



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“LOS MANUALES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESASOCIEDAD AGRÍCOLA
COMERCIAL PICOLOMONDO S.A.DEL CANTÓN NARANJAL”**

AUTOR:

JIM BOLÍVAR GARZÓN MÉNDEZ

DIRECTOR:

ING. LUIS MARIO MARIDUEÑA VILLENA, MBA

MACHALA - EL ORO - ECUADOR

2016

CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

YO, GARZÓN MÉNDEZ JIM BOLIVAR con C.I. 091986855-4, estudiante de la Carrera de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA, en calidad de Autor del siguiente trabajo de titulación “**LOS MANUALES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA SOCIEDAD AGRÍCOLA COMERCIAL PICOLOMONDO S.A DEL CANTÓN NARANJAL**”.

- Declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional. En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad del mismo y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto, asumiendo la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera EXCLUSIVA.
- Cedo a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA de forma NO EXCLUSIVA con referencia a la obra en formato digital los derechos de:
 - a) Incorporar la mencionada obra al repositorio digital institucional para su democratización a nivel mundial, respetando lo establecido por la Licencia Creative Commons Atribucion-No-Comercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0). La Ley de Propiedad Intelectual del Estado Ecuatoriano y el Reglamento Institucional.
 - b) Adecuarla a cualquier formato o tecnología de uso en Internet, así como incorporar cualquier sistema de seguridad para documentos electrónicos, correspondientes como Autor(a) la responsabilidad de velar por dichas adaptaciones con la finalidad de que no se desnaturalice el contenido o sentido de la misma.

Machala, 08 de Agosto del 2016



JIM BOLÍVAR GARZÓN MÉNDEZ
C.I. 091986855-4

RESPONSABILIDAD DE LA AUTORÍA

Los conceptos, ideas, comentarios y criterios expuestos en el presente diseño de tesis de grado, son de absoluta responsabilidad del autor.

Machala, Agosto del 2016



JIM BOLÍVAR GARZÓN MÉNDEZ
C.I. 091986855-4

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación va dedicado en primer plano a nuestro creador y gobernador supremo que es nuestro señor Jesucristo, a mi familia en general, amigos y a muchas personas que han formado parte de mi círculo social durante todo el transcurso de mi vida. En especial a mi motor más importante de motivación, mi adorada hija, la cual me inspira a seguir adelante rompiendo barrera y cosechando éxitos.

Jim Bolívar Garzón Méndez

AGRADECIMIENTO

Mis más gratos agradecimientos siempre serán para nuestro gran Dios y Señor Jesucristo, pues sin la ayuda de él ninguna de las cosas que deseamos realizar serían posibles. A mi familia por ser un pilar fundamental en el desarrollo de mi vida tanto social como académica desde mi inicio hasta la culminación del mismo.

No podía dejar de mencionar a esta noble y relevante institución como lo es la Universidad Técnica de Machala por haberme permitido ser parte de ella y por brindarme mucho conocimiento técnico y científico, a través de todos los maestros que colaboraron en mi aprendizaje, el cual será aplicado en el área laboral y de seguro con muy buena aceptación por los demás.

Gracias, gracias, mil gracias por todo.

Bendiciones y éxitos. Nos veremos en la cumbre.

Jim Bolívar Garzón Méndez

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

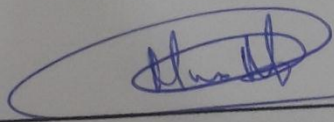
Ing. Maridueña Villena Luis Mario
DIRECTOR DE TESIS

Que: Mediante oficio N° 7462-TG-FCE del 19 de Noviembre del 2015, según resolución N° 3923/2015 de fecha del 19 de Noviembre del 2015 el honorable Consejo Directivo me designó director de tesis de la investigación titulada **“LOS MANUALES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA SOCIEDAD AGRÍCOLA COMERCIAL PICOLOMONDO S.A DEL CANTÓN NARANJAL”**.

CERTIFICA:

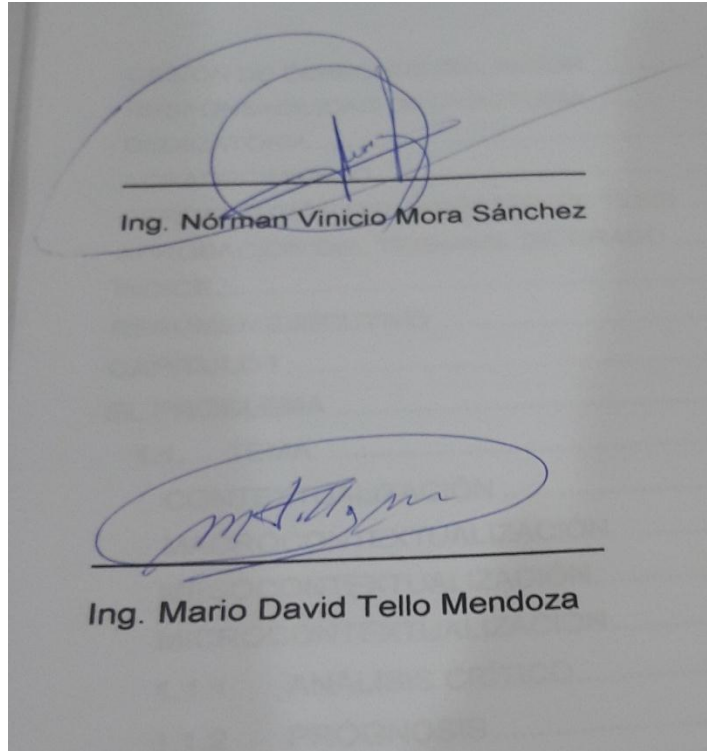
Que la presente tesis de grado titulada **“LOS MANUALES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA SOCIEDAD AGRÍCOLA COMERCIAL PICOLOMONDO S.A DEL CANTÓN NARANJAL”**, ha sido elaborada por el autor: **JIM BOLÍVAR GARZÓN MÉNDEZ** en forma sistemática con sujeción a proyecto de investigación y orientación, la misma que ha sido realizada de acuerdo al reglamento de títulos y grado de la Unidad Académica de Ciencias Empresariales, por lo que autorizo su presentación para su sustentación y defensa.

Machala, Agosto del 2016



Ing. Luis Mario Maridueña Villena
DIRECTOR DE TESIS

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO



ÍNDICE

CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR	II
RESPONSABILIDAD DE LA AUTORÍA.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS	VI
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	VII
ÍNDICE	VIII
RESÚMEN EJECUTIVO.....	X
CAPÍTULO I.....	11
EL PROBLEMA.....	11
1.1. TEMA:.....	11
CONTEXTUALIZACIÓN.....	11
MACROCONTEXTUALIZACIÓN	11
MESOCONTEXTUALIZACIÓN.....	12
MICROCONTEXTUALIZACIÓN	13
1.1.1 ANÁLISIS CRÍTICO	13
1.1.2 PRÓGNOSIS	13
1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL.....	14
a. PROBLEMA CENTRAL	14
b. PROBLEMAS SECUNDARIOS	14
c. PREGUNTAS DIRECTRICES	14
d. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	15
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
CAPÍTULO II.....	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1 ANTECEDENTE INVESTIGATIVO.	18
2.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA.	18
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.	21
2.4 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.	22

2.5	BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	23
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PICOLOMONDO S.A.	24
	HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	24
	SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES.....	25
	CAPÍTULO III.....	26
	METODOLOGÍA.....	26
3.1	ENFOQUE.....	26
3.2	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.	26
3.3	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	27
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.	27
	CAPÍTULO IV	30
	ANÁLISIS E INTERPRETRACIÓN DE RESULTADOS.	30
4.1	ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE Y ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA AGRÍCOLA PICOLOMONDO S.A.	30
4.2	ENTREVISTA A LOS PROFESIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CIUDAD DE NARANJAL.	32
	CAPÍTULO V	39
	5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	39
5.1	CONCLUSIONES.	39
5.2	RECOMENDACIONES.....	39
	CAPÍTULO VI	41
	PROPUESTA.....	41
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA.	41
6.2	ANTECEDENTES.....	41
6.3	JUSTIFICACIÓN.....	42
6.4	OBJETIVOS.....	42
6.5	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	43
6.6	PLAN DE ACCIÓN.....	43
6.7	RESULTADOS ESPERADOS.....	52
6.8	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	52
	BIBLIOGRAFÍA.....	53
	ANEXOS.....	55

RESÚMEN EJECUTIVO

El desarrollo del presente trabajo de tesis de grado incluye en su contenidos seis capítulos.

El primer capítulo se refiere al problema, su contextualización, además contiene la justificación, los objetivos generales y específicos, las preguntas directrices.

En el segundo capítulo trata de los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica, la fundamentación legal, la conceptualización de las variables e hipótesis.

En el capítulo tres se encuentra la metodología, la modalidad básica de investigación, la población y muestra de la investigación, la recolección de la información de la investigación.

El capítulo cuarto consta de los resultados de la investigación aplicado a través de entrevistas a los directivos de la empresa y los profesionales de la administración de la ciudad de Naranjal.

El capítulo quinto contiene las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

En el sexto y último capítulo lo constituye la propuesta con su justificación antecedentes, plan de acción, resultados esperados y el cronograma de actividades.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA:

“LOS MANUALES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESASOCIEDAD AGRÍCOLA COMERCIAL PICOLOMONDO S.A.DEL CANTÓN NARANJAL”

CONTEXTUALIZACIÓN

MACROCONTEXTUALIZACIÓN

El Ecuador es un paraíso terrenal, debido a su privilegiada situación geográfica y a los climas que posee, es uno de los países con mayor potencial en lo que respecta al área agropecuaria, tanto así que la producción de banano se da a tal nivel que alcanza para cubrir todo el territorio nacional y realizar su exportación. Es importante resaltar la solidez la actividad bananera en el contexto de la economía del país y algo innegable puesto que además de su aportación al Producto Interno Bruto (PIB), es una actividad generadora de divisas mediante las exportaciones.

Nuestro país brinda las oportunidades necesarias para el desarrollo de la agricultura, especialmente porque contamos con las condiciones naturales necesarias y que han sido aprovechadas de forma empírica, dejando a un lado las técnicas que propone la administración empresarial para su mejora constante.

Este problema ha sido una constante durante muchos años y en muchos casos se ha incrementado, puesto que debido a que no se aplica una verdadera planificación estratégica para determinar anticipadamente los resultados de este sector de producción, el cual ha tenido que enfrentar inconvenientes como altos costos en la producción del mismo y la competencia, entre otras las cuales han provocado pérdidas económicas en el sector mencionado.

El Programa Nacional de Banano, Plátano y Otras Musáceas, tiene como estrategia el desarrollo de prácticas de cultivo que incidan en una mayor eficiencia de la producción, promoviendo la generación tecnologías limpias a través de la utilización de productos amigables con el ambiente, uso racional de pesticidas y prácticas de conservación de los recursos naturales.

MESOCONTEXTUALIZACIÓN

El sector bananero en la Provincia del Guayas se ve amenazado por diferentes problemas fitosanitarios, alguno de ellos muy serios por las consecuencias que sufren los productores en el aspecto económico y de productividad. La incidencia de este tipo de enfermedades como la Sigatoka Negra que, es una mal que ocasiona la muerte de las plantas, es decir un hongo que afecta a la hoja y que tiende a reducir la productividad de los racimos, por lo que en nuestra provincia se procedió a la siembra de una nueva variedad resistente del grupo Cavendish, en reemplazo de la variedad Gross Michel que había demostrado una alta susceptibilidad a la raza 1 del agente causal de la enfermedad.

Además de esto la actividad bananera en la Provincia del Guayas registra una baja tasa de regulación ambiental, tanto así que apenas el 2% de las plantaciones bananeras están reguladas y el 4% está en proceso. Ante esto se tiene la necesidad de agilizar la tramitación de fichas y licencias ambientales para las bananeras. Dichas fichas son un requisito para los predios de hasta 20 hectáreas, mientras que las licencias son para las haciendas de mayor extensión, las cuales son otorgadas por el Ministerio de Ambiente cuando este comprueba que existen mínimos riesgos en la salud de las poblaciones cercanas, así como los trabajadores de las plantaciones.

Un ejemplo de esta situación la podemos observar en el Cantón Naranjal de la Provincia del Guayas, una zona netamente bananera la cual está sufriendo esta problemática por falta de planes estratégicos que reduzcan el impacto de estos fenómenos y además que ayuden a la mejora de la producción.

MICROCONTEXTUALIZACIÓN

La Empresa Sociedad Agrícola Comercial PICOLOMONDO S.A se encuentra ubicada en el Recinto Nueva Unión perteneciente al Cantón Naranjal de la vía Guayas – El Oro, la cual dedica todos sus esfuerzos a la producción bananera.

En la actualidad esta organización está conformada por personal capacitado en las actividades relacionadas a la producción bananera, pero trabajan de forma rudimentaria o empírica, puesto que no se está aplicando ninguna herramienta administrativa que sea necesaria para la mejora continua de la producción.

Otra interrogante que se presenta en tal organización y por la cual se está desarrollando este trabajo de investigación, es que se ha podido diagnosticar mediante la técnica de la observación que existe una elevación de costos de producción, un control erróneo de las tareas asignadas, una adecuada toma de decisiones, puesto que todo esto se ha venido arrastrando desde su fundación como organización productora de banano, dando así como resultado pérdidas materiales y financieras.

1.1.1 ANÁLISIS CRÍTICO.

Para que los Manuales de Gestión en la Sociedad Agrícola Comercial PICOLOMONDO S.A., incidan de forma adecuada en la productividad, es de vital importancia que el personal administrativo sea el encargado de ser el facilitador de técnicas o métodos de trabajo para que sus subordinados ejecuten sus tareas o labores con la mayor precisión posible, puesto que esto servirá como catapulta y potencializara al éxito de la organización tanto a nivel nacional como internacional.

1.1.2 PRÓGNOSIS.

La Sociedad Agrícola Comercial PICOLOMONDO S.A., tiene una situación problema que afecta el adecuado desempeño organizacional, esto es la poca aplicación de un manual de funciones que permita que sus colaboradores

conozcan las actividades que deben realizar en sus tareas cotidianas.

Ante este panorama desalentador los directivos frustrados ven que las metas organizacionales no se alcanzan, además los beneficios que se obtienen no compensan adecuadamente la inversión que se tiene, es decir no se consiguen alcanzar retribuciones económicas que permitan sostener el negocio.

Es imprescindible que al corto plazo se tomen acciones orientadas a mejorar esta situación que afecta al entorno organizacional y también permita alcanzar el desarrollo organizacional esperado, proporcionado a los accionistas los beneficios económicos de su inversión en esta actividad agrícola.

1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL.

a. PROBLEMA CENTRAL.

¿Cómo afecta la reducida aplicación del manual de gestión en la empresa PICOLOMONDO S.A., de la ciudad de Naranjal., que ocasiona el incumplimiento de las metas organizacionales?

b. PROBLEMAS SECUNDARIOS.

¿Cuál es el impacto de la inadecuada estructura organizacional de la empresa agrícola PICOLOMONDO S.A., de la ciudad de Naranjal?

¿Cómo afecta al desempeño organizacional la falta de capacitación al personal de la empresa PICOLOMONDO S.A.?

¿Por qué no se obtienen beneficios económicos adecuados en la empresa PICOLOMONDO S.A.?

c. PREGUNTAS DIRECTRICES.

¿Qué importancia tienen los manuales de gestión al momento de crear ventajas competitivas?

¿En qué medida favorecerá la capacitación al personal administrativo y de ventas?

¿Conforme al avance tecnológico, cuan vital es la aplicación de un software para implantación de manuales de gestión?

¿Favorecerá al rendimiento de las actividades el incentivo laboral a todos los miembros de la organización?

d. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.

Campo: Administración

Área: Manual de Gestiones

Aspecto: Organizacional

Tema: “**LOS MANUALES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESASOCIEDAD AGRÍCOLA COMERCIAL PICOLOMONDO S.A.DEL CANTÓN NARANJAL**”

Delimitación Espacial: Cantón Naranjal

Delimitación Temporal: Marzo y Abril 2015

1.2 JUSTIFICACIÓN.

Este proyecto investigativo se realizará en la Empresa Sociedad Agrícola Comercial “PICOLOMONDO S.A.” del Cantón Naranjal, en virtud que luego de aplicar un diagnóstico preliminar de los manuales de gestión que se aplican en esta Corporación, se pudo determinar que su incidencia es nula debido a que desconocen la existencia de estos, perjudicando de esta manera el impulso de proyectos como fases de crecimiento que debe tener la Sociedad, dada el impericia de gestiones sin planificación lo que motiva una política errática que genera la ausencia de control tanto humano como económico.

El encontrar este tipo de anomalías en la antes mencionada organización, me motivo a profundizarme en ellos y a su vez lo vi como una excelente oportunidad para elegirlo como mi proyecto de grado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial. No obstante mi aporte será fundamental para buscar y encontrar soluciones estratégicas desde todo punto de vista, desarrollando y socializando con todos los miembros de la entidad con la finalidad de que se apliquen los manuales de gestión para genera una producción óptima de acorde a los estándares actuales de calidad.

Estabilizar la consolidación de todo el personal para que conforme sus responsabilidades realice sus trabajos a conciencia tomando como base los manuales de gestión para que conjuntamente la empresa se proyecte hacia un verdadero impacto de producción bananera que cubra las expectativas no solo del mercado local sino también del mercado internacional.

Por esta razón, las estrategias que se tomarán de los manuales no deberá ser responsabilidad solo del empresario, sino será el producto conjunto de un equipo en el cual cada miembro desarrolla diferentes funciones dentro de la empresa, beneficiando tanto a la organización así como a cada uno de los integrantes que la conforman.

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar e implementar manuales de gestión en la Sociedad Agrícola Comercial PICOLOMONDO S.A., con la finalidad de mejorar las metas organizacionales para lograr un producto de óptima calidad.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Implementar manuales de gestión que sirvan como guía en la parte administrativa para el buen desempeño laboral y elevar el nivel de producción, maximizando la capacidad competitiva de la organización.

- ➔ Capacitar periódicamente al personal administrativo y de ventas, para obtener las metas organizacionales.

- ➔ Implementar el uso de la tecnología mediante softwares adecuados, para trabajar de una forma ordenada y sistemática.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTE INVESTIGATIVO.

Para conocer la historia de los manuales administrativos hay que remontarnos, en primer lugar, a sus inicios como intentos formales o publicaciones y, posteriormente, como un instrumento más técnico y breve, alrededor del siglo XIX.

Los primeros intentos fueron las publicaciones como circulares, memorándum e intrusiones internas. Se consideran antecesores porque fueron las primeras en donde se informaba al personal sobre algún asunto determinado o alguna acción que debían llevar a cabo.

Surgen por la necesidad de instruir e informar. Durante la Segunda Guerra Mundial a los soldados se les tenía que adiestrar sobre las tácticas militares para que supieran las acciones, maniobras u operaciones que tenían que llevar a cabo en el frente de batalla.

“Surgieron a mediados del siglo XIX. Miguel Duhalt Krauss (1977, p. 21) y Joaquín Rodríguez Valencia (2002, p. 54) afirman que “los manuales como instrumento administrativo datan de la Segunda Guerra Mundial, en la cual sirvieron para capacitar al personal cuando estaba al frente de batalla”.

2.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA.

Existen muchos puntos de vista acerca de los manuales de gestión, es transcendental que las estrategias a utilizar hayan evolucionado a través del tiempo y que poco a poco fueron tomando mayor interés en el mundo empresarial.

“Los manuales administrativos: Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización”.(GARCIA, Isabel)

Un manual de gestión administrativo es un verdadero factor de credibilidad porque brinda valor agregado a cualquier empresa ya sea pública o privada, estableciendo rentabilidad y excelencia hacia el desarrollo de los mismos. Esta reglado, sistematizado y diseñado para cubrir cada una de las necesidades de cómo conocer en cuanto son los recursos que disponen lo que eventualmente se apoyara en cada uno los procedimientos direccionados equivalentemente.

“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitieren forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.). Así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”(MARQUEZ, Johana,, pág. 1).

Un manual forma parte principal en una organización, puesto que permite ejecutar la inspección mediante informes otorgando seguridad previniendo así mismo situaciones de peligro.

Es importante destacar que los manuales de gestión son documentos que no solo que sirve para mayor comunicación y control, sino que transmite información ordenada en cada uno de los lineamientos que fueren necesarios aplicándolos por ejemplo en: antecedentes, legislación, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, instrucciones, entre otros.

“Los manuales administrativos son importantes tanto para el empresario como para los empleados. Par el empresario es importante porque a través del manual se delimita claramente la responsabilidad y autoridad que posee cada uno de los subordinados, es decir se conoce el alcance de la exigencia que puede existir hacia el empleado para que este cumpla sus obligaciones; Para el subordinado es importante porque a través del manual logra darse cuenta

del lugar que ocupa en la estructura organizacional de la empresa, es decir, puede determinar cómo contribuye en la realización de sus labores al logro de los objetivos previamente establecidos por la organización”.(CABRERA, Bernardo,, pág. 10).

Los manuales son de gran utilidad por que ha permitido mejorar el desarrollo productivo de una empresa, orientándose a preservar los procedimientos, recursos con los que dispone y actualizaciones permanentes.

Un manual maneja mecanismos de comunicación que están basados en técnicas y herramientas como son: el análisis, la identificación que están ligados a su enfoque funcional ayudando a mejorar la comunicación interna o externa.

“Un documento que contiene, en forma ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones con el fin de asistir a los miembros de una organización o a terceros que se relacionan con ella en su actuación con respecto a dicha organización”.(TRIAS, Gabriela, 2009).

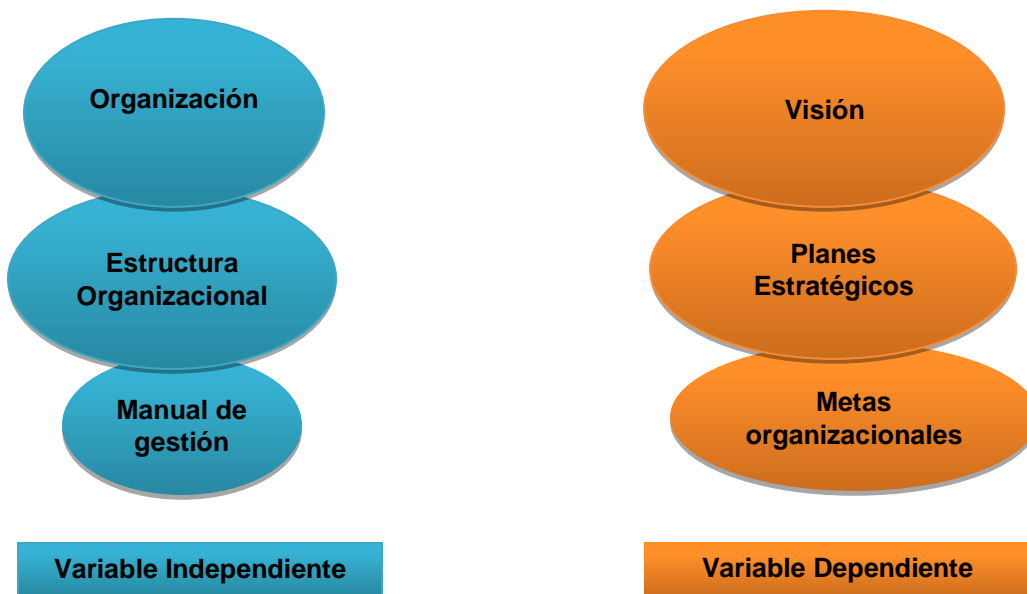
Por tal manera los manuales son herramientas confiables que forman valor adicional a cualquier empresa que opere en el medio empresarial, la técnica aplicada permite la proyección a las posibles falencias que se podrían originar más adelante, logrando así ejecutar nuevos mecanismos para la superación de este de tal meta que se sigue ejecutando con seguridad la habilidad y las estrategias estipuladas para llegar hacia el logro de os objetivos que se han planeado.

Según A. Reyes Ponce "Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano enla empresa"(ADMIN, Guide).

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

“En el Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones en las transitorias séptima y décima de las disposiciones generales y reformativas, en relación a la producción bananera se inscribirán en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Todas las plantaciones de banano, plátano barraganete y otras musáceas sembradas en el país; Del precio mínimo de sustentación, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, fijará el precio mínimo de sustentación que, de modo obligatorio, deberá recibir el productor bananero, para la exportación, por cualquier acto o contrato de comercio permitido por la presente Ley.

Para este fin el MAGAP organizará mesas de negociación; de otra forma todos los productores, comercializadores y exportadores, estarán obligados a suscribir contratos de compra venta de la fruta y se respetarán las cláusulas que libre y voluntariamente pacten las partes, siempre que no contravengan la presente Ley y su Reglamento; y el exportador pagará obligatoriamente por la compra de las cajas de banano, plátano (barraganete) y otras musáceas, en sus diferentes tipos, en plazo de ochos días calendario contados a partir de la realización del embarque definitivo, mediante transferencia de fondos a través del Sistema de Pagos Interbancarios (SPI)”.(ASAMBLEA NACIONAL, 2009).



2.4 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

MANUAL DE GESTIÓN

Chiavenato 2009, define al manual de gestión como la unidad que delimita las actividades y puestos de trabajo de los miembros de una organización.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional permite a la empresa determinar las áreas y departamentos en que se encuentra distribuida las actividades del personal en la organización, son las funciones que a las empresas les facilita el cumplimiento de las actividades Chiavenato 2009.

Agustín Reyes Ponce 2007, conceptualiza a la estructura organizacional como el andamiaje en que descansa las actividades de la organización, constituida de forma tal que permita el desempeño adecuado de las actividades de las personas en la empresa.

ORGANIZACIÓN

De acuerdo a Chiavenato 2008, la organización es para la empresa de fundamental importancia ya que sirve para agrupar las personas, darle forma y estructurar a todos los recursos de la empresa que le permiten realizar sus actividades.

VARIABLE DEPENDIENTE

METAS ORGANIZACIONALES

Las metas organizacionales consisten en alcanzar el mejor desempeño posible dentro de la organización para con eficiencia y de esta forma lograr el desarrollo sostenido de la empresa, Koontz y Wheirich 2005.

PLANES ESTRATÉGICOS

Steiner 2003, manifiesta que mediante las estrategias se conocen las actividades que de forma sistemática se usan en las empresas para alcanzar metas y objetivos.

VISIÓN DE LA EMPRESA

De acuerdo a Fletiman 2009, la visión es la ruta que dirige a las empresas a largo plazo, la misma que sirve de rumbo para tomar decisiones estratégicas y encaminarla hacia el logro de metas organizacionales.

2.5 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.

La Empresa Sociedad Agrícola Comercial “PICOLOMONDO S.A.” del Cantón Naranjal, inició sus actividades agrícolas en el año 2010, se dedica al cultivo de banano para exportación, cuenta con una extensión total de 90 hectáreas de cultivo en actividad.

Su propietario, el señor Simón Aladino Calle Azuero, adquirió esta propiedad, la misma que anteriormente también se dedicaba a la misma actividad productora de banano. Está reducidamente tecnificada en todo aspecto y muy mal organizada. Actualmente tiene un contrato comercial con la compañía OLIMPYA S.A. de la ciudad de Guayaquil a quienes les entrega la fruta semanalmente.

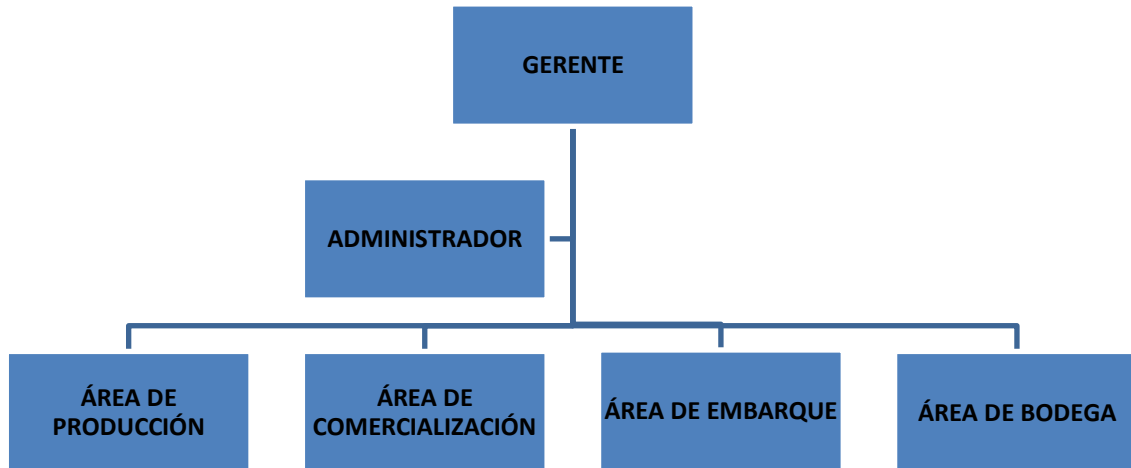
MISIÓN

Ser la empresa agrícola líder en la producción y comercialización de banano en el sector, para satisfacer tanto el mercado nacional como internacional.

VISIÓN

Se proyecta como una empresa agrícola de primer nivel en la producción y comercialización de banano en el cantón Naranjal, aplicando en sus procesos normas de calidad que sean amigables con el entorno.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PICOLOMONDO S.A.



HIPÓTESIS Y VARIABLES

HIPÓTESIS GENERAL

Reducida aplicación de Manuales de Gestión en la empresa Sociedad Agrícola PICOLOMONDO S.A del Cantón Naranjal, ocasiona el incumplimiento de las metas organizacionales.

HIPÓTESIS PARTICULARES

Si no se aplica un manual de gestión incidirá a la disminución de capacidad operativa de la empresa Picolomondo S.A del cantón Naranjal.

La escasa capacitación del personal administrativo y ventas incidirá en la falencia en el campo administrativo y de la comercialización.

La insuficiente tecnología de software para implementación de manuales de gestión afectará a la falta de organización de las actividades empresariales.

El mínimo incentivo laboral incidirá en la deficiencia de rendimiento del personal que labora en la empresa.

SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Manual de Gestión

VARIABLE DEPENDIENTE: Metas Organizacionales

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE.

La guía que va de acuerdo al enfoque de la investigación es de tipo cualitativo, pues se evaluó varios aspectos relacionados con el nivel de productividad de la empresa así como los procesos de comercialización para ello se emplearon en las entrevistas.

Según la planificación espacio – tiempo y disponibilidad de los recursos, el autor de este proyecto de investigación dedicó su esfuerzo a la recolección de la información para la aplicación de las respectivas entrevistas y tabular la información a utilizar mediante el uso de gráficos estadísticos para obtener un pronóstico confiable y su respectivo control.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.

Este proyecto de investigación está basado en el estudio de campo puesto que la información es obtenida mediante entrevistas. Este tipo de investigación de campo se aplica para resolver cualquier necesidad o problema en un contexto determinado, pues el investigador tiene la libertad necesaria para poder indagar a las personas y demás fuentes de las que se obtendrán datos de mucha relevancia para ser analizados.

El trabajo investigativo es de tipo bibliográfico documental porque se realiza con la información apoyada de varios documentos. Estos documentos son unidades indispensables para una indagación profunda del problema a solucionar.

Este proyecto de investigación utilizará la información más confiable tales como textos de libros, internet, monografías, tesis, registros, entre otros, relacionado con el tema propuesto.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Los niveles de investigación de este proyecto se dividen de la siguiente manera, la cual describiré a continuación:

Exploratoria porque su objetivo es brindarnos una visión global de forma aproximada respecto a la realidad, y más aún porque nunca se ha hecho una exploración del tema y debido a esto resulta muy complejo al momento de formular hipótesis con suma precisión.

Descriptiva porque describe de manera sistemática cada una de las características de una población, situación o área de interés. En este punto los investigadores recopilan los datos necesarios sobre la base de una hipótesis o teoría en particular, exponen y resumen la información, luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Explicativa porque se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos que se suscitan donde el objetivo es conocer por que acontecen ciertos hechos a través de la delimitación de las relaciones causales existentes o al menos de las condiciones en que ellas producen.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Esta investigación está dirigida a la empresa Sociedad Agrícola Comercial PICOLOMONDO S.A., del Cantón Naranjal, que cuenta con una población de 30 personas entre empleados, financiero, personal administrativo, entre otros que han decidido formar parte de la institución y a su vez a 32 profesionales en la rama de la administración radicados en dicho cantón. De los cuales dos dirigentes de la empresa serán entrevistados para proporcionar la información necesaria así como también estos treinta dos profesionales darán su opinión desde su punto de vista, con la finalidad de aportar de forma provechosa y tener una visión más clara del problema que deseamos resolver.

DELIMITACIÓN DE LA MUESTRA.

Probabilísticamente es cuando el investigador selecciona a las personas u objeto que van a ser entrevistados y en este trabajo se tomara la muestra a un total de treinta y cuatro personas, de los cuales son dos dirigentes de la empresa Sociedad Agrícola Picolomondo S.A y treinta y dos profesionales de la administración en ejercicio de sus funciones en la localidad. Consciente que la muestra es una pequeña porción de la población, en este sentido se trata de un conjunto finito o reducido de individuos, personas, animales, objetos o cosas, con los cuales es y será siempre más fácil abordar y estudiar una población u universo determinado.

Se aplicó un tipo de instrumento para la presente investigación:

Entrevista a los directivos de la empresa PICOLOMONDO S.A., es decir al gerente y al administrador.

Entrevista a los profesionales de la administración en la ciudad de Naranjal, de acuerdo a la información proporcionada por el colegio de Ingenieros Comerciales existe un total de 32 profesionales en dicha ciudad.

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Los instrumentos que permitirán la recolección de la información en el proceso investigativo son las observación en la empresa a los involucrados en el proceso de comercialización y la entrevista dirigida a los directivos de la empresa e ingenieros comerciales en ejercicio profesional de la localidad.

El procesamiento de esta se lo realizará de las siguientes maneras:

- Se recopila y clasifica la información de cada instrumento aplicado.
- Se procede a tabular los resultados.
- Se interpreta considerando siempre el marco teórico.
- Se aplica un modelo estadístico para la comprobación matemática de la hipótesis.

- Se describe las conclusiones y fórmula las recomendaciones.

A partir de la formulación de las recomendaciones se elabora la propuesta solución al problema investigativo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETRACIÓN DE RESULTADOS.

4.1 ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE Y ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA AGRÍCOLA PICOLOMONDO S.A.

4.1.1 ¿QUÉ ACTIVIDADES CUMPLE USTED DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?

GERENTE: Ser representante legal de la empresa; supervisar las actividades del personal de la empresa; contratar y despedir personal de la empresa; firmar cheques para pagos; aprobar roles de pago; supervisar los embarques; recibir y aprobar informes del asistente técnico.

ADMINISTRADOR: Supervisar actividades de campo del personal; asignar tareas a personal de campo; asignar tarea a personal de embarque; supervisar actividades de empaque de fruta; entrega recepción de insumos y materiales a bodega.

4.1.2 ¿PICOLOMONDO S.A. TIENE LA MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL?

GERENTE: En la actualidad la empresa si cuenta con la misión y visión.

ADMINISTRADOR: La empresa si posee la misión y visión.

4.1.3 ¿LA EMPRESA PICOLOMONDO S.A., POSEE UN ORGANIGRAMA?

GERENTE: En la actualidad la empresa si cuenta con un organigrama.

ADMINISTRADOR: La empresa si posee un organigrama.

4.1.4 ¿LA EMPRESA PICOLOMONDO POSEE UN MANUAL DE GESTION?

GERENTE: No, la empresa no posee un manual de gestión.

ADMINISTRADOR: La empresa no posee un manual de gestión.

4.1.5 ¿LA EMPRESA TIENE UN PLAN ESTRATÉGICO?

GERENTE: Actualmente la empresa no posee un plan estratégico.

ADMINISTRADOR: La empresa no posee un plan estratégico.

4.1.6 ¿CÓMO SE ASIGNAN LAS ACTIVIDADES AL PERSONAL DE LA EMPRESA?

GERENTE: De acuerdo a las necesidades diarias que se presenten.

ADMINISTRADOR: Prácticamente se ve en transcurrir del día, no se planifica las actividades por cuanto son repetitivas.

4.1.7 ¿EXISTE EN LA EMPRESA UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL?

GERENTE: No, no se capacita principalmente porque no existe presupuesto para ello.

ADMINISTRADOR: No existe ninguna capacitación para el personal, simplemente cuando se incorpora alguien nuevo se le explica la tarea que debe realizar.

4.1.8 ¿TIENE LA EMPRESA UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL PERSONAL?

GERENTE: No tenemos un sistema de evaluación de personal para la empresa.

ADMINISTRADOR: No conozco que la empresa evalúa a su personal.

4.1.9 ¿POSEE LA EMPRESA UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE ACTIVIDADES?

GERENTE: No se aplica ningún sistema de control dentro de la empresa Sociedad Agrícola Comercial PICOLOMONDO S.A.

ADMINISTRADOR: No se realiza ningún tipo de control del material e insumos dentro de la empresa.

4.1.10 ¿SE APLICA UN SOFTWARE PARA LA GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA?

GERENTE: No se aplica software para la gestión del personal dentro de la empresa Sociedad Agrícola Comercial PICOLOMONDO S.A.

ADMINISTRADOR: No conozco que apliquen tecnologías en la gestión de la empresa.

4.1.11 ¿SE APLICA UN SISTEMA DE INCENTIVOS LABORALES PARA EL PERSONAL?

GERENTE: Se cumple con todos los pagos que son estipulados por la ley de trabajo.

ADMINISTRADOR: Simplemente se cancela lo que se tiene por obligación de hacerlo.

4.2 ENTREVISTA A LOS PROFESIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CIUDAD DE NARANJAL.

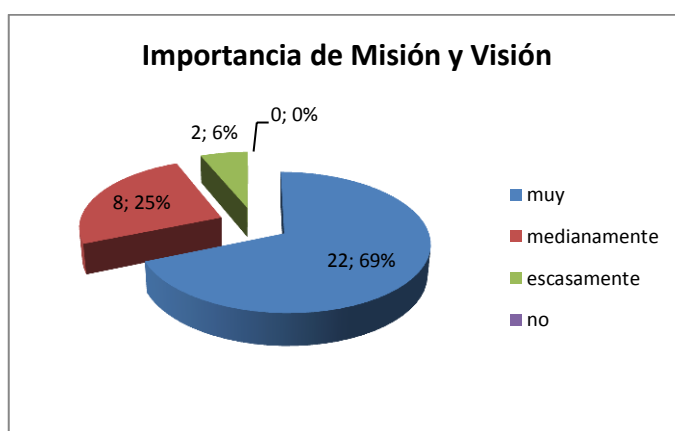
4.2.1 ¿Cuál es la importancia de conocer la misión y visión de las empresas?

CUADRO N° 1

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY	22	69%
MEDIANAMENTE	8	25%
ESCASAMENTE	2	6%
NO	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Entrevista realizada al profesionales de la Administración
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N° 1



Fuente: Entrevista realizada al profesionales de la Administración
Elaborado por: El Autor

Para los profesionales de la administración la misión y visión de la empresa es de vital importancia así se expresaron el 69% de entrevistados, el 25% expresó que era medianamente importante. Y escasamente dijeron el 2%.

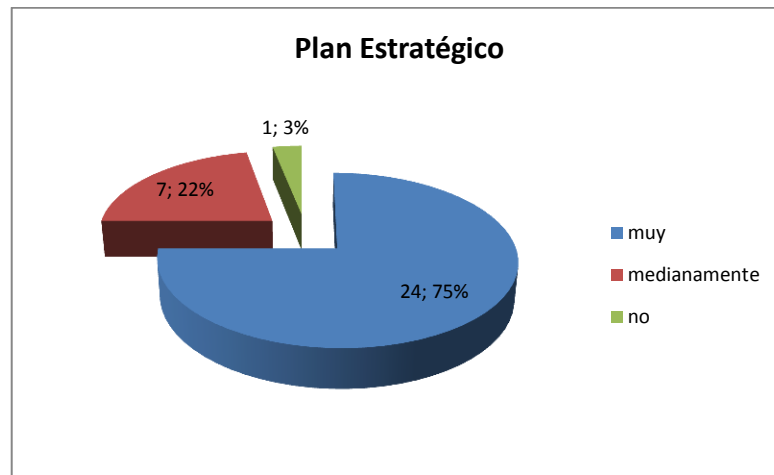
4.2.2 ¿Es imprescindible que las empresas posean un plan estratégico?

CUADRO N° 2

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY	24	75%
MEDIANAMENTE	7	22%
NO	1	3%
TOTAL	32	100%

Fuente: Entrevista realizada al profesionales de la Administración
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N° 2



Fuente: Entrevista realizada al profesionales de la Administración
Elaborado por: El Autor

Un plan estratégico permite conocer hacia donde se dirige la empresa, he ahí su trascendencia para las actividades administrativas en las empresas, el 75% consideró que es muy imprescindible para las empresas tener y aplicar un plan estratégico. El 22% respondió que era medianamente imprescindible que las empresa cuenten con uno y apenas el 1% manifestó que no era imprescindible.

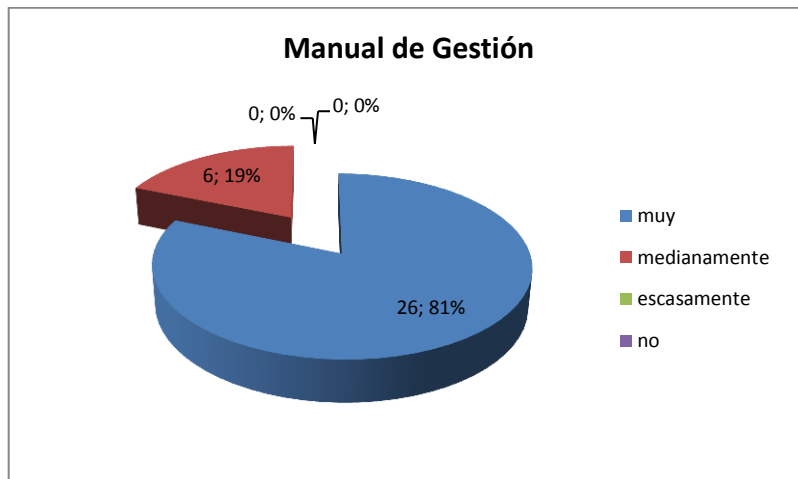
4.2.3 ¿Cuál es el nivel de la importancia de un Manual de Gestión en las empresas?

CUADRO N° 3

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY	26	81%
MEDIANAMENTE	6	19%
ESCASAMENTE	0	0%
NO	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Entrevista realizada al profesionales de la Administración
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N° 3



Fuente: Entrevista realizada al profesionales de la Administración
Elaborado por: El Autor

Un Manual de Gestión permite que los miembros de la organización conozcan de forma clara y precisa que función o actividad deben desempeñar. En esta pregunta los entrevistados respondieron con un 81% que es muy importante que las empresas posean un manual de gestión, los que piensan que es medianamente importante son el 19% de entrevistados.

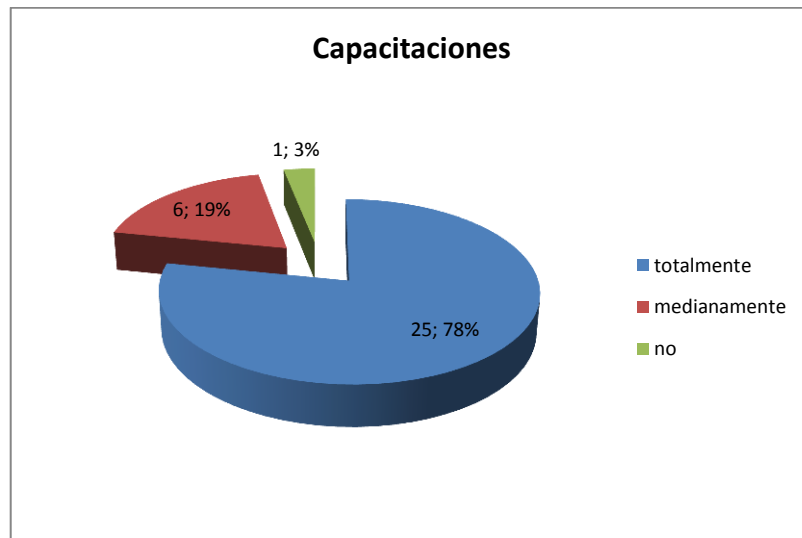
4.2.4 ¿Está usted de acuerdo en que se deben realizar capacitaciones al personal de continua en las empresas?

GRÁFICO N° 4

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	25	78%
MEDIANAMENTE	6	19%
NO	1	3%
TOTAL	32	100%

Fuente: Entrevista realizada al profesionales de la Administración
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N° 4



Fuente: Entrevista realizada al profesionales de la Administración
Elaborado por: El Autor

Las capacitaciones al personal permiten potenciar su rendimiento dentro de la empresa, con la finalidad de alcanzar metas y objetivos organizacionales, el 78% manifestó que está totalmente de acuerdo en que se las realicen, el 19% se pronunció con que eran medianamente positivas y el 3% dijo que no eran necesarias.

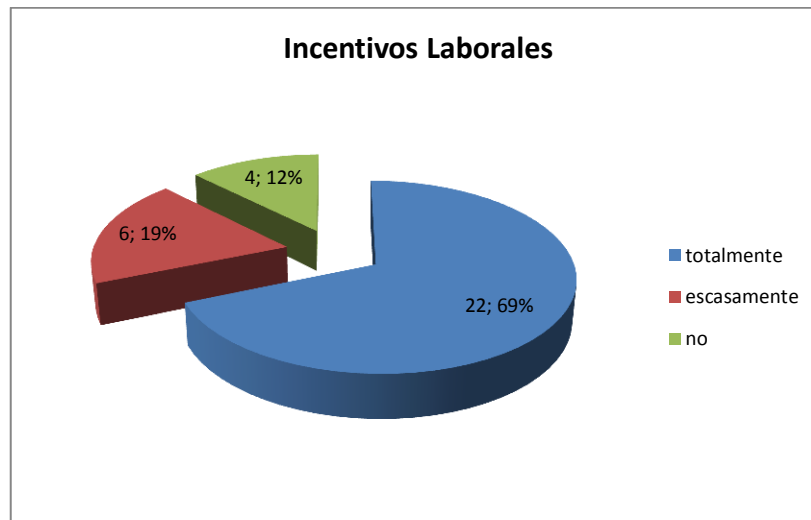
4.2.5 ¿Considera usted que se deben aumentar los incentivos laborales para mejorar el desempeño del personal?

CUADRO N° 5

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	22	69%
ESCASAMENTE	6	19%
NO	4	13%
TOTAL	32	100%

Fuente: Entrevista realizada al profesionales de la Administración
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N° 5



Fuente: Entrevista realizada al profesionales de la Administración
Elaborado por: El Autor

Los incentivos laborales constituyen formas de motivar a los trabajadores de las organizaciones, por lo que los profesionales de la administración respondieron en un 69% que estaban totalmente de acuerdo, el 19% consideraban escasamente de acuerdo, y apenas el 13% dijeron que no estaban de acuerdo.

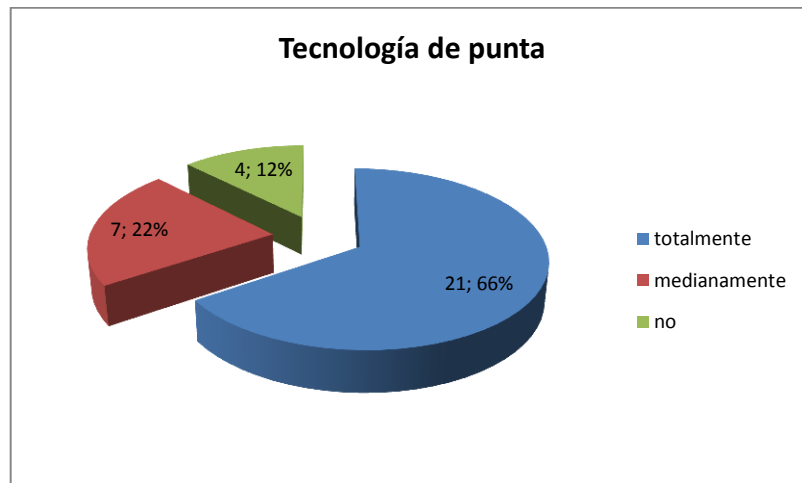
4.2.6 ¿Considera usted que se debe aplicar tecnología de punta en las actividades administrativas de las empresas?

CUADRO N° 6

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	21	66%
MEDIANAMENTE	7	22%
NO	4	13%
TOTAL	32	100%

Fuente: Entrevista realizada al profesionales de la Administración
Elaborado por: El Autor

GRÁFICO N° 6



Fuente: Entrevista realizada al profesionales de la Administración
Elaborado por: El Autor

La tecnología de punta facilita las actividades de los seres humanos, en un empresa permiten el ahorro de recursos, en este sentido el 66% de los entrevistados dijo que estaba totalmente de acuerdo en el uso de tecnología en la empresa, el 22% se manifestó en medianamente de acuerdo y luego el 13% dijeron que no estaban de acuerdo.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES.

- La empresa PICOLOMONDO S.A. si posee un manual de gestión,pero aun así las actividades son duplicadas en muchos de los casos y generan gastos innecesarios.
- Tampoco tiene ni aplica un Plan Estratégico, de esta forma las personas que laboran en esta organización no conocen la misión ni la visión de la empresa, menos aún los objetivos organizacionales.
- En la compañía PICOLOMONDO S.A, de la ciudad de Naranjal no se ha implementado un sistema de control interno con la finalidad de prevenir desvíos o mal uso de los recursos, insumos y materiales.
- En la empresa no existe un programa de capacitación para el personal de tal forma que las actividades se realizan de forma empírica ocasionando el desperdicio de recursos y mala utilización de los mismos.

5.2 RECOMENDACIONES.

- Elaborar y aplicar un manual de gestión por puestos para que los empleados de la misma conozcan de forma clara y precisa que actividades deben realizar y de esta forma contribuir a alcanzar metas y objetivos.
- El Plan Estratégico es de vital importancia para todas las personas de la organización aporten para que la empresa pueda alcanzar metas y objetivos organizacionales, a partir de un claro compromiso con su desempeño personal.

- Se debe elaborar y aplicar un sistema de control interno con el propósito de anticipar y evitar acciones que puedan afectar las actividades de la empresa en relación con el manejo adecuado de los recursos de la misma.
- Aplicar un programa de capacitación para el personal con el propósito de potenciar su desempeño dentro de cada uno de los puestos de trabajo y de esta forma contribuir al desarrollo organizacional.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA.

MANUALES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESASOCIEDAD AGRÍCOLA COMERCIAL PICOLOMONDO S.A.DEL CANTÓN NARANJAL.

6.2 ANTECEDENTES.

Para Alizo, Chávez y Añez, 2015, quienes incorporan en sus procesos la innovación y la tecnología consiguen una ventaja competitiva y posiciona a sus empresas dentro de las más destacadas de su ámbito, es indudable que en los últimos años las empresas líderes son aquellas que han incorporado en sus actividades formas nuevas de realizar los procesos.

Según Patiño et al 2010, gestionar una actividad administrativa sin bases metodológicas adecuadas constituye una tarea muy riesgosa, debido a que pueden incurrirse en malos manejos organizacionales, en la actualidad las empresas desarrollan sus actividades de forma debida, primero estructurando un Plan Estratégico, donde debe constar de forma detallada las metas y logros que se desean alcanzar por parte de la organización, además debe incluir un Cuadro de Mando Integral y, algo muy fundamental en los tiempos actuales que es la innovación empresarial, de esta forma se logra sustentar los éxitos que se desean alcanzar en función del tiempo o periodos para los cuales se estructuran los Planes Estratégicos.

En la empresa PICOLOMONDO S.A., de la ciudad de Naranjal, no se han observado estos aspectos básicos en el manejo de la gestión administrativa, debido en mayor parte por la falta de profesionalismo que demuestran los directivos de la mismas quienes no poseen una formación profesional en el

área de la administración, aspecto primordial cuando se desea que las organizaciones se desarrollen de forma sostenida.

6.3 JUSTIFICACIÓN.

La empresa agrícola PICOLOMONDO S.A., es una organización que cuenta ya con varios años de actividad empresarial en el negocio de la producción de banano, como se sabe en Naranjal, al igual que en muchas localidades de la costa ecuatoriana la actividad bananera ha sido el sostén económico y uno de los rubros que proveen de la mayor cantidad de plazas de trabajo para los conciudadanos, por lo tanto es una actividad productiva de la que se benefician de forma directa e indirecta una gran cantidad de personas que se sirven de ella para conseguir ingresos para miles de familias.

Con el propósito de mejorar y actualizar las actividades de la empresa, se propone la aplicación de un manual de gestión administrativa orientado a que las actividades se las realice de forma mucho más productiva y que los resultados le permitan crecer y desarrollar como organización. Con esta finalidad se elaboró un Manual de Dirección Estratégica, Cuadro de Mando Integral e Innovación Empresarial de forma que aporten a la empresa una nueva visión administrativa y aplicar modelos de gestión actualizados.

6.4 OBJETIVOS.

6.4.1 OBJETIVO GENERAL.

Elaboración de Manuales de Gestión para incrementar la productividad de la Empresa Sociedad Agrícola PICOLOMONDO S.A., del cantón Naranjal.

6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Elaboración de un Cuadro de Mando Integral para la empresa PICOLOMONDO S.A.

- Formular una Dirección Estratégica Empresarial en la empresa PICOLOMONDO S.A.
- Aplicar la Innovación Empresarial en la empresa PICOLOMONDO S.A.

6.5 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

Para llevar a cabo la propuesta planteada es necesario realizar las siguientes actividades:

- Elaborar de un Cuadro de Mando Integral
- Formular la Dirección Estratégica Empresarial
- Innovación Empresarial

Cada uno de estos componentes permitirá a la empresa un manejo actualizado de la gestión administrativa, aplicando conceptos modernos del manejo empresarial lo que va a contribuir en que las actividades sean orientadas al logro de metas y objetivos organizacionales en un contexto innovador.

6.6 PLAN DE ACCIÓN.

6.6.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

- **Descripción.**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o, también conocido como Balanced Scorecard (BSC), es una nueva herramienta de gestión empresarial que se ha vuelto muy necesaria debido a su sencillez y practicidad en su aplicación.

Además define los lineamientos estratégicos de la empresa, según Cárdenas 2009, integra a los colaboradores con las necesidades organizacionales dotándola de una herramienta muy eficaz de gerencia.

En el Cuadro de Mando Integral se deben incluir la misión, la visión, de la empresa, así como los objetivos y mapas estratégicos, e integrando en ellos los objetivos estratégicos que se incluyen sus cuatro perspectivas, y se incorporan también los objetivos operativos y planes de acción desde el ámbito operativo. Este cuadro en sí es un modelo de información que permite que la empresa sepa en tiempo real y de forma cotidiana el avance de su planificación para poder tener la capacidad de reestructurarla o modificarla, si fuera el caso.

- **Conceptos para el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.**

Procesos Estratégicos.-Un proceso estratégico obedece la interacción de metas y objetivos de una organización establecida de forma coherente y sistematizada de todas y cada una de las acciones que se deben ejecutar con la finalidad de llegar a los objetivos. En función de ello una empresa que posee una adecuada planificación le permite tener el uso y la asignación de recursos y tareas de forma que no exista dispendio de mano de obra o de insumos y materiales de ahí que se logra ahorros en recursos que permiten incrementar su rentabilidad.

Cadena de Valor.- Para este concepto debemos referirnos a quien lo plantea, es decir Michael Porter, quien la argumenta orientada a los logros alcanzados, la trayectoria de la empresa y estrategias implementadas en etapas anteriores que recogen un bagaje de aprendizajes que sustentan las actividades administrativas.

En este tema se debe incluir:

- La Logística Interna
- La Operatividad
- La Logística Externa
- Marketing y Ventas de sus productos
- Los Servicios que presta

Deben establecerse las actividades de una forma sistematizada y continua, con el propósito de que cada proceso reciba un agregado de valor, y se debe aclarar que si algunos de los aspectos no satisface adecuadamente al consumidor es casi seguro que no alcanzará la satisfacción total para el cliente.

Mapa Estratégico.- Cuando se han establecido la misión y visión de la empresa, se procede a definir los objetivos estratégicos, y con estos soportes realizar el Mapa estratégico, que se define como una hipótesis que debe incluir también una propuesta de objetivos por alcanzar.

El Mapa estratégico es un esquema de causa y efecto, donde se expresa la hipótesis en la que se apoya la estrategia.

Factores Clave del Éxito.- para lograrlo es necesario realizar una observación de las opciones de estrategia, haciendo énfasis en la competitividad que debe tener la empresa. Estos factores también se relacionan de forma cercana con los beneficios que deben recibir los clientes en lo relacionado a que debe cubrir sus expectativas formales.

Indicadores Estratégicos.- Están relacionadas de forma directa como las variables que se identifican como indicadores de gestión que se dividen en dos grupos importantes:

- De Desempeño
- De Actuación

Es necesario recalcar que los indicadores expresados deben tener concordancia con la estrategia empresarial. Para la elaboración de Cuadro de Mando Integral se deben considerar los aspectos siguientes:

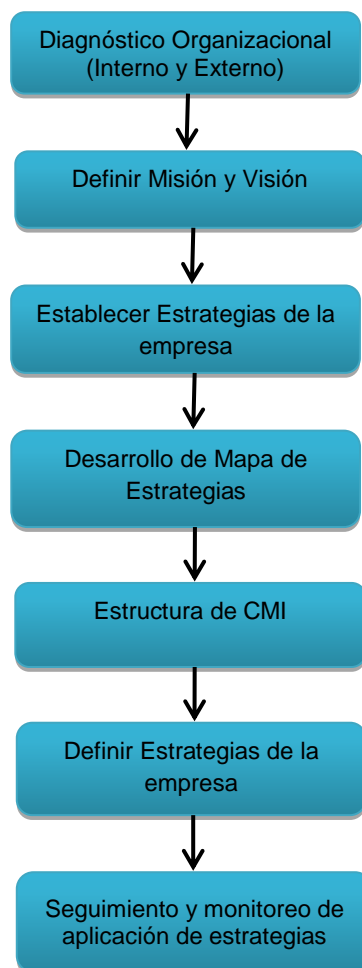
- ¿Qué es lo que debemos medir?
- ¿Quién o quienes lo deben hacer?
- ¿Cuál debe ser la frecuencia de medición?
- ¿Cuántas veces se deben hacer?

- ¿Quién proporciona los datos?

- **Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral.**

Existe un modelo que se puede aplicar a empresas medianas y pequeñas, que ha sido aplicada en varios países de Latinoamérica y con resultados bastante satisfactorios.

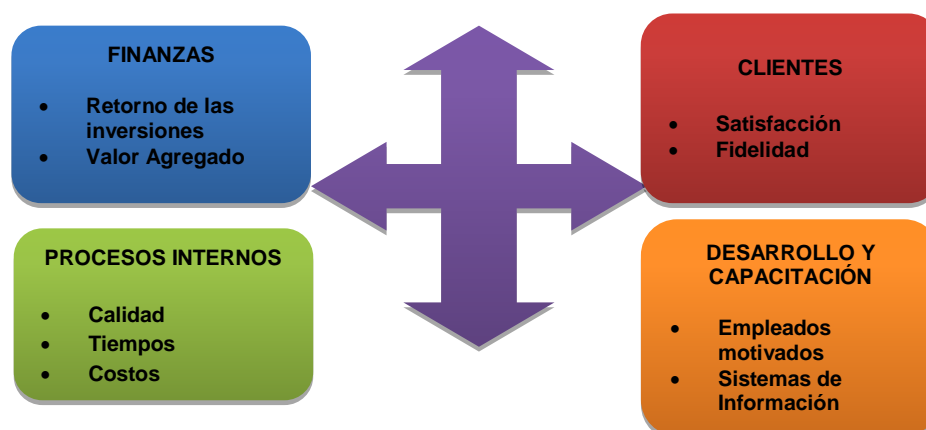
Etapas de la creación.- Por medio de este modelo se trata de dotar a las empresas un esquema válido que puede ser utilizado en forma generalizada por empresas nacionales.



- **Diagnóstico Organizacional.-** Se debe conocer cuál es la real situación de la empresa tanto desde el punto de vista interno así como del externo.

- **Definición de la Misión y Visión.-** Se establece cuál es la razón de ser de la empresa y hacia donde se dirigen sus acciones y actividades.
- **Estrategias de la Empresa.-** En concordancia con la visión de la empresa, debe aclarar el camino a seguir para la empresa en su propósito de alcanzar metas y objetivos trazados.
- **Mapa de Estrategias.-** Muestra la relación causa y efecto entre los indicadores planteados.
- **Cuadro de Mando Integral.-** Elaborado con la identificación de indicadores de gestión y los factores clave de éxito, incluye además las metas que se quieren alcanzar.
- **Definición de Estrategias.-** Incluye aquí proyecto de desarrollo, planes de acción y actividades, programas a implementarse.
- **Seguimiento a estrategias.-** Contrastar el avance de las metas alcanzadas en el transcurso de la implementación de las estrategias.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA PICOLOMONDO S.A. DE LA CIUDAD DE NARANJAL.



- **FINANZAS.**
 - **Retorno de Inversiones.-** La empresa PICOLOMONDO S.A., va a realizar inversiones para tecnificar las los sembríos de banano con la finalidad de

que esta inversión permita el incremento de la producción en un 20% del actual.

- **Valor Agregado.-** Aplicando estándares de calidad que permitan a la empresa ser competitiva en el mercado de la producción de banano tomando como referencia el incremento de la producción y la calidad de su producto.

- **CLIENTES.**

- **Satisfacción.-** Los clientes son las empresas exportadoras de banano, nuestra empresa posee un contrato con la compañía exportadora Olympia desde hace ocho años lo que le ha permitido mantener con regularidad la venta de nuestra producción en todo el año.
- **Fidelidad.-** La fidelidad ha sido un pilar importante de la organización, con los proveedores se ha logrado acuerdos de pago que han consolidado las relaciones comerciales.

- **PROCESOS INTERNOS.**

- **Calidad.-** La tecnificación de los procesos productivos ha logrado la producción de fruta de alta calidad que permite el logro de beneficios por cuanto la alta productividad de fruta de buena calidad incrementa los ingresos de la empresa.
- **Tiempos.-** Al aplicar la tecnificación, los tiempos en los procesos productivos se han visto reducidos lo que genera de la misma forma mejor rentabilidad de la actividad agrícola.
- **Costos.-** Se ha logrado la disminución de costos de producción con la aplicación de la tecnificación de la producción, al reducir costos ha permitido a la empresa obtener un mayor margen de beneficios de su actividad.

- **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

- **Motivación de empleados.-** Debe ser política de la empresa la motivación a su personal, a través de incentivos económicos, reconocimiento de su desempeño y, la integración y compromiso con los objetivos organizacionales.
- **Sistemas de información.-** En la empresa la comunicación interna y externa debe integral de forma que permita la interacción de todos y cada uno de los miembros de la empresa como un aporte y sugerencias para mejorar los procesos internos.

6.6.2 INNOVACIÓN EMPRESARIAL.

De acuerdo a la información del anuario del MAGAP del año 2013, en el Ecuador la actividad bananera generó más de 1. 650 millones de dólares en divisas por la exportación de la fruta, y contribuyó con más de 200 mil puestos de trabajo, cifra muy importante considerando la situación laboral en la que nos encontramos. La empresa PICOLOMONDO S.A., de la ciudad de Naranjal da trabajo a cerca de sesenta personas y de forma indirecta a 23 más, es así que como conocemos una de las amenazas latentes de la actividad bananera a nivel nacional e internacional es la presencia de la Sigatoka Negra que es un hongo que ataca las a la planta de banano hasta consumirla totalmente.

Desde el año 1985, año en que aparece la plaga a nivel del Ecuador ha ocasionado la aparición de empresas de fumigación que realizan programas para controlar la enfermedad, que incluye aspectos como mayor cobertura, ahorro de tiempo, y disminución de mano de obra cuyo efecto en los costos es considerable, a pesar de los beneficios que proporciona no se incluyen variables que se escapan de su control tales como condiciones de clima, la velocidad y variación del viento, clima, humedad, condiciones meteorológicas, involucra también la pericia de los pilotos para lograr cubrir la mayor cantidad de superficie posible y evitar la contaminación de plantaciones o población cercanas, en los que hay que considerar fuentes de agua, población centros de

producción acuícola, ganadero y otros, los mismos que han surgido por el crecimiento de la población nacional.

Se conoce por la misma fuente (MAGAP) que existen 200 mil hectáreas de producción bananera lo que implica que si no se toman las medidas adecuadas se podrían contaminar todas las plantaciones de banano a nivel nacional ocasionando un fuerte impacto en la alicaída economía nacional y eliminando al menos 200 mil puesto de trabajo del sector.

Uno de los aspectos más notables a considerar es aquel que se relaciona con los efectos colaterales de la fumigación aérea ocasionado por los efectos nocivos para la salud humana y medioambiental de esta actividad, es así que las empresas fumigadoras en su afán de reducir estos impactos ha emprendido en el desarrollo de técnicas que permiten su mitigación.

Frente a esta amenaza la empresa PICOLOMONDO S.A., ha contratado los servicios de fumigación de la empresa ECUAQUÍMICA, por medio del servicio INSIGHT , la misma que es una subsidiaria y que se dedica al control de esta plaga amenazante, que aplica procesos menos contaminantes y permite un ahorro de hasta el 15% de los costos de fumigación manual, esta alternativa de fumigación va a mejorar la productividad de la empresa y permitirá reducir el efecto del hongo que afecta a las plantaciones bananeras.

6.6.3 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL.

- **Definición de Misión y Visión.**

Misión: *“Es una unidad productiva bananera con apego a los procesos limpios para la producción bananera comprometidos con el desarrollo agrícola de Naranjal”.*

Visión: *“Ser la empresa líder del sector en la producción de banano con estándares de calidad y productividad amigables con el medioambiente”.*

- **Factores Clave del Éxito.**

- Costos de Producción.
- Comercialización.
- Compromiso de trabajadores.

- **Ventajas Competitivas.**

- Tecnología.
- Control de plagas.
- Calidad del producto.

Luego de la elaboración de un análisis situacional así como del Análisis FODA, se procederá a elaborar un **Plan Director** a dos años plazo, en que se incluyen programas estratégicos para cada área de la empresa. Este Plan incluye:

- Incremento de la calidad de la fruta
- Mejoramiento de procesos
- Ventajas competitivas

A continuación se debe hacer el **Plan de Implementación** el mismo que debe incluir:

- Implantar procesos del Plan Estratégico.
- Implantar y documentación de los procesos de la empresa.
- Implantar organigramas que definan de forma clara las funciones y departamentos de la empresa.
- Implantar esquemas de Dirección
- Identificar Objetivos y Metas Organizacionales.

Para el cumplimiento de estas estrategias se debe realizar y aplicar un Sistema de Dirección Moderno, que quiere decir que estará sustentado en el liderazgo y la confianza. Se deben realizar las actividades siguientes:

- Reuniones semanales para evaluar el avance de planes.
- Reuniones bimensuales para evaluar el avance de la empresa.
- Reunión anual para analizar los resultados del periodo y proponer mejoras para el año siguiente.

6.7 RESULTADOS ESPERADOS.

Se espera con la aplicación de los modelos de gestión administrativos en la empresa PICOLOMONDO S.A., de la ciudad de Naranjal se alcancen mejoras significativas en los procesos organizacionales para el incremento de la producción de banano y mejoramiento de la rentabilidad organizacional, así como el cumplimiento de las normas de medioambiente evitando la contaminación de los suelos y fuentes de agua, implantando programas de capacitación del personal con el objetivo de potenciar el desempeño en la empresa.

6.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

ACTIVIDAD	MESES					
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
<i>Análisis interno</i>	X					
<i>Análisis externo</i>		X				
<i>Definición de misión y visión</i>		X				
<i>Estrategias de la empresa</i>		X	X			
Mapa de estrategias				X		
Elaboración de CMI				X	X	
Seguimiento a estrategias					X	X

BIBLIOGRAFÍA

- Alizo, María Alexandra; Chávez Finol, Belkis; Añez, Silenis; (2015). Manual de gestión económica estratégica para inversionistas en Venezuela: una visión prospectiva. *Revista Venezolana de Gerencia*, Julio-Septiembre, 473 – 495.
- Cárdenas Saravia, Tito Iván; (2009). DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (PARTE I). *PERSPECTIVAS*, Enero-Junio, 101-114.
- CHIAVENATO, Idalberto, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Mc Graw – Hill, México, 2010
- CHIAVENATO, Idalberto, ADMINISTRACIÓN, TEORÍA, PROCESO Y PRÁCTICA, Mc Graw – Hill, México, 2009
- CHIAVENATO, Idalberto, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, FUNDAMENTOS Y APLICACIONES, Mc Graw – Hill, México, 2011
- FLEITMAN, Jack, NEGOCIOS EXITOSOS, Mc Graw – Hill, México, 2008
- Patiño Olarte, Lina Marcela; (2009). Reseña de "Manual de Gestión de Proyectos" de Gómez RD, Velásquez W, Rodríguez FL, Yepes C, Lopera J, Martínez O, Roldán P, Vargas G, Agud(JIMENEZ, Brenda, 2008)elo N, Agudelo S.. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, Septiembre –

Diciembre.

- PORTER, Michael, 1997, VENTAJAS COMPETITIVAS, CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE UN DESEMPEÑO SUPERIOR, México, Editorial Continental.
- STEINER, George, PLENEACIÓN ESTRATÉGICA, TODO LO QUE EL DIRECTRO DEBE SABER, Continental, México 2003

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
TEMA: “LOS MANUALES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESASOCIEDAD AGRÍCOLA COMERCIAL PICOLOMONDO S.A.DEL CANTÓN NARANJAL”	
ENTREVISTA: DIRIGIDA A GERENTE Y ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA AGRÍCOLA PICOLOMONDO S.A.	
OBJETIVO: Conocer de forma directiva las actividades administrativas y productivas de la empresa PICOLOMONDO S.A., de la ciudad de Naranjal	
<ol style="list-style-type: none">1 ¿Qué actividades cumple usted dentro de la organización?2 ¿La empresa PICOLOMONDO posee la misión y visión empresarial?3 ¿La empresa PICOLOMONDO posee un organigrama?4 ¿La empresa PICOLOMONDO posee un manual de funciones?5 ¿La empresa tiene un plan estratégico?6 ¿Cómo se asignan las actividades al personal de la empresa?7 ¿Existe en la empresa un programa de capacitación para el personal?8 ¿Tiene la empresa un sistema de evaluación de actividades para el personal?9 ¿Posee la empresa un sistema de control interno de actividades?10 ¿Se aplica un software para la gestión del personal de la empresa?11 ¿Se aplica un sistema de incentivos laborales para el personal?	
Elaborado por:	Fecha:

ANEXO 2

<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</p>
<p>TEMA: “LOS MANUALES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESASOCIEDAD AGRÍCOLA COMERCIAL PICOLOMONDO S.A.DEL CANTÓN NARANJAL”</p>
<p>ENTREVISTA: DIRIGIDA A PROFESIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA CIUDAD DE NARANJAL</p>
<p>OBJETIVO: Conocer de forma directiva la opinión de los profesionales de la administración en el uso y aplicación de manuales de gestión en las empresas</p>
<p>Marque con una X la respuesta</p>
<p>1. ¿Cuál es la importancia de conocer la misión y visión de las empresas?</p> <ul style="list-style-type: none">- muy importante- medianamente importante- escasamente importante- no es importante- <p>2. ¿Es imprescindible que las empresas posean un plan estratégico?</p> <ul style="list-style-type: none">- muy imprescindible- poco imprescindible- no es imprescindible- <p>3. ¿Cuál es el nivel de necesidad de los manuales de gestiones en las empresas?</p> <ul style="list-style-type: none">- muy necesario- medianamente necesario- escasamente necesario- no es necesario <p>4. ¿Está usted de acuerdo en que se deben realizar capacitaciones al personal de continua en las empresas?</p> <ul style="list-style-type: none">- totalmente de acuerdo- medianamente de acuerdo

- no estoy de acuerdo

5. ¿Considera usted que se deben aplicar incentivos laborales para mejorar el desempeño del personal?

- totalmente de acuerdo
- escasamente de acuerdo
- no estoy de acuerdo

6. ¿Considera usted que se debe aplicar tecnología de punta en las actividades administrativas de las empresas?

- totalmente de acuerdo
- medianamente de acuerdo
- no estoy de acuerdo

7. ¿Está usted de acuerdo en que en las empresas se apliquen evaluación del desempeño?

- totalmente de acuerdo
- medianamente de acuerdo
- no estoy de acuerdo

Fecha:

Elaborado por:

ANEXO 3

SOCIEDAD AGRICOLA COMERCIAL PICOLOMONDO S.A



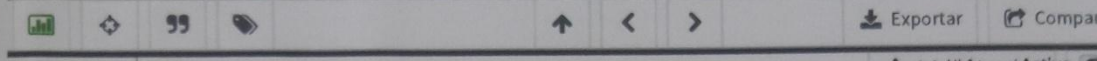
Documento [TESIS JIN GARZON.docx](#) (D20934289)

Presentado 2016-06-23 08:45 (-05:00)

Recibido imariduenia.utmac@analysis.orkund.com

Mensaje tesis jim garzon [Mostrar el mensaje completo](#)

5% de esta aprox. 18 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 4 fuentes.



100%

0 Advertencia Activo

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TEMA: "LOS MANUALES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESASOCIEDAD AGRÍCOLA COMERCIAL PICOLOMONDO S.A.DEL CANTÓN NARANJAL" AUTOR: GARZÓN MÉNDEZ JIM BOLÍVAR DIRECTOR: ING. LUIS MARIO MARIDUEÑA VILLENA, MBA MACHALA - EL ORO - ECUADOR 2015 RESPONSABILIDAD DE LA AUTORÍA Los conceptos, ideas, comentarios y criterios expuestos en el presente diseño de tesis de grado, son de absoluta responsabilidad del autor.

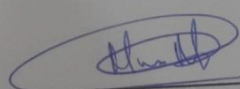
Machala, Agosto del 2015

Jim Bolívar Garzón Méndez C.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TEMA: "LOS MANUALES DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESASOCIEDAD AGRÍCOLA COMERCIAL PICOLOMONDO S.A.DEL CANTÓN NARANJAL" AUTOR: GARZÓN MÉNDEZ JIM BOLÍVAR DIRECTOR: ING. LUIS MARIO MARIDUEÑA VILLENA, MBA MACHALA EL ORO ECUADOR 2015 RESPONSABILIDAD DE LA AUTORÍA Los conceptos, ideas, comentarios y criterios expuestos en el presente diseño de tesis de grado, son de absoluta responsabilidad del autor.

Machala, Agosto del 2015

Jim Bolívar Garzón Méndez C.



Ing. Luis Mario Maridueña Villena
DIRECTOR DE TESIS