. Esta armonía permitirá por medio de un proceso de cooperación instaurar medidas de control para así maximizar la producción y ejecutar todos los objetivos acorde a las metas. También se aplica la administración por RRHH, la que se encarga de velar por el bienestar de los empleados, buscando también incluir un sistema de administración por objetivos con el fin de delegar funciones especiales en lo que se refiere a producción, marketing, finanzas y recursos humanos.

Los pequeños y medianos agricultores se enfrentan en la actualidad a una realidad diferente, pues los procesos son cada vez más dinámicos y competitivos. La apertura de mercados los obliga a centrar sus esfuerzos en la principal base de sustento de la empresa es decir la clientela, orientando actividades encaminadas a desarrollar el área comercial, buscando una inserción efectiva y así alcanzar procesos competitivos significativos dentro de este, ofertando productos de calidad con volúmenes de venta elevados, buscando una tendencia estable que permita sostener y sustentar la empresa.

El objetivo de este sistema de administración es entregar a los propietarios y administradores de las Empresas Agropecuarias una guía administrativa, la que sirva como un modelo básico para gestión de sus negocios. Este modelo pretende servir de soporte para aquellas empresas que se encuentran en proceso de desarrollo o para las que se implementarán en el futuro. Se considera fundamental que las empresas cuenten con un modelo básico administrativo el que cuente además con un sistema contable simplificado que permita registrar en forma clara, precisa y oportuna las operaciones tanto comerciales como administrativas que realiza la empresa. La idea fundamental es lograr un control permanente de las actividades que desarrolla esta, además de tener información actualizada de las fluctuaciones en el mercado, de tal manera que se puedan tomar las decisiones necesarias para lograr la sustentabilidad y permanencia de estas entidades en el tiempo.

El modelo propuesto se establece mediante la combinación de varios sistemas administrativos citados en el primer capítulo de este trabajo, el mismo que podría ser aplicado y adaptado a cualquier tipo de empresa agrícola o agroindustrial. Sin embargo y dependiendo del tipo de unidad de negocio que desarrollen; existirán variantes en nombres de cuentas o planillas de registro de costos, específicos para cada actividad o proceso (frutales, apicultura, floricultura, servicios, producción láctea, almacenes de insumos, fabricas de balanceados, etc.

El sistema está estructurado en tres partes independientes entre sí, lo cual significa que pueden ser aplicadas en forma separada. La primera parte explica la estructura organizativa básica que debe tener una organización, negocio o empresa considerada semiformal, se pretende precisar las líneas de acción y responsabilidad de la organización con respecto a la sociedad, estableciendo procedimientos contables y de control interno. En la segunda parte se expone el sistema contable básico indispensable que podría ser implementado en este tipo de empresas. El sistema propuesto se basa en un sistema manual de

procesamiento de datos, el que podría a futuro ser incorporado en un sistema informático simple de procesamiento y control.

El requisito fundamental para que este opere es que se mantengan al día los registros contables de la Empresa, ya que a través de ellos se proporcionará todos los datos que validen cada operación. Como un mecanismo de control es necesario que una vez al año las empresas, revisen, modifiquen y actualicen este sistema, de tal manera que se pueda incorporar todas las innovaciones tecnológicas, legales y operativas necesarias para un adecuado funcionamiento del negocio.

3.1 Aplicación del sistema

En primer lugar se debe delimitar en forma clara los objetivos de la empresa para luego asignar las funciones que cada uno de los miembros desempeñara al interior de esta.

Se debe hacer un minucioso análisis de los recursos existentes, al igual que los recursos necesarios para una correcta implementación. Establecer un sistema de operaciones, el que servirá como centro de manejo logístico, buscando siempre optimizar los recursos y a su vez obtener resultados que incurran en un crecimiento sostenido de la utilidad, sin dejar de lado una de las reglas de oro de la administración la que tiene como finalidad buscar la mayor satisfacción del cliente.

Un aspecto muy relevante es el que está relacionado con el manejo del sistema operacional, que no es más que saber discernir sobre las necesidades de los consumidores y de esta forma incluir en los productos ofertados un valor agregado buscando posesionarse en el mercado con el propósito de fidelizar a la mayor cantidad de clientes para la empresa.

3.1.1 Objetivos

Entre los objetivos más importantes que deben ser tomados en cuenta para una eficaz aplicación del sistema propuesto, podemos citar los siguientes:

- Maximizar los beneficios en un periodo de tiempo sostenible, buscando recompensar a todos los actores involucrados en el desarrollo de la operación.
- Mantener altos niveles de venta, generando de esta forma mayores ingresos los que a su vez beneficiarán tanto a los propietarios como a toda la planta de trabajadores y empleados.
- Lograr una empresa exitosa aplicando las normas básicas de la administración.
- Analizar en forma periódica los indicadores financieros de la empresa, ya que de estos depende el futuro de la misma.
- Actualizar en forma permanente la información concerniente a las fluctuaciones en el mercado.
- Establecer parámetros mínimos de utilidad para que la empresa pueda autosustentarse.
- Manejar niveles óptimos de liquidez
- Mantener una cartera por cobrar baja.

3.2 Funciones del administrador

La principal función del administrador es la de optimizar los recursos humanos que laboran en la empresa, direccionando y aprovechando sus cualidades y capacidades a fin de lograr alcanzar las metas propuestas. Además el administrador está en capacidad de delegar responsabilidades y reubicar a su personal según creyere necesario, analizando siempre sus competencias, estableciendo así procesos ordenados encaminados a evitar posibles confusiones y vacíos que puedan surgir en el transcurso de las operaciones. El procesamiento de la información es un factor necesario para que en determinado momento cuando se tomen decisiones, estas tengan un efecto positivo hacia la resolución de problemas, tanto al interior como fuera de la empresa.

Se debe crear un plan estratégico identificando los objetivos, metas y funciones de la empresa. Cada departamento tendrá funciones específicas asignadas por el administrador, se definirá el nivel de responsabilidad de cada miembro del departamento con el propósito de reforzar la estructura organizacional planteada.

Analizar o diseñar un sistema contable aplicable a la empresa, apoyándose en el departamento financiero contable, con el propósito de proyectar y evaluar la situación económica actual del negocio y al mismo tiempo programar el crecimiento futuro.

3.3 Administración General.

A las empresas del sector agropecuario de la provincia del Azuay según los criterios expuestos en el segundo capítulo de este trabajo, se las puede clasificar en su mayoría como semiformales, bajo esta clasificación y para una efectiva administración se considera pertinente y adecuada la aplicación de estructuras organizativas planas, las que están segmentadas en departamentos que para efectos de esta propuesta los detallaremos a continuación, asignando y especificando en forma concisa las funciones que deben desempeñar para lograr un adecuado desarrollo. Las empresas pueden contar con junta directiva, una presidencia, y departamentos o gerencias, comerciales, de finanzas, de operaciones y recursos humanos. Se debe destacar que dentro del análisis la mayoría de negocios no cuentan con la infraestructura humana necesaria para asignar personal a cada departamento, pues en muchos casos los recursos y el tamaño de la empresa dificulta la existencia de personal calificado a cargo de cada departamento. Bajo este criterio en muchas empresas el dueño realiza múltiples funciones o en su defecto se hace cargo de más de un departamento, sin embargo se considera imprescindible que en cada caso se aplique un sistema de organización mínimo

para buscar la anhelada eficiencia, crecimiento y así aumentar la posibilidad de ampliación del negocio en periodos tiempo sostenido.

3.4 Funciones del Presidente

Esta asignación se da cuando existen más de dos socios, el presidente debe ser elegido por la junta de accionistas de la empresa, generalmente es el que tiene mayor cantidad de acciones, la función principal que desempeña es la de liderar las juntas de accionistas. En empresas pequeñas se involucra generalmente en la toma de decisiones junto con el Gerente General, cabe recalcar que en las empresas en estudio esta función generalmente no se la considera, debido a que normalmente el dueño se encarga de esta función específica.

3.5 Funciones del Gerente General

Al igual que el presidente, este cargo es asignado por la junta de accionistas, el gerente puede o no ser uno de los accionistas, pues podría ser una persona externa, siempre y cuando califique bajo el perfil requerido. Una de las características más relevantes de este cargo es que debe tener un alto poder de decisión, en lo posible acertada, pues de él dependen los mandos medios, otra de las características importantes que debe tener el gerente es el hecho de saber llegar a su personal a cargo y además saber dirigir a sus subalternos, debe también actuar como vocero comunicando los objetivos de la organización, implementando y vigilando las estrategias que se van a aplicar, asignando los recursos a los departamentos con que cuenta la empresa, debe discernir y resolver los problemas existentes en toda la organización, y por último debe tener la capacidad de delegar en forma acertada las funciones a sus subalternos.

En las empresas pequeñas el gerente es el que tiene mayor poder de decisión y de su gestión depende los resultados de la empresa, su rendimiento podrá ser evaluado dentro de un periodo de tiempo determinado.

3.6 Funciones de la Gerencia o del Departamento Comercial o Ventas

Este sin lugar a dudas es uno de cargos más importantes de la empresa, este departamento está ligado muy de cerca a los clientes sean estos intermediarios o consumidores finales. Este departamento es el que coloca el producto en el mercado. Entre una de las principales funciones que cumple este departamento, es buscar que las ventas que se hagan a los clientes sean constantes, es decir que de alguna forma se pueda fidelizar a los clientes, además este departamento tiene la función de investigar y ubicar nuevos nichos de mercado, también se encarga de elaborar métodos innovadores de comercialización, generando un crecimiento continuo en las empresas. Para que el departamento de comercialización funcione debe contar con uno o más vendedores los que estarán bajo la supervisión del gerente de ventas. El gerente de ventas como parte de sus funciones debe analizar y desarrollar ciertas metodologías de trabajo, planificando objetivos y estrategias incluyendo metas e incentivos para a la fuerza de ventas (vendedores), y de esta forma dinamizar al equipo de trabajo. El gerente con la ayuda de los vendedores debe diferenciar y segmentar a los clientes en distintas categorías para manejarlos según los intereses de la empresa, es decir como función general debe tener la capacidad de identificar y analizar los problemas buscando, estudiando, eligiendo y ejecutando la solución más idónea, controlando y valorando los resultados comerciales.

El departamento comercial es el encargado de generar los recursos y la liquidez a la empresa, además este departamento se interrelaciona con todos los demás departamentos existentes.

3.7 Funciones de la Gerencia o Departamento Financiero

La principal función del gerente o departamento financiero está ligado básicamente a asuntos de índole económico financiero, entre estos se destaca el manejo y control de recursos, en este departamento se incluye aquel que se relaciona con el funcionamiento contable, que a nivel administrativo permite visualizar con datos concretos la tendencia de las ventas, de los gastos, los activos que posee la empresa, su liquidez, sus obligaciones, etc.

El manejo de un sistema contable es necesario para todas las empresas, tengan el tamaño que tengan, pues les permite organizar, evaluar y controlar los diferentes parámetros de funcionamiento de esta. En las empresas consideradas pequeñas el departamento financiero se maneja básicamente por el departamento de contabilidad, sin embargo cuando estas crecen se hace necesario contar con un departamento financiero separado, este estará vinculado directamente con el Gerente General y/o el presidente. Este departamento debe garantizar un adecuado control financiero y contable, la fiabilidad de la información, debe establecer parámetros de control de costos financieros, cobros y pagos, debe llevar los registros de impuestos, preparar balances y resultados al tiempo requerido por la gerencia general, se encarga de la elaboración y análisis de cartera, del manejo de nomina de los trabajadores, también elabora cuadros de descuentos y comisiones. Se debe hacer hincapié en el hecho de que en las empresas consideradas pequeñas, existe un manejo deficiente de este departamento, ya que el dueño es el que generalmente cumple este rol y en muchos de los casos no tiene una formación profesional administrativa, este es uno de los principales problemas existentes en este tipo de empresas, por eso se hace necesario la contratación de personal capacitado para el manejo adecuado de este departamento.

3.8 Funciones del Departamento Operacional

Este es uno de los departamentos que normalmente los dueños no le prestan mayor atención, cumple algunas funciones específicas:

- Manejo de inventarios

- Manejo de Bodega y cardex.
- Empaquetado de la mercadería.
- Estivación y transporte.
- Seguimiento de toda la cadena de distribución desde la salida de la mercadería hasta la llegada a manos del cliente.
- Hace atención al cliente
- Mensajería.

Este departamento cumple múltiples funciones en dependencia de las necesidades creadas, además se interrelaciona con todos los departamentos de la empresa, principalmente con el departamento de comercialización y ventas, al igual que con el departamento de contabilidad.

3.9 Funciones del Departamento de Recursos Humanos

Este departamento está ligado directamente con todos los anteriores es el encargado del manejo y estabilidad del personal que labora en la empresa, tiene como función principal velar por la seguridad de los empleados, debe cumplir y hacer cumplir los reglamentos y leyes relacionadas con el sector laboral. Además la persona a cargo debe tener la competencia de manejo y resolución de conflictos de los empleados, buscando armonizar las relaciones interpersonales entre los trabajadores, intentando siempre generar un ambiente de trabajo idóneo y estable.

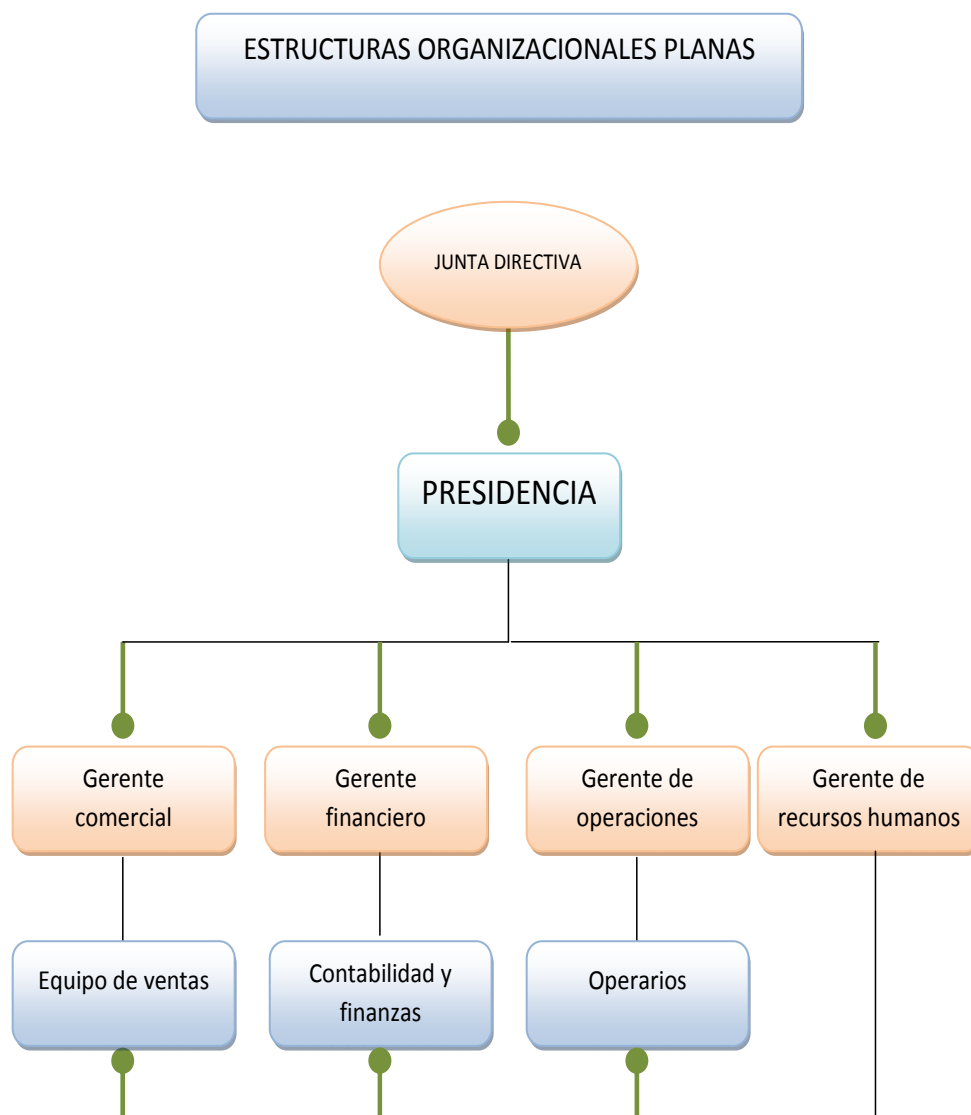
El departamento de recursos humanos está condicionado al crecimiento de las empresas, si partimos del hecho de que la mayor parte de empresas consideradas pequeñas no cuentan formalmente con esta estructura, la lógica indica que en determinado momento cuando la empresa alcance el crecimiento deseado este departamento tendrá mayor funcionalidad. El departamento de Recursos Humanos normalmente debe estar integrado por lo menos por una persona con un perfil profesional en leyes. Sin embargo las empresas en análisis por lo general se apoyan en el departamento contable para la

elaboración de los contratos de trabajo, y es el mismo dueño el que se hace cargo de las entrevistas previas a la contratación del personal.

El siguiente grafico resume en forma general la propuesta de una estructura organizacional plana que puede adaptarse a las necesidades de las empresas agrícolas de la Provincia del Azuay.

Grafico No. 20

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA LAS EMPRESAS AGRICOLAS SEMIFROMALES EN EL AZUAY.



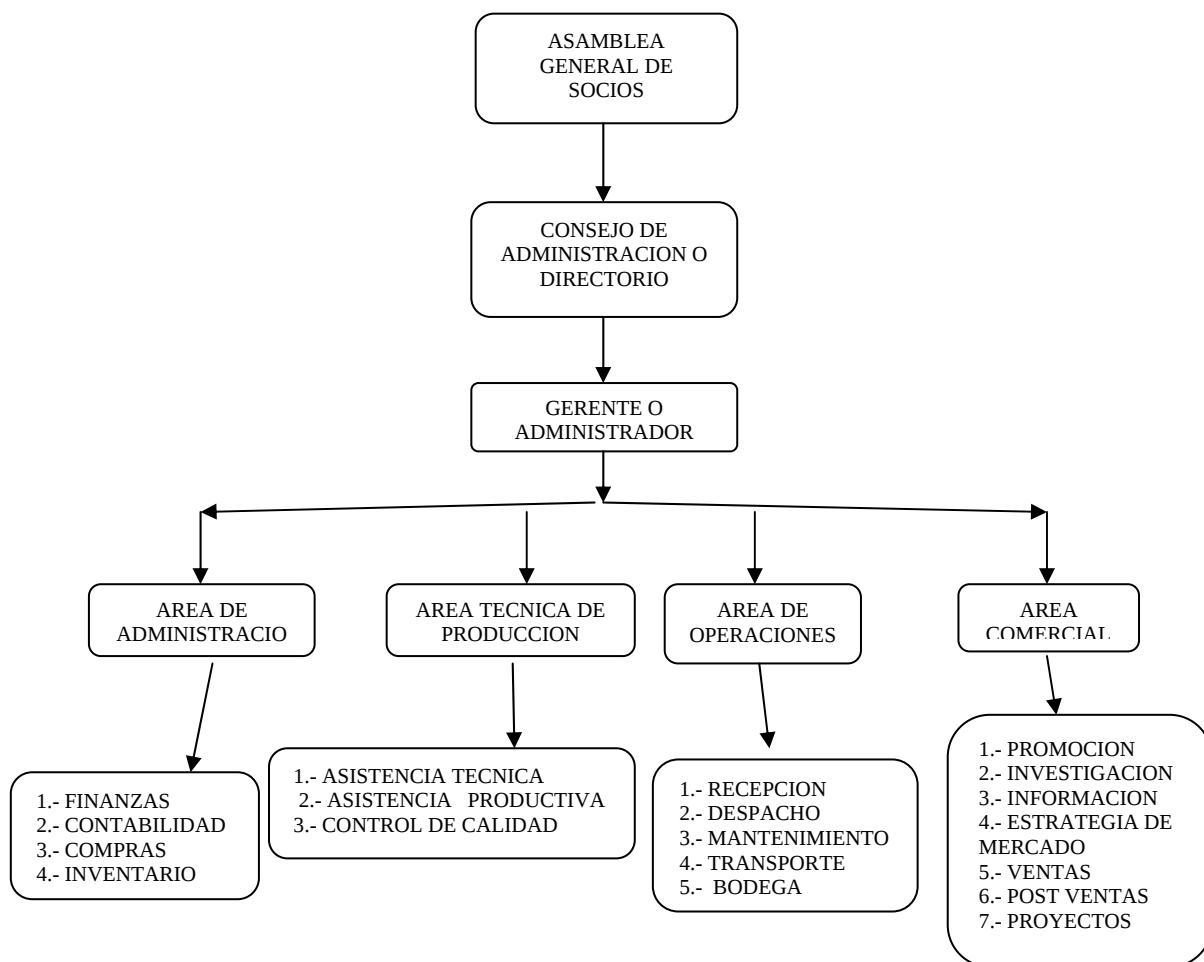
Elaboración: El Autor

En el grafico No. 20 se establece en forma general una estructura básica aplicable al sector en estudio, sin embargo los departamentos dependiendo del tamaño de la empresa y de los intereses del o de los dueños, pueden disminuir o aumentar la estructura.

Normalmente las empresas más grandes amplían su estructura y disponen de departamentos más especializados, ya que cuentan con mayor capacidad de operación, lo que hace que cada miembro de tenga una función específica y definida. Lo contrario sucede con las empresas pequeñas pues en muchos casos el propietario hace de “**tódologo**” haciendo que el tamaño de la estructura se disminuya en forma notable.

El siguiente gráfico representa una estructura un poco más amplia para negocios que están en proceso de convertirse en empresas más grandes, y mejor organizadas.

Grafico No. 21

ORGANIGRAMA FUNCIONAL BASICO PARA UNA EMPRESA DE MAYOR**TAMAÑO**

Elaboración: El Autor

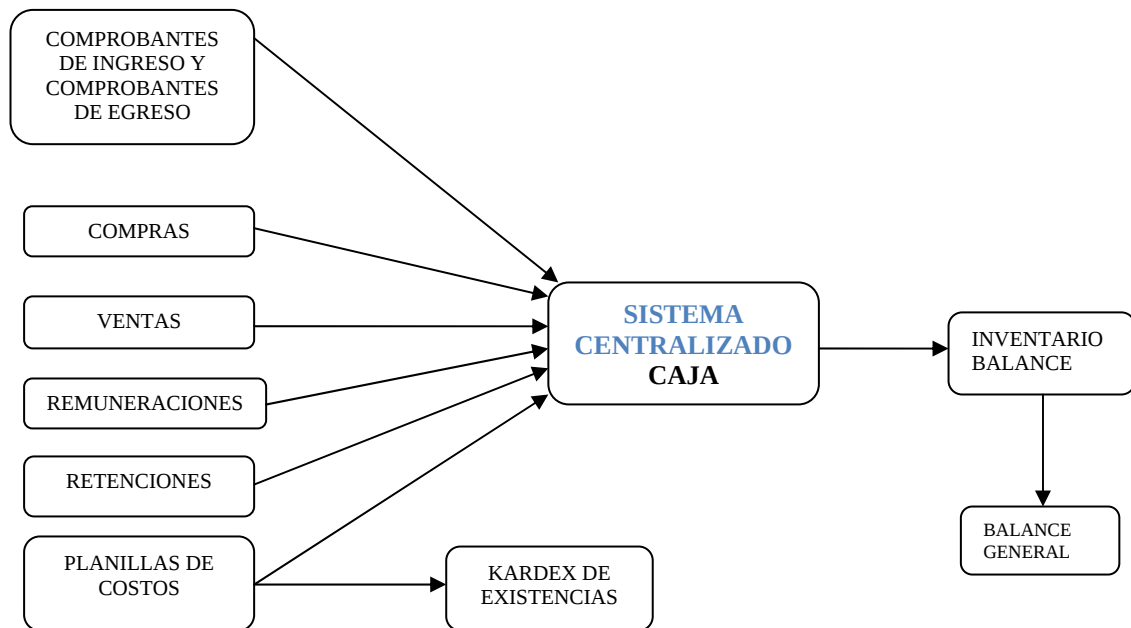
3.10 El Sistema de Contabilidad Agrícola de la Empresa**3.10.1 Esquema del Sistema Contable.**

El sistema de contabilidad agrícola se basa en la implementación de los registros de entradas (ingresos) y salidas de dinero (egreso); en la

centralización de los libros de compra, venta, remuneraciones, en plantillas de registro de costos y en la implementación de tarjetas de existencia.

Toda esta información se traspasa para su registro contable al libro caja americano y su resultado final al libro inventario balance.

GRAFICO No.22



Elaboración: El Autor

3.10.2 Flujo de Operaciones del Sistema Contable:

El sistema propuesto establece áreas de responsabilidad operativas, las que se representan en el grafico No. 22.

3.10.3 Comprobantes de Ingresos y Egresos: (Formato N° 1)

Los Comprobantes de Ingreso y Comprobantes de Egreso son documentos que elabora el encargado de administración, en donde se registran **todas** las operaciones que originan movimientos de dinero y valores, alimentan directamente a la contabilidad.

Ejemplos:

- Al pagar la compra de materiales se debe hacer un CE;
- Al recibirse dinero de una cuota social o de un subsidio debe elaborarse un CI;
- Al ingresar el dinero de una venta se hace un CI;
- Al entregar dinero para un viaje se hace un CE

Los comprobantes de ingresos son documentos que se usan para registrar las entradas de dinero de la organización, tales como:

- Créditos recibidos
- Ventas
- Cuotas sociales
- Aportes de capital
- Subsidios, etc.

Los comprobantes de ingreso deben ser numerados y deben detallar en forma clara y precisa el origen del ingreso. Deben tener además la fecha y estar firmados por el Administrador y el Presidente de la Organización, como forma de control. Existen modelos individuales de comprobantes de ingreso. **Ver**

Anexo No.2

Los comprobantes de egreso son documentos que se usan para registrar las salidas de dinero de la organización, como ser:

- Compras de materiales e insumos
- Pagos
- Cobranzas
- Créditos
- Reparaciones
- Pago de sueldos u honorarios
- Viáticos, etc.



Todo egreso de dinero debe estar respaldado por una boleta, factura o recibo. Al igual que los ingresos también existen documentos un poco más específicos para registrar los egresos (**Ver Anexo No.3**), e incluso se puede y se debe registrar los egresos de caja chica mediante un comprobante muy simple pero útil. **Ver Anexo No.4**

Los comprobantes de egreso deberán ser numerados y con la firma de quien recibe el dinero. Deben tener además la fecha y estar firmado por el Administrador y el Presidente, quienes autorizan y aprueban la salida de dinero.

Para facilitar el registro y control de los comprobantes se propone un formato que incluye los dos tipos de movimientos, es decir ingresos y egresos el cual llamaremos

Comprobante Único Contable, debiendo confeccionarse en original y una copia.



Formato No. 1

COMPROBANTE UNICO CONTABLE N°						
Ingres		LUGAR Y FECHA:			Egres	
PAGADO O RECIBIDO POR:						
INGRESADO O PAGADO POR EL SIGUIENTE CONCEPTO:					MONTO \$	
SON:						
RECIBIDO O PAGADO EN EFECTIVO	SI	N	CHEQUE N°		BANCO:	
CONTABILIZACION / CUENTA				DEBE	HABER	
ELABORADO POR:				CONTADOR:		

Una vez elaborado, aprobado y autorizado el comprobante único contable se archiva junto con la boleta, factura o guía correspondiente, que sirve de respaldo. Al inicio de cada mes deben ser enviados al contador para su registro en la contabilidad.



3.10.4 Libro Compras.

En este libro se registran todas las compras realizadas en el mes, factura por factura, además de las Notas de Débitos(**Ver Anexo No.5**) o Créditos(**Ver Anexo No.6**) recibidas según corresponda. Permite determinar al final del período, el total del IVA por compras para confeccionar el formulario N° 104 de la declaración del IVA.

Al finalizar cada mes el contador debe centralizar este libro, debiendo clasificar las compras de acuerdo al siguiente criterio: si son cuentas de inventario, activo realizable (siembras o productos en proceso), activo fijo o cuentas de gastos de administración.

Como ejemplo tenemos:

----- X -----

Activo Fijo 100.000.-
Flores 200.000.-
Semillas 500.000.-
Plásticos 100.000.-
Fletes 50.000.-
Teléfono 20.000.-
IVA Crédito Fiscal 175.000.-
Proveedores por Pagar 1.145.000.-

Glosa: Centralización libro compras mes de Enero

-----X-----

Observación: Todas las compras o adquisiciones de plantas, semillas, abonos, pesticidas, etc. que se utilicen en la producción, deben tratarse como partidas del activo realizable o circulante.

3.10.5 Libro de Ventas.



En este libro se registran todas las ventas efectuadas en el mes, que pueden ser de dos tipos:

- a. Las ventas directas al consumidor, que se efectúan a través de las boletas de venta, debiendo registrarse totales por día, con indicación del primer y último número de dicho documento.
- b. Las ventas a intermediarios o distribuidores, con facturas de venta, debiéndose anotar cada uno de los documentos emitidos, además de las notas de Débito o Créditos, según corresponda.

Una vez al mes, el contador o administrador debe centralizar este libro, para determinar qué productos se han vendido y en qué cantidad o volumen, posteriormente contabilizar el costo de venta de dichos productos, de acuerdo con los registros de existencias.

Como ejemplo tenemos:

----- X -----
Clientes por cobrar 354.00
Venta de abonos 150.00
Venta de fármacos 150.00
IVA débito fiscal 54.00

Glosa: Centralización libro ventas mes de enero.

----- X -----

Es muy importante que se registre en cada factura o boleta un detalle del tipo de producto vendido y la cantidad.

3.10.6 Libros de remuneraciones y retenciones y/o registros de sueldos.

La Empresa debe llevar libro o planilla de remuneraciones para controlar los sueldos o bien honorarios.

En estos libros o registros se registran las remuneraciones y/o honorarios pagados mensualmente a los trabajadores y/o profesionales, señalando sus honorarios, sueldos base, asignaciones u otros beneficios y los descuentos efectuados por concepto de imposiciones u otras partidas.

Mensualmente el contador debe centralizar estos libros o registros, para distribuir luego la mano de obra entre las diferentes áreas de trabajo y procesos.

En el caso de la mano de obra que se utilice en producción, en este caso se deberá activar llevándola a la cuenta del activo realizable (siembras u otros).

La mano de obra de administración se llevará directo a gastos de administración.

El pago de honorarios o sueldos que se financian con subsidios otorgados por el Estado, se deberán rebajar de la cuenta de pasivo a través de la cual se registró el ingreso.

La documentación de los trabajadores como sueldos, contratos de trabajo, planillas de imposiciones, etc. deben estar en la oficina donde opera la empresa.

3.10.7 Planilla o Tarjeta de existencia.

La Planilla o tarjeta de existencia es un documento que tiene por finalidad controlar en forma física y monetaria (\$) la entrada o salida de productos, mercaderías o insumos que van a ser comercializados a través de la empresa o que serán usados en el proceso productivo. Ejemplos: sacos comprados y vendidos, kilos comprados, litros vendidos, unidad compradas, etc.

Este registro se debe llevar por cada producto, mercadería o insumo.

En el caso que la tarjeta de existencia sea de un producto que participa del proceso productivo de la empresa, deberá rebajarse a través de una planilla de registro de costos que maneja el contador.



Este registro es un auxiliar de la contabilidad y permite conocer con exactitud, en cualquier momento, cuanto queda en stock de un determinado producto, mercadería o insumo, así como la cantidad que ha ingresado en un periodo o bien cuanto ha salido.

También es un registro que permite controlar el origen y destino que se le dio a los insumos o productos en inventario **(Ver Anexo No. 7)**.

Este registro debe llevarse al día en forma permanente y es responsabilidad de la persona que está a cargo de la bodega (área de operaciones).

3.11 Instrumentos de Control Interno para la Administración

3.11.1 Planilla de caja o libro de caja: (Formato N° 2)

Su objetivo es controlar todo el dinero que entra o sale de la empresa. Es decir, en él se registran todos los comprobantes de ingresos y egresos de dinero elaborados.

El libro de Caja es un elemento de control interno. Su elaboración comienza al inicio de cada mes, por el encargado de finanzas de la Empresa en base a todos los CI y CE que se vayan confeccionados durante el mes.

El libro de caja tiene cinco columnas y está dividido en dos partes: una de ingresos de dinero y otra de egresos de dinero. En él se debe indicar: fecha, el número de comprobante, nombre de la persona o institución que originó el ingreso / egreso o a quien se entregó el dinero, monto del ingreso o egreso y el saldo.



Formato No. 2

PLANILLA O LIBRO DE CAJA

MES: _____

INGRESOS

Fecha	Nº	Nombre o Institución	Monto	Saldo

MES: _____

EGRESOS

Fecha	Nº	Nombre o Institución	Monto	Saldo

3.11.2 Registro de cuentas por pagar.

Este registro se usa para llevar un control de los pagos o compromisos de la organización a fecha.

Este registro lo elaborará el encargado del área de administración y debe llevarlo actualizado permanentemente.

Este registro es importante porque nos permite saber con anticipación los compromisos financieros de la organización y tomar las medidas a tiempo para cumplirlos.

3.11.3 Registro de cuentas por cobrar.

Este registro se usa para llevar un control de los clientes o deudores de la organización (los que nos deben).

Este registro es importante porque nos permite saber en forma permanente quienes nos deben, cuanto (monto \$) y la fecha en que deben cancelar. Además nos facilita la cobranza de esas deudas.

Este registro lo elabora el área de administración y debe actualizarlo permanentemente, cada vez que se produzca una venta al crédito o nos cancelen una deuda por el mismo concepto.

3.12 Sistema de Procesamiento Electrónico de los Datos

Cuando las empresas han tenido un crecimiento sostenido en el tiempo ven la necesidad de adoptar un sistema electrónico contable, todos los datos recogidos en las diferentes operaciones de la Empresa convergen a la Contabilidad, se procesan en forma electrónica y se harán los registros contables.

Existen diferentes empresas que ofertan este tipo de sistemas, al igual que hay paquetes informáticos ya creados que se pueden adaptar a las empresas.

El sistema contable ejecuta operaciones y proporciona entre otras, la siguiente información:

- Registra los movimientos financieros de la empresa
- Formula y controla el presupuesto periódico
- Emite informes de gestión e informes tributarios.

Un sistema informático contable contempla en una primera etapa, tres sub sistemas interrelacionados de donde se obtendrá la información más importante que requiere la organización en la actualidad:

- a. Sub Sistema de Proveedores
- b. Sub Sistema de Inventarios
- c. Sub Sistema de Clientes

El sub sistema de proveedores entrega entre otra, información sobre la identificación de cada agricultor que comercializa a través de la organización, la cuenta corriente de cada proveedor, los anticipos otorgados, cantidad y tipo de producto recibido por agricultor, etc.

El sub sistema de inventario entrega información de las entradas y salidas de productos y /o insumos, tanto en términos físicos como valorizados, emite las guías de despacho y guías de recepción, controla el movimiento de la bodega.

El sub sistema de clientes identifica a cada uno de los clientes de la empresa, proporciona la cuenta corriente de cada cliente, emite las facturas, permite controlar las cobranzas.

Para una segunda etapa, a estos tres sub sistemas se pueden agregar los sub sistemas de control de activo fijo, que permite controlar los diferentes activos fijos de la organización y de remuneraciones que elabora las liquidaciones de personal y emite los informes previsionales y contables (libro de remuneraciones).

Como se pudo observar en el desarrollo de este capítulo, demostramos la sencillez de aplicación de este sistema administrativo, que resulta eficiente y aplicable en su totalidad para todas las empresas del sector en estudio. Sin embargo este sistema puede ser aplicado a otro tipo de negocios que no son considerados formales en su totalidad y que además no llevan contabilidad.



Este sistema puede ser ampliado de acuerdo al crecimiento que presenten o necesiten las empresas. La idea principal de la propuesta es brindar un mecanismo de apoyo a los dueños de almacenes, clínicas veterinarias, comercializadoras de insumos agrícolas, etc., con el fin de que puedan entrar en un proceso de organización eficiente y además tengan cierta permanencia en el tiempo. Si este tipo de empresas logran instrumentar un modelo simple como el expuesto, cuando alcancen el crecimiento podrán ajustarse con facilidad a un sistema de contabilidad muy estructurado y además podrían migrar su información sin mayores inconvenientes hacia un sistema informático en caso de adquirirlo.

Este modelo también propone organizar las empresas por departamentos con la propuesta de una estructura plana sencilla, sin embargo cuando se alcance el crecimiento se podrá ajustar los departamentos con facilidad e incluso crear nuevos.

Conclusiones y Recomendaciones

- A) El sector agropecuario en el Azuay ha tenido un notable crecimiento que esta a rededor del 7,8% en el periodo del 2001-2008, siendo influenciado por los principales productos como son las flores y el ganado bobino, otro de los valores importantes es el crecimiento es el de las ventas en la provincia, que fue de 155% al periodo anual inmediato anterior, por lo tanto el mejor manejo del sector y sobretodo de la administración eficiente de los negocios nos dará como resultado el crecimiento sustentado en el sector.
- B) De las empresa ubicadas en el sector formal tenemos que destacar que el 91% de estas se ubican en el cantón cuenca y solo el 9% se encuentran distribuidas en cuatro cantones de los quince que son, por el contrario las empresas del sector semiformal han tenido un significativo crecimiento, evidenciando en el periodo analizado que las empresas han registrado un incremento del 57% en Cuenca, el 88,8% en Paute, el 70% Gualaceo, el 18,18 %, en Santa Isabel y en el Sigsig 33%, que son los más representativos de la provincia, de todas formas es necesario comentar que en el resto de cantones ha habido un crecimiento sustentado, el único cantón en el que no se comprobó crecimiento fue Guachapala que se cree hay influencia por la cercanía del cantón Paute y los cantones Sevilla de oro – palmas demostraron un crecimiento elevado pero también tuvieron un desfase que produjo un decrecimiento similar lo que no les dio la permanencia en el tiempo.
- C) La tendencia que se demuestra en la comparación del Grafico # 13 en el capítulo II, que es la relación que existe entre los negocios agrícolas abiertos y los cerrados, está relacionado en todos los periodos y zonas geográficas en estudio.

- D) Del universo total de las empresas agropecuarias en la provincia del Azuay a excepción de las dedicadas a piscicultura y acuacultura que no se incluyen en esta investigación porque sus valores no son de influencia significativa, el 32% son catalogadas como empresas formales y el 68 % son las semiformales de las cuales el primer grupo cuentan con un sistema de administración que responde a sus intereses y el segundo grupo es decir las empresas semiformales no cuenta con un sistema de administración conveniente para su negocio. Por lo que se ha creído conveniente la elaboración de un sistema de administración eficiente que permita el mejor manejo y desarrollo de los negocios.
- E) Luego de haber investigado sobre los sistemas de administración más importantes llegamos a la conclusión de que no existe un sistema que sea exacto para ser aplicado en las empresas del sector a ser investigado. Por lo tanto decidimos que combinaremos algunos de los sistemas manifiestos para que de esta manera lográramos adaptarlo a las empresas de nuestro sector. siendo este una organización de tipo plana que se puede modificar según las necesidades y crecimiento de los negocios. Así mismo incluimos un sistema contable básico que nos va a colaborar con la eficiencia del manejo económico.
- F) recomendamos la aplicación de este sistema de administración en todas las empresas semiformales de la zona sin depender del tamaño de ellas inclusive se lo puede aplicar a las empresas informales y otros negocios diferentes a los descritos, debido a la sencillez y aplicabilidad del mismo.

BIBLIOGRAFIA

1. ALONSO, Araceli – SALINAS, José Manuel – VV.AA.: *Administración, Gestión y Comercialización en la Pequeña Empresa*. (Ciclo formativo grado superior), McGraw-Hill, Interamericana de España, S.A. 2006.
2. AMARU MAXIMILIANO, Antonio Cesar: *Administración para Emprendedores*, Pearson Educación de México S.A. 2008.
3. BERNAL TORRES, Cesar Augusto – SIERRA ARANGO, Hernán Darío: *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI*, Pearson Educación de México S.A. 2008.
4. BURAN, Paloma – GARCIA-GUTIERRES FERNANDEZ, Carlos: *dirección Financiera de la Empresa*, Complutense,S.I, 2002.
5. CAMPS MORALES, Josep: *Claves Imprescindibles para Triunfar en la Venta*, ESIC.EDITORIAL, 2010.
6. CORREA DELGADO, Rafael: Ecuador: de *Banana Republica a la no Republica*, Radom House, S.L, 2010.
7. CUERVO GARCIA, Álvaro: *Introducción a la Administración de Empresas*, Civitas Ediciones, S.L. 2008.
8. CHIAVENATO, Idalberto: *Introducción a la teoría general de la administración*, Ed. McGraw Hill.
9. ESCUDERO SERRANO, María Jose: *Operaciones Administrativas de Compra Venta*, Paraninfo, 2010.



10. GARCIA MORENO, Susana – NAJERA SANCHEZ, Juan José – RICO GARCIA, María Guadalupe, *Organización y Administración de Empresas*, ESIC. Editorial, Madrid, 2001.
11. GARCIA FLOR, Gary: *Guía Práctica para Crear y Desarrollar su Propia Empresa*. Editorial Ecuador F.B.T. CIA Ltda. 2001.
12. GOBIERNO, Provincial del Azuay. *“Agenda Agropecuaria del Azuay”* Secretaria Técnica. Cuenca-Ecuador. 2007.
13. GONZALES FIDALGO, Eduardo – VENTURA VICTORIA, Juan: *Manual de Administración de Empresas*, Editorial Pirámide, S.L. 2003.
14. GUIDO, Salvador: *La Planificación Estratégica, Managua*. UCA. 2002.
15. HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, *Introducción a la administración*, Editorial Mc. Graw Hill.
16. HOPKINS, J – HEADY, E: *Contabilidad y Control de Explotaciones Agrícolas*, Reverte, S.L. 1964.
17. INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos. *III Censo Nacional Agropecuario*. Quito Ecuador. 2001.
18. JAUREGUI C, Alejandro: *Teoría y Pensamiento Administrativo*, 2001.
19. KOONTZ, Harold- WEIHRICH, Henry: *Elementos de Administración*. 1998.



20. LYONS, Tomas – LICHESTEIN, Gregg: *Incubando Nuevas Empresas*, Libros en Red. 2003.
21. MARTÍNEZ, Antonio: *Organización y planificación de la producción agropecuaria. Tomos I, II y III*. 1984.
22. MUNCH GALINDO, Lourdes: *Fundamentos de administración*, Editorial Trillas.
23. PATIÑO, Patricio: *La Planificación Estratégica*, Montesinos Editores, Barcelona-Es. 2001.
24. PINA MASSACHS, Montserrat - GONZALES FERNANDEZ, Clara - ALFARO GIMENEZ, Josep: *Economía y Administración de Empresas*. McGraw-Hill. Interamericana de España, S.A. 2005.
25. PYMES, *Pequeñas y Medianas Empresas. Boletín Informativo de la Cámara de Agricultura de la I Zona*. Guayaquil Ecuador. 2007.
26. REYES PONCE, Agustín: *Administración Moderna*, Editorial LIMUSA.
27. SARANGO David, *Planificación estratégica para la facultad de ciencias agropecuarias*, Tesis Mag. Sc Ciencias/Cuenca- Ec.2p. 2003.
28. STEINER, George, *Planificación estratégica: lo que Todo director debe saber*, Editorial Continental. México. 1997.
29. STONER, James: *Administración*, Editorial Prentice Hall. S.L.1991.



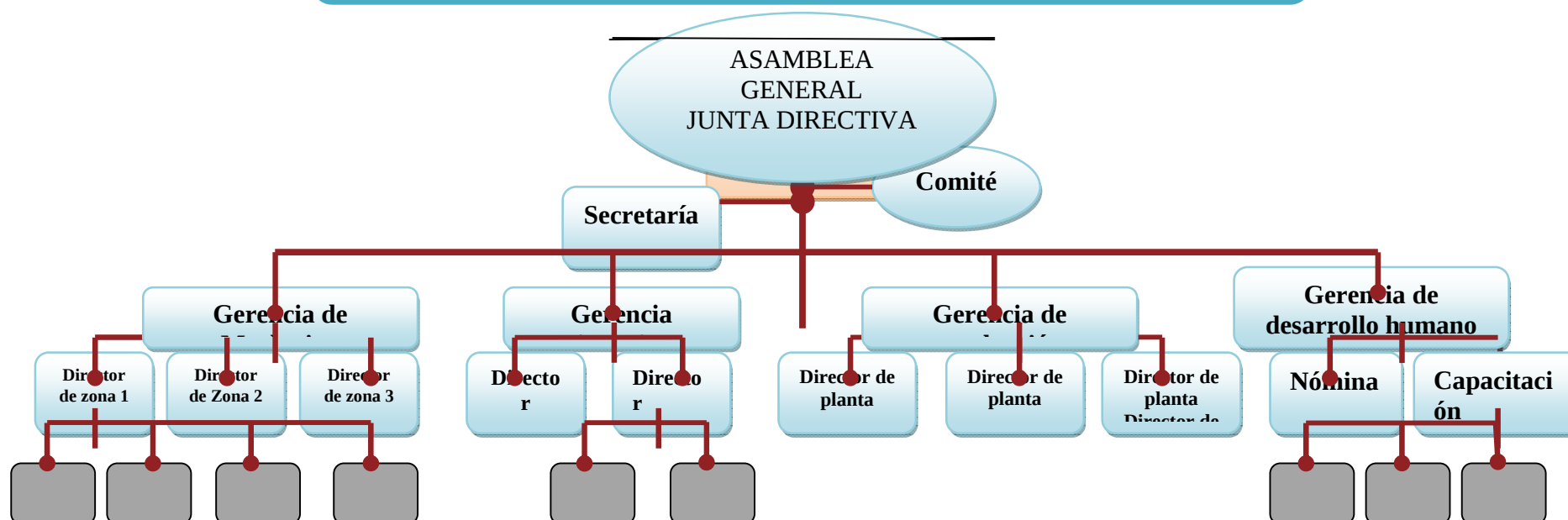
30. VICENTE RIQUELME, Juan José: *El Maravilloso Mundo de la Venta Directa*, ECU-EDITORIAL, club universitario, S.L. 2003.

PAGINAS WEB CONSULTADAS.

1. SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, <http://www.sri.gov.ec/> - 14k
2. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS,
<http://www.supercias.gov.ec/> - 20k
3. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS INEC,
<http://www.inec.gov.ec/> - 108k
4. AGROCALIDAD, <http://www.agrocalidad.gov.ec/> - 56k –
5. MICIP, <http://www.micip.gov.ec/> - 56k –
6. MAGAP, <http://www.magap.gov.ec/> - 34k -

ANEXO 1

DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL





ANEXO 2

Telefono (EMPRESA)	NOMBRE DE LA EMPRESA		RECIBO DE PAGO #		
Direccion (EMPRESA)			00000		
Ciudad (EMPRESA)					
ruc. (EMPRESA)	LOGO EMPRESA				
CODIGO CLIENTE		FECHA	CIUDAD	ZONA	
RECIBIMOS DE					
SUMA DE					
CONCEPTO	CANCELACION	ABONO		RETENCION	
	X	X		X	
FACTURA N	%	DESCUENTO	RETENCION	NETO	SALDO
FORMA DE PAGO					
CHEQUE #	DEPOSITO	BANCO	FECHA	VALOR	
EFFECTIVO					
TOTAL					
OBSERVACIONES					
FIRMA RESPONSABLE					



ANEXO 4

VALE DE CAJA GENERAL	
NOMBRE:	_____
FECHA:	_____
VALOR \$:	_____
DETALLE:	_____
AUTORIZADO	BENEFICIARIO

VALE DE CAJA CHICA	
NOMBRE:	_____
FECHA:	_____
VALOR \$:	_____
DETALLE:	_____
AUTORIZADO	BENEFICIARIO



ANEXO 5

Nombre empresa especial . contribuyente Resolución n°		NOTA DE DEBITO N°	
		RUC N°	
		LUGAR Y FECHA	
		N° AUTORIZACIÓN SRI	
SEÑORES: N° RUC: DIRECCIÓN Y TELF:			
FACTURA	CONCEPTO DEL DEBITO		VALOR
SON:		SUBTOTAL	
		IVA TARIFA 0 %	
		IVA 12%	
		TOTAL	
FIRMA NOMBRE EMPRESA	DIRECCION CUENCA - ECUADOR		ACEPTACION CLIENTE



ANEXO 6

Nombre empresa Contribuyente especial Resolución No.		NOTA DE CRÉDITO N°	
		RUC N°	
		LUGAR Y FECHA	
		N° AUTORIZACIÓN SRI	
SEÑORES: N° RUC: DIRECCIÓN Y TELF:			
FACTURA	CONCEPTO DEL CREDITO		VALOR
SON:		TOTAL	
FIRMA NOMBRE EMPRESA	DIRECCION CUENCA - ECUADOR		ACEPTACION CLIENTE

[illegible]



ANEXO 8

BASE DE DATOS DEL TOTAL DE EMPRESAS EN EL AZUAY PERIODO 2007-2010 AGROCALIDAD

CUENCA								NABON								OÑA								PONCE ENRIQUEZ							
2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE
121	0	138	8	184	7	190	42	4	2	2	2	3	0	3	0	2	0	3	0	4	0	4	0	5	0	4	1	8	0	8	0

SEVILLA DE ORO PALMAS								GUACHAPALA								PAUTE								GUALACEO							
2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE
1	0	4	0	4	0	5	4	2	0	3	0	3	0	2	1	9	0	13	0	18	0	17	1	10	0	14	1	14	0	17	0

PUCARA								SANTA ISABEL								SAN FERNANDO								GIRON							
2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE
2	0	2	0	3	0	3	0	11	0	11	0	12	0	13	0	6	0	5	1	5	0	5	0	7	0	7	0	7	0	6	1

CHORDELEG								SIGSIG							
2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE	AB	CE
2	0	2	0	3	0	3	0	6	0	6	0	6	1	8	0

EMPRESAS AGROINDUSTRIALES REGISTRADAS EN LA

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS AÑO 2010

CUENCA	PAUTE	PONCE ENRIQUEZ	GUALACEO	OTROS CANTONES
114	6	4	1	0