



## **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

### **INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO**

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE  
FINCAS AGROPECUARIAS Y GANADERAS DEL CANTÓN  
COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA  
COMERCIAL.**

**AUTORA: NIETO, Jessica**

**DIRECTOR: Ing. Víctor Zea.**

**IBARRA, 2013**

## RESUMEN EJECUTIVO

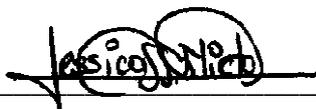
El presente trabajo es un conjunto sistemático de datos e información cualitativos que permite obtener como resultado final el MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS para las fincas agropecuarias y ganaderas del cantón Cotacachi, el mismo que será de mucha utilidad para el desarrollo de las fincas ya que en este se detalla las funciones que cada miembro de las fincas deben desempeñar en las respectivas áreas de trabajo, además los procesos que se deben seguir para el cumplimiento de las mismas, logrando con esto que se ahorren recursos. Para sustentar todos los planteamientos a lo largo del presente trabajo de grado, se consideró de vital importancia estructurar las bases teórico-científicas que permiten conocer la definición, etapas, del proceso administrativo. Las encuestas aplicadas determinaron la necesidad y viabilidad de que las fincas puedan implementar el presente manual de funciones administrativas y de procedimientos. Con toda la información recopilada a través de fuentes bibliográfico-documentales y del trabajo de campo efectuado se realiza el diseño de un Manual de funciones Administrativas, y de procedimientos, mismo que contiene el orgánico funcional detallando las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo que existe en la entidad, además presenta los principales procesos en forma de diagramas para facilitar su comprensión y aplicación. El manual resulta ser viable o ejecutable, pues mejorará los procesos administrativos, sintetizará los procedimientos de trabajo, mejorará las condiciones laborales del personal de las fincas al contar con normas claras para ejercer cada una de las funciones encomendadas, es sustentable en cuanto a su permanencia en el tiempo, garantizando una administración del talento humano más eficiente y efectiva.

## **EXECUTIVE SUMMARIZE**

The present work is a systematic qualitative data and information for obtaining final results MANUAL ADMINISTRATIVE PROCEDURES for agricultural and livestock farms of Cotacachi, the same that will be very useful for the development of farms as this is detailed in the roles each member of the farms must play in their respective areas of work, and the processes to be followed to comply with the same, thus achieving resource-conserving. To support all approaches along the grade present work, it was considered vital to structuring theoretical and scientific bases that allow a definition, steps, the administrative process. The surveys identified the need and viability of farms can implement these operating procedures and administrative functions. With all the information gathered through literature, documentary sources and fieldwork conducted are designing a Manual Administrative functions and procedures, containing the same functional organic detailing the activities performed in each job that exists in the state, also presents the main processes in diagrams to facilitate understanding and application. The manual is to be workable and enforceable, which should improve administrative processes, synthesize operating procedures, improve staff working conditions of the farms to be clear rules to perform each of the tasks entrusted, is sustainable in terms of permanence in time, ensuring human talent management more efficient and effective

## AUTORÍA

Yo, NIETO POZO JESSICA MARGARITA, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100330215-3 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE FINCAS AGROPECUARIAS Y GANADERAS DEL CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jessica Nieto', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

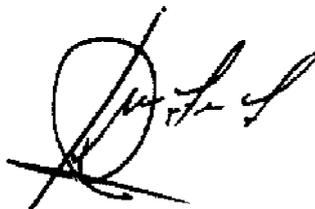
**Nieto Pozo Jessica Margarita**

**CI. Nro. 100330215-3**

## CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada Nieto Pozo Jessica Margarita para optar por el Título de Ingeniera Comercial cuyo tema es “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE FINCAS AGROPECUARIAS Y GANADERAS DEL CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”; considero que el presente trabajo reúne los requisitos correspondientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, Diciembre, 2013



---

**Ing. Víctor Zea Zamora Msc.**

**CI. Nro. 030042540-2**

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Nieto Pozo Jessica Margarita, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos Patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículo 4, 5,6 en calidad de autor del trabajo de grado denominado “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE FINCAS AGROPECUARIAS Y GANADERAS DEL CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”, que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniería Comercial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la institución facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales del trabajo antes citado. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

(Firma)



Nombre: Jessica Margarita Nieto Pozo

Cédula: 100330215-3

Ibarra, Diciembre de 2013



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**

**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DEL CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100330215-3		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	NIETO POZO JESSICA MARGARITA		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Vicente Rocafuerte y Eloy Alfaro		
<b>EMAIL:</b>	secretariakarmam@live.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062 907 577	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0991069226

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	<b>“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE FINCAS AGROPECUARIAS Y GANADERAS DEL CANTÓN COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA”</b>
<b>AUTOR (ES):</b>	NIETO POZO JESSICA MARGARITA
<b>FECHA: AAAAMMDD</b>	
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	TITULO DE INGENIERA COMERCIAL
<b>ASESOR/DIRECTOR:</b>	ING. VICTOR ZEA

## **2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Yo, Nieto Pozo Jessica Margarita ,con cédula de identidad No.100330215-3, en calidad de autor(es) y titular(es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y el uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del

material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior artículo 144.

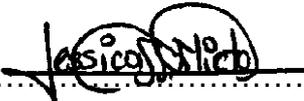
### 3. CONSTANCIAS

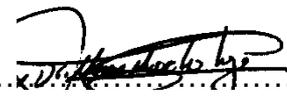
El autor(es) manifiesta(n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular(es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume(n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá(n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, Diciembre de 2013

**EL AUTOR:**

**ACEPTACIÓN:**

(Firma).....  
**Nombre:** Nieto Pozo Jessica  
C.C: 100330215-3

(Firma).....  
**Nombre:** Ing. Betty Chávez  
**JEFE DE BIBLIOTECA**

Facultado por resolución de Consejo Universitario

---

## AGRADECIMIENTO

*Quiero dedicar este trabajo a mi madre, quien estuvo conmigo apoyándome y dando un ejemplo de superación, constancia y perseverancia, además porque con su amor ha sabido enriquecer mi deseo de ser día a día una mejor persona y una mejor profesional.*

*Además expresar el más sincero sentimiento de gratitud a la Universidad Técnica del Norte por todos los conocimientos impartidos en las aulas que más tarde nos permitieron desarrollarnos como verdadera profesional y seres útiles para la Patria.*

*Al Ing. Victor Zea, director de mi trabajo de grado, por su apoyo y confianza, por su profesionalismo y capacidad aportes invaluable en el desarrollo de este proyecto, por todo esto el presente trabajo no se puede concebir sin su oportuna participación, agradezco también el haber facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis.*

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

A mi madre, Margarita Pozo Andrade que con sus consejos, amor, paciencia me guio siempre por el camino del bien muchas gracias por todo mamita, estoy seguro que sin tu apoyo no estaría donde hoy estoy, a mis hermanos Richard, Cristian, Gabriela, Guillermo gracias por formar parte de mi vida y por su voz de aliento para que siga adelante, a mis sobrinos quienes con su alegría e inocencia me dan ánimo para seguir adelante.

A mis amigos Oswaldo, Zulay, Patricia, Daniel, Diego Terán, Diego Benalcázar, Anita que siempre me han apoyado en las situaciones más difíciles de mi vida por eso siempre los llevo en lo más dentro de mi corazón, A mis docentes que me han apoyado una y otra vez para salir adelante en toda mi formación Universitaria con todo cariño para todos ustedes.

## PRESENTACIÓN

El primer capítulo es el diagnóstico, en el cual se detalla los antecedentes de la agricultura y la ganadería en el cantón Cotacachi, se analizan las siguientes variables: estructura orgánica, funciones y procedimientos, con sus respectivos indicadores, también se realiza el análisis e interpretación de datos para lo cual se utilizó encuestas que permitieron analizar la situación actual de las fincas finalizando con la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En el segundo capítulo, se hace referencia a la base teórica - científica, la misma que me permitió orientarme sobre como habrá de llevarse a cabo la investigación, para lo cual se acudió a las fuentes bibliográficas y en base a una investigación de campo.

El tercer capítulo es la propuesta, en este se realiza el diseño del manual de funciones administrativas, y de procedimientos, a través de la aplicación de principios y procesos administrativos para obtener información de manera oportuna y veraz, también se realiza un manual de procedimientos tanto para los procesos agrícolas como para los ganaderos los cuales servirán como un apoyo para el mejor desenvolvimiento de las actividades en estas áreas

Antes de finalizar este trabajo con el cuarto capítulo he analizado los posibles impactos entre ellos se destaca el Impacto Social, Impacto Económico, Impacto ambiental, Impacto Educativo, Impacto Ético.

Finalmente se culmina el presente manual con las respectivas conclusiones, recomendaciones y anexos. Con la finalidad de que el presente trabajo sirva como una guía y herramienta útil de trabajo, que permita alcanzar los objetivos planteados por el propietario de las fincas del cantón Cotacachi.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
EXECUTIVE SUMMARIZE .....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN.....	v
CESIÓN DE DERECHOS.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	vii
AGRADECIMIENTO .....	x
DEDICATORIA .....	xi
PRESENTACIÓN.....	xii
ÍNDICE GENERAL.....	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xx
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xxii
CAPÍTULO I.....	23
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	23
OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO.....	26
Objetivo General.....	26
Objetivos específicos .....	26
VARIABLES DIAGNÓSTICAS.....	26
INDICADORES DIAGNÓSTICOS.....	26
Estructura administrativa .....	26
Procedimientos agrícolas.....	27
Procedimientos ganaderos .....	27
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	28

IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	29
Censo .....	29
DISEÑO DE INSTRUMENTOS.....	29
Información primaria .....	29
Información secundaria.....	29
EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	30
Encuesta realizada a los propietarios agricultores y ganaderos de las fincas agropecuarias.....	30
CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA Y CRUCE ESTRATÉGICO .	411
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO .....	42
CAPÍTULO II.....	44
MARCO TEÓRICO .....	44
ADMINISTRACIÓN.....	44
Definición .....	44
Importancia .....	44
EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	45
Planeación .....	45
Importancia de la planeación .....	45
Principios de la planeación .....	46
La planeación en las fincas agropecuarias .....	49
Integración .....	51
Importancia .....	51
Tipos .....	52
Etapas .....	53
Integración en las fincas agropecuarias.....	54

Dirección .....	55
Importancia .....	55
Factores para ejecutar una buena dirección.....	56
La dirección en las fincas agropecuarias .....	61
Control .....	63
Importancia .....	64
Tipos De Control .....	65
El control en las fincas agropecuarias .....	67
LA EMPRESA.....	68
Definición .....	68
Importancia .....	68
CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	67
Por su naturaleza:.....	67
Por el sector al que pertenecen .....	70
Por la integración de capital.....	71
FINCAS AGROPECUARIAS Y GANADERAS.....	71
Definición .....	71
Importancia .....	72
Tipos de fincas.....	72
Factores de las fincas agropecuarias y ganaderas.....	75
Propietario o Administrador .....	76
Tierra .....	76
Agua .....	77
Clima .....	77
MANUALES .....	77

Importancia .....	78
Tipos .....	79
Manual de organización .....	80
Manual de políticas .....	80
Manual para especialistas: .....	81
Manual del empleado:.....	81
Manual de propósitos múltiples.....	82
Manual de Finanzas:.....	82
Objetivos.....	83
Ventajas y limitaciones de la utilización de manuales.....	84
Elaboración De Un Manual .....	85
ORGANIGRAMAS .....	86
Definición .....	86
Importancia de los organigramas.....	87
Tipos de organigramas .....	87
Por su naturaleza.....	87
Por su finalidad .....	88
Por su ámbito.....	88
Por su contenido .....	89
Por su presentación o disposición gráfica.....	89
DIAGRAMAS DE FLUJO .....	90
Características del diagrama de flujo.....	90
Símbolos utilizados en el diagrama de flujo.....	91
CAPÍTULO III.....	94
PROPUESTA.....	94

INTRODUCCIÓN.....	94
Finalidad .....	94
OBJETIVOS.....	95
General.....	95
Específicos.....	95
Ámbito de aplicación.....	95
MANUAL GENERAL DE FUNCIONES PARA LAS FINCAS .....	95
Misión .....	95
Visión .....	96
Políticas .....	96
Valores .....	96
ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	97
NIVELES JERÁRQUICOS.....	97
Nivel ejecutivo.....	98
Nivel auxiliar.....	98
NIVEL OPERATIVO.....	98
MANUAL DE FUNCIONES.....	100
Administrador o Propietario .....	100
Sección Contabilidad .....	101
Sección Secretaría.....	103
Sección comercialización.....	104
Sección de producción.....	106
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	109
PROCEDIMIENTOS AGRICOLAS .....	110
Procedimiento para la preparar la tierra.....	110

Flujograma para preparar la tierra .....	111
Procedimiento para la siembra .....	112
Flujograma para la siembra .....	112
Procedimiento para la cosecha.....	114
Flujograma para la cosecha.....	115
Procedimientos preparación la venta.....	116
Flujograma para la venta .....	117
MANUAL DE PROCEDIMIENTO GANADEROS.....	118
Procedimiento para la crianza de ganado.....	118
Flujograma para la crianza del ganado.....	119
Procedimiento para el desarrollo del ganado.....	120
Flujograma para el desarrollo del ganado.....	121
Procedimiento para la extracción de leche .....	122
Flujograma para la extracción de leche .....	123
CAPÍTULO IV.....	124
ANÁLISIS DE IMPACTOS .....	124
CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS IMPACTOS .....	124
IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS .....	125
ANÁLISIS DE IMPACTOS .....	125
IMPACTO SOCIAL .....	125
IMPACTO ECONÓMICO .....	127
IMPACTO AMBIENTAL .....	128
IMPACTO EDUCATIVO.....	130
IMPACTO ÉTICO.....	132
IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO .....	133

CONCLUSIONES .....	136
RECOMENDACIONES.....	139
BIBLIOGRAFÍA.....	140
LINCOGRAFÍA.....	141
ANEXOS .....	143
ANEXO 1 .....	144

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b> MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA .....	28
<b>Cuadro 2</b> ORGANIZACION DE LAS FINCAS .....	30
<b>Cuadro 3</b> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	31
<b>Cuadro 4</b> ORGANIGRAMA .....	32
<b>Cuadro 5</b> MANUAL DE FUNCIONES .....	33
<b>Cuadro 6</b> ESTRUCTURACION DEL MANUAL .....	34
<b>Cuadro 7</b> MANUAL PARA FINCAS AGROPECUARIAS Y GANADERAS .....	35
<b>Cuadro 8</b> MANUAL PARA AGRICULTURA .....	36
<b>Cuadro 9</b> ELABORACION DE MANUAL .....	37
<b>Cuadro 10</b> MANUAL PARA GANADERÍA .....	38
<b>Cuadro 11</b> ELABORACION DE MANUAL .....	39
<b>Cuadro 12</b> PUBLICACION DEL MANUAL .....	40
<b>Cuadro 13</b> MATRIZ FODA Y CRUCE ESTRATÉGICO .....	41
<b>Cuadro 14</b> PROCEDIMIENTO PARA PREPARAR LA TIERRA .....	110
<b>Cuadro 15</b> PROCEDIMIENTO PARA LA SIEMBRA .....	112
<b>Cuadro 16</b> PROCEDIMIENTO PARA LA COSECHA .....	114

<b>Cuadro 17</b>	PROCEDIMIENTOS PREPARACIÓN LA VENTA.....	116
<b>Cuadro 18</b>	PROCEDIMIENTO PARA LA CRIANZA DE GANADO .....	118
<b>Cuadro 19</b>	PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL GANADO .....	120
<b>Cuadro 20</b>	PROCEDIMIENTO PARA LA EXTRACCIÓN DE LECHE ...	122
<b>Cuadro 21</b>	VALORACIÓN DE IMPACTOS .....	124
<b>Cuadro 22</b>	IMPACTO SOCIAL .....	125
<b>Cuadro 23</b>	IMPACTO ECONÓMICO.....	127
<b>Cuadro 24</b>	IMPACTO AMBIENTAL.....	129
<b>Cuadro 25</b>	IMPACTO EDUCATIVO .....	131
<b>Cuadro 26</b>	IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO .....	133

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 MAPA DE SANTA ANA DE COTACACHI .....	24
Gráfico 2 ORGANIZACION DE LAS FINCAS .....	30
Gráfico 3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	31
Gráfico 4 ORGANIGRAMA .....	32
Gráfico 5 MANUAL DE FUNCIONES .....	33
Gráfico 6 ESTRUCTURACION DEL MANUAL .....	34
Gráfico 7 MANUAL PARA FINCAS AGROPECUARIAS Y GANADERAS	35
Gráfico 8 MANUAL PARA AGRICULTURA .....	36
Gráfico 9 ELABORACION DE MANUAL .....	37
Gráfico 10 MANUAL PARA GANADERÍA .....	38
Gráfico 11 ELABORACION DE MANUAL .....	39
Gráfico 12 PUBLICACION DEL MANUAL .....	40
Gráfico 13 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LAS FINCAS AGROPECUARIAS Y GANADERAS .....	99
Gráfico 14 FLUJOGRAMA PARA PREPARAR DE LA TIERRA .....	111
Gráfico 15 FLUJOGRAMA PARA LA SIEMBRA .....	113
Gráfico 16 FLUJOGRAMA PARA LA COSECHA .....	115
Gráfico 17 FLUJOGRAMA PARA LA VENTA .....	117
Gráfico 18 PROCEDIMIENTO PARA LA CRIANZA DE GANADO .....	119
Gráfico 19 FLUJOGRAMA PARA EL DESARROLLO DEL GANADO ...	121
Gráfico 20 FLUJOGRAMA PARA LA EXTRACCIÓN DE LECHE .....	123

## **CAPÍTULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

Santa Ana de Cotacachi es uno de los seis cantones de la provincia de Imbabura, es el más extenso de la provincia, está ubicado en la zona norte del Ecuador a 80 Km. al norte de Quito y 25 Km. al sur de Ibarra, su población es de 20.090 hombres y 19.946 mujeres dando un total de 40.036 habitantes (Fuente: INEC, censo 2010). Fue fundada en la época colonial por Fray Pedro de la Peña en 1544.

El Cantón Cotacachi tiene dos parroquias urbanas, El Sagrario y San Francisco y sus parroquias rurales son Quiroga, Imantag, y las parroquias de la zona de Intag: Apuela, Peñaherrera, Plaza Gutiérrez, Cuellaje, Vacas Galindo, García Moreno, y Las Golondrinas

La geografía del cantón es muy variada encontrándose alturas que van desde los 4.939 m.s.n.m. hasta los 1.600 m.s.n.m. en la zona de Nangulví y 200 m.s.n.m. en la parte más occidental correspondiente al recinto El Progreso. Las características topográficas y climáticas del Cantón permiten diferenciar claramente dos zonas: la Andina y la Subtropical. La zona Andina está ubicada en las faldas orientales del volcán Cotacachi, conformado por las parroquias urbanas San Francisco y El Sagrario donde su clima oscila entre los 20º centígrados. La zona Subtropical conocida como Intag se extiende desde la Cordillera Occidental de los Andes hasta el límite con la Provincia de Esmeraldas y Pichincha, por todos los datos mencionados anteriormente podemos decir que el Cantón Cotacachi goza de diferentes pisos climáticos y por esta misma razón los



El sector ganadero difícilmente puede competir con las condiciones en las que son faenadas, las reses en sectores rurales, la inadecuada alimentación del ganado, el deficiente manejo en hatos, criaderos, pésimo control sanitario, hace que productos como carne, leche no alcancen niveles aceptables de calidad de exportación y en algunos casos no aptas para el comercio a consumidores del mercado interno.

La poca tecnificación y desconocimiento de técnicas de post cosecha se evidencia en productos ofertados casi sin tratamientos de este tipo, además la falta de centros de acopio y asociatividad entre pequeños productores, trae como consecuencia que la venta de productos sea a precios irrisorios a los intermediarios, los productores apenas logran recuperar su inversión.

El uso de prácticas convencionales ha dado como resultado bajos rendimientos, así como la poca diversificación de los cultivos en pequeñas áreas ha causado pérdidas a los productores que durante años han aplicado este tipo de esquema de manejo de sus áreas productivas. Los cultivos extensivos y un inadecuado uso de maquinaria agrícola han causado la erosión de los suelos.

El uso indiscriminado de pesticidas está provocando la resistencia a ciertas plagas y enfermedades, sin embargo lo que resulta aún más preocupante son los graves problemas en la salud que aquejan a los agricultores debido a la falta de conocimientos en las aplicaciones y sin ningún tipo de criterio técnico.

Debido a los problemas que aqueja este sector se ve la necesidad de implantar un manual de procedimientos para la administración de las fincas en el cantón; ayudando de esta manera a mejorar los niveles de productividad, y por ende obtener mayores rendimientos, así como mejores oportunidades para los agricultores y ganaderos que se encuentran inmersos en esta actividad.

## **1.2. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

### **1.2.1. Objetivo General**

Realizar el diagnóstico situacional de las fincas agropecuarias y ganaderas del Cantón Cotacachi, que permita determinar los aliados, oponentes, oportunidades y riesgos.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Conocer la estructura organizacional de las fincas
- Identificar los procedimientos que se utilizan en la agricultura.
- Identificar los procedimientos que se utilizan en la ganadería

## **1.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS**

Para el desarrollo de la investigación es necesario plantear las siguientes variables que permitirán conocer la situación actual de las fincas para poder direccionar el diagnóstico de una manera adecuada

- Estructura administrativa
- Procedimientos agrícolas
- Procedimientos ganaderos

## **1.4. INDICADORES DIAGNÓSTICOS**

### **1.4.1. Estructura administrativa**

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Políticas
- Valores

- Organigrama
- Número de unidades productivas agrícolas (UPA's)

#### **1.4.2. Procedimientos agrícolas**

- Preparación de la tierra
- Siembra
- Cosecha

#### **1.4.3. Procedimientos ganaderos**

- Crianza
- Desarrollo
- Venta

## 1.5. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

**Cuadro 1: MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA**

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Conocer la estructura organizacional de las fincas	Estructura administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Políticas</li> <li>• Valores</li> <li>• Organigrama</li> <li>• Número de unidades productivas agrícolas (UPA's)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietarios</li> <li>• Documentos INEC</li> </ul>
Identificar los procedimientos que se utilizan en la agricultura.	Procedimientos agrícolas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de la tierra</li> <li>• Siembra</li> <li>• Cosecha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación</li> <li>• Opinión de expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietarios</li> <li>• Agricultores</li> </ul>
Identificar los procedimientos que se utilizan en la ganadería	Procedimientos ganaderos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crianza</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación</li> <li>• Opinión de expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietarios</li> <li>• Ganaderos</li> </ul>

Fuente: investigación  
Elaborado por: La autora

## **1.6. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN**

Las fincas agropecuarias y ganaderas en el cantón Cotacachi que están dedicadas a producción y comercialización de sus productos son cuatro las mismas que disponen superficies promedio de 167 has.

### **1.6.1. Censo**

Considerando que dentro de estas fincas cuentan con 15 trabajadores promedio por finca, se procede a realizar un censo para 60 personas. Es decir se aplicará 60 encuestas a los trabajadores de las fincas

## **1.7. DISEÑO DE INSTRUMENTOS**

### **1.7.1. Información primaria**

#### **a) Encuesta**

Para la obtención de la información primaria se realizó encuesta (ver anexo) estructuradas con preguntas cerradas de las cuales se obtuvo información que permitirá determinar de manera clara y concisa algunos aspectos del proyecto.

La encuesta se realizó con el objetivo de obtener información sobre el conocimiento que tienen los trabajadores sobre la estructura de las fincas

### **1.7.2. Información secundaria**

Para ampliar la información obtenida y que sirvió de sustento teórico sobre un manual de funciones se recurrió a folletos, bibliografía e internet para extender la información científica y técnica de la investigación.

## 1.8. EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1.8.1. Encuesta realizada a los propietarios agricultores y ganaderos de las fincas agropecuarias

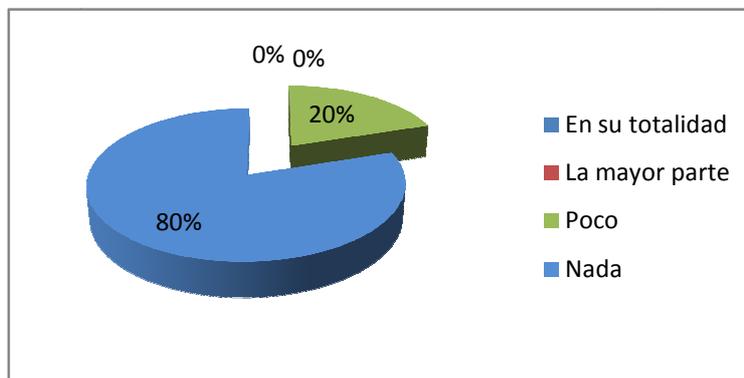
1. ¿La finca que usted administra o es propietario está debidamente organizada?

**Cuadro 2: ORGANIZACION DE LAS FINCAS**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	0	0%
La mayor parte	0	0%
Poco	12	20%
Nada	48	80%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 2: ORGANIZACION DE LAS FINCAS**



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

### ANÁLISIS:

Del análisis realizado al cuadro y gráfico se desprende que las fincas no están debidamente organizadas. Esto es consecuencia de que las fincas son manejadas de manera empírica.

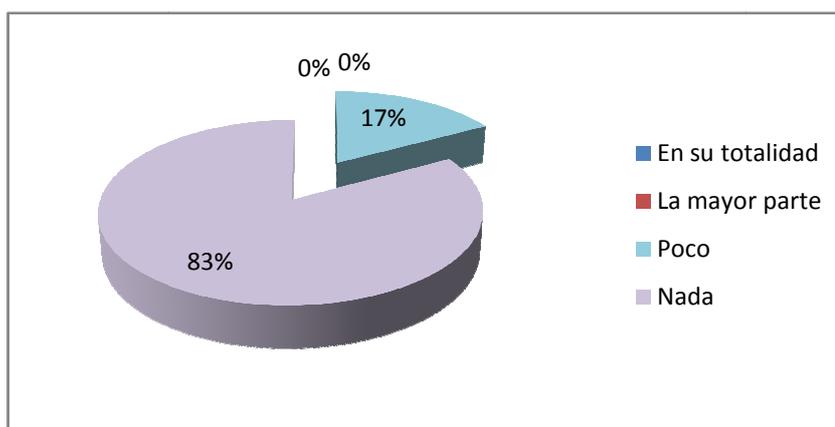
**2. ¿Conoce usted si la finca tiene establecida la misión, visión, objetivos, políticas y valores?**

**Cuadro 3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
En su totalidad	0	0%
La mayor parte	0	0%
Poco	10	17%
Nada	50	83%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

**ANÁLISIS:**

Del análisis realizado al cuadro y gráfico se desprende que las fincas no tiene documentado la misión, visión, objetivos, políticas y valores de las mismas. Esto se debe que no cuentan con esa documentación.

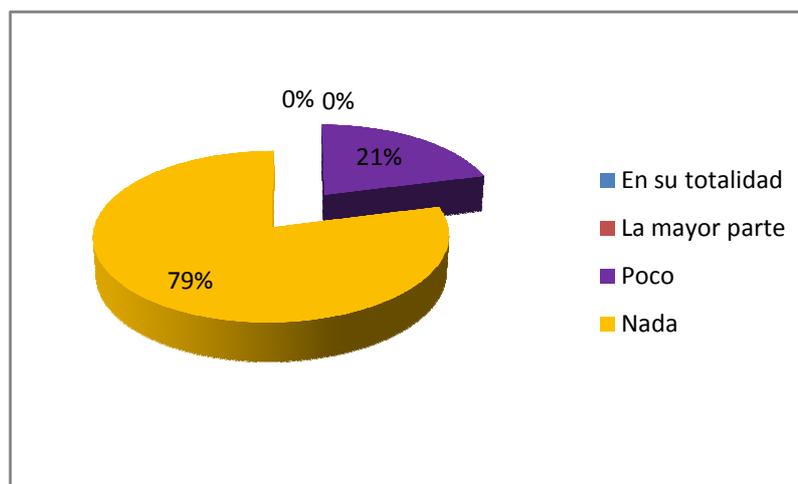
### 3. ¿Conoce usted si la finca tiene formulado un organigrama?

**Cuadro 4: ORGANIGRAMA**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	0	0%
La mayor parte	0	0%
Poco	13	21%
Nada	35	79%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 4: ORGANIGRAMA**



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

### **ANÁLISIS:**

Del análisis realizado al cuadro y gráfico se desprende que las fincas no cuentan con un organigrama en el cual se pueda definir claramente los niveles jerárquicos de las fincas.

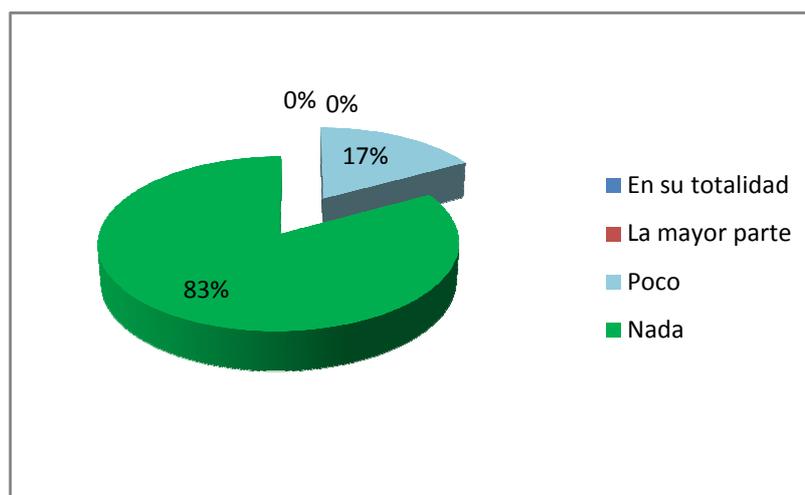
#### 4. ¿Conoce usted si la finca tiene manual administrativo de funciones?

**Cuadro 5: MANUAL DE FUNCIONES**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	0	0%
La mayor parte	0	0%
Poco	10	17%
Nada	50	83%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 5: MANUAL DE FUNCIONES**



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

### ANÁLISIS

Del análisis del cuadro y gráfico se desprende que las fincas no cuentan con un manual de funciones en donde se detalle todas las actividades que debe realizar cada trabajador dentro de la organización.

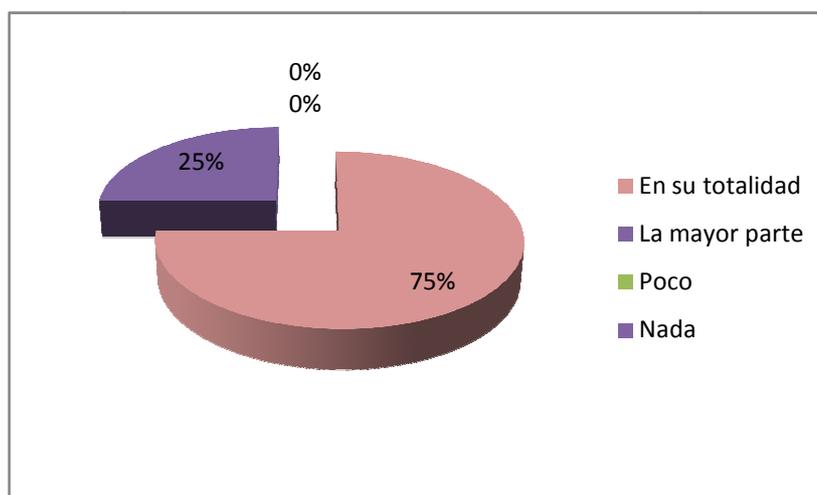
5. ¿Quisiera usted que su finca cuente con manual de funciones técnicamente estructurado?

**Cuadro 6: ESTRUCTURACION DEL MANUAL**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	45	75%
La mayor parte	15	25%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 6: ESTRUCTURACION DEL MANUAL**



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

## ANÁLISIS

De la investigación se desprende que los dueños y administradores de las fincas si quieren contar con un manual de funciones y de procedimientos. Ya que para ellos es importante contar con documentos técnicos que les permita mejorar los procesos administrativos.

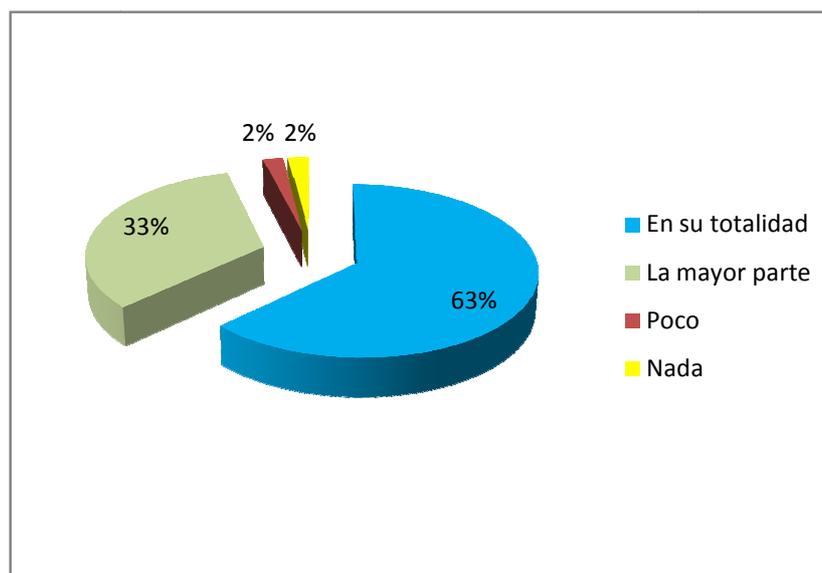
## 6. ¿Estaría de acuerdo que este manual se aplique a todas las fincas?

**Cuadro 7: MANUAL PARA FINCAS AGROPECUARIAS Y GANADERAS**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	38	63%
La mayor parte	20	33%
Poco	1	2%
Nada	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 7: MANUAL PARA FINCAS AGROPECUARIAS Y GANADERAS**



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

## ANÁLISIS

De la encuesta se deducir que los propietarios de las fincas están de acuerdo para que este manual se aplique para todas las fincas, ya que esto permitirá tener una guía de apoyo para las fincas del cantón Cotacachi.

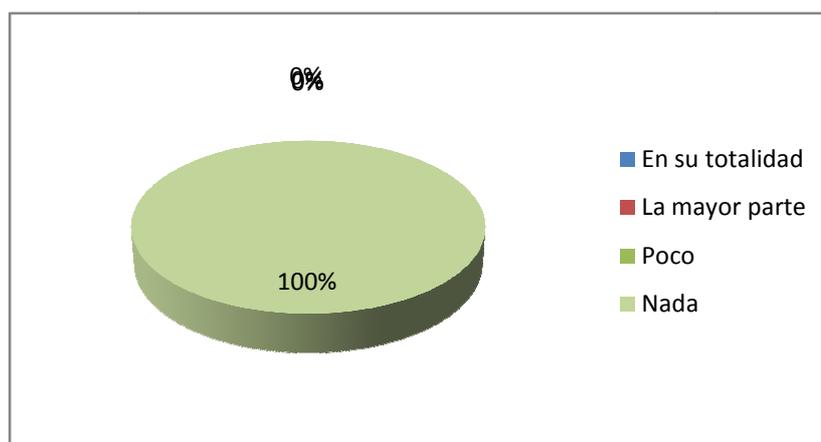
7. ¿Cuenta usted con un manual de procedimientos para la preparación de la tierra, siembra y cosecha?

**Cuadro 8: MANUAL PARA AGRICULTURA**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	0	0%
La mayor parte	0	0%
Poco	0	0%
Nada	60	100%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 8: MANUAL PARA AGRICULTURA**



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

## ANÁLISIS

Del análisis del cuadro y gráfico se desprende que las fincas no cuentan con un manual de procedimiento agrícolas en el cual se pueda detallar los pasos a seguir en la preparación de la tierra, siembra y cosecha que se debe seguir en las fincas para una mejor utilización de recursos y mejorar la producción.

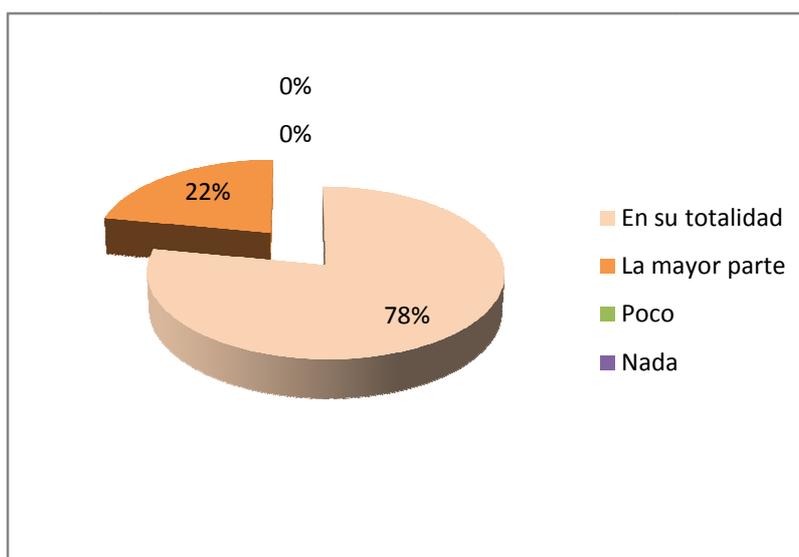
8. ¿Quisiera usted que se elabore un manual general para la preparación de la tierra, siembra y cosecha?

**Cuadro 9: ELABORACION DE MANUAL**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	47	78%
La mayor parte	13	22%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 9: ELABORACION DE MANUAL**



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

## ANÁLISIS

Del análisis del cuadro y gráfico se puede deducir que los agricultores de las fincas están de acuerdo para que se elabore un manual de procedimientos agrícolas, con la finalidad de tener unos instructivos sobre los procedimientos a seguir en la preparación de tierra, siembra y cosecha de los cultivos.

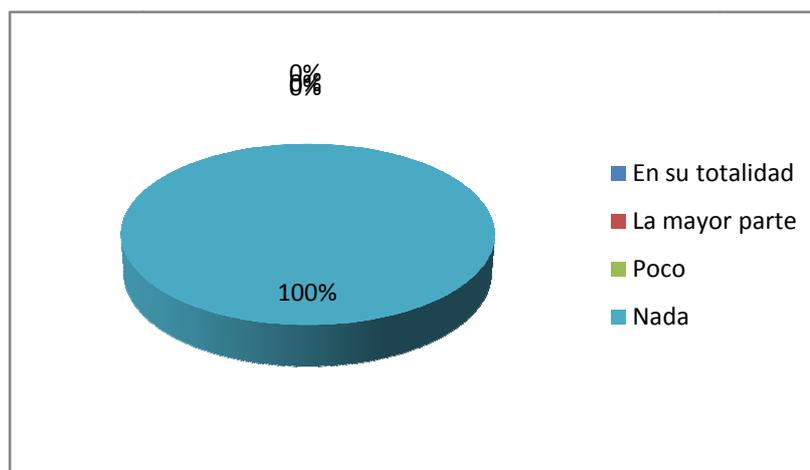
**9. Cuenta usted con un manual de procedimientos para la crianza, desarrollo y venta del ganado?**

**Cuadro 10: MANUAL PARA GANADERÍA**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
En su totalidad	0	0%
La mayor parte	0	0%
Poco	0	0%
Nada	60	100%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 10: MANUAL PARA GANADERÍA**



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

**ANÁLISIS**

Del análisis del cuadro y gráfico se desprende que las fincas no cuentan con un manual de procedimiento ganadero en el cual se pueda detallar los pasos a seguir en la crianza, desarrollo y venta del ganado para lograr una mayor rentabilidad en la venta del mismo.

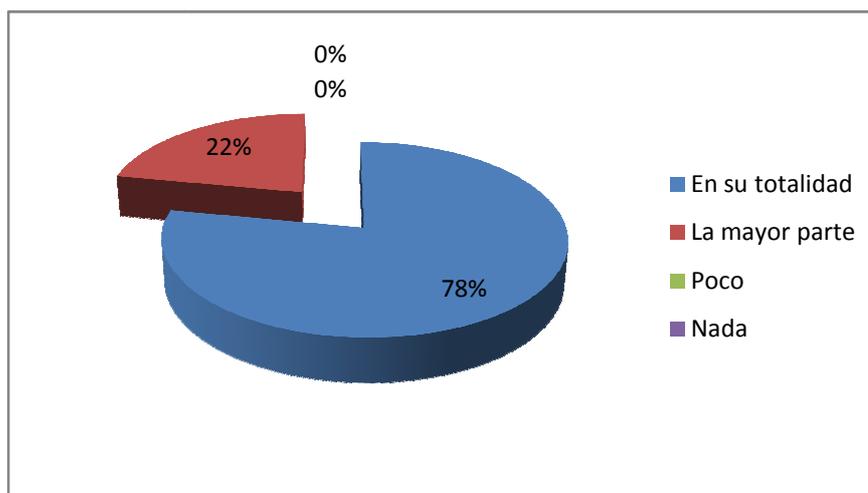
**10. ¿Quisiera usted que se elabore un manual general para la crianza, desarrollo y venta del ganado?**

**Cuadro 11: ELABORACION DE MANUAL**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	47	78%
La mayor parte	13	22%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 11: ELABORACION DE MANUAL**



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

## **ANÁLISIS**

De la encuesta se determina que los agricultores de las fincas están de acuerdo para que se elabore un manual de procedimientos ganadero, con la finalidad de tener unos instructivos sobre los procedimientos a seguir en la crianza, desarrollo y venta del ganado, logrando de esta manera un ganado sano que genere ganancias con su venta.

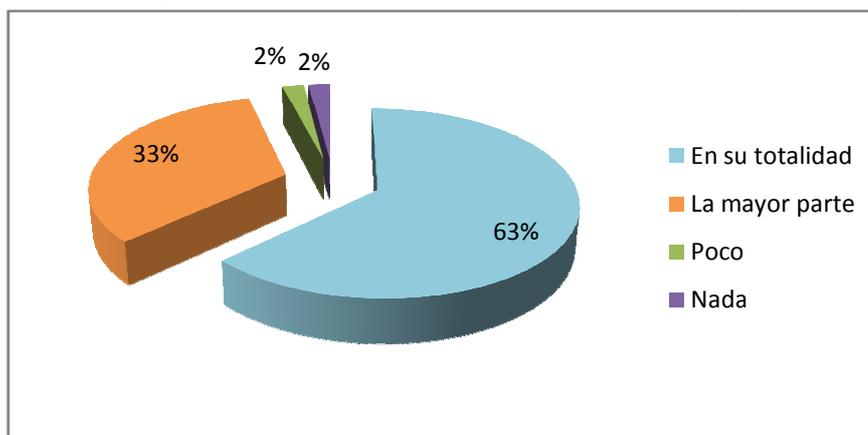
11. ¿Estaría de acuerdo usted que se publique el manual indicado anteriormente para que tengan conocimientos todos los propietarios de las fincas?

**Cuadro 12: PUBLICACION DEL MANUAL**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	38	63%
La mayor parte	20	33%
Poco	1	2%
Nada	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 12: PUBLICACION DEL MANUAL**



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de las fincas  
Elaborado por: La Autora

## ANÁLISIS

Del estudio se desprende que los propietarios agricultores y ganaderos de las fincas están de acuerdo para que se publique el manual indicado anteriormente, ya que ayudara a determinar las funciones y procedimientos de las áreas de las fincas logrando un mejor desenvolvimiento de las áreas administrativas y productivas de las mismas.

## 1.9. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA Y CRUCE ESTRATÉGICO

**Cuadro 13: MATRIZ FODA Y CRUCE ESTRATÉGICO**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>FACTORES INTERNOS</b>	1. Predisposición de los propietarios y agricultores por organizar adecuadamente las fincas
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	2. Experiencia de los agricultores en el proceso productivo	2. No cuentan con instrumentos técnicos administrativos
	3. Predisposición de los agricultores y ganaderos a contar con un manual de procedimiento	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
1. Predisposición de los agricultores y ganaderos al cambio	1. Al contar con la predisposición de los miembros de las fincas se llegara a un cambio organizacional	1. La poca cultura de algunos propietarios y administrados hace que el cambio organizacional sea a largo plazo
2. Seguir un proceso adecuado agrícola y ganadero	2. Al contar con un manual de funciones los miembros de las fincas ejecutar mejor los procesos agrícolas y ganaderos	
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
1. No ejecutar los procedimientos que se establezcan	1. Al contar con la predisposición de agricultores y ganaderos se lograra que los procedimientos se ejecuten a cabalidad	1. La poca cultura de algunos propietarios puede generar desorden en la ejecución de los procedimientos

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

## 1.10. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Una vez realizada la investigación en las fincas utilizando el método directo como es la encuestas dirigidas a los propietarios y administradores se pudo recolectar información que ayudo a determinar el principal problema que es: Las fincas agropecuarias y ganaderas existentes en el cantón no cuentan con un Manual de procedimientos que contribuya y dirija el mejor desempeño del personal que labora en las mismas.

A través del estudio del sistema productivo actual y de su entendimiento se realiza un análisis FODA en el cual se tendrán en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del sistema productivo para luego generar estrategias para corregir los posibles errores encontrados, este análisis se debe realizar teniendo en cuenta que debemos clasificar las variables antes mencionadas y así tener un punto de vista más claro sobre el funcionamiento de fincas agropecuarias realizando un análisis integral.

Del diagnóstico se determinó que los dueños de las fincas y administradores no cuentan con herramientas administrativas técnicamente elaboradas que les permitan mejorar los diferentes procesos administrativos y operativos.

En vista de este problema se ve la necesidad de implementar los **MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE FINCAS AGROPECUARIAS Y GANADERAS**, ya que permitirá la regulación de las funciones y procedimientos que debe seguir tanto en el proceso administrativo y operativo de cada una de las fincas.

La implementación de los Manuales ayudará a tener una mejor organización, planificación, dirección y control dentro de las áreas, ya que las fincas no tienen bien definidas las actividades que debe desarrollar cada agricultor y ganadero y por ende genera imprecisiones en el manejo del área administrativa, productiva y comercial.

En síntesis la implementación de esto manuales servirá como instrumento de apoyo que facilitara el trabajo tanto del administrador como de todos los miembros de las fincas generando de esta manera un ambiente laboral adecuado y mayor rendimiento en la producción agropecuaria y ganadera.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ADMINISTRACIÓN

##### 2.1.1. Definición

*DAFT, Richard, 2009. Introducción a la Teoría de la organización, editorial McGraw Hill, México, afirma; “La Administración es el logro de las metas organizacionales de forma eficaz y eficiente mediante la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”.*

La Administración de fincas agropecuarias es el proceso de planeación y organización que lleva consigo la responsabilidad de integrar, dirigir y controlar, en forma eficiente, las actividades de explotación de una finca con una finalidad específica para ello se debe definir funciones y procedimientos para lograr la máxima eficiencia en el manejo de las empresas. El futuro de las fincas depende mucho de la colaboración y predisposición de los miembros, esto ayudara a definir objetivos y planes a corto y largo plazo.

##### 2.1.2. Importancia

*REYES P. Agustín, 2007, Administración moderna, Editorial Limusa, México, manifiesta: “La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica porque una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición”.*

La administración tiene una gran importancia ya que mediante ella se puede tener una organización de recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros tanto del sector pecuario como del sector industrial, lo cual permite funcionar como un sistema y lograr sus objetivos propuestos. Dentro del sector se ve reflejada en los resultados que se obtiene de la finca, su producción, sostenimiento propio, sus recursos humanos y materiales, ya que se tiene unas metas que se deben cumplir.

## **2.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **2.2.1. Planeación**

*HERNANDEZ, Sergio, 2009, Introducción a la Administración, editorial McGraw Hill, México, manifiesta que: “La planificación es un proceso de conceptualizar a la organización en el futuro, presenta las bases sólidas para la toma de decisiones, para proyectar las acciones por medio de un plan rector de largo plazo”.*

La planeación proporciona la base para una acción efectiva que resulta de la habilidad de la administración para anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales, es la base para integrar las funciones administrativas y es necesaria para controlar las operaciones de la organización.

### **2.2.2. Importancia de la planeación**

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y caminos que pueden deparar el futuro, y se

establecen medidas necesarias para afrontarlas. Sus fundamentos básicos son:

- *Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.*
- *Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.*
- *Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.*
- *Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.*
- *Condiciona la empresa al ambiente que la rodea.*
- *Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.*
- *Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.*
- *Proporciona los elementos para llevar a cabo el control*

[www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-De-La-Planeacion-Del-Proceso/3572170.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-De-La-Planeacion-Del-Proceso/3572170.html)

### **2.2.3. Principios de la planeación**

La planeación proporciona la base para una acción efectiva que resulta de la habilidad de la administración para anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales, es la base para integrar las funciones administrativas y es necesaria para controlar las operaciones de la organización. Teniendo como principios los siguientes.

- Principio de la Precisión
- Principio de Flexibilidad
- Principio de la Unidad

- Principio de Factibilidad
- Principio de Compromiso

#### **a. El principio de la Precisión**

*Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas. Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente. Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor fijemos los planes, será menor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.*

[www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r69885](http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r69885)

#### **b. El principio de la Flexibilidad**

*Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior. Pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir ya sea fijando máximos y mínimos como una tendencia central entre ellos, como lo más normal; previniendo de antemano caminos de*

*substitución para las circunstancias especiales que se presenten, ya establecido sistemas para su rápida revisión.*

[www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r69885](http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r69885)

### **c. El principio de la unidad**

*Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general. Es evidente que mientras no haya conexión en los planes para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: Producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Si el plan es principio de orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.*

[www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r69885](http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r69885)

### **d. El principio de Factibilidad**

*Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.*

#### **e. El principio de Compromiso**

*La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión. Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.*

#### **2.2.4. La planeación en las fincas agropecuarias**

La administración agropecuaria, cobra actualmente importancia preponderante, su práctica es la que ha venido a separar a las empresas progresivas de las anticuadas, las cuales tienden a desaparecer por no contar con elementos necesarios para enfrentar los nuevos retos de la globalización.

La planeación es la primera función del proceso administrativo, en la que se determinan los objetivos, las estrategias, los procedimientos, los presupuestos y los programas. Es una herramienta de prevención contra riesgos. En esta etapa se analizan opciones, de acción para el futuro, es decir, se piensa anticipadamente en las futuras labores que se van a realizar en la empresa agropecuaria, incluye la selección de metas y objetivos y requiere la toma de decisiones.

Como el término de planeación lo sugiere, el empresario es quien define los planes para lograr los objetivos de la explotación agropecuaria. Ahora bien, si el conocimiento del futuro fuera perfecto, los planes podrían plantearse sin error. De ahí que se requiere formular los planes sobre la base del conocimiento y experiencias corrientes, anticipando un resultado que ocurrirá en algún momento futuro.

Antes de empezar a planear, es necesario hacer un diagnóstico, un análisis de la empresa, y así saber cuál podría ser el mejor método para seguir, lo que evitará posteriores pérdidas de tiempo y dinero. El administrador debe idearse un método ahorrador de tiempo y de dinero, buscando un resultado positivo y productivo.

Para facilitar el proceso de planeación, se acostumbra recurrir al uso de modelos.

Modelo es una representación sencilla y sintética de la realidad con que, además, se busca describir y comprender fenómenos y procesos para predecir sucesos futuros.

Dentro del contexto de planeación de empresas agropecuarias, el efecto que se busca es la optimización de las ganancias. En el modelo propuesto, las causas que permiten lograr el objetivo mencionado incluyen la selección de actividades productivas y de los recursos de producción en las cantidades óptimas.

La planeación abarca las siguientes etapas y actividades en forma ordenada, que pueden variar según las condiciones regionales o locales:

- ❖ *Misión de la empresa*
- ❖ *Visión de la empresa*

- ❖ *Políticas*
- ❖ *Objetivos*
- ❖ *Análisis de la situación*
- ❖ *Estrategia de la empresa*
- ❖ *Toma de decisiones*

[www.bio-nica.info/biblioteca/Fuentes2005PlanAgronegocios.pdf](http://www.bio-nica.info/biblioteca/Fuentes2005PlanAgronegocios.pdf)

### **2.2.5. Integración**

*“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y el planteamiento señalan como necesarios para el funcionamiento eficiente de una empresa. Si el planteamiento nos ha dicho "qué" debe hacerse, y "cuando"; mientras que la organización nos ha señalado "quiénes, donde y como" deben realizar, falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que hagan posible lo previsto en la planificación y organización. Esto es lo que hace la integración”*

*www.monografias.com/administracion-empresa*

La integración consiste en dotar al organismo social de los diversos recursos que requiere para su eficiente desempeño. Al planear y organizar deben tenerse en cuenta los recursos financieros , materiales, técnicos y humanos con que podrá contarse, por consiguiente la integración se encuentra estrechamente relacionada con la planeación y la organización.

### **2.2.6. Importancia**

*“La integración es la obtención y el agrupamiento de los elementos materiales y humanos que la organización y la*

*planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social".*[www.buenastareas.com/ensayos/LaIntegracionProcesoAdministrativo/1506951.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/LaIntegracionProcesoAdministrativo/1506951.html)

La integración en administración es sinónimo de acción, de reunir a las personas para edificar una explotación desde el punto de vista material y se alcancen las metas diseñadas en la planeación, se aprovechan los cuadros organizados y se prepara la acción directriz del administrador. No es posible llevar a cabo una buena administración si la empresa no se encuentra debidamente integrada.

### **2.2.7. Tipos**

En toda empresa distinguimos generalmente tres tipos de integración:

- Humana
- Material
- Técnico

#### **a. Humana**

El recurso más importante de toda empresa, motivo y eje central de toda actividad administrativa. La integración del recurso humano en la empresa es lograr la humanización de la organización y preparar el ejercicio de la dirección.

Los recursos humanos son todas las personas que trabajan para un organismo, las habilidades que posee y su conocimiento práctico acerca del sistema de trabajo son de gran valor para los administradores.

## **b. Materiales**

Abarcan todas aquellas cantidades de suministros e insumos que se usan directamente en la producción de bienes y servicios, en este rubro se incluyen los recursos financieros que representan las cantidades de dinero que los administradores utilizan a fin de adquirir los insumos indispensables.

### **Técnicos:**

Implican el uso de la tecnología ya que los administradores deben apoyarse en todo tipo de técnicas que mejoren la productividad.

*[www.buenastareas.com/ensayos/LaIntegracionProcesoAdministrativo/1506951.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/LaIntegracionProcesoAdministrativo/1506951.html)*

## **2.2.8. Etapas**

La integración comprende 4 etapas.

### **1. Reclutamiento**

Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.

### **2. Selección**

Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

### **3. Introducción o inducción**

Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional.

#### **4. Capacitación y desarrollo**

*Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.*

[www.buenastareas.com/ensayos/LaIntegracionProcesoAdministrativo/1506951.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/LaIntegracionProcesoAdministrativo/1506951.html).

##### **2.2.9. Integración en las fincas agropecuarias**

*“Esta función indica un movimiento de unión, es decir, lograr el todo en la empresa agropecuaria, una vez que se ha programado lo que se pretende realizar y se van agrupando las actividades, se procede a desarrollar la tercera función administrativa, la cual consiste en reunir las partes de una actividad para dar existencia al todo”*

[www.bio-nica.info/biblioteca/Fuentes2005PlanAgronegocios](http://www.bio-nica.info/biblioteca/Fuentes2005PlanAgronegocios)

La Integración consiste en reunir las partes de una actividad para dar existencia al todo, principio lógico de toda actividad integradora. Esta función indica un movimiento de unión, es decir lograr el "todo" en la empresa agropecuaria

En cuanto al estudio relativo de la empresa agrícola y ganadera, por razones naturales la integración agrícola se encuentra incluida en la integración material y en el caso de la actividad ganadera, se incluye la existencia de la integración animal o pecuaria que corresponde a "todo tipo de actividad que señale y favorezca la incorporación, producción y conservación de unidades animales"

### **2.2.10. Dirección**

*“Es la acción o influencia interpersonal de la administración para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzo”.*

*[www.buenastareas.com/ensayos/El-Proceso-Administrativo-Dirección-y-Control](http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Proceso-Administrativo-Dirección-y-Control)*

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

### **2.2.11. Importancia**

*“La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos”.*

*[www.monografias.com/trabajos67/direccion-administrativa/direccion-administrativa2htm](http://www.monografias.com/trabajos67/direccion-administrativa/direccion-administrativa2htm)*

Con una buena dirección, todas las demás técnicas serán útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de

manera inmediata, y coincide temporalmente. Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

### **2.2.12. Factores para ejecutar una buena dirección**

Hay tres factores importantes para ejercer una buena dirección: motivación, liderazgo, y comunicación.

#### **a. Motivación**

Toda empresa (finca) debe motivar a sus empleados para que ellos desarrollen adecuadamente cada uno de sus trabajos; es decir, que si los trabajadores tienen una razón o causa suficientemente fuerte para realizar alguna labor, pondrán su máximo potencial para contribuir de esta manera al logro de las metas fijadas

Los administradores o propietarios de una empresa (agropecuaria, industrial, manufacturera, comercial, etc.) deben crear un clima o ambiente organizacional adecuado para el buen desempeño de las labores y propiciar la auto motivación en sus trabajadores, de modo que se facilite el logro de la metas tanto individuales como institucionales.

Un individuo puede fijarse una meta y luchar por conseguirla, haciendo que todas sus actividades y acciones se encaminen en dirección a esa meta. Toda persona debe estar en disposición de aprender algo nuevo cada día, de aceptar retos, actualizarse y aplicar nuevos conocimientos en su trabajo, mejorar considerablemente su productividad y, a la vez adquirir mayor experiencia, desarrollar mejor sus capacidades y de esta manera llegar a ser el mejor en su área.

Motivar representa una influencia o impulso positivo sobre el empleado para inspirarle confianza en su trabajo. Uno de los elementos indispensables para el logro de los objetivos previamente trazados es encontrar o seleccionar la manera de influir sobre favorablemente sobre los demás mediante adecuadas técnicas motivacionales, esto es lo que hace difícil algunas veces el ejercicio direccional.

Un elemento de alta incidencia motivacional que se puede ofrecer al empleado por su buen desempeño es el dinero en forma de salario, bonos, bonificaciones, acciones o cualquier otra forma que pueda elevar su nivel económico y social o que lo haga sentir con poder, dominio y autoridad. Las personas requieren el dinero para alcanzar un nivel de vida adecuado y suplir sus necesidades básicas. Por supuesto que, de acuerdo con el nivel de vida, las necesidades cambian y son diferentes para todos los individuos; por tanto, cuanto más alto sea el nivel de vida, más dinero se requiere para satisfacer esas necesidades.

Otro motivador posible es la participación. Las personas, al ser consultadas y escuchadas sus opiniones, se sienten reconocidas e importantes, lo cual mejora su desempeño laboral. Vale la pena anotar que las opiniones son un conocimiento valioso para el éxito de la empresa, pero el administrador, propietario o empresario quien toma la decisión final, que, por supuesto, será la más conveniente para el bien común.

Si el tamaño de la empresa permite asensos, se puede brindar un campo de acción suficiente para que el trabajador pueda realizarse como ser humano y también como miembro activo de la empresa y de una comunidad.

De acuerdo con la teoría de la motivación de grupos de trabajo, los factores siguientes, determinan la manera de cómo el individuo se relaciona con su grupo.

**Oportunidad de contribuir:** Es la medida en que la participación del individuo no está programada y tiene libertad para aportar su propia contribución al grupo.

**Oportunidad de influir:** Es la medida en que el supervisor o líder del grupo puede influir en el trabajador mediante el desarrollo de una relación satisfactoria entre superior y subordinados.

**Oportunidad de interactuar:** Es la medida en que el individuo puede actuar recíprocamente con los otros miembros del grupo en el aspecto social como el laborar.

*Mientras mayores sean las posibilidades de contribuir, influir e interactuar, mayores serán las posibilidades de que el grupo desarrolle para sus miembros una estructura y motivación que les proporcione mayor satisfacción y les induzca a mejorar su productividad.*

*[www.monografias.com/trabajos67/direccion-administrativa/direccion-administrativa2htm](http://www.monografias.com/trabajos67/direccion-administrativa/direccion-administrativa2htm).*

## **b. Liderazgo**

*Es la parte integral de nuestro diario vivir. Es tan utilizado que se supone que existe un entendimiento común sobre su significado.*

*Un administrador debe saber liderar y dirigir. Dirigir es ejecutar, tomar decisiones, lograr, tener responsabilidad y también*

*conducir. Liderar es influir en las actividades de un grupo hacia la fijación y obtención de objetivos.*

*Un gerente o administrador debe ejercer autoridad sin abusar del poder, pero manteniendo un liderazgo basado, sobre todo, en espíritu de disciplina, esfuerzo, solidaridad y compromiso con los objetivos de la empresa, creando un ambiente organizacional propicio para el progreso y abierto al cambio, donde se recompensen los logros individuales y se sancionen la deslealtad y la incompetencia.*

*Esta función de dirigir adquiere gran importancia para el administrador de cada finca, ya que, dependiendo de su capacidad de liderazgo y compromiso, mantendrá un clima de confianza, colaboración, solidaridad y compromiso de los trabajadores y, de esta manera, se alcanzarán las metas tanto personales como institucionales.*

*Un líder cuenta con sus rasgos innatos, por lo tanto se puede afirmar que un líder NACE, no SE HACE, es así que los investigadores que se han dedicado a la búsqueda de rasgos mensurables de los líderes nos muestran dos enfoques:*

*Comparar los atributos de quienes se han destacado como líderes con los que no lo han hecho.*

*Comprobar los rasgos de los líderes eficaces con los de los líderes ineficaces.*

*[www.monografias.com/trabajos67/direccion-administrativa/direccion-administrativa2htm](http://www.monografias.com/trabajos67/direccion-administrativa/direccion-administrativa2htm).*

### **c. Comunicación**

Se ha definido como la "transmisión de información o de órdenes entre los elementos y niveles de estructura de una organización". La comunicación permite unir todas las partes y elementos que componen una organización e impulsar a la gente hacia determinada acción.

Las funciones de la comunicación en la organización son las siguientes:

- Permite transmitir información y conocimientos de persona a persona.
- Sirve para motivar y dirigir a la gente hacia la acción.
- Es el medio que puede contribuir para ajustar y moldear actitudes, con el propósito de persuadir, convencer e influir en el comportamiento de la gente.
- Ayuda a orientar a la gente hacia su medio ambiente físico y social.

*La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa (finca), debido a que integra las funciones administrativas. En una empresa debe haber comunicación constante respecto a las diferentes actividades que se realizan y ésta debe ser clara precisa, concisa, oportuna y directa.*

*[www.monografias.com/trabajos67/direccion-administrativa/direccion-administrativa2htm](http://www.monografias.com/trabajos67/direccion-administrativa/direccion-administrativa2htm)*

En el proceso de la comunicación hay tres elementos:

- Emisor
- Canal

- Receptor

### **1. Emisor**

Es la persona que emite un mensaje según criterios de acción, de modo que pueda ser entendido tanto por él como el por el receptor.

### **2. Canal**

Es el medio que se utiliza para emitir el mensaje y puede ser oral o escrito. Se pueden utilizar dos o más canales, por ejemplo, el aire, la línea telefónica, el papel, etc.

### **3. Receptor**

Recibe el mensaje, lo descifra y lo pone en ejecución. El entendimiento está en la mente del emisor y del receptor.

*Un sistema adecuado de comunicación simplifica, facilita y agiliza el desempeño laboral; así mismo, permite dar órdenes, instrucciones, transmitir ideas, informes, resultados y experiencias, de manera que sean emitidas en el sitio adecuado y también en el momento oportuno y recibidas por la persona adecuada.*

*[www.monografias.com/trabajos67/direccion-administrativa/direccion-administrativa2htm](http://www.monografias.com/trabajos67/direccion-administrativa/direccion-administrativa2htm).*

#### **2.2.13. La dirección en las fincas agropecuarias**

En administración agropecuaria, la dirección es la actividad en la cual una persona actúa de manera directa sobre los trabajadores para que laboren juntos voluntariamente.

La dirección es la acción en su mejor manifestación de la conducta humana, el administrador busca el bien común respetando los intereses legítimos de la empresa, deben concentrarse en lo que las personas hacen, cómo actúan, sus interrelaciones y saber cuál es la respuesta a ciertos eventos.

La dirección de una empresa agropecuaria es un desafío al esfuerzo humano, el reto administrativo de saber convencer para trabajar mejor, en ella se manifiesta la posición y la convicción ideológica de la persona que dirige, por eso es una actividad difícil de ser medida o calificada sobre todo en el medio agropecuario debido a las múltiples influencias educacionales, culturales, religiosas y geográficas que se manifiestan en el medio rural. Dirigir significa que una persona (el director) influya favorablemente en su grupo o equipo de trabajo.

Es la función síntesis de todo el proceso o técnica administrativa. Dirigir y ejecutar significa comenzar lo que antes estaba planeado y organizado. La dirección motiva, delega y orienta a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo, de manera que se logren los objetivos propuestos, y cuyo principal propósito es obtener alta productividad y rentabilidad.

EL director debe ser un líder para solucionar todos los contratiempos laborales conociendo a su vez las principales características personales de sus subordinados entendiendo con profesionalismo la relación compleja que existe entre:

- Patrón-Empleado
- Administrador-Trabajador
- Jefe-Subordinados
- Mayordomo-Peones

- Comisariato-Grupo ejidal
- Coordinador-Miembros del grupo, etc.

Con el fin de lograr supervisar, motivar, incentivar y coordinar el elemento humano hacia la eficiencia productiva.

El mecanismo para que la dirección sea eficaz y eficiente es muy complejo ya que se requieren además de habilidades profesionales características personales que auxilian al mejor desempeño de esta función.

Cuando el administrador ejecuta una dirección positiva, las personas que laboran en la granja o empresa llevan a cabo sus labores con calidad y eficiencia; por tanto, todos los individuos deben ser tratados con respeto, no importa su posición en la organización, pues cada persona es única con marcadas diferencias en habilidades, aspiraciones, necesidades, potencialidades y conocimientos.

*Gerencial y tener autoridad (liderar) no es mandar, ordenar o imponer, sino descubrir talentos mediante la capacidad física e intelectual de cada persona para sí delegar funciones.*

[www.bionica.info/biblioteca/Fuentes2005PlanAgronegocios](http://www.bionica.info/biblioteca/Fuentes2005PlanAgronegocios).

#### **2.2.14. Control**

*“Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes,*

*aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes”*[www.uproadmon.blogspot.com/2007/03/el-control.html](http://www.uproadmon.blogspot.com/2007/03/el-control.html)

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Además control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos ya que sirve para medir la temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal pronóstico, prever y corregir errores, y no simplemente registrarlos.

### **2.2.15. Importancia**

El control es de vital importancia dado que:

- Establece medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las personas y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los sectores responsables de la administración desde el momento que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.

- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

[www.jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/](http://www.jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/)

### **2.2.16. Tipos De Control**

Existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

#### **a. Control preliminar**

Este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

*Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.*

[www.jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/](http://www.jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/)

#### **b. Control concurrente**

Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización

de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

*La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.*

[www.jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/](http://www.jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/)

### **c. Control de retroalimentación**

Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

*El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.*

[www.jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/](http://www.jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/)

### **2.2.17. El control en las fincas agropecuarias**

*“El control tiene por objeto señalar las fallas y errores con el fin de que se puedan reparar y evitar su repetición. Para que sea eficaz requiere ser oportuna y contar con medidas de precaución. Se aplica a todos los elementos de la empresa (persona, animales, equipo, materiales, etc.), y se puede aplicar también.*

Es la última función del proceso administrativo. No se puede pensar en la función de control sin considerar previamente las otras funciones de planeación, organización, integración y dirección. El proceso administrativo es un "todo" articulado e integrado.

El control consiste en la acción de comprobar los resultados alcanzados para garantizar que los planes se llevaron a cabo en la forma prevista. Es la actividad que analiza el desarrollo de las actividades anteriores que estructuran el proceso administrativo.

Controlar es supervisar y evaluar el funcionamiento de la empresa (finca) y dirigirlo hacia metas predeterminadas. Mediante el control se comprueba si los trabajos se realizaron de acuerdo con los planes, es decir, si se cumplió lo que se determinó durante la planeación de la finca. Por medio del control se mide, se corrige, se recomienda y también se revisan procedimientos para asegurarse de que estén cumpliéndose los objetivos de la empresa y los planes trazados para alcanzarlos; es decir, se verifica lo planeado frente a lo ejecutado.

El control detecta las fallas de la planeación; si hay desviaciones de objetivos, debe implementar los correctivos precisos.

*Para que exista control debe existir una estructura organizacional con manual de funciones y de procedimientos.*

*www.bio-nica.info/biblioteca/Fuentes2005PlanAgronegocios.pdf.*

## **2.3. LA EMPRESA**

### **2.3.1. Definición**

*IBORRA, María 2008, Fundamentos de Dirección de Empresas, Editorial Educatori, Granados manifiesta que: “La empresa es una institución en la que un conjunto de personas transforman diversos recursos en bienes y/o servicios que satisfagan necesidades humanas, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir entre sus propietarios”.*

La empresa es una organización de personas, capital y tecnología que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicios en general para satisfacer las diversas necesidades humanas.

### **2.3.2. Importancia**

*“La importancia de una empresa radica en inculcar los valores a los propios empleados de forma que dichos valores afecten a las relaciones que se mantienen con los clientes. Estos valores o formas de comportarse pueden parecer a priori como obligaciones so imposiciones de la empresa hacia sus empleados”.*

*www.importancia.biz/importancia-de-empresa*

La Empresa es importante porque es el motor que mueve la economía de un país, con su capacidad generadora de riqueza, que al ser distribuida equitativamente, propicia la paz social y por ende tranquilidad y desarrollo.

## **2.4. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.4.1. Por su naturaleza:**

- Industriales
- Comerciales
- De Servicios

#### **1. Industriales**

Empresas cuya actividad exclusiva es la transformación de materias primas en productos terminados.

Estas empresas industriales se caracterizan por orientar sus recursos a la transformación mediante el empleo de dinero, máquinas, materiales, mano de obra y conocimientos técnicos, obteniendo bienes semi-elaborados o terminados.

#### **2. Comerciales**

Su principal actividad es la comercialización, compra-venta de bienes, se convierten en distribuidores de productos terminados, el objetivo de estas empresa es vender los productos a precios terminados con margen de utilidad sobre costos y gastos, de tal manera que se cubra el costo del producto que debe ser pagado al fabricante o mayorista y además se cuente con fondos para cubrir los gastos y obtener una utilidad.

### **3. De Servicios**

*Son aquellos que comercializan productos intangibles, destinados a satisfacer necesidades complementarias, como: mantenimiento, seguridad, protección, limpieza, desarrollo, tecnificación, distracciones, etc.*

*[www.monografias.com/trabajos94/gran-empresa/gran-empresa.shtml](http://www.monografias.com/trabajos94/gran-empresa/gran-empresa.shtml)*

#### **2.4.2. Por el sector al que pertenecen**

- Públicas
- Privadas
- Mixtas

##### **1. Públicas**

Aquellas cuyo capital pertenecen al sector público (Estado)

##### **2. Privadas**

Su capital está constituido por aporte de personas naturales o jurídicas.

##### **3. Mixtas**

*Su capital consta de aporte del sector público y privado (personas jurídicas).*

*[www.monografias.com/trabajos94/gran-empresa/gran-empresa.shtml](http://www.monografias.com/trabajos94/gran-empresa/gran-empresa.shtml)*

### **2.4.3. Por la integración de capital**

- Unipersonales
- Pluripersonales

#### **1. Unipersonales**

Su capital es de una sola persona natural

#### **2. Pluripersonal**

*Su capital está conformado por aporte de dos o más personas naturales. Estas sociedades o compañías se subdividen en Sociedad de personas: en Comandita Simple y Nombre Colectivo; Sociedad de Capital: sociedad anónima y economía mixta, compañía limitada y en comandita por acciones.*

*[www.monografias.com/trabajos94/gran-empresa/gran-empresa.shtml](http://www.monografias.com/trabajos94/gran-empresa/gran-empresa.shtml)*

### **2.5. FINCAS AGROPECUARIAS Y GANADERAS**

#### **2.5.1. Definición**

*“Las fincas agropecuarias y ganaderas, representan una unidad de producción, comercialización y servicios cuyo objetivo es maximizar sus beneficios. Para lograr este objetivo se necesita la conjunción de los factores de producción: TIERRA-CAPITAL-TRABAJO-FACTOR EMPRESARIAL.”*

*[www.monografias.com/trabajos/producción-administración](http://www.monografias.com/trabajos/producción-administración)*

Las fincas agropecuaria y ganaderas son un sistema complejo donde interactúan muchos factores para lograr el objetivo planteado.

Debido a esto es necesario que el productor tenga los conocimientos para poder interpretar este complejo sistema, se capacite permanentemente y disponga del tiempo necesario para juntar información, ordenarla y analizarla.

### **2.5.2. Importancia**

La administración de fincas agropecuarias y ganaderas es importante ya que:

- *Guía a los productores individuales en el mejor uso de sus recursos en una manera que es compatible con el bienestar de la sociedad.*
- *Proporciona un análisis fundamental sobre la eficacia en la combinación de los recursos a nivel nacional, que pueda servir como base para el mejoramiento de la administración pública de los mismos, en lo que se refiere al planteamiento de la política agrícola o a la orientación de las instituciones que controlan la eficiencia de la producción.*
- *Integra y aplica un conjunto de ciencias, campos de estudio y la tecnología agropecuaria a la solución de los problemas administrativos, sociales, culturales y de la eficiencia físico económica de la producción dentro de la empresa agropecuaria*

[www.monografias.com/trabajos89/manual-agropecuaria/manual-shtml](http://www.monografias.com/trabajos89/manual-agropecuaria/manual-shtml)

### **2.5.3. Tipos de fincas**

#### **a. Minifundista**

Es una finca que se caracteriza por su extensión reducida ya que la disponibilidad de tierra es absolutamente insuficiente para el logro de

estos tres objetivos esenciales: el empleo productivo del potencial familiar de trabajo, el suministro de una cantidad de recursos capaz de fundamentar un nivel de vida y la posibilidad de que funcione un verdadero sistema de empresa agrícola"

Estas fincas cuentan con un promedio de 3 has., existe demasiada mano de obra para la superficie con la que cuentan; dedican gran parte de la superficie al huerto (frutales, café, yuca) y otra parte a la producción de maíz y fréjol para el autoconsumo.

Los minifundistas tomateros tienen pequeñas superficies que dedican al tomate de árbol, éstos productores tienen capacidad de invertir en el tomate a través créditos o ingresos extra-finca. La riqueza generada por el tomate es superior a la del maíz/fréjol, entonces tienen más capacidad económica (la productividad del tomate es 20% mayor a la de la rotación maíz / fréjol).

#### **b. Asociativas**

Existen otros tipos de fincas que son de reciente creación, muchas de las cuales aún están en proceso de formación. Dentro de las cuales tenemos:

#### **c. Comunitarias o pequeños productores**

Es la forma asociativa de producción por la cual campesinos de escasos recursos estipulan aportar su trabajo, industria, servicios y otros bienes en común con la finalidad primordial de explotar uno o más predios rústicos, industrializar y comercializar sus productos, o bien cumplir una de estas dos finalidades, para repartirse entre sí las ganancias o pérdidas que resultaren en forma proporcional a sus aportes.

Estas fincas siguen la misma lógica de funcionamiento que los minifundistas, en cuanto a actividades agrícolas, cuentan con una superficie promedio de 18 has., pero no pueden aumentar la superficie dedicada a los frutales y a la huerta, porque no van a poder consumir ni vender toda la producción, ya que las posibilidades de mercado son limitadas por la lejanía; se dedican a cultivos como el tomate de árbol y de la rotación maíz/fréjol de 6 meses.

#### **d. De Medianos productores**

Estas fincas tienen una propiedad de 37 a 43 Has. A este tipo de productor le conviene actividades que produzcan mayor riqueza/ha; sin embargo, las superficies dedicadas a estas actividades están limitadas por la mano de obra y se dedican a la ganadería de leche.

#### **e. Cooperativas o Grandes productores**

*Las cooperativas de producción son sociedades constituidas de acuerdo con los fundamentos básicos y principios cooperativistas en las cuales los socios son los productores. Estos fundamentos básicos hacen que los productores trabajen directamente y en común en la producción de un producto determinado con la finalidad de venderlos posteriormente. Disponen superficies promedio de 167 has., valorizan estas grandes extensiones con la ganadería ya sea de engorde o doble propósito, que aunque produce poca riqueza por ha, necesita menos trabajo. Complementan los ingresos con cultivos de hortalizas, tomate, entre otros.*

*[www.monografias.com/trabajos/producción-administración](http://www.monografias.com/trabajos/producción-administración)*

#### **2.5.4. Factores de las fincas agropecuarias y ganaderas**

El proceso de toma de decisiones en la empresa agropecuaria requiere la identificación de los recursos y sus características para poder analizar su contribución al proceso de producción. Esto implica tomar decisiones, por ejemplo, sobre los recursos a utilizar y cómo combinarlos para obtener las metas que se propone la empresa en un período determinado. Se clasifican en tres grupos: naturales, humanos y de capital.

##### **a. Recursos humanos**

En las empresas agropecuarias es importante tomar en cuenta como talento humano los propietarios de las fincas, el administrador y los campesinos que forman la empresa.

Al campesino, le corresponde una doble responsabilidad: la que surge del aporte de trabajo manual que implica la realización de una tarea física y otra de tipo empresarial que significa tomar decisiones sobre qué, cómo y cuánto producir, así como determinar el sistema de explotación (comunitario, mixto o individual) que se va a adoptar. Esa área de decisión se extiende también a la organización del trabajo en la empresa, al abastecimiento de insumos y alimentos, y a la comercialización de los productos. Se presenta así la necesidad de capacitar a los campesinos en esta área, a fin de que puedan hacer frente a las nuevas funciones que surjan con la aplicación de los programas de reforma agraria.

Es importante además proporcionar a los diferentes componentes del recurso humano vivienda, alimentación, servicios de salud e instrucción, y salarios que les permitan tener niveles de vida por lo menos equiparables con los de los otros sectores de la producción.

### **2.5.5. Propietario o Administrador**

*Es la persona que pone sus recursos financieros, de infraestructura y técnicos para producir la tierra, con una nueva visión de la actividad agropecuaria, en busca de lograr mejores resultados.*

*[www.monografias.com/trabajos producción-administración](http://www.monografias.com/trabajos/producción-administración)*

### **b. Recursos naturales**

Los recursos naturales son proporcionados por la naturaleza; tienen gran influencia en la elección de los rubros de producción. Se reconocen tres tipos de recursos naturales: tierra, agua y clima.

### **2.5.6. Tierra**

La tierra es variable en calidad para fines agrícolas, debido a su naturaleza, topografía, fertilidad, permeabilidad, profundidad y grado de erosión. Esa variación permite a su vez usar la tierra para diferentes cultivos. Cualquier cambio en la fertilidad, la profundidad, la permeabilidad o la erosión determina un uso agrícola diferente. Todas estas variaciones afectan los rendimientos e implican determinadas prácticas de manejo y conservación del suelo. Algunos autores clasifican la tierra como capital. Ello se debe a que es un factor escaso y con valor comercial mayor o menor proporcionado por el esfuerzo humano, y según su calidad y accesibilidad a los mercados. Por otra parte, su posesión significa un medio de ahorro e inversión: Los propietarios de la tierra esperan recibir una remuneración superior o igual a la recibida si el ahorro se hubiese invertido en otro tipo de bien raíz o actividad.

### **2.5.7. Agua**

El agua es otro recurso cuya disponibilidad condiciona lo que se puede producir, razón por la cual es necesario reconocer, por una parte, los requisitos específicos de agua de los diferentes cultivos y, por otra, las disponibilidades en las distintas épocas del año agrícola.

### **2.5.8. Clima**

*Los diferentes cultivos tienen épocas bien específicas en cuanto a siembra y cosecha. Esas épocas están señaladas por ciertas necesidades de agua y de temperatura para el desarrollo normal de plantas y animales.*

*[www.monografias.com/trabajos producción-administración](http://www.monografias.com/trabajos/producción-administración)*

### **c. Recursos de capital**

*El capital es el conjunto de bienes producidos por el hombre y que ayudan al proceso de producción. El capital agrícola de la empresa agropecuaria consiste en maquinaria, equipo, edificios, instalaciones, ganado y existencia. En sentido amplio, se podría considerar como: "una representación monetaria de los insumos físicos utilizados en la agricultura"*

*[www.monografias.com/trabajos producción-administración](http://www.monografias.com/trabajos/producción-administración)*

## **2.6. MANUALES**

*BENJAMIN, Enrique 2009, Organización de Empresas, Editorial Mc GrawHill, México: expresa que: "Los Manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y*

*coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”.*

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.

Además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

### **2.6.1. Importancia**

*BENJAMIN, Enrique 2009, Organización de Empresas ,Editorial McGrawHill, México, manifiesta: “La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando*

*ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento”.*

El manual dentro de la administración es de gran importancia ya que es un instrumento que contiene un conjunto de normas y tareas que desarrolla cada individuo en sus actividades cotidianas además es una guía para todo el personal que labora dentro de una organización con el propósito de lograr los objetivos de una manera eficiente y eficaz, los manuales deberán ser elaborados técnicamente basado en los respectivos procedimientos.

### **2.6.2. Tipos**

*ROBBINS, Stephen 2009, Comportamiento Organizacional, Editorial Oxford, México, afirma: Los manuales de organización permiten desarrollar con mayor eficacia las funciones de cada unidad administrativa, un manual de organización tiene por objeto efectuar una detallada y clara exposición de los fines que pretende alcanzar y de los cargos que utiliza dicha organización. Las funciones y actividades consignadas en el manual deben estar encaminadas a la consecución de los objetivos institucionales y de su eficacia organizacional.*

- a) Manuales de Organización
- b) Manuales de Políticas
- c) Manuales de Normas y Procedimientos
- d) Manuales para Especialistas

- e) Manual del empleado
- f) Manual de contenido múltiple.
- g) Manuales de finanzas
- h) Manuales del sistema

### **2.6.3. Manual de organización**

*“Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones”*[www.librosgratis.net/db/pdf/organizacion-de-empresas-franklin](http://www.librosgratis.net/db/pdf/organizacion-de-empresas-franklin)

Es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad. De este modo se constituye en un instrumento de apoyo para describir las relaciones orgánicas que se presentan entre las diferentes unidades de la estructura organizacional. Este manual define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, asimismo, explica de forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de observancia general en la institución, cuyo fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma.

### **2.6.4. Manual de políticas**

*“Consiste en una descripción detallada de los lineamientos seguidos en la toma de decisiones para el logro de los*

objetivos”[www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos)

El Manual de Políticas es el contiene escritas en él las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados Institucionales. Toda política debe estar orientada hacia el objetivo primario o razón de ser de la institución. Este Manual puede incluir las políticas generales de la institución, así como de las unidades administrativas de la misma. Un manual de políticas es fundamental para asegurar la uniformidad de acción de una institución.

#### **2.6.5. Manual para especialistas:**

*“Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad”*

[www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos).

Contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

#### **2.6.6. Manual del empleado:**

*“Este se enfoca a definir "políticas", pero de una área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal”*

[www.librosgratis.net/db/pdf/organizacion-de-empresas-franklin](http://www.librosgratis.net/db/pdf/organizacion-de-empresas-franklin)

Contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, entre otros.

### **2.6.7. Manual de propósitos múltiples**

*“Consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa”*

[www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos)

Reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

### **2.6.8. Manual de Finanzas:**

*“Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera”*

[www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.022-V176m/658.022-V176m-Capitulo%20II.pdf](http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.022-V176m/658.022-V176m-Capitulo%20II.pdf)

Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado

en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

### **2.6.9. Objetivos**

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos.

- a. Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).*
- b. Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.*
- c. Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.*
- d. Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.*
- e. Agilizar el estudio de la organización.*
- f. Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.*
- g. Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.*
- h. Determinar las responsabilidades de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.*
- i. Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.*
- j. Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.*
- k. Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.*

*I. Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.*

[www.librosgratis.net/db/pdf/organizacion-de-empresas-franklin](http://www.librosgratis.net/db/pdf/organizacion-de-empresas-franklin)

## **2.6.10. Ventajas y limitaciones de la utilización de manuales**

### **1. Ventajas**

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

- *Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.*
- *Son una herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.*
- *Logran y mantienen un sólido plan de organización.*
- *Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.*
- *Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.*

[www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos)

### **2. Limitaciones**

Todo manual de funciones tiene limitaciones ya que están sujetos a cambios aquí algunas de las limitaciones.

- *Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.*
- *Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.*
- *Incluyen solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la misma es notoria.*
- *Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.*
- *Algunas consideran que son demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.*
- *Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.*

[www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/.../cap9\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/.../cap9_f.htm)

### **2.6.11. Elaboración De Un Manual**

Tiene los siguientes pasos:

- a) Recopilación de información
- b) Estudio y análisis de la documentación recopilada.
- c) Elaboración del proyecto del manual.
- d) Dictamen de la autoridad competente.
- e) Propuesta definitiva del manual revisado
- f) Aprobación por la más alta autoridad de la empresa

g) Publicación del manual y distribución.

*Es necesario recopilar información sobre normas, políticas, problemas que se suscitan internamente, leyes de constitución de manuales, organigramas, reglamentos, pueden obtenerse a través de entrevistas, encuestas a las personas.*

[www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/.../cap9\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/.../cap9_f.htm)

## **2.7. ORGANIGRAMAS**

### **2.7.1. Definición**

*“Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático”.*

[www.definicion.de/organigrama/#ixzz2jn7xUOvq:](http://www.definicion.de/organigrama/#ixzz2jn7xUOvq)

Son la representación gráfica de la estructura de una organización, en donde se pone de manifiesto la relación existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa a cada cargo.

Los organigramas son considerados instrumentos auxiliares del administrador, sirviéndole de análisis teórico y práctico de la organización. A través de ellos se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio

## 2.7.2. Importancia de los organigramas

*“Permite descubrir fallas de organización y sirve para clarificar las conexiones entre los distintos puestos, así como también las relaciones jerárquicas”*[www.sites.google.com/site/218teoriaygestiondelasorg/concepto-y-ventajas](http://www.sites.google.com/site/218teoriaygestiondelasorg/concepto-y-ventajas)

Se trata de un documento gráfico, a través del que se dan a conocer los diversos puestos que existen en la institución, el nombre de cada uno de ellos, así como también el nombre de quienes ocupan cada cargo.

A través de líneas descendentes y horizontales, se da a conocer, como es la dependencia de los puestos o conjunto de puestos en la empresa, es decir, quien le reporta a quien, los organigramas son de vital importancia, porque determinan como son las líneas de mando en cualquier organización.

## 2.7.3. Tipos de organigramas

Los organigramas se clasifican en: por su naturaleza, por su finalidad, por su ámbito, por su contenido y por su presentación o disposición gráfica.

### 2.7.4. Por su naturaleza

- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman
- **Macroadministrativos:** Involucran a más de una organización
- **Mesoadministrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar

que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado

[www.sites.google.com/site/218teoriaygestiondelasorg/concepto-y-ventajas](http://www.sites.google.com/site/218teoriaygestiondelasorg/concepto-y-ventajas)

#### **2.7.5. Por su finalidad**

- **Informativo:** Da una visión general de la macro estructura de la empresa que comprende las grandes unidades administrativas
- **Analítico:** Ayuda al especialista a encontrar defectos, explicar modificaciones, es más detallada, además permite un análisis completo de las funciones que ejercen las unidades administrativas.
- **Formal:** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.
- **Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación

[www.sites.google.com/site/218teoriaygestiondelasorg/concepto-y-ventajas](http://www.sites.google.com/site/218teoriaygestiondelasorg/concepto-y-ventajas)

#### **2.7.6. Por su ámbito**

- **General:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina

- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización

*[www.sites.google.com/site/218teoriaygestiondelasorg/concepto-y-ventajas](http://www.sites.google.com/site/218teoriaygestiondelasorg/concepto-y-ventajas)*

#### **2.7.7. Por su contenido**

- **Integrales:** Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia
- **Funcionales:** incluyen el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades
- **De puestos, plazas y unidades:** Indica, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden considerar el nombre de las personas que ocupan las plazas.

*[www.sites.google.com/site/218teoriaygestiondelasorg/concepto-y-ventajas](http://www.sites.google.com/site/218teoriaygestiondelasorg/concepto-y-ventajas)*

#### **2.7.8. Por su presentación o disposición gráfica**

- **Verticales:** En estos las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligados por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia
- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones

entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente

- **Circulares:** Como su nombre lo indica, se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentran otras que se le harán más o menos alejados en razón de su jerarquía.

[www.sites.google.com/site/218teoriaygestiondelasorg/concepto-y-ventajas](http://www.sites.google.com/site/218teoriaygestiondelasorg/concepto-y-ventajas)

## 2.8. DIAGRAMAS DE FLUJO

*“Los diagramas de flujo (o flujogramas) son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción”*

[www.elprisma.com/diagramas de flujo](http://www.elprisma.com/diagramas-de-flujo)

Un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Son de gran importancia ya que ayudan a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este. En la actualidad los diagramas de flujo son considerados en la mayoría de las empresas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema.

### 2.8.1. Características del diagrama de flujo

Las características del diagrama de flujo son las siguientes:

- a. De uso: Permite facilitar su empleo.*
- b. De destino: Permite la correcta identificación de actividades.*
- c. De comprensión e interpretación: Permite simplificar su comprensión.*
- d. De interacción: Permite el acercamiento y coordinación.*
- e. De simbología: Disminuye la complejidad y accesibilidad.*
- f. De diagramación: Se elabora con rapidez y no requiere de recursos sofisticados*

[www.elprisma.com/diagramas de flujo](http://www.elprisma.com/diagramas%20de%20flujo)

### **2.8.2. Símbolos utilizados en el diagrama de flujo**

Para la elaboración de los diagramas de flujo se utiliza la simbología estándar y especial que se requieren con frecuencia para diagramar programas de computación que se muestran a continuación.



Este se utiliza para representar el inicio o el fin de un algoritmo. También puede representar una parada o una interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.



Este se utiliza para un proceso determinado, es el que se utiliza comúnmente para representar una instrucción, o cualquier tipo de operación que origine un cambio de valor.



Este símbolo es utilizado para representar una entrada o salida de información, que sea procesada o registrada por medio de un periférico.



Este es utilizado para la toma de decisiones, ramificaciones, para la indicación de operaciones lógicas o de comparación entre datos.



Este es utilizado para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector de salida y un conector de entrada. Esta forma un enlace en la misma página del diagrama.



Este es utilizado para enlazar dos partes de un diagrama pero que no se encuentren en la misma página.



Este es utilizado para indicar la secuencia del diagrama de flujo, es decir; para indicar el sentido de las operaciones dentro del mismo.



Este es utilizado para representar la salida de información por medio de la impresora.



Este es utilizado para representar la salida o para mostrar la información por medio del monitor o la pantalla.

*[www.elprisma.com/diagramas de flujo](http://www.elprisma.com/diagramas de flujo)*

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN**

Una vez realizada la investigación de campo en las fincas agropecuarias y ganaderas del cantón Cotacachi, se pudo determinar que no existen manuales en donde se detalle todas las funciones y procesos que se debe desarrollar en cada área de trabajo, por lo que se presenta a continuación la siguiente propuesta de manual de funciones y de procedimientos que tiene como principal finalidad la organización de actividades dentro de las fincas. Adicionalmente ayudará a mejorar la eficiencia y eficacia en los diferentes departamentos de la organización.

En este capítulo se desarrollará un manual de funciones y un manual de procedimientos para el mejoramiento de las actividades tanto en el área agrícola como en el área ganadera los mismos que se convertirán en herramientas importantes para que cada miembro de la finca tenga claramente definidas las funciones que se debe realizar en cada puesto de trabajo

##### **3.1.1. Finalidad**

La finalidad de la propuesta es contar con los manuales de funciones y procedimientos del área agrícola y ganadera para ADMINISTRACION DE FINCAS AGROPECUARIAS Y GANADERAS DEL CANTON COTACACHI", que permitirá contar con un conjunto de normas y procedimientos que integren la administración de los recursos, permitiendo un manejo adecuado de

los mismos y por ende aprovecharlos con eficiencia, efectividad y economía en el cumplimiento de las metas institucionales.

## **3.2. OBJETIVOS**

### **3.2.1. General**

Elaborar manuales de funciones y de procedimientos para mejorar los procesos agrícolas y ganaderos existentes en las fincas por parte de los propietarios o administradores

### **3.2.2. Específicos**

- Lograr que el personal tengan conocimiento de la estructura administrativa de las fincas.
- Dar a conocer a todos los agricultores sobre los procesos que se deben seguir en preparación de tierra siembra y cosecha
- Dar a conocer a todos los ganaderos sobre los procesos que se deben seguir en crianza, desarrollo y venta del ganado

### **3.2.3. Ámbito de aplicación**

Los presentes manuales están diseñados exclusivamente para LAS FINCAS AGROPECUARIAS Y GANADERAS DEL CANTÓN COTACACHI, que tengan un aproximadamente 100 a 167 hectáreas.

## **3.3. MANUAL GENERAL DE FUNCIONES PARA LAS FINCAS**

### **3.3.1. Misión**

Propender por el mejoramiento continuo de la producción y productividad agropecuaria y ganadera, mediante el estudio

administrativo y análisis de las prácticas agropecuarias y ganaderas, que den por resultado la producción y empleo de insumos de alta calidad, aplicando nuestros servicios y brindándoles las herramientas necesarias para su desarrollo social, económico y moral.

### **3.3.2. Visión**

En los próximos años LAS FINCAS AGROPECUARIAS Y GANADERAS DEL CANTON COTACACHI lograrán un desarrollo adecuado en el funcionamiento administrativo y de procesos agrícolas y ganaderos, logrando una organización perfecta que conllevara al desarrollo productivo para los propietarios de las fincas.

### **3.3.3. Políticas**

- Los miembros de las fincas deben ser eficientes y efectivos en su trabajo.
- Detectar las necesidades de recursos humanos, materiales y animales para cada actividad.
- Determinar los pasos en secuencia dentro del proceso de preparación de tierra, siembra y cosecha de los productos
- Determinar los pasos en secuencia dentro del proceso de producción relacionados con el manejo, higiene, medicina preventiva, alimentación, sanidad, reproducción

### **3.3.4. Valores**

**Calidad académica y mejoramiento continuo.** Este principio se ve fortalecido por el fomento de los valores de:

- Calidad
- Liderazgo

- Disciplina

**Generación de conocimiento.** Este principio tendrá su base en la práctica constantes de los valores fundamentales de:

- Eficiencia
- Objetividad
- Pertinencia.

**Trabajo en equipo.** Este tercer principio fortalecerá la cultura organizacional en base a la práctica de los valores de:

- Honestidad
- Responsabilidad.
- Efectividad

**Compromiso social y ambiental.** Este principio coadyuvará al fomento y desarrollo de la vinculación en base a práctica constantes de los valores de:

- Fomento de manejo sustentable y sostenible de los recursos
- Solidaridad
- Actitud positiva

### **3.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA**

### **3.5. NIVELES JERÁRQUICOS**

- Nivel ejecutivo
- Nivel auxiliar
- Nivel operativo

### **3.5.1. Nivel ejecutivo**

Este nivel, se encarga de manejar Planes, Programas, Métodos y otras técnicas administrativas de alto nivel, en coordinación con el nivel operativo y auxiliares, para su ejecución. Velará el cumplimiento de las leyes y reglamentos obligatorios y necesarios para el funcionamiento de la organización, dentro de este nivel se encuentran el administrador o propietario

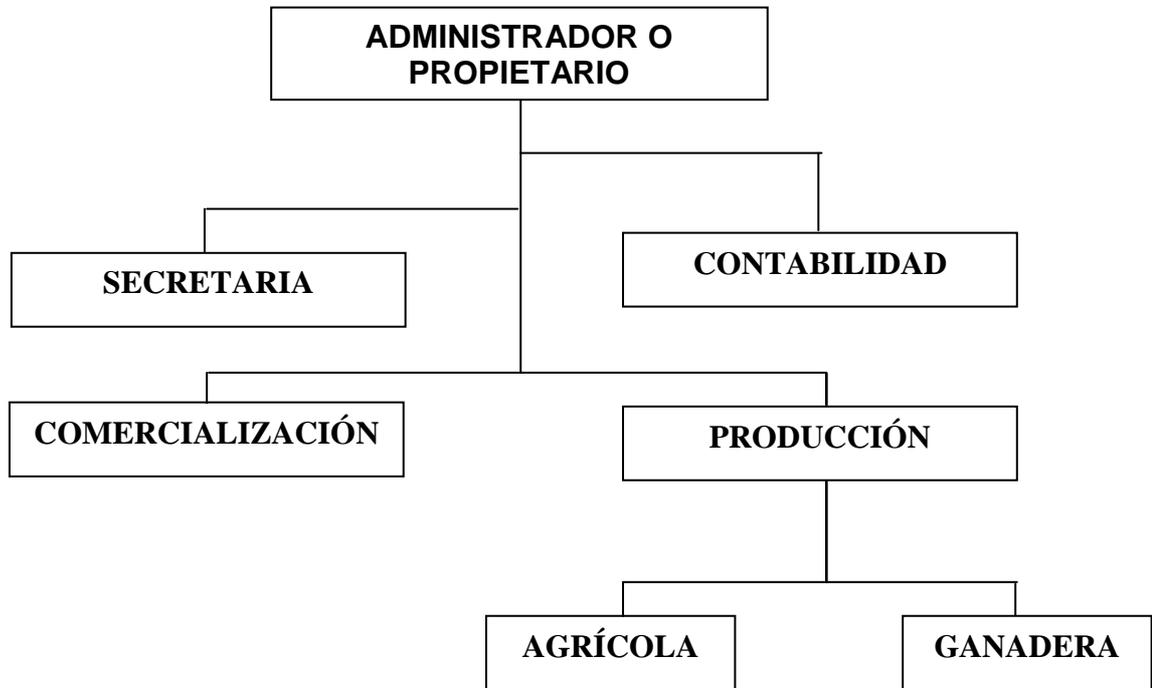
### **3.5.2. Nivel auxiliar**

Este nivel apoya a los otros niveles administrativos, en la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente, tomando en cuenta en este nivel la sección contabilidad y secretaría.

### **3.5.3. NIVEL OPERATIVO**

Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización. Tiene el segundo grado de autoridad y es responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad, bajo su mando puede delegar autoridad, más no responsabilidad, dentro de este nivel tenemos la sección comercialización y producción.

**Gráfico 13: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LAS FINCAS AGROPECUARIAS Y GANADERAS**



Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

## **3.6. MANUAL DE FUNCIONES**

### **3.6.1. Administrador o Propietario**

#### **a. Competencias**

Planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades que se realizan en las fincas para cumplir con los objetivos y metas que se esperan alcanzar en cuanto a las funciones y procedimientos agrícolas y ganaderos. Para poder ejercer sus funciones podrá delegar a los jefes departamentales la autoridad más no la responsabilidad.

#### **b. Actitudes y Aptitudes**

Ser emprendedor, capacidad de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, perseverancia y constancia.

#### **c. Relación de dependencia**

Ninguna

#### **d. Unidades dependientes**

Todas las aéreas de la finca

#### **e. Funciones:**

- Planificar las actividades pendientes al cumplimiento de los objetivos.
- Dirigir y administrar correctamente la gestión económica, financiera de la finca.
- Vigilar el correcto desarrollo de las dependencias administrativas y técnicas de la finca.

- Tomar todas las medidas y acciones que fueran necesarias para dar cumplimiento con los objetivos planificados para el desarrollo de la finca
- Establecer procedimientos para la administración de sueldos y salarios.
- Crear y vigilar el cumplimiento de políticas establecidas en las fincas
- Delegar la autoridad adecuada en los jefes de cada área para que realicen sus funciones y cumplan con los objetivos determinados.
- Tener una comunicación directa y excelente con los trabajadores.
- Revisar, analizar y firmar los estados financieros conjuntamente con el contador/a.
- Autorizar los pagos.

### **3.6.2. Sección Contabilidad**

#### **Contador**

##### **a. Perfil**

Poseer un título profesional de Contador Público Autorizado (CPA), manejar programas contables, conocimiento en declaración de impuestos, estados financieros, manejo de utilitarios básicos de computación, experiencia mínimo 3 años.

##### **b. Competencias**

Habilidades de comunicación y liderazgo, habilidades de pensamiento estratégico y crítico, interpretación de información, destreza mental.

### **c. Actitudes y Aptitudes**

Profesionalismo y ética, Honradez para brindar confianza, trabajo bajo presión, responsabilidad de la fiabilidad de la información presentada.

### **d. Relación de dependencia**

Propietario

### **e. Unidades dependientes**

Ninguna

### **f. Funciones**

- Planificar, organizar y ejecutar el sistema contable.
- Implementar el manual de contabilidad
- Preparar Estados Financieros y rendir informes periódicos de actividades cuando lo solicite el administrador o propietario
- Realizar conciliación bancaria mensualmente
- Preparar declaraciones de IVA y Retenciones en la Fuente y elaborar los anexos para el Servicio de Rentas Internas.
- Preparar los anexos tributarios.
- Emitir cheques y pagos a proveedores
- Elaborar la nómina
- Preparar informes para el control administrativo

- Archivar todos los documentos contables que llegan para su trámite: reporte diarios de la procesadora, facturas de pago.
- Realizar los trámites correspondientes en el IESS.

### **3.6.3. Sección Secretaría**

#### **Secretaria**

##### **a. Perfil**

Estudios en secretaria, conocimientos básicos de utilitarios de computación, mínimo un año de experiencia.

##### **b. Competencias**

Confidencial, preparada y muy responsable en la ejecución de sus funciones.

##### **c. Actitudes y Aptitudes**

Orden, puntualidad, limpieza, ética, responsabilidad, honradez, seguridad, confidencialidad, paciencia, dinamismo.

##### **d. Relación de dependencia**

Administrador o propietario

##### **e. Unidades dependientes**

Ninguna

##### **f. Funciones**

- Organizar y coordinar la agenda de trabajo y de citas del propietario

- Digitalar todo tipo de documentación e informes de uso frecuente y obligatorio del administrador o propietario
- Atender telefónicamente a los clientes
- Redactar y elaborar cartas y proformas a proveedores.
- Llevar el archivo de las comunicaciones.
- Realizar comunicaciones a clientes y memorándums internos.
- Cumplir otras funciones que solicite el administrador o propietario en relación a las actividades del departamento.
- Tener un trato cordial con los clientes y trabajadores de las fincas
- Dar la información oportuna solicitada por el personal y autorizada por el administrador o propietario
- Disponer de un registro de las direcciones domiciliarias y telefónicas de todo el personal.

#### **3.6.4. Sección comercialización**

##### **Vendedor**

###### **a. Perfil**

Experiencia mínima 1 año en ventas de productos agrícolas y ganadero, manejo utilitarios básicos en computación

###### **b. Competencias**

Capacidad para trabajar en equipo y toma de decisiones

### **c. Actitudes y aptitudes**

Trabajar con responsabilidad y honorabilidad, buenas relaciones con clientes, proveedores y trabajar por objetivos

### **d. Relación de dependencia**

Administrador o propietario

### **e. Unidad dependientes**

Ninguna

### **f. Funciones**

- Coordinar con el administrador o propietario la implementación de políticas de precios y cobranzas.
- Cumplirá con el manual de políticas en lo concerniente al área de ventas.
- Facturación, cobro y cuadro de caja (Facturas, efectivo, cheques, depósitos)
- Atención y asesoramiento a clientes sobre el producto que está ofreciendo
- Vigilar que haya los insumos y accesorios necesarios para la limpieza.
- Receptar todas las inquietudes de los clientes.
- Verificar la existencia permanente de los productos que se vende

### **3.6.5. Sección de producción**

#### **Agricultores**

##### **a. Perfil**

Experiencia mínima 3 años en preparación de tierra, siembra y cosecha, instrucción básica o secundaria

##### **b. Competencia**

Trabajo en equipo, rapidez y agilidad en su trabajo

##### **c. Actitudes y aptitudes**

Respeto, puntualidad, comunicación y responsabilidad

##### **d. Relación de dependencia**

Administrador o propietario

##### **e. Unidades dependientes**

Ninguna

##### **f. Funciones**

- Realizar una adecuada preparación del terreno para la siembra
- Realizar un buen uso de los abonos.
- Dar un adecuado uso de fertilizantes de acuerdo con los cultivos
- Realizar controles zoo y fitosanitarios para evitar la introducción de plagas o enfermedades.
- Mantener el terreno libre de plagas y enfermedades

- Realizar controles en cuanto al buen drenaje de agua a los cultivos

## **Ganaderos**

### **a. Perfil**

Experiencia mínima 3 años en crianza, desarrollo y venta de ganado

### **b. Competencia**

Trabajo en equipo, rapidez y agilidad en su trabajo

### **c. Actitudes y aptitudes**

Respeto, puntualidad, comunicación y responsabilidad

### **d. Relación de dependencia**

Administrador o propietario

### **e. Unidades dependientes**

Ninguna

### **f. Funciones**

- Curar a los animales enfermos, aplicándoles los medicamentos indicados, con el propósito de devolverles la salud.
- Obtener información productiva y reproductiva del hato mediante el (Sistema de Cómputo), para un mejor aprovechamiento del mismo.

- Realizar inseminación, utilizando el equipo usual a las vacas, con el fin de preñarlas.
- Llevar los registros manualmente en tarjetas, para suministrar la información requerida
- Manejar un programa sanitario, coordinando con el veterinario, para cumplir con los requisitos del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Evaluar manualmente la condición corporal del animal, a fin de evaluar la calidad de la alimentación.
- Desparasitar, vitaminar y vacunar al ganado para prevenir enfermedades, y aumentar la productividad.
- Observar, supervisar, y dar recomendaciones al personal, con el propósito de evaluar la calidad del trabajo.

### **3.7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El Manual de Procedimientos para las fincas agropecuarias y ganaderas del cantón Cotacachi, es una guía de procedimientos para mejorar en el área contable, comercial y productiva ya que al disponer de una herramienta organizativa que guíe y sirva de consulta para las fincas ayudara a mejorar el control interno de la producción, brindando un conjunto de procedimientos concretos y claros sobre las actividades y conseguir que sus operaciones sean de manera efectiva

La estructuración adecuada del Manual de Procedimientos Administrativos refleja los procesos que se llevan a cabo dentro de las fincas así como los medios a utilizarse para la consecución de objetivos esto permite que se facilite, la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional, otorgando a cada proceso un orden lógico y adecuado, que apoye el proceso de actualización y mejora, mediante la simplificación de los procedimientos que permita el desempeño adecuado y eficiente de las funciones de cada área.

### 3.8. PROCEDIMIENTOS AGRICOLAS

#### 3.8.1. Procedimiento para la preparar la tierra

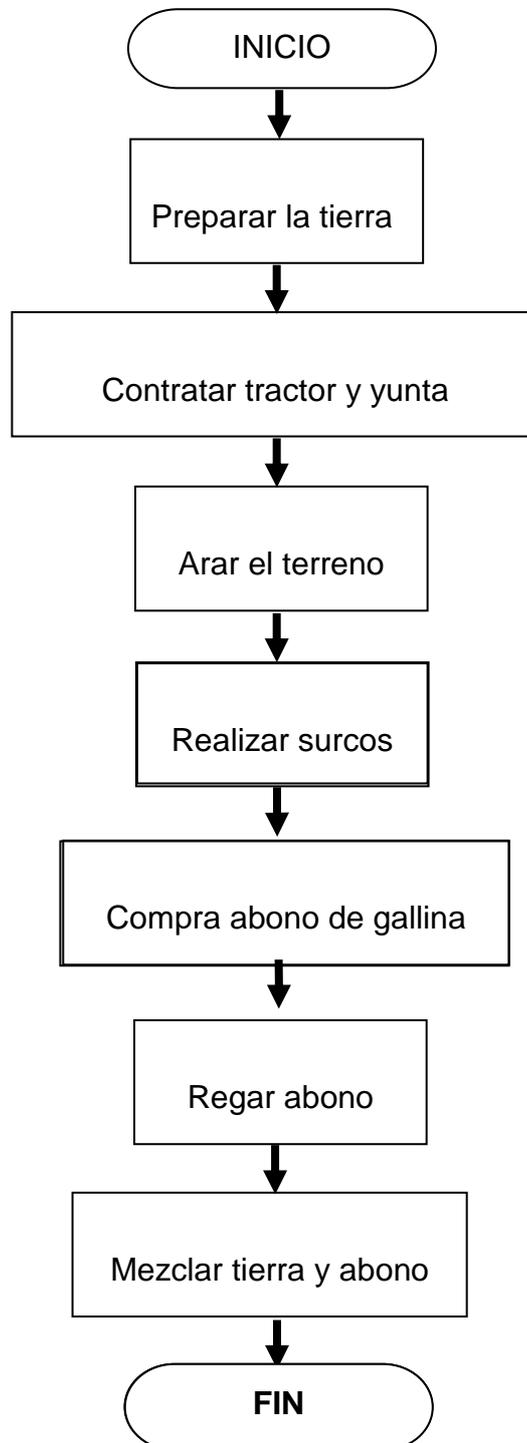
**Cuadro 14:** PROCEDIMIENTO PARA PREPARAR LA TIERRA

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>IDENTIFICACION</b>		
<b>Macro Proceso:</b> producción agrícola		<b>Proceso:</b> Preparación de tierra
<b>Personal que interviene</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>
Propietario	Ordena preparar la tierra para la siembra	1 día
Mayordomo	Contrata tractor y yunta	1 día
Tractorista	Ara al terrero antes de la siembra	3 días/hra
Yunta	Realiza surcos para la siembra	3 días/hra
Propietario	Compra abono de gallina (50qq) por hra	1 dia
Agricultores	Riegan abono	1 día/hra.
Tractorista	Mezcla la tierra con el abono	1.5 día/hra

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

### 3.8.2. Flujogramapara preparar la tierra

Gráfico 14FLUJOGRAMA PARA PREPARAR DE LA TIERRA



Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

### 3.8.3. Procedimiento para la siembra

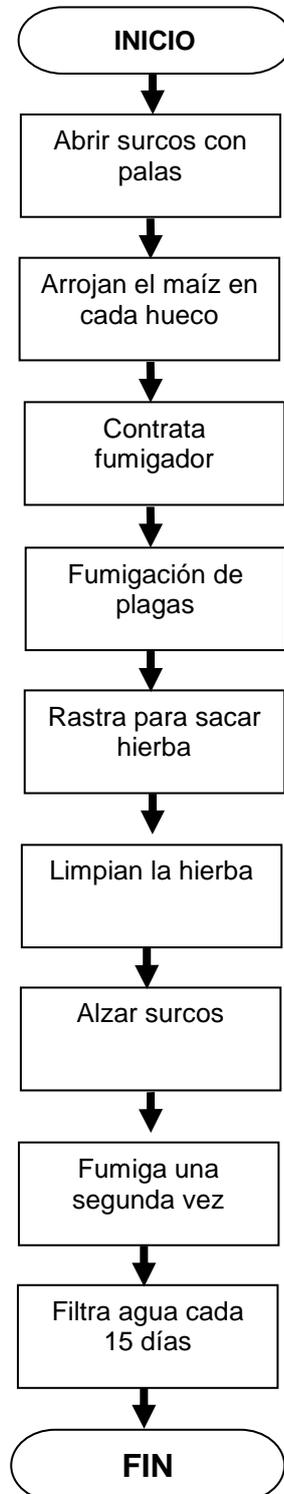
**Cuadro 15: PROCEDIMIENTO PARA LA SIEMBRA**

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>IDENTIFICACION</b>		
<b>Macro Proceso:</b> producción agrícola		<b>Proceso:</b> siembra
<b>Personal que interviene</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>
Agricultores	Abren los surcos con palas	1 día/hra
Agricultores	Arrojan el maíz en cada hueco	1 día/hra
Propietario	Contrata fumigador	1 día/hra
Fumigador	Fumigación de plagas	3 días/hra
Yunta	Rastra para sacar hierba	3 días/hra
Agricultores	Limpian la hierba q sacó la yunta	5 días/hra
Yunta	Alzar surcos	3 días/hra.
Fumigador	Fumiga una segunda vez	3 días/hra
Junta de agua	Filtra agua cada 15 días	32 horas

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

## Flujograma para la siembra

Gráfico 15: FLUJOGRAMA PARA LA SIEMBRA



Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

### 3.8.4. Procedimiento para la cosecha

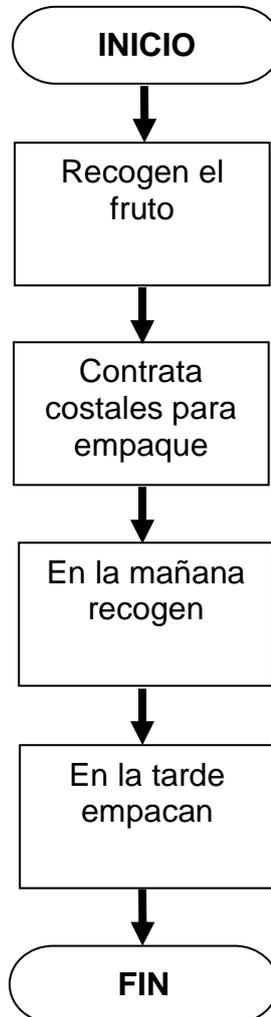
**Cuadro 16. PROCEDIMIENTO PARA LA COSECHA**

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>IDENTIFICACION</b>		
<b>Macro Proceso:</b> producción agrícola		<b>Proceso:</b> cosecha
<b>Personal que interviene</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>
Agricultores	Recogen el fruto	3 días/hra
Propietario	Compra costales para empaque	1 día/hra
Agricultores	En la mañana recogen	3 días/hra
Agricultores	En la tarde empacan	3 días/hra

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

### 3.8.5. Flujograma para la cosecha

Gráfico 16: FLUJOGRAMA PARA LA COSECHA



Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

### 3.8.6. Procedimientos para la venta

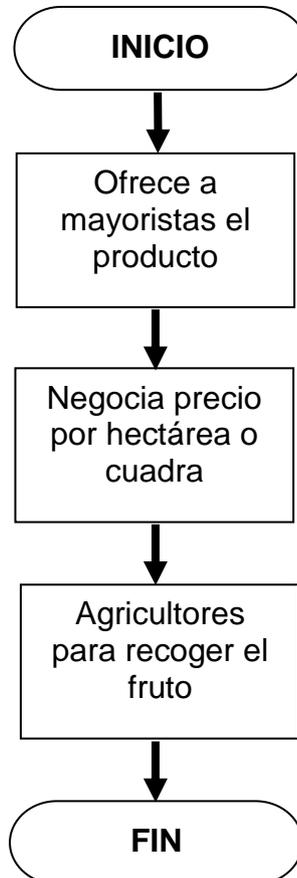
**Cuadro 17: PROCEDIMIENTOS PARA LA VENTA**

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>IDENTIFICACION</b>		
<b>Macro Proceso:</b> producción agrícola		<b>Proceso:</b> Venta
<b>Personal que interviene</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>
Propietario	Ofrece a mayoristas el producto	5 meses/hra
Propietario	Negocia precio por hectárea o cuadra	5 meses/hra
Mayorista	Lleva agricultores para recoger el fruto	3 días/hra

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

### 3.8.7. Flujograma para la venta

Gráfico 17: FLUJOGRAMA PARA LA VENTA



Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

### 3.9. MANUAL DE PROCEDIMIENTO GANADEROS

#### 3.9.1. Procedimiento para la crianza de ganado

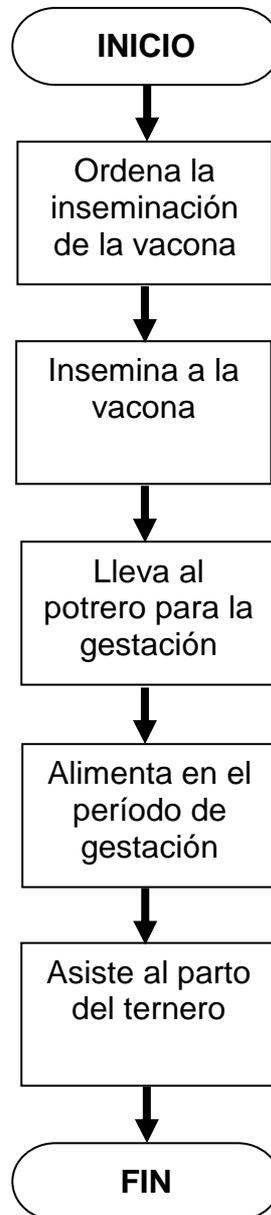
**Cuadro 18:** PROCEDIMIENTO PARA LA CRIANZA DE GANADO

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>IDENTIFICACION</b>		
<b>Macro Proceso:</b> producción ganadera		<b>Proceso:</b> crianza del ganado
<b>Personal que interviene</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>
Propietario	Ordena la inseminación de la vacona	1 día
Vaquero	Insemina a la vacona	1 día
Vaquero	Lleva al potrero para la gestación de la vacona	1 día
Vaquero	Alimenta con balanceado en el periodo de gestación	9 meses
Vaquero	Asiste al parto del ternero	1 día

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

### 3.9.2. Flujograma para la crianza del ganado

**Gráfico 18:** PROCEDIMIENTO PARA LA CRIANZA DE GANADO



Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

### 3.9.3. Procedimiento para el desarrollo del ganado

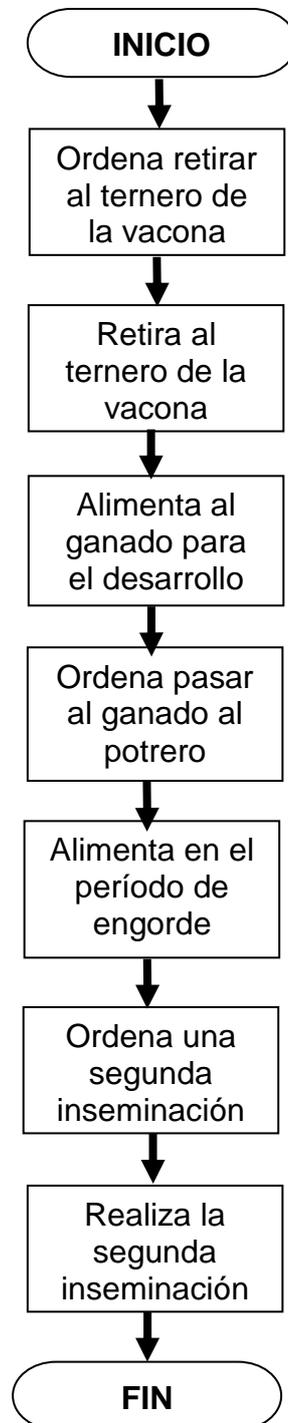
**Cuadro 19:** PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL GANADO

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>IDENTIFICACION</b>		
<b>Macro Proceso:</b> producción ganadera		<b>Proceso:</b> desarrollo del ganado
<b>Personal que interviene</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>
Propietario	Ordena retirar al ternero de la vacona	2 semanas
Vaquero	Retira al ternero de la vacona y pasa al potrero	1 día
Vaquero	Alimenta al ganado en el periodo de desarrollo	6 meses
Propietario	Ordena pasar al ganado al potrero	1 día
Vaquero	Alimenta al ganado en el potrero periodo de engorde	6 meses
Propietario	Ordena una segunda inseminación	1 día
Vaquero	Realiza la segunda inseminación	1 día

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

### 3.9.4. Flujograma para el desarrollo del ganado

Gráfico 19 FLUJOGRAMA PARA EL DESARROLLO DEL GANADO



Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

### 3.9.5. Procedimiento para la extracción de leche

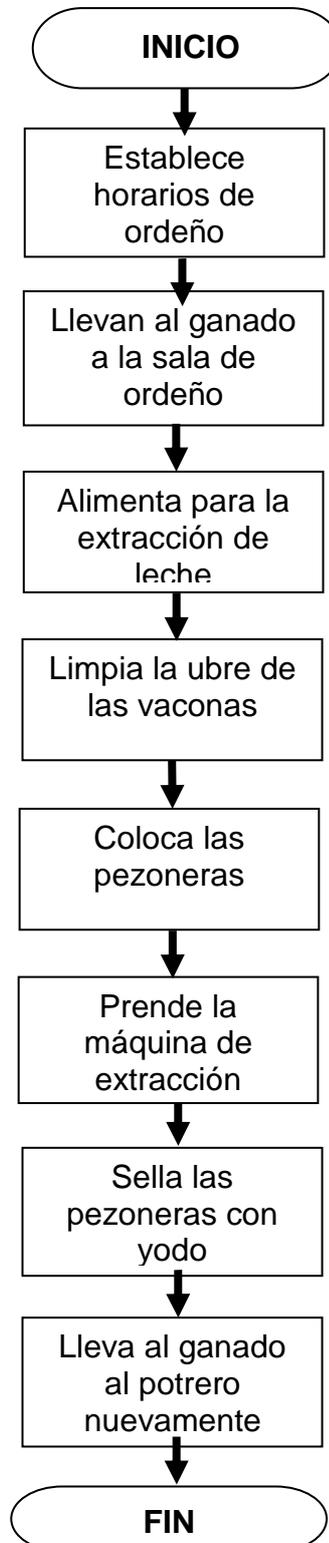
**Cuadro 20:** PROCEDIMIENTO PARA LA EXTRACCIÓN DE LECHE

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>IDENTIFICACION</b>		
<b>Macro</b> ganadera	<b>Proceso:</b> producción	<b>Proceso:</b> extracción de leche
<b>Personal que interviene</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>
Propietario	Establece horarios de ordeño en la mañana y tarde	1 día
Vaquero	Llevan al ganado a la sala de ordeño	5 minutos
Vaquero	Alimenta al ganado para la extracción de leche	5 minutos
Vaquero	Limpia la ubre de las vaconas	20 minutos
Vaquero	Coloca las pezoneras	10 minutos
Vaquero	Prende la máquina de extracción, automáticamente extrae la leche	10 minutos
Vaquero	Sella las pezoneras con yodo	20 minutos
Vaquero	Lleva al ganado al potrero nuevamente	5 minutos

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

### 3.9.6. Flujograma para la extracción de leche

Gráfico 20: FLUJOGRAMA PARA LA EXTRACCIÓN DE LECHE



Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

#### 4.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS IMPACTOS

El presente capítulo constituye un análisis detallado de los resultados y aspectos, positivos y negativos que puede generar la implementación del presente proyecto en las diferentes áreas de las fincas. Existe una variedad de metodologías para realizar el análisis de impactos, pero para la presente investigación para lo cual se ha escogido los más relevantes.

Además se ha creído conveniente establecer un rango de niveles de impacto que va desde - 3 a 3, con la valoración de la siguiente tabla.

**Cuadro 21:** VALORACIÓN DE IMPACTOS

<b>CALIFICACION</b>	<b>CUATIFICACION</b>
Impacto alto negativo	-3
Impacto medio negativo	-2
Impacto bajo negativo	-1
No hay impacto	0
Impacto bajo positivo	1
Impacto medio positivo	2
Impacto alto positivo	3

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

## 4.2. IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS

- Impacto Social
- Impacto Económico
- Impacto Ambiental
- Impacto Educativo.
- Impacto ético

## 4.3. ANÁLISIS DE IMPACTOS

## 4.4. IMPACTO SOCIAL

Con la implementación del Manual de funciones Administrativo y de procedimientos se prevé mejorar las condiciones para la producción agropecuaria y ganadera de las fincas del cantón Cotacachi, implementando manuales y procedimientos para las diversas áreas productivas que se encuentran involucrados en esta actividad, lo cual permitirá satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, generando un aprovechamiento del recurso humano, natural y económico.

**Cuadro 22: IMPACTO SOCIAL**

Nivel de Impacto	NEGATIVO			0	POSITIVO			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Mejor ambiente laboral							x	3
Generación de empleo							x	3
Desempeño Laboral						x		2
<b>Total</b>						2	1	<b>8</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

Para realizar su cálculo utilizaremos una fórmula, la misma que nos proporcionará el índice que corresponde a cada impacto.

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{\sum de\_impactos}{\text{Número\_de\_impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{8}{3}$$

**Nivel de impacto = 2.66 → Impacto Medio Positivo**

#### **a. Mejor Ambiente Laboral**

Mejor ambiente de trabajo logrará que las fincas cuenten con una mejor organización y reglamentación, las actividades se podrán desarrollar de mejor manera provocando mayor rendimiento individual y colectivo, en un espacio de armonía que permita que los trabajadores vean a las fincas como una oportunidad para desarrollarse.

#### **b. Generación de empleo**

El desarrollo de este manual generará nuevas fuentes de empleo directa e indirectamente; directa ya que ayudará a los miembros de las fincas que trabajan de manera permanente en ellas e indirecta para todos los agricultores que son requeridos de acuerdo a la temporada de siembra, permitiendo de esta manera un desarrollo sostenido y equilibrado en la comunidad en su conjunto.

#### **c. Desempeño Laboral**

Con la implementación del Manual se puede obtener una adecuada distribución de sus funciones a cada trabajador, lo cual permitirá una

mejor evaluación de su desempeño laboral dentro de las fincas, de la misma manera los agricultores y ganaderos podrán desempeñar sus actividades de una forma más eficaz y eficiente.

#### 4.5. IMPACTO ECONÓMICO

Con la ejecución del presente Manual de Funciones administrativo, y de procedimientos se logrará un mejor y adecuado manejo de los recursos tanto agrícolas como pecuarios, esto nos dará como resultado un mayor rendimiento por cada unidad productiva permitiendo de esta manera mayores beneficios y por consiguiente una mayor productividad.

**Cuadro 23: IMPACTO ECONÓMICO**

Nivel de Impacto	NEGATIVO			0	POSITIVO			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Mayor competitividad							x	3
Posibilidad de financiamiento							x	3
Optimización de recursos							x	3
Total							3	9

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

Para realizar su cálculo utilizaremos una fórmula, la misma que nos proporcionará el índice que corresponde a cada impacto.

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{\sum \text{de\_impactos}}{\text{Número\_de\_impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{9}{3}$$

**Nivel de impacto = 3      ➔ Impacto alto positivo**

**a) Mayor competitividad**

Mayor competitividad tiene un impacto alto positivo, en vista que si el propietario, agricultores y ganaderos realizan su trabajo bajo las recomendaciones realizadas en el manual podrá cumplir los objetivos en menor tiempo y con menos recursos, ganando de esta manera ventajas competitivas frente a fincas que importan sus productos a menor costo al cantón.

**b) Posibilidad de financiamiento**

Posibilidad de financiamiento tiene un impacto alto positivo, puesto que para poder acceder a financiamiento sobre todo en la CFN que cuenta con créditos a bajo interés uno de los requerimientos es contar con el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos.

**c) Optimización de recursos**

Optimización de recursos: materiales, económicos, financieros y tecnológicos tiene un impacto alto positivo, ya que por medio de la reestructuración de los procesos, se podrá obtener mayor efectividad en el desarrollo de las actividades y tareas de la institución.

**4.6. IMPACTO AMBIENTAL**

Con la ejecución del presente Manual de Funciones administrativo, y de procedimientos permitirá desarrollar un sistema que permita proporcionar mayores rendimientos a sus componentes agrícolas y pecuarios de

manera sustentable, evitando el deterioro del ecosistema, mediante la conservación de los recursos agrícolas

**Cuadro 24: IMPACTO AMBIENTAL**

Nivel de Impacto	NEGATIVO			0	POSITIVO			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Conservación de cultivos							x	3
Variedad de productos							x	3
Manejo de recursos						x		2
Mayor ingresos							x	3
Total						2	2	11

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

Para realizar su cálculo utilizaremos una fórmula, la misma que nos proporcionará el índice que corresponde a cada impacto.

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{\sum \text{de\_impactos}}{\text{Número\_de\_impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{11}{4}$$

**Nivel de impacto = 2.75 → Impacto medio Positivo**

**a. Conservación de los cultivos**

El desarrollo de este manual ayudará a los propietarios de las fincas a generar la conservación de los cultivos para poder utilizarlos de manera eficiente y efectiva cada una de las hectáreas disponibles para la siembra.

#### **b. Variedad de productos**

Mediante la implementación de este manual se puede obtener una mayor variedad de productos, ya que de esta manera los agricultores pueden decidir que producto es el de mayor demanda y el que mejor genera ingresos, además se puede dar al consumidor un producto con mejores beneficios alimentarios.

#### **c. Manejo de recursos**

La puesta en marcha de este manual ayudará a que los propietarios de las fincas agropecuarias y ganaderas aprovechar al máximo lo que poseen, evitando todo tipo de desperdicios en cada uno de los procesos, de esta manera se logrará obtener una adecuada optimización de los recursos.

#### **d. Mayor ingresos**

Con este manual las fincas agropecuarias y ganaderas del cantón Cotacachi podrán obtener un mayor ingreso económico que servirá en el futuro para poder invertir en maquinaria sofisticada para el desarrollo eficiente de cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de las fincas.

### **4.7. IMPACTO EDUCATIVO**

Con el Manual sugerido, se pretende lograr que los propietarios, agricultores y ganaderos de las fincas del cantón Cotacachi logren desarrollarse no solo a nivel personal, sino también intelectualmente, a fin de ampliar su campo profesional.

**Cuadro 25: IMPACTO EDUCATIVO**

Nivel de Impacto	NEGATIVO			0	POSITIVO			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Indicadores								
Capacitación							x	3
Cumplimiento de tareas							x	3
Seguimiento de procesos							x	3
<b>Total</b>							<b>3</b>	<b>9</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

Para realizar su cálculo utilizaremos una fórmula, la misma que nos proporcionará el índice que corresponde a cada impacto.

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{\sum \text{de\_impactos}}{\text{Número\_de\_impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{9}{3}$$

**Nivel de impacto = 3      ➔ Impacto medio Positivo.**

#### **a. Capacitación**

Mediante una constante capacitación a los agricultores y ganaderos de las fincas se podrá ayudar al desarrollo intelectual de los mismos, generando nuevas e innovadoras ideas para el mejor desarrollo de sus actividades dentro de cada área en los que se desenvuelven, de tal manera que permitan optimizar los recursos y mantener mejores resultados.

#### **b. Cumplimiento de tareas**

Mediante el cumplimiento de las tareas se logrará que los miembros de las fincas puedan desempeñar de una manera óptima y efectiva las

actividades implementadas en el manual de esta manera se podrá alcanzar los objetivos propuestos por las fincas.

### c. Lineamiento de procesos

Al implementar lineamientos en los procesos se logrará uniformidad en los procesos y un mejor control de los mismos en cada una de las áreas involucradas en el desarrollo y crecimiento de las fincas del cantón.

## 4.8. IMPACTO ÉTICO

Nivel de Impacto	NEGATIVO			0	POSITIVO			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Indicadores								
Preservación de valores							x	3
Profesionalismo							x	3
Mejor comunicación							x	3
Total							3	9

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

Para realizar su cálculo utilizaremos una fórmula, la misma que nos proporcionará el índice que corresponde a cada impacto.

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{\sum \text{de\_impactos}}{\text{Número\_de\_impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{9}{3}$$

**Nivel de impacto = 3 → Impacto Alto Positivo**

### a. Preservación de valores

La preservación de valores hará que los miembros de las fincas pongan en práctica los valores como son: ética profesional, talento,

competitividad, productividad y responsabilidad, entre otros; solo de esta manera las fincas podrán crecer tanto productivamente como laboral, generando un equipo de trabajo eficiente y efectivo.

### b. Profesionalismo

Cada miembro de las fincas tiene que trabajar con profesionalismo ya que de este factor depende mucho del crecimiento tanto de la finca como de cada individuo.

### c. Mejor comunicación

Al tener una mejor comunicación entre los trabajadores de las fincas se podrá generar un mejor ambiente laboral y por ende una mejor comprensión en el desarrollo tanto de las funciones como de los procedimientos de cada área de la finca.

## 4.9. IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO

**Cuadro 26** IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO

Nivel de Impacto	NEGATIVO			0	POSITIVO			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Impacto Social							x	3
Impacto Económico							x	3
Impacto Ambiental							x	3
Impacto Educativo							x	3
Impacto ético							x	3
Total							5	15

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

Para realizar su cálculo utilizaremos una fórmula, la misma que nos proporcionará el índice que corresponde a cada impacto.

$$\text{Nivel de impactos} = \frac{\sum de\_impactos}{\text{Número\_de\_impactos}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{15}{5}$$

**Nivel de impacto = 3 → Impacto Alto Positivo**

En general los análisis de los impactos nos determinan que tanto lo social, económico, ambiental, educativo, ético nos determinan un impacto alto positivo ya que afectan de manera directa a la organización de la Institución.

Con la implementación del manual tendremos un alto impacto social, ya que existirá un mejor ambiente laboral, el mismo que ayudará al desenvolvimiento oportuno y eficiente de los trabajadores ayudando de esta manera a generar de empleo para los agricultores de los alrededores.

Con este manual se logrará una mayor competitividad en los mercados tanto internos como externos de la ciudad, optimizando los recursos y sobre todo una reducción significativa en los tiempos de operación de las diferentes actividades, y de esta manera obtener mejores posibilidades de financiamiento para el crecimiento productivo.

Tenemos también un impacto alto positivo en lo educativo ya que el proceso de enseñanza aprendizaje va a mejorar sustancialmente por cuanto con la implementación del presente manual se determina con exactitud las responsabilidades de cada uno de los estamentos

involucrados en este proceso y sobre todo se logra eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las actividades administrativas.

El impacto ambiental tiene una valoración alto positivo por cuanto se podrá obtener la conservación de los cultivos generando variedad de productos que podrán ser más competitivos y q generará un mayor rentabilidad.

Dentro del manual contar con un impacto educativo alto nos ayudará a concientizar a los agricultores y ganaderos al seguimiento de los procesos que involucran la ganadería y agricultura mediante capacitaciones constantes y el cumplimiento de las tareas.

En las fincas agropecuarias y ganaderas contar con un manual en el que se pueda tener un impacto ético alto ayudará a la preservación de los valores como trabajadores y como profesionales, el mismo que mejorará la comunicación entre los miembros de las mismas y llevará al cumplimiento de los objetivos y metas planteados.

## CONCLUSIONES

- De la investigación realizada a las fincas agropecuarias y ganaderas del cantón Cotacachi se puede describir la realidad administrativa en el manejo de la Administración de las mismas permitiendo de esta manera proyectar la presente investigación hacia el planteamiento de los Manuales de Funciones y Procedimientos, con el fin de mejorar los diversos procedimientos técnicos y operativos.
- De la investigación se determinó que el manejo administrativo y los procedimientos de las fincas no son los adecuados para el correcto desenvolvimiento de las funciones y de los procesos de las fincas haciéndole falta herramientas técnicas para que sus procesos sean efectivos y eficientes
- La ausencia de los Manuales de Funciones y Procedimientos Administrativos ha permitido que los trabajadores de las fincas no tenga claras sus funciones, procedimientos para cumplirlas, líneas de autoridad y niveles jerárquicos existentes en las mismas.
- La propuesta realizada se sustenta en una base teórica y científica, por medio de una investigación bibliográfica, documental, para lograr un marco teórico que sirvió de referencia conceptual y técnica de todas las fases del estudio y diseño de la propuesta.
- Los Manuales de Funciones y Procedimientos representan una herramienta muy importante para que las fincas tengan conocimientos de la estructura orgánica, los procesos que se debe llevar a cabo en el desarrollo de las actividades tanto del área agrícola como ganadera, de esta manera lograr una eficiencia y efectividad en las funciones y los procesos.

- Como resultado del estudio de la investigación se procede a diseñar los manuales de funciones y procedimientos agrícolas y ganaderos para las fincas del cantón Cotacachi.



## RECOMENDACIONES

- Una vez recibido el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos se recomienda a los propietarios de las fincas realizar una socialización a todos las áreas para que conozcan y pongan en práctica lo que contiene el presente trabajo de investigación.
- El presente manual se debe publicar a todas las fincas que cumplan con similares características para que tengan una guía en el desarrollo de las funciones de los trabajadores y procedimientos que se debe seguir en cada área productiva de las fincas
- Se recomienda a los propietarios de las fincas poner en ejecución el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos para que cada trabajador sepa cuáles son sus funciones y no exista duplicidad en las mismas, además de que se podrá simplificar los procesos y obtener los resultados esperados de una manera más eficiente y eficaz.
- Es urgente la implementación de los manuales indicados para mejorar el proceso administrativo, que es consecuencia de un estudio realizado con los propietarios agricultores y ganaderos de las fincas involucradas en este proyecto.
- Es responsabilidad de los administradores o propietarios de las fincas mantener una dinámica de mejoramiento permanente en todos los procesos administrativos para lograr soluciones inmediatas a los problemas que se presenten
- Todas las fincas deben adecuarse y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con el mundo globalizado, esto quiere decir, que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan, como los que se sintetiza en el presente trabajo de investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

- BENJAMIN, Enrique Organización de Empresas, Editorial McGrawHill, México
- DAFT, Richard, Introducción a la Teoría de la organización, editorial McGraw Hill, México
- HERNANDEZ, Sergio, Introducción a la Administración, editorial McGraw Hill, México
- IBORRA, María, Fundamentos de Dirección de Empresas, Editorial Educatori, Granados
- REYES P. Agustín, Administración moderna, Editorial Limusa, México
- ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Editorial Oxford, México

## LINCOGRAFÍA

- [www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-De-La-Planeacion-Del-Proceso/3572170.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-De-La-Planeacion-Del-Proceso/3572170.html)
- [www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r69885](http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r69885)
- [www.bio-nica.info/biblioteca/Fuentes2005PlanAgronegocios.pdf](http://www.bio-nica.info/biblioteca/Fuentes2005PlanAgronegocios.pdf)
- [www.monografias.com/administracion-empresa](http://www.monografias.com/administracion-empresa),
- [www.buenastareas.com/ensayos/LaIntegracionProcesoAdministrativo/1506951.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/LaIntegracionProcesoAdministrativo/1506951.html):
- [www.bio-nica.info/biblioteca/Fuentes2005PlanAgronegocios](http://www.bio-nica.info/biblioteca/Fuentes2005PlanAgronegocios):
- [www.buenastareas.com/ensayos/EI-Proceso-Administrativo-Dirección-y-Control](http://www.buenastareas.com/ensayos/EI-Proceso-Administrativo-Dirección-y-Control),
- [www.monografias.com/trabajos67/direccion-administrativa/direccion-administrativa2html](http://www.monografias.com/trabajos67/direccion-administrativa/direccion-administrativa2html):
- [www.bio-nica.info/biblioteca/Fuentes2005PlanAgronegocios.pdf](http://www.bio-nica.info/biblioteca/Fuentes2005PlanAgronegocios.pdf):
- [www.uproadmon.blogspot.com/2007/03/el-control.html](http://www.uproadmon.blogspot.com/2007/03/el-control.html),
- [www.jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/](http://www.jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/)
- [www.bio-nica.info/biblioteca/Fuentes2005PlanAgronegocios.pdf](http://www.bio-nica.info/biblioteca/Fuentes2005PlanAgronegocios.pdf):
- [www.importancia.biz/importancia-de-empresa](http://www.importancia.biz/importancia-de-empresa):
- [www.monografias.com/trabajos-producción-administración](http://www.monografias.com/trabajos-producción-administración),
- [www.monografias.com/trabajos89/manual-agropecuaria/manual-shtml](http://www.monografias.com/trabajos89/manual-agropecuaria/manual-shtml):
- [www.librosgratis.net/db/pdf/organizacion-de-empresas-franklin](http://www.librosgratis.net/db/pdf/organizacion-de-empresas-franklin):
- [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos)
- [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos)
- [www.librosgratis.net/db/pdf/organizacion-de-empresas-franklin](http://www.librosgratis.net/db/pdf/organizacion-de-empresas-franklin)
- [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos)
- [www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.022-V176m/658.022-V176m-Capitulo%20II.pdf](http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.022-V176m/658.022-V176m-Capitulo%20II.pdf)

- [www.librosgratis.net/db/pdf/organizacion-de-empresas-franklin](http://www.librosgratis.net/db/pdf/organizacion-de-empresas-franklin)
- [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos)
- [www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/.../cap9\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/.../cap9_f.htm)
- [www.definicion.de/organigrama/#ixzz2jn7xUOvq](http://www.definicion.de/organigrama/#ixzz2jn7xUOvq)
- [www.sites.google.com/site/218teoriaygestiondelasorg/concepto-y-ventajas](http://www.sites.google.com/site/218teoriaygestiondelasorg/concepto-y-ventajas)
- [www.elprisma.com/diagramas de flujo](http://www.elprisma.com/diagramas-de-flujo)

# ANEXOS

**ANEXO 1**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS, AGRICULTORES Y GANADEROS DE LAS FINCAS AGRICULTORAS Y GANADERAS DEL CANTÓN COTACACHI**

**Objetivo.-** Investigar el nivel de conocimiento de los trabajadores con respecto a la estructura administrativa de y de procedimientos de las fincas

Sírvase responder el cuestionario marcando con una X la alternativa que crea conveniente de acuerdo con el grado de conocimiento que usted tenga de las preguntas:

**1.- ¿La finca que usted administra o es propietario está debidamente organizada?**

En su totalidad	<input type="checkbox"/>
La mayor parte	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

**2.- ¿Conoce usted si la finca tiene establecida la misión, visión, objetivos, políticas y valores?**

En su totalidad	<input type="checkbox"/>
La mayor parte	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

**3.- ¿Conoce usted si la finca tiene formulado un organigrama?**

En su totalidad	<input type="checkbox"/>
La mayor parte	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

**4.- ¿Conoce usted si la finca tiene manual administrativo de funciones?**

En su totalidad	<input type="checkbox"/>
La mayor parte	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

**5.- ¿Quisiera usted que su finca cuente con manual de funciones técnicamente estructurado?**

En su totalidad	<input type="checkbox"/>
La mayor parte	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

**6.- ¿Estaría de acuerdo que este manual se aplique a todas las fincas?**

En su totalidad	<input type="checkbox"/>
La mayor parte	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

**7.- ¿Estaría de acuerdo que este manual se aplique a todas las fincas?**

En su totalidad	<input type="checkbox"/>
La mayor parte	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

**8.- ¿Quisiera usted que se elabore un manual general para la preparación de la tierra, siembra y cosecha?**

En su totalidad	<input type="checkbox"/>
La mayor parte	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

**9.- ¿Cuenta usted con un manual de procedimientos para la crianza, desarrollo y venta del ganado?**

En su totalidad	<input type="checkbox"/>
La mayor parte	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

**10. ¿Quisiera usted que se elabore un manual general para la crianza, desarrollo y venta del ganado?**

En su totalidad	<input type="checkbox"/>
La mayor parte	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>

Nada

**11. ¿Estaría de acuerdo usted que se publique el manual indicado anteriormente para que tengan conocimientos todos los propietarios de las fincas?**

En su totalidad

La mayor parte

Poco

Nada