



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE ECONOMÍA

Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Economista

Tema:

“Control administrativo de la panadería Pan de Casa en la ciudad de Ambato en el año 2014”

Autor: Jiménez Meza, Andrés Sebastián

Tutora: Ing. Gómez Romo, María del Carmen, MBA

Ambato – Ecuador

2017

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. María del Carmen Gómez Romo MBA, con cédula de identidad No. 1801762798, en mi calidad de Tutora del proyecto de investigación sobre el tema: **“CONTROL ADMINISTRATIVO DE LA PANADERÍA PAN DE CASA EN LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2014”**, desarrollado por Andrés Sebastián Jiménez Meza, de la carrera de Economía, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, enero 2017

EL TUTOR



Ing. María del Carmen Gómez Romo MBA

C.I. 1801762798

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA

Yo, Andrés Sebastián Jiménez Meza, con cédula de identidad No. 180323201-4, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto investigativo, bajo el tema: **“CONTROL ADMINISTRATIVO DE LA PANADERÍA PAN DE CASA EN LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2014”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Proyecto de Investigación.

Ambato, enero 2017

AUTOR



.....
Andrés Sebastián Jiménez Meza

C.I. 180323201-4

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de Investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, enero 2017

AUTOR



.....
Andrés Sebastián Jiménez Meza

C.I. 180323201-4

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

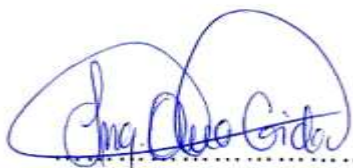
El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema: **“CONTROL ADMINISTRATIVO DE LA PANADERÍA PAN DE CASA EN LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2014”**, elaborado por Andrés Sebastián Jiménez Meza, estudiante de la Carrera de Economía, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, enero 2017



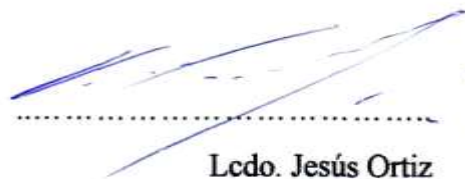
Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Ing. Ana Córdova

MIEMBRO CALIFICADOR



Lcdo. Jesús Ortiz

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, que me ha permitido cumplir con una meta más en mi vida, a mis hijos para ser un ejemplo de superación constancia y trabajo, que se pueda reflejar en su futuro

Andrés Sebastián Jiménez M.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia que confió siempre en mí, que me dieron fuerzas para jamás darme por vencido y culminar con este objetivo.

Andrés Sebastián Jiménez M.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE ECONOMÍA

TEMA: “CONTROL ADMINISTRATIVO DE LA PANADERÍA PAN DE CASA
EN LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2014”

AUTOR: Andrés Sebastián Jiménez Meza

TUTOR: Ing. María del Carmen Gómez Romo MBA

FECHA: Enero 2017

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio realiza un análisis del control administrativo de la panadería Pan de Casa en la ciudad de Ambato en el año 2014, donde se desarrolla el planteamiento del problema, el cual se estructura a nivel macro, meso y micro contextualización, se plantea el problema a través de un árbol de causas y efectos del cual se realiza las críticas que guían la investigación, además que plantea objetivos medibles que den cumplimiento al objeto del estudio. También se utiliza la investigación documental, ya que se investiga los antecedentes informativos, así como se realiza la fundamentación teórica considerando varios autores, además se desarrolla la hipótesis que permitirá medir la relación entre las variables a fin de cumplir con los objetivos planteados anteriormente. Continuamente se indica la metodología de la investigación utilizada, con lo cual se detalla la modalidad, el enfoque, el nivel investigativo además de definir la población a ser intervenida en el estudio; de allí se concentra en presentar los resultados de la investigación, analizando e interpretando la información obtenida del campo, con lo cual se procede a utilizar el estadígrafo t de student para comprobación de hipótesis, después de ello se concluye la investigación y se plantea las posibles recomendaciones a aplicar.

PALABRAS DESCRIPTORAS: CONTROL ADMINISTRATIVO, PROCESOS, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, OBJETIVOS EMPRESARIALES, PLANIFICACIÓN.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
CAREER ECONOMY

TOPIC: “ADMINISTRATIVE CONTROL OF THE HOUSE BREAD BAKERY IN THE CITY OF AMBATO IN 2014”

AUTHOR: Andrés Sebastián Jiménez Meza

TUTOR: Ing. María del Carmen Gómez Romo MBA

DATE: January 2017

ABSTRACT

This study analyzes the administrative control of the Bread House bakery in the city of Ambato in 2014, where the approach to the problem, which is structured macro, meso and micro contextualization develops, the problem arises through a tree of causes and effects which the criticism that guide the research is conducted, also posed measurable objectives giving effect to the object of the study. documentary research is also used as the background information is investigated, as well as the theoretical basis considering several authors performed also hypothesized that will measure the relationship between variables in order to meet the objectives outlined above are developed. Continually research methodology used is indicated, which mode, the focus, the research level as well as defining the population to be operated in the detailed study; from there it concentrates on presenting the results of research, analyzing and interpreting information from the field, which proceeds to use the statistician Student t test for hypothesis testing, after which the investigation is concluded and raises possible recommendations to implement.

KEYWORDS: ADMINISTRATIVE CONTROLS, PROCESSES, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, BUSINESS OBJECTIVES, PLANNING.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUDITORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA.....	2
1.1.TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1.Contextualización.....	2
1.2.1.1.Macro Contextualización.....	2
1.2.1.2.Meso Contextualización.....	3
1.2.1.3.Micro Contextualización.....	4
1.2.2.Análisis Crítico.....	8
1.2.3.Prognosis.....	9
1.2.4.Formulación del Problema.....	9

1.2.5.Delimitación.....	10
1.3.Justificación.....	10
1.4.Objetivos	11
1.4.1.General	11
1.4.2.Específicos	11
CAPÍTULO II.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1.Antecedentes Investigativos.....	12
2.2.Fundamentación Filosófica	17
2.2.1.Fundamentación Ontológica	18
2.2.2.Fundamentación Axiológica	18
2.3.Fundamentación Legal	19
2.4.CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	20
2.4.1.Términos Básicos	20
2.4.2.Categorías Fundamentales	35
2.4.2.1.Superordinación Conceptual	35
2.5.Preguntas Directrices	36
2.6.Hipótesis.....	36
2.7.Señalamiento de Variables de la Hipótesis	36
2.7.1.Variable Independiente	36
2.7.2.Variable dependiente.....	36
2.7.3.Unidad de Observación.....	36
2.7.4.Termino de Relación.....	36
CAPÍTULO III.....	37
METODOLOGÍA	37
3.1. MODALIDAD, ENFOQUE Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	37
3.1.1. Modalidad	37
3.1.2. Enfoque	38
3.1.3. Nivel de investigación.....	38
3.2. POBLACIÓN, MUESTRA Y UNIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	39

3.2.1. Población.....	39
3.2.2. Unidad de investigación.....	40
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	40
3.4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	41
3.4.1. Plan de recolección de la información	43
3.4.2. Plan de procesamiento de la información	43
CAPÍTULO IV	45
RESULTADOS.....	45
4.1 PRINCIPALES RESULTADOS	45
4.1.1. Resultados	45
4.1.2. Verificación de la hipótesis.....	76
4.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	79
4.3. CONCLUSIONES	79
4.4. RECOMENDACIONES	80
Bibliografía	86
Anexos.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla N° 1 Matriz De Operacionalización De Variables.....	41
Tabla N° 2 Matriz De Operacionalización De Variables.....	42
Tabla N° 3 ¿Es importante un control previo al empezar con las operaciones en la panadería?	46
Tabla N° 4 ¿La supervisión de las operaciones se cumple periódicamente?.....	47
Tabla N° 5 ¿La vigilancia de las operaciones recae en personal competente?	48
Tabla N° 6 ¿La dirección de la panadería es importante para cumplir con los objetivos establecidos?.....	49
Tabla N° 7 ¿Tiene instrumentos para un control de actividades futuras?.....	50
Tabla N° 8 ¿Las operaciones se realizaron con eficiencia y eficacia?.....	51
Tabla N° 9 ¿Se cumplió con los objetivos esperados?.....	52
Tabla N° 10 ¿Es necesario elaborar estándares de desempeño en la panadería?.....	53
Tabla N° 11 ¿Cuáles considera que son las causales por las cuales no existe el control administrativo en la empresa para determinar dificultades y necesidades de control?.....	54
Tabla N° 12 ¿Los procesos de control utilizados detectaron errores?	56
Tabla N° 13 ¿Los resultados a de los controles fueron positivos?.....	57
Tabla N° 14 ¿Las entregas de materia prima e insumos se realizan a tiempo?	58
Tabla N° 15 ¿Tiene conocimiento de cuanto desperdicio hay en el proceso productivo?.....	59
Tabla N° 16 ¿Con que frecuencia se utilizan órdenes de producción?.....	60
Tabla N° 17 ¿En qué tiempo la administración atiende sus requerimientos?	61
Tabla N° 18 ¿Piensa usted que la empresa maneja un stock apropiado de inventarios?	62
Tabla N° 19 ¿Se registran devoluciones y bajas de productos e insumos?.....	63
Tabla N° 20 ¿El sistema informático que se utiliza es apropiado?	64
Tabla N° 21 ¿Cuál es el principal problema que se presenta al momento de elaborar los productos?	65

Tabla N° 22 ¿El sistema de control que utiliza la administración es el adecuado? ...	66
Tabla N° 23 ¿Los empleados se involucran en actividades que no le competen?	67
Tabla N° 25 Ficha de observación a los procesos administrativos y operativos	74
Tabla N° 24 Tabla de contingencia.....	78
Tabla N° 26 Modelo operativo.....	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico N° 1 Árbol de problemas	7
Gráfico N° 2: Cadena de Valor	30
Gráfico N° 3 Procesos de producción	31
Gráfico N° 4 Categorías fundamentales.....	35
Gráfico N° 5 ¿Es importante un control previo al empezar con las operaciones en la panadería?.....	46
Gráfico N° 6 ¿La supervisión de las operaciones se cumple periódicamente?.....	47
Gráfico N° 7 ¿La vigilancia de las operaciones recae en personal competente?.....	48
Gráfico N° 8 ¿La dirección de la panadería es importante para cumplir con los objetivos establecidos?.....	49
Gráfico N° 9 ¿Tiene instrumentos para un control de actividades futuras?.....	50
Gráfico N° 10 ¿Las operaciones se realizaron con eficiencia y eficacia?.....	51
Gráfico N° 11 ¿Se cumplió con los objetivos esperados?	52
Gráfico N° 12 ¿Es necesario elaborar estándares de desempeño en la panadería?....	53
Gráfico N° 13 ¿Cuáles considera que son las causales por las cuales no existe el control administrativo en la empresa para determinar dificultades y necesidades de control?.....	54
Gráfico N° 14 ¿Los procesos de control utilizados detectaron errores?	56
Gráfico N° 15 ¿Los resultados a de los controles fueron positivos?.....	57
Gráfico N° 16 ¿Las entregas de materia prima e insumos se realizan a tiempo?	58
Gráfico N° 17 ¿Tiene conocimiento de cuanto desperdicio hay en el proceso productivo?.....	59
Gráfico N° 18 ¿Con que frecuencia se utilizan órdenes de producción?.....	60
Gráfico N° 19 ¿En qué tiempo la administración atiende sus requerimientos?.....	61
Gráfico N° 20 ¿Piensa usted que la empresa maneja un stock apropiado de inventarios?	62
Gráfico N° 21 ¿Se registran devoluciones y bajas de productos e insumos?	63
Gráfico N° 22 ¿El sistema informático que se utiliza es apropiado?.....	64

Gráfico N° 23 ¿Cuál es el principal problema que se presenta al momento de elaborar los productos?	65
Gráfico N° 24 El sistema de control que utiliza la administración es el adecuado? ..	66
Gráfico N° 25 ¿Los empleados se involucran en actividades que no le competen? ..	67
Gráfico N° 26 Flujo Compras	69
Gráfico N° 27 Flujo de producción.....	71
Gráfico N° 28 Flujo de despacho y almacenamiento.....	73
Gráfico N° 29 T de student	77
Gráfico N° 30 Determinación del estadígrafo T de student.....	79

INTRODUCCIÓN

El presente estudio realiza un análisis del control administrativo de la panadería Pan de Casa en la ciudad de Ambato en el año 2014, para lo cual se estructuró cuatro capítulos que guiaron hacia una respuesta al problema evidenciado.

Capítulo I: En el primer capítulo se desarrolla el planteamiento del problema en el cual se estructura a nivel macro, meso y micro contextualización, se plantea el problema a través de un árbol de causas y efectos del cual se realiza las críticas que guían la investigación, para lo cual se evidencia una prognosis y se formula el problema; con lo anterior se procede a justificar la investigación además de plantear objetivos medibles que den cumplimiento al objeto del estudio.

Capítulo II: En el segundo capítulo se utiliza la investigación documental, ya que se investiga los antecedentes informativos respecto al tema, así como se realiza la fundamentación teórica considerando varios autores que permiten razonar y crear un concepto lógico sobre lo que está estudiando, por ello en este capítulo se desarrolla la hipótesis que permitirá medir la relación entre las variables a fin de cumplir con los objetivos planteados anteriormente.

Capítulo III: El tercer capítulo indica la metodología de la investigación utilizada, con lo cual se detalla la modalidad, el enfoque, el nivel investigativo además de definir la población a ser intervenida en el estudio; después de ello, se procede a realizar una descripción detallada del proceso de investigación, el constituye del plan de recolección y procesamiento de la información.

Capítulo IV: Es el último capítulo de la investigación y se concentra en presentar los resultados de la investigación, analizando e interpretando la información obtenida del campo, con lo cual se procede a utilizar el estadígrafo t de student por poseer dos muestras para comprobación de hipótesis, después de ello se concluye la investigación y se plantea las posibles recomendaciones a aplicar.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Control administrativo de la panadería Pan de Casa en la ciudad de Ambato en el año 2014

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro Contextualización

La información de control administrativo en el Ecuador tanto del sector privado, microempresas y Pymes es muy limitada; a nivel bibliográfico y documental se constata con publicaciones especializadas como en revistas, documentales, artículos en versión electrónica. Esta información es empírica, práctica y hereditaria, pues no posee las actitudes y competencias necesarias para implementar mejoras como un Sistema de Control Administrativo (SCA). Sin embargo, esto tiene gran impacto, ya que influye directamente en la gestión empresarial. Así, podemos decir que las causas principales, que dieron origen al control administrativo, y que surgió en Latinoamérica, fue por las grandes industrias debido a su rápido y notable crecimiento; sus propietarios se vieron imposibilitados en hacerse responsables y dirigir de una manera efectiva sus empresas, viéndose forzados, a implementar un sistema oficial de control administrativo. (Sindi & Fernando, 2014). Debido a que esta es una herramienta programada para modernizar y conseguir el perfeccionamiento de sus actividades, en Ecuador consideran, que el sistema de control administrativo, refuerza y asesora a la gerencia, así como al personal, para cumplir con los objetivos programados.

El control administrativo conduce a la consecución de los objetivos programados, por tanto es la última etapa del proceso administrativo que consiste en medir y corregir el

desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados.

Aportando a la información

El SCA es una herramienta muy importante para los gerentes de cualquier empresa, incluso la administración de un país, pero cuando la empresa o estado se desarrolla en un ambiente de negocios o economía globalizada con gran incertidumbre su aplicación se vuelve bastante compleja. (Robles, 2013, pág. 5).

Lo que si podemos decir es que detrás de una mala gestión en la mayoría de empresas en Ecuador, tenemos fracasos empresariales, es por esto que el Sistema de Control Administrativo, previene este tipo de eventualidades, pero debemos tomar en cuenta.

No se determina que la influencia del control administrativo en las empresas, a pesar de que es una herramienta clave, nos asegure el éxito, porque se debe evaluar la situación en la que se encuentran las empresas, para que los directivos obtengan la información real y necesaria, y así tomar las mejores decisiones. (Sindi & Fernando, 2014, pág. 91)

Se establece que muchas empresas en Ecuador tienen un control ineficiente no permite llegar a las metas deseadas en los tiempos establecidos. Por lo general no se realiza una toma periódica de inventarios, no existía capacitaciones constantes al personal, los manuales de responsabilidades y procedimientos no eran tomados en cuenta y en algunos casos no existían y por lo general las políticas de las empresa no eran las más idóneas. De acuerdo al tipo de actividad de las empresas, se generalizaban sin un estudio personalizado a las actividades propias de cada empresa (Gaitán, 2006).

1.2.1.2. Meso Contextualización

En Ambato a nivel del sector privado, el control administrativo se basa en la actitud que muestra la administración hacia la información; mientras que el proceder se basa solamente en los principios y criterios de la dirección, tomando en cuenta que la

gerencia es la responsable directa del cumplimiento de las políticas operativas, que constituyen la base del control administrativo. Los administradores de las pequeñas y medianas empresas no se caracterizan por tener un alto nivel de competencias acordes a la realidad y la importancia del control administrativo.

Los dueños de las empresas del sector panadero en Ambato, no cuentan con un nivel de competencia profesional que se ajuste a sus responsabilidades; en la mayoría de las panaderías artesanales de Ambato los dueños son panaderos que empezaron a trabajar en panaderías conocidas, cómo auxiliar de pandero. Posterior a la experiencia adquirida en la elaboración del pan, tomaron la decisión de instalar sus propios negocios, pero sin tomar en cuenta la instrucción de cómo administrar; es por esta razón que varias empresas han tenido que llegar a medidas extremas, como la de cerrar sus negocios.

Varias empresas del sector panadero en Ambato como: Panificadora Ambato, Panadería Quito, La Delicia, El Enjambre, Subal, El Sabor; son consideradas como las mejores y con una gran trayectoria, con la particularidad que son empresas familiares, dicho reconocimiento es por la toma de decisiones acertadas, como la contratación del personal competente para el control administrativo y cuyas funciones son las de planificar, estructurar, liderar, dirigir, supervisar y suministrar autoridad, dando como resultado empresas ejemplares en el país.

En esta urbe funcionan 200 panaderías, según la Asociación de Panaderías de Ambato. El 60% de los artesanos continúa con la tradición, cocinan en los hornos que funcionan con leña de eucalipto. Mauro Castillo, ex presidente de la asociación, cuenta que alrededor de 1,8 millones de panes se fabrican a diario en la ciudad; los bocadillos son distribuidos en el sur de Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y otras urbes de la amazonía del país. Se dice que al menos 38 variedades de pan se ofertan en las panaderías (Maisanche, 2016).

1.2.1.3. Micro Contextualización

La empresa Pan de Casa posee una tradición hace más de 100 años, empezó con la

madre de la señora Blanca Eugenia Villegas Dávila propietaria hasta la actualidad de la primera panadería en Ambato, quien es natal de la provincia de Imbabura ciudad de Atuntaqui, donde aprendió el oficio, “el arte de la panadería”, quien a sus veinte y ocho años de edad decidió salir de su ciudad natal para radicarse en Ambato; la señora Blanquita como la conocen decidió casarse y es ahí cuando empezó a hacer pan en su casa para su consumo y solía regalar a sus vecinas, es ahí cuando los vecinos empezaron a comprarle el pan.

Después de un tiempo deciden con su esposo poner la panadería en el año de 1976, con un local debidamente implementado, ya con su nombre, “Panadería Pan de Casa”, cada día las ventas fueron aumentando, el nombre de la panadería fue conocida y reconocida por casi todos los ambateños , el primer local se estableció en la Cevallos y Quito frente a la escuela Carmen Barona, en pocos meses se trasladaron al local ubicado en las calles Castillo y Cevallos donde permanecieron dieciséis años, para posteriormente establecerse en su propio local en la calle Cevallos y Quito. Con su ejemplo y perseverancia sus hijos han incursionado en el negocio emprendiendo sus propias panaderías, es así como en la actualidad la panadería cuenta con nueve locales y su familia después de muchos años de trayectoria siguen con la tradición.

Existía varios factores externos e internos en la panadería Pan de Casa, estos últimos factores fueron los que determinaron el difícil progreso de la empresa; el inadecuado control administrativo fue claramente detectado e inmanejables la administración no tuvo la capacidad de dirigirlos, por esta razón no se alcanzaron los objetivos deseados y se convirtieron en amenazas; a pesar de estos inconvenientes la empresa tenía ventajas, pudo mantener una calidad y rentabilidad superior durante varios años sobre la competencia.

Los representantes de la panadería Pan de Casa objeto de estudio, tenían claramente identificado el propósito de comercializar productos, que ofrezcan a los clientes una satisfacción en su paladar, que grabe en ellos su sabor particular, y así llegar a ser una industria dentro del gremio, pero esto fue truncado ya que por la mala relación de trabajadores, conflictos internos de los administradores y la falta de control en todos sus procesos, se vieron en la necesidad de dividir la empresa, con la intención de

eliminar ciertos factores, que aparentemente son los que dieron la advertencia para la toma de decisiones, pero esto continuó y definitivamente el factor principal detectado por el que no había cambiado la situación es el inadecuado control administrativo y un bajo nivel de competencias, por lo que hasta la actualidad no son aceptados como herramientas, son rechazados y se trabaja de forma empírica teniendo como resultado la inestabilidad en la empresa.

En los últimos años, la administración de la panadería Pan de Casa, implementó para el control de las ventas y de producción, una hoja de inventarios diaria que genera resultados con los que se verifica las ventas y hojas de producción. Pero pese a esto, la empresa ha tenido varios problemas en el control del personal a cargo de estas dos herramientas y de otros procesos; por la falta de especialización de los trabajadores pese a la constante capacitación, por lo tanto se ha tomado al control administrativo como punto de estudio.

Con respecto a la panadería Pan de Casa, su producto con más demanda es el pan y sus diferentes tipos, más que la pastelería, galletería o postres; en promedio la producción es de 1.5 (qq) al día de lunes a domingo, esto representa que el 80% de producción es de pan, aproximadamente 1000 panes y el 20 % de la producción está entre pastelería, galletería y postres.

Árbol de Problemas

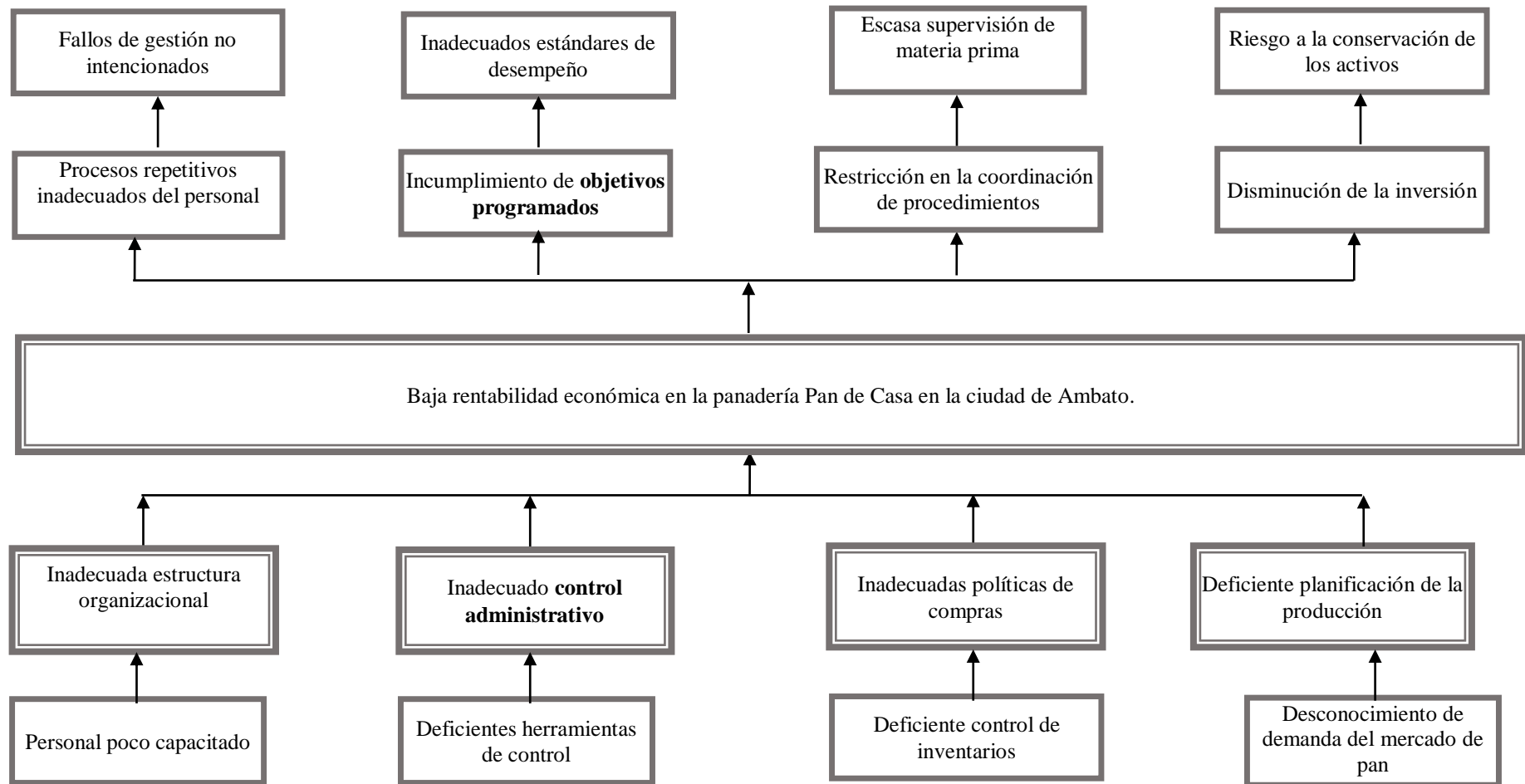


Gráfico N° 1 Árbol de problemas

1.2.2. Análisis Crítico

El inadecuado control administrativo, tiene como resultado una baja rentabilidad en la panadería Pan de Casa de la ciudad de Ambato, generado el incumplimiento de los objetivos programados; la inadecuada estructura organizacional que a un inicio implementó la empresa, dieron como efectos procesos repetitivos inadecuados del personal; se identificó que el personal estaba poco capacitado y por esta razón tenían continuos fallos de gestión no intencionados. Por ejemplo, la anotación de ventas con precios erróneos, la elaboración de productos sin un adecuado control, etc., Se puede decir que es un gran problema al momento de inspeccionar las labores encomendadas, nos encontraremos con problemas de datos erróneos, pues difícilmente no podrán ser detectados por falta de evidencia.

El control se debe enfocar, en valorar y perfeccionar el desempeño de las actividades de los trabajadores para asegurar que los objetivos y planes de la organización se cumplan.

La empresa ha tenido hasta la actualidad, inadecuadas políticas de compras y esto tiene como consecuencia restricción en la coordinación de procedimientos; por ejemplo que el deficiente control de inventarios va a tener como resultado una escasa supervisión de materia prima, tomando en cuenta que sin este material la empresa no puede continuar con su proceso productivo y continuará con una baja rentabilidad.

La deficiente planificación de la producción de la empresa Pan de Casa, tiene como secuela resultados graves, cómo la disminución de la inversión; si no se considera lo mencionado la empresa no mejorará sus estándares de calidad y servicio, desconocerá los beneficios que se podrían lograr; esto pone en peligro el crecimiento de la empresa.

La inestable demanda del mercado, pone en riesgo a la conservación de los activos para que la empresa se mantenga en pie por mucho tiempo.

La razón principal por la que la empresa tiene problemas es el inadecuado control administrativo, esto conlleva al incumplimiento de los objetivos programados.

1.2.3. Prognosis

En el caso de no elaborar un Control Administrativo adecuado la empresa no evitará pérdidas económicas, se llevará a cabo procedimientos inadecuados, siendo necesario la implementación de un Sistema de Control Interno, que me brinde la seguridad de cumplir con los objetivos programados y aplicar lineamientos como: reglamentos , políticas y procedimientos que sean supervisados.

De no solventar la problemática, esto conllevaría en el caso más dramático, la quiebra de la misma, inclusive conllevaría a problemas de impuestos ya que la información es inexacta. El personal que está realizando un control “Manual”, podría dar información alterada, ya que esta es la manera que se ha llevado a cabo hasta la actualidad el control; como resultado se tomarán decisiones equivocadas para el interés de la empresa Pan de Casa, extinguiendo su participación en el mercado local.

La disminución de la rentabilidad genera que existan problemas económicos, como impuntualidades con proveedores, pago atrasado a empleados, entre otros, que afectan la gestión y las finanzas de la organización; la falta de rentabilidad también genera iliquidez, lo cual podría derivar en el cierre de local.

Otro inconveniente que se generaría al no desarrollar la investigación es el incumplimiento de objetivos, lo cual compromete a la empresa a que esta no tenga un desarrollo adecuado, que los indicadores deseados sean deplorables y genere incertidumbre entre trabajadores, además que los objetivos deberán ser reformulados para alcanzar logros importantes.

1.2.4. Formulación del Problema

En virtud del problema enunciado y sus causas y efectos generados por este, se plantea el siguiente problema:

¿De qué manera el inadecuado control administrativo en la panadería Pan de Casa afecta al cumplimiento de los objetivos programados?

1.2.5. Delimitación

- **Aspecto:** Administrativo
- **Área:** Control Administrativo
- **Campo:** Control administrativo de la panadería Pan de Casa
- **Espacial:** Este estudio se realizara en la empresa Pan de Casa en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato.
- **Temporal:** El problema será analizado en el periodo comprendido entre el primero de enero al treinta y uno de diciembre del año 2014.
- **Población:** Se encuentra directamente involucrados el personal de la empresa que consta de 1 administrador, 1 panadero, 1 pastelero, 3 empleados.

1.3. Justificación

La empresa Pan de Casa, necesita tener un enfoque claro del control administrativo, para poder evaluar y corregir el desempeño de las actividades, tanto gerencial como de los subordinados dentro de la organización, para asegurar que los objetivos se cumplan.

Es por esto que se plantea la gran importancia que tiene el control, para determinar si los objetivos programados se ajustan a lo planificado, identificando errores y a los responsables de las malas operaciones, para que puedan ser corregidas.

La función del control sirve al gerente para enfrentar el cambio, que afectan a los productos y servicios que ofrece la empresa. Forma una parte inevitable del ambiente en cualquier organización empresarial. La administración requiere de una participación activa, en donde el control debe ser no solo de una forma evaluativa al final de las actividades, sino de una manera preventiva, analizando el pasado de objetivos no alcanzados, y con estos antecedentes plantear estrategias que permitan corregir errores.

Otro aspecto es la necesidad de delegar autoridad y de fomentar el trabajo en equipo; esto no disminuye la responsabilidad que tiene la gerencia, sino que es parte del

proceso de control, en donde evalúa el desarrollo de los empleados, dándoles la oportunidad que desarrollen su creatividad y participación en las actividades delegadas, por lo cual esta investigación es útil para los propietarios de la panadería Pan de Casa, ya que de ella se puede derivar orientaciones para su desarrollo como gerentes y administradores efectivos, proporcionándoles la posibilidad de aumentar la productividad de sus unidades de producción.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Analizar el control administrativo de la panadería Pan de Casa en la ciudad de Ambato para contribuir al cumplimiento de objetivos programados.

1.4.2. Específicos

- Definir las causas por las cuales no existe el control administrativo en la empresa para determinar dificultades y necesidades de control.
- Establecer los puntos importantes de control administrativo.
- Plantear estrategias de monitoreo y control para el cumplimiento de los objetivos planificados de la panadería Pan de Casa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

A nivel general los resultados obtenidos en la búsqueda de información para el estudio de este caso, se puede decir que existen documentos solo con una de las variables, es decir que existe variedad de bibliografía en control administrativo con enfoque de producción en cadena, tanto para empresas y pymes; y tesis específicas de uso y manejo de producción de pan en producción artesanal y microindustria.

En la investigación presentado por Salazar Ana (2014) con el tema “Políticas y Procedimientos de Control Administrativo y Financiero y su Incidencia en la Información Financiera de la Empresa Textiles Industriales Ambateños S.A. TEIMSA en el año 2012” que se presentó en la Universidad Técnica de Ambato cuya objetivo principal fue la “Determinar la incidencia de las políticas y procedimientos, en la generación de la información financiera, para tener un eficiente sistema de control interno”.

Este tema presentado por Salazar se acerca al problema que evidencia la panadería Pan de Casa, esto porque se evidencia deficiencia en el proceso de control administrativo, por ello esta investigación llevo a establecer los siguientes resultados:

- Se puede concluir que las políticas y procedimientos de control administrativo y financiero no se encuentran actualizados por más de 20 años desde inicios de la compañía, generando obstáculos en el desarrollo de las actividades diarias y proceso de perfeccionamiento y crecimiento continuo.
- La mayor parte de las políticas y procedimientos de control aplicadas a la información administrativa y financiera de la empresa, se las ejecuta de forma empírica, es decir, basándose en la experiencia o en los conocimientos adquiridos a través del tiempo, mas no por conocimientos basados en fundamentos teóricos o siguiendo políticas, normas o procedimientos

establecidos de forma escrita aprobadas por la gerencia y comunicadas al personal lo que determina que dichas políticas y procedimientos de control son inadecuadas.

- Los perjuicios ocasionados debido a la desactualización de políticas y procedimientos en la empresa es la obtención de información financiera inoportuna, esto impide proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos de la entidad y la adecuada toma de decisiones. (Salazar, 2014, pág. 79)

Las investigaciones sobre control administrativos redactan de manera resaltante los procesos internos como tal, estas investigaciones entregan una idea de cómo tratar estos problemas y entregan resultados que permiten establecer el planteamiento de propuestas validas, como solución a los problemas empresariales.

Sin embargo, este proyecto está enfocado al control administrativo de la panadería Pan de casa en la ciudad de Ambato, por lo cual no se encontró una investigación previa relacionada a este tema en la industria del pan, siendo esta la única en dicha especialización dentro de la localidad.

En la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato existen investigaciones relacionadas con el tema propuesto por lo que fue necesario recopilar información sobre el control administrativo.

Al revisar la información sobre el tema planteado, se fundamentó en las siguientes investigaciones, de acuerdo con Ramos, (2015) autor de la tesis de posgrado “El control administrativo y la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.” concluye que sus objetivos específicos;

- “Examinar el control administrativo para la mejora en los procesos.
- Determinar los factores fundamentales para una acertada toma de decisiones
- Diseñar un modelo de control basado en la metodología BALANCE SCORE CARD para una estructura sólida en la Cooperativa de Ahorro y Créditos Cámara de Comercio de Ambato Ltda.” (p. 29)

Existe otro documento que aporó mucho a la investigación sobre el tema “El Control Administrativo Y El Cumplimiento De Objetivos En La Empresa Lionheart Construcciones” de acuerdo con Mayorga, (2015) concluye que:

- Identificar las áreas críticas de la empresa que limitan el control administrativo para tener un diagnóstico general y proponer mejoras.
- Determinar las causas por las que la empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES no está cumpliendo los objetivos planteados.
- Proponer procedimientos que permitan mejorar el control administrativo y cumplir los objetivos optimizando recursos en la empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES. (p. 24)

Las investigaciones enuncian la importancia del control administrativo, y que es una herramienta útil para que mediante el adecuado control se pueda obtener resultados deseados, además de cumplir con objetivos programados, estos últimos refiriéndose al alcance de objetivos estratégicos o institucionales, necesario para el crecimiento y desarrollo de la industria. Las diferentes investigaciones contribuyen a resolver los problemas del control administrativo que generan problemas en diferentes áreas empresariales; por ello, la contribución de estas investigaciones puede encaminar a resultados deseados para la empresa.

Según Andrade Natalia (2010) de la Universidad Técnica de Ambato previo a conferirse el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en su tesis elaborada con el tema de “La incidencia del control interno de inventarios en el proceso de despachos de la empresa Novocentro Codisa Matriz Ambato” llegó a las siguientes conclusiones:

- “El control interno de inventarios tiene una gran influencia en el proceso de despachos de la empresa, por cuanto están relacionadas directamente, por dicha razón se debe priorizar el control en esta área, puesto que los inventarios son los generadores principales de ingresos para el negocio”.
- “El personal de la empresa considera que en la mayoría de casos no existe supervisión en los despachos de inventarios demostrando de esta forma que no todos los despachos son revisados, generando un riesgo en esta área”.

- “La empresa no efectúa periódicamente capacitaciones al personal operativo y administrativo, impidiendo de esta manera la mejora continua del negocio, por cuanto un personal capacitado colabora a la obtención de réditos económicos para la empresa”.

En cuanto al control interno que es importante en toda institución, tiene afectaciones en algunas áreas, como es este caso son los inventarios, lo cual no permite que se obtengan los mejores resultados.

Para el desarrollo del presente trabajo se ha encontrado la siguiente investigación; de la Escuela Politécnica del Ejército (Sangolquí), en el Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio; para la obtención del título de 13 Ingeniería en Finanzas y Auditoría Cpa con el tema “Análisis de la situación financiera de la Ferretería Palacios Franquiciado Disensa y Propuesta de un modelo de gestión financiera”; de Acosta Ramos Mireya Jaqueline (2012); quien llegó a las siguientes conclusiones:

- Una vez culminado el estudio que se realizó en la Ferretería Palacios Franquiciado Disensa, puedo manifestar que la misma no lleva a cabo ningún tipo de control sobre sus operaciones esto ha impedido a los dueños una eficiente toma de decisiones y el mejoramiento de sus resultados financieros.
- Toda empresa requiere de información financiera clara, confiable y oportuna, la cual, en el caso específico de la Ferretería Palacios Franquiciado Disensa, en el Capítulo III de este trabajo se hace mención de una serie de situaciones que obstruyen una eficiente toma de decisiones que se resumen en la falta de un sistema contable eficaz para llevar a cabo la cuantificación de las operaciones del negocio.
- De acuerdo al análisis interno de la gestión financiera realizado en el Capítulo 3, se observa una disminución en las ventas, considero que esta situación se presenta debido a la falta de un sistema apropiado para registrar todas las ventas diarias, la falta de un procedimiento para una correcta administración del efectivo.
- Por otro lado, en el período analizado en lo que se refiere a cuentas por cobrar

hay un leve incremento, por ventas efectuadas a crédito únicamente a clientes considerados de tipo preferencial. Evidencia de una falta de políticas crediticias. En lo que respecta a la rentabilidad del 2008 muestra un deterioro, teniendo en cuenta los niveles de rentabilidad en proporción en el 2007, causado por la fuerte inversión en activos improductivos.

Aunque el tema no se asemeja al estudio en este se desarrolla análisis en cuanto a la importancia del control, determinando que en dicha empresa no se lleva ningún tipo de control por lo que los resultados son los esperados y sobretodo la toma de decisiones sea incorrecta, por ello al tomar como referencia esta investigación se tiene el antecedente que una empresa debe llevar adecuadamente los controles administrativos para obtener mejores resultados y sobretodo prevenir mediante la toma de decisiones adecuada.

Según Guzmán Rodrigo (2014) de la Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas previo a conferírsele el título de contador público y auditor en el grado académico de Licenciado en su tesis elaborada con el tema de “Auditoria Operacional en el área de inventarios de una empresa ferretera” llegó a las siguientes conclusiones:

- “Los inventarios constituyen el rubro más importante del activo corriente de la empresas comerciales como las ferreterías, cuya salvaguarda se logra con la implementación de controles internos capaces de prevenir y detectar oportunamente fraudes, malversaciones y pérdidas considerables, ya que del eficiente control interno y de una excelente administración de inventarios, depende del éxito o fracaso de la empresa”
- “De acuerdo al estudio realizado se estableció que en una empresa comercial, como la ferretería, el área más susceptible de fraudes, malversaciones, hurtos, estafas, altos costos financieros y difíciles de de cuantificar es el área de inventarios y los procesos interrelacionados (compra y almacenaje, cuyas causas que influyen en la problemática es la falta de adiestramiento y mala capacitación del personal, la deficiencia de controles internos y la falta de administración de inventarios. Lo que puede sanearse utilizando el mismo

personal que realiza Auditoría Interna con entrenamiento adicional y con aptitud mental abierta para captar problemas en el flujo operacional que se examine”

Cada una de estas investigaciones tienen o presentan resultados similares ya que se desarrolla propuesta que responden al problema de control, esto se da porque en la mayoría de empresas no se desarrolla un adecuado control de las diferentes áreas administrativas que son responsables de cada situación económica de la empresa, del alcance y cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

2.2. Fundamentación Filosófica

El estudio de esta investigación se ha orientado en un paradigma “Crítico propositivo, es crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidas con la lógica instrumental del poder; porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal” (Medina A, 2010, págs. 45, 55). El propósito de esta investigación realizada es por la necesidad de un sistema de control administrativo diario, en el que se maneje organizadamente, mediante sistemas informáticos, tecnología, un control de las actividades del personal y de la contabilidad de la empresa, en el que se obtengan datos y reportes financieros rápidos al final de cada día, para la toma de decisiones.

El manejo de personal es una actividad importante en la dirección de una empresa; del personal de trabajo depende el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos programados; en el control administrativo encontramos la manera de gerenciar, designar, organizar y evaluar las actividades delegadas a los trabajadores, para prevenir, supervisar y corregir errores en las actividades diarias realizadas en la empresa, pensando y actuando de una manera preventiva y correctiva.

La panadería Pan de Casa es un negocio que satisface la demanda de un alimento de primera necesidad, puesto que el consumo del pan es diario, contrario al de otras industrias en donde les cuesta semanas realizar el proceso de producción, venta y cobro.

Toda actividad manual realizada en la panadería Pan de Casa requiere de recurso humano, va acompañado también de la instrumentación, maquinaria, materia prima, dinero y tecnología necesaria para poder lograr los objetivos programados, de operación, cumplimiento, información, riesgo, cambio y así encontrar el equilibrio económico de la empresa.

Esto se solucionaría mediante la utilización de un sistema de control manual o sistematizado especializado, que brinde la seguridad de aplicar reglamentos políticas y procedimientos que puedan ser supervisados. Permite proteger los bienes de la empresa, un eficiente uso de los recursos disponibles, promover la mejora continua de todos los procesos, garantizar exactitud y veracidad de la información, creando una cultura de control en todos los niveles de la empresa.

2.2.1. Fundamentación Ontológica

La realidad es que se está viviendo, en un mundo entendido como cambiante y dinámico. Las decisiones prevalecen según el grado de bienestar percibido para el individuo. Cada persona busca su bienestar propio para reducir las necesidades por lo menos básicas que el ser humano desea sean satisfechas. En el sistema capitalista, para obtener capital hay que explotar los medios de producción. Se definiría como la praxis del “saber hacer” lo que mantiene la tradición varias generaciones atrás.

2.2.2. Fundamentación Axiológica

La investigación está determinada para el papel de los valores del investigador, una de las actividades controladas en este tipo de industria comercial de elaboración y venta de pan, es el tiempo de producción de las variedades de pan, ya que como se mencionó anteriormente, este ciclo de producción, venta y cobro se lo cumple diariamente; por lo que los tiempos deben ser optimizados para cumplir con la demanda y obtener las ganancias que se pretende, esto depende de algunos aspectos económicos y de maquinaria, de la eficiencia del personal de trabajo, por ejemplo: el respeto hacia todas las formas de la producción, la participación, la corresponsabilidad, amor por el país, intentando establecer el nivel de conciencia sobre los valores de puntualidad y

honestidad con los proveedores, empresarios, etc.

2.3. Fundamentación Legal

Según la (Ley Organica de Economía Popular y Solidaria, 2014) menciona: “Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las **micro, pequeñas y medianas unidades productivas**, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.” (p. 2).

Los requerimientos legales para el normal funcionamiento de la empresa panadera son:

- Certificado de Registro Microempresarial del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP).
- El registró en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.
- En el Servicio de Rentas Internas.
- En la Cámara Artesanal de Tungurahua. Por la naturaleza del objeto social del Representante legal está afiliado a la Cámara de Artesanos de Tungurahua.
- En el Ilustre Municipio de Ambato.
- En la empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato
- En el Ministerio de Salud Pública

Requerimientos para el Permiso de Funcionamiento

Previa la obtención del permiso de funcionamiento el propietario deberá realizarse una serie de exámenes como:

- Tifoidea
- BDRL (sífilis)
- Examen Coproparasitario
- En caso de ser mujer Vacuna Antitetánica

- Examen Odontológico

2.4. Categorías fundamentales

2.4.1. Términos Básicos

- **Control Administrativo**

Es un sistema organizado que debe implementar la empresa, puesto que le permite a la gerencia, tomar de una manera individual, un conjunto de procedimientos y acciones provisorias y reformatorias, con esto la administración logrará obtener información fiable para la toma de decisiones y esto apoya al logro de los objetivos programados; la gerencia tendrá información continua y a tiempo y se logrará coordinar y supervisar de mejor manera las funciones asignadas al personal.

El control administrativo es un proceso que utilizan los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización, para propiciar que los objetivos que se han marcado y las tareas que se han repartido se ejecutan de acuerdo con los requerimientos, planes o programas de la organización. (Gispert, 1999, pág. 123)

El ejecutivo de la empresa, no podrá verificar cuál es la situación real de la empresa y no existe un mecanismo que confirme e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos sin un control.

Se trata de la fiscalización de la gestión, de cualquier empresa o de otra institución sea formal o no. Esta función es ejercida en general, por jefes, directivos, gerentes o dueños.

- **Control interno administrativo**

Es un proceso que contribuye a la seguridad de lograr los objetivos de la empresa aplicando, reglamentos, políticas y procedimientos; con el fin de poder supervisar

estos lineamientos y así salvaguardar los intereses de la empresa, esto debe ser ejecutado por todo el personal de la empresa en cada uno de los niveles de la organización

También podemos decir que el control administrativo está conformado por una serie de procedimientos, reglamentos y normas; por ende es una serie de acciones, asistiendo a los administradores de manera constante con el objetivo de proteger los intereses de la organización y alcanzar los objetivos programados esto significa que.

El control interno es un conjunto de medidas y métodos coordinados, incluyendo el plan de organización, adoptados dentro de una entidad para salvaguardar sus activos, verificar el grado de exactitud y confiabilidad en sus datos contables, promover eficiencia en las operaciones y estimular las observaciones de las políticas prescritas por la administración. (Pérez, 2010, pág. 82)

- **Sistema de control**

La gerencia tratará de encaminar, transmitir y comunicar las actividades a los trabajadores de la empresa para el uso eficiente de los recursos disponibles y el logro de los objetivos programados, esto se logrará gracias a la participación de todos quienes pertenecen a esta empresa, tomando en cuenta los siguientes puntos: **Principio del carácter administrativo del control:** Es necesario discernir las operaciones de control, de la función de control. **Principio de los estándares:** el control es imposible si no se fijan de antemano, en forma exacta y cuantitativa, los estándares corresponden a las operaciones. **Principio de excepción:** el control administrativo es más eficaz y rápido cuando se consolida en los casos, en los que no se logró cumplir con lo planificado (Koontz, 2012)

Desde el punto de vista de Rojas (2012) afirma: “El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico” (p. 25). El investigador establece al control administrativo como una de las fases con la que se evalúan los resultados obtenidos en relación con

lo planeado, a fin de corregir desviaciones y errores para mejorar continuamente.

Por otro lado Kaplan (1997) menciona que: “El desarrollo del Control Interno busca complementarse con nuevos modelos como el “Cuadro de Mando Integral” (Balanced Scorecard) se encuentra en mejorar los procesos operativos existentes, se recomienda que por parte de la administración de la empresa definir una cadena de valor de todos los procesos internos; procesos de innovación identificar las necesidades de los cliente de la actualidad y futuros fomentando nuevas soluciones; procesos operativos despachando productos y servicios de calidad a los clientes y terminamos con el servicio de pos venta.

- **Control Preliminar**

El control preliminar está enfocado en la inspección y regulación de los recursos con los que cuentan las empresas, con el fin de garantizar que se cumplan las normas establecidas para llevar a cabo el proceso de transformación. Este tipo de control previene posibles problemas posteriores en todos los procesos de las empresas; la materia prima, el personal, el dinero el tiempo u otros recursos que se utilizan pueden estar sujetos a un control preventivo, con el fin de evaluar y definir insumos potenciales; aquellos que no satisfacen las necesidades de las empresas serán rechazados o corregidos. Este control puede colaborar a la efectividad de las empresas pero no cubre todas las eventualidades que se pueden presentar por esta razón es necesario contar con otros tipos de controles. (Munch, 2012)

- **Control Concurrente**

Este control identifica las dificultades que se pueden presentar durante los diferentes procesos como por ejemplo: El proceso productivo, ya que puede dar como conclusión servicios y productos de baja calidad; para poner en práctica el control concurrente se debe tener conocimientos claros de las tareas para llevar a cabo los procesos; así como la relación directa con los objetivos que deben ser alcanzados

El control concurrente tiene ciertos puntos de medición, como el sí/no con el que se

puede determinar si continúa o definitivamente se detienen las actividades; debe ser viable la separación e identificación de las normas para todas las actividades, pero es difícil controlar aquellas tareas creativas o innovadoras ya que sería casi imposible especificar que se debería hacer para tener resultados. (Munch, 2012).

- **Control Posterior**

Este control es de retroalimentación, se pone en práctica cuando un producto o servicio ha terminado, este tiene como objetivo el comprobar que se cumplan las normas y se cumplan los objetivos programados. En ciertas ocasiones los controles antes mencionados como el preliminar y el concurrente son muy costosos o no son factibles de acuerdo al tipo de actividad de la empresa, entonces utilizamos un control posterior, por ejemplo cuando ciertos procesos como el de producción de un producto o servicio son difíciles de establecer por adelantado.

Pero para que este control tenga resultados positivos, debe contribuir al proceso de planeación con información precisa y confiable como: unidades de productos terminados, productos vendidos, costos de producción etc. Este tipo de control da un soporte muy valioso al proceso de evaluación del desempeño de los empleados. (Munch, 2012)

- **Ambiente de Control**

Es la actitud de la gerencia, da las pautas para generar conciencia en los trabajadores, generando parámetros de disciplina y estructura, incorpora aspectos de integridad, valores éticos, y competencias. El ambiente de control influye en la estructura de las actividades de la empresa, se establecen objetivos y se valoran los riesgos. Las empresas se deben esforzar por tener empleados con capacidades de acuerdo a sus labores encomendadas, inculcar actitudes de conciencia de control. Los principales factores del ambiente de control son, la integridad y los valores éticos, los incentivos y las tentaciones, la comunicación con orientación moral, compromisos para la competencia, estos puntos reflejan la filosofía y estilo de la dirección, la estructura y el plan organizacional. (Gispert, 1999)

- **Valoración del riesgo**

Consiste en identificar y evaluar los riesgos que más sobresalen para el incumplimiento de los objetivos programados, esto sirve de base para resolver los riesgos. Es necesario disponer de mecanismos para reconocer y confrontar los riesgos vinculados con el cambio; debido a que las condiciones tanto económicas, operativas, técnicas, legales, etc. continuarán cambiando constantemente. La evaluación del riesgo es una actividad constante y básica que la empresa debe adoptar, para mejorar continuamente en los procesos, no es una actividad que la empresa la realiza una vez y la utiliza para toda la vida productiva. (Gispert, 1999)

- **Actividades de control**

Son actividades que la administración de una empresa implementa para el uso correcto de los recursos, a través de políticas y reglamentos, estas confirman que se lleve a cabo las instrucciones de los administradores de la empresa. La administración debe establecer las actividades de control en todos los niveles de la organización, estas puede ser verificaciones, conciliaciones, análisis de eficiencia y desglose de funciones etc. (Hernández, 2012)

- **Información y comunicación**

Este componente se refiere a la a los hallazgos encontrados y visualizados por la administración atreves del control, toda esta información se la debe facilitar de forma oportuna y precisa, para tomar decisiones correctivas. Un sistema de información debe reflejar reportes con información del cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, para así poder controlar las actividades de la empresa. (Hernández, 2012).

- **Supervisión y Monitoreo**

El monitoreo se obtiene de actividades como, evaluaciones periódicas y seguimiento continuo, a los procesos implementados para el control de la empresa. El alcance que

tiene este seguimiento depende de los riesgos detectados y de la confianza que se tiene a los controles pre establecidos; el monitoreo se deben aplicar a todas las actividades de la empresa y todas las debilidades encontradas deben ser comunicadas de inmediato para el ajuste correspondiente. (Hernández, 2012)

- **Dirección**

Consiste en que la gerencia de la empresa, debe obtener los mejores resultados posibles, dirigir y motivar a los trabajadores, para que realicen de la mejor manera las tareas asignadas. La relación entre el gerente y los trabajadores deben ser estrechas, tratando de esta manera que se unan al grupo de los que quieren cumplir con los objetivos; esta influencia es como una aceptación voluntaria que beneficiará a todos.

A cada delegación le corresponderá el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando. Dirección: **Principio de coordinación de intereses.** Es importante alcanzar una vinculación de intereses propios y universales dentro de la empresa, para el logro de los objetivos programados. **Principio de impersonalidad del mando:** la actuación de la autoridad debe verse como resultado de una necesidad de todo el organismo, y no como resultado personal de la voluntad del que gobierna. **Principio de la vía jerárquica:** Las órdenes, quejas y comunicaciones en general deben seguir las vías previamente implantadas y jamás suprimir sin razón, ni en forma persistente. **Principio de resolución de conflictos:** el conflicto debe resolverse lo más rápido posible, sin perjudicar la disciplina y que provoque el menor disgusto de las partes implicadas. **Principio de aprovechamiento de conflictos:** el conflicto no es una intimidación, por el contrario, administrativamente se aprecia como una oportunidad y debe sacar partido para presionar el acercamiento de soluciones (Scalan, 1990).

- **Organización**

La empresa debe tomar en cuenta la estructura, por ende el grupo de trabajadores de la misma, deben coordinar las actividades que desempeñarán, para aprovechar al máximo los recursos con los que se cuenta; para esto tomamos en cuenta el. **Principio**

de especialización: el trabajo tiende a distribuir cada vez más en tareas concretas. El sujeto rinde con mayor eficiencia, exactitud y habilidad al comprometerlo a una actividad específica. La especialización por razones obvias de conocimiento tiene la característica de difundir y genera mayor creatividad e iniciativa. **Principio de unidad de mando:** un subalterno recibirá órdenes de un solo jefe. **Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad:** debe especificar el grado de responsabilidad que corresponde a cada jefe dentro de los escalafones de la empresa, decretando al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella (Scalan, 1990).

Una organización es un sistema elaborado para alcanzar metas y objetivo programados; este sistemas puede, estar armonizado con otros subsistemas relacionados y que cumplen funciones pero Rosenberg (1996) afirma: “Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñados para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran” (p, 290)

- **Planificación**

La Planificación implica que la empresa debe seleccionar las tareas que los trabajadores deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos programados. El gerente de la empresa por medio de la planeación, describe de una forma exacta qué debe hacer para tener éxito, minimizando el riesgo y aprovechando las oportunidades, deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, ya que existe siempre el riesgo. **Principio de objetividad:** la praxis de la administración debe apoyarse en acciones, y no en opiniones personales. **Principio de la medición:** los objetivos serán más seguros cuanto más podamos apreciarlos cuantitativamente, es decir, que sean susceptibles de medición. **Principio de precisión:** los planes deben realizar con la mayor precisión posible, y no con afirmaciones vagas y generales, ya que van a encaminar acciones precisas. **Principio de flexibilidad:** debe existir especialización en la elaboración de los planes, pero en su implementación debe haber margen para los cambios que surjan de forma accidental. **Principio de unidad:** dentro de la empresa se elaboran planes en cada una de las áreas de trabajo, pero estos planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe un plan general. **Principio de**

rentabilidad: todo plan debe compensar con beneficios favorables que espera la empresa con respecto a los costos que exige (Scalan, 1990).

Fases de la planificación

- **Definición de las metas y objetivos organizacionales**

Los objetivos son las metas que la empresa define para salir a delante y es responsabilidad de la gerencia, realizar el análisis para identificar los objetivos más adecuados, de esta manera se puede confirmar la viabilidad del proyecto. Los objetivos se establecen, respondiendo a una serie de inquietudes; qué persigue la empresa con el proyecto, para qué lo desarrolla, dentro de qué valores y principios lo sustenta y qué resultados espera tras su aplicación. Los objetivos ayudan a concentrar toda la información que se obtiene del plan y a la vez determina las condiciones futuras que el gerente desea alcanzar (Ivancevich, 1995).

- **Establecer políticas para alcanzar los objetivos**

La empresa debe establecer políticas para el logro de los objetivos. El método científico ofrece un marco de referencia que está enfocado al establecimiento de las políticas, se debe identificar todas las áreas de necesiten de estas políticas, y recopilar información, esta proviene de los objetivos de la empresa. Una vez recopilada la información la gerencia en conjunto con todos los colaboradores internos de la empresa debe establecer las políticas; debe ser de esta forma para que se establezcan políticas eficaces (Ivancevich, 1995).

- **Plan de trabajo**

La gerencia es el encargado de establecer el plan, herramientas, instrumentos y medios con los que cuentan la empresa para la ejecución del proyecto. Estos medios pueden ser: humanos, económicos, tecnológicos, físicos y virtuales (páginas web, blogs, entre otros recursos digitales). Este procedimiento es favorable para determinar los puntos débiles de un proceso. En la mayoría de los casos, los encargados del proyecto elaboran

tres tipos de planes de acuerdo al tiempo, toman en cuenta diferentes panoramas y detalles propios del tipo de negocio.

Son planes intermedios son los principales objetivos de la empresa, también las políticas y estrategias para cumplir con los objetivos. Los planes intermedios y a corto plazo evolucionan en áreas como; la producción, el personal, las finanzas y ventas básicamente se debe desarrollar un plan estratégico.

Hechas estas valoraciones, el proyecto entra en su fase decisiva: determinar las fechas, los plazos de ejecución, las labores que se llevarán a cabo y las estrategias que se pondrán en marcha, ósea planear una hoja de ruta del proyecto. Sin embargo, esta no debe ser inflexible; al contrario, ya que es inevitable encontrar dificultades que se puedan presentar (Ivancevich, 1995).

- **Valoración de resultados**

En esta última fase debemos primeramente responder: ¿se han cumplido los objetivos Iniciales? La evaluación de resultados nos ayuda a obtener información y analizar el cumplimiento de los objetivos propuestos o implícitos de la empresa de acuerdo a su actividad y a la vez ayuda a la eficiencia y eficacia de obtener conclusiones que permitan una retroalimentación de los planes. Es por esto que valoración no se considera como una fiscalización, esto permite al administrador aprender y adquirir experiencias y así tomar decisiones que garanticen obtener mejores resultados. (Ivancevich, 1995).

- **Administración**

La administración se la considera como una disciplina que se encarga de gestionar las actividades en la empresa, con eficiencia y eficacia y dirigir de la mejor manera los recursos, tanto materiales como humanos basados en criterios científicos y así cumplir con los objetivos. “El termino administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y juntos con ellas” (Decenzo, 2002, pág. 5).

Varios términos merecen una explicación. Eficiencia significa hacer las cosas correctamente y esta tiene una relación directa entre los insumos y los productos y la eficacia significa la conclusión de las actividades encomendadas y de manera correcta.

Cadena de Producción

Todos los negocios buscan tener mayores rentabilidades, es algo natural y válido en una economía de mercado. Sin embargo no todos entienden que una de las formas más seguras y permanentes de hacerlo es a través del diseño de estrategias que identifiquen aquéllas actividades en donde se pueden establecer Ventajas Competitivas. Por otro lado, en toda empresa, se realizan actividades encaminadas a ofrecer productos y servicios a sus clientes.

Sin embargo no todas las actividades permiten establecer dichas ventajas; en este sentido Morales (1987) afirma: “Los sistemas operacionales son, rara vez, diseñados de manera total y no parecen completamente desarrollados como los vemos, si no que por lo común son un producto del diseño, el desarrollo, la modificación y el nuevo diseño de acuerdo con el desarrollo y cambio de las condiciones” (p. 67).

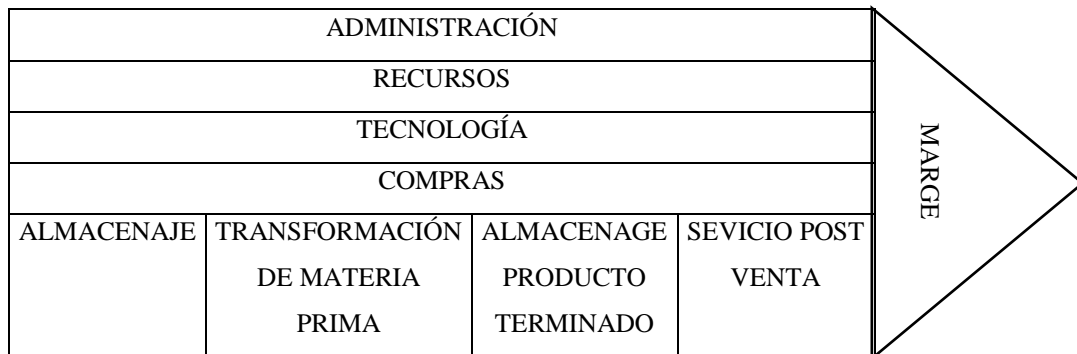
- **La Cadena de Valor**

En una pequeña empresa artesanal se define como el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, las cuales se inician desde la obtención de las materias primas, pasando por todos los procesos hasta que el producto terminado es entregado al consumidor final. Así también se incluye también todas las actividades de post-venta devoluciones, garantías, servicio técnico, etc.

Cada actividad que realiza una empresa debe generar el máximo valor y aquellas que no lo generen, deben costar lo menos posible, de forma tal que genere un margen superior al de sus competidores (Romero, 2009).

En resumen, el concepto de cadenas productivas es muy semejante al concepto de sistema de valor originalmente desarrollado por Porter.

Gráfico N° 2: Cadena de Valor



Fuente: (Murillo, 2005)

Elaborado por: Andrade, 2016

El margen de un negocio o la utilidad del mismo, depende de actividades denominadas primarias que se muestran consecutivamente de forma horizontal, así como las complementarias o secundarias que se muestran consecutivamente de forma vertical.

- **El Valor**

El valor, puede diferir del valor que le otorgue al producto el fabricante o proveedor, obtenido de todos los materiales y servicios adquiridos para la elaboración del producto final, sin embargo lo que es de mucho interés, es lo que percibe el cliente para este análisis. Para (Pérez, 2010) lo define: “El valor es el precio en dinero que se atribuye a los distintos bienes y servicios producidos o adquiridos por la empresa” (p. 281).

El términos personales es importante analizar; parte de la problemática es el bajo consumo y el menospreciado valor que le da el consumidor al pan, radica precisamente porque no se ha utilizado marketing y promocionar los beneficios de este producto alimenticio. El marketing juega a favor del productor ya que demuestra los beneficios y brinda al consumidor el entendimiento de lo que significa elaborar un producto alimenticio combinando el arte, la tecnología y la ciencia de la panificación.

- **El Valor del Pan**

El valor del pan, ha disminuido en nuestro mercado en las últimas décadas. No es

necesario realizar ninguna estadística para comprobar el descenso en el consumo si comparamos los hábitos alimenticios de hace algunos años. El pan se ha desvalorizado y la labor del panificador artesanal también, lo que redonda directamente en el precio que el consumidor está dispuesto a pagar.

Para empezar, es necesario separar las actividades denominadas primarias y secundarias o complementarias, las cuales permiten generar valor del pan y la creación de estrategias, permitirá a la empresa desarrollarse como un negocio competitivo y que sea rentable, lo cual es totalmente aplicable a las industrias de panificación, sin excluir a las artesanales, independientemente de la facturación que tengan. Siempre habrá espacio para rediseñar las estrategias y desarrollar por ende negocios estables.

- **Procesos de Producción**

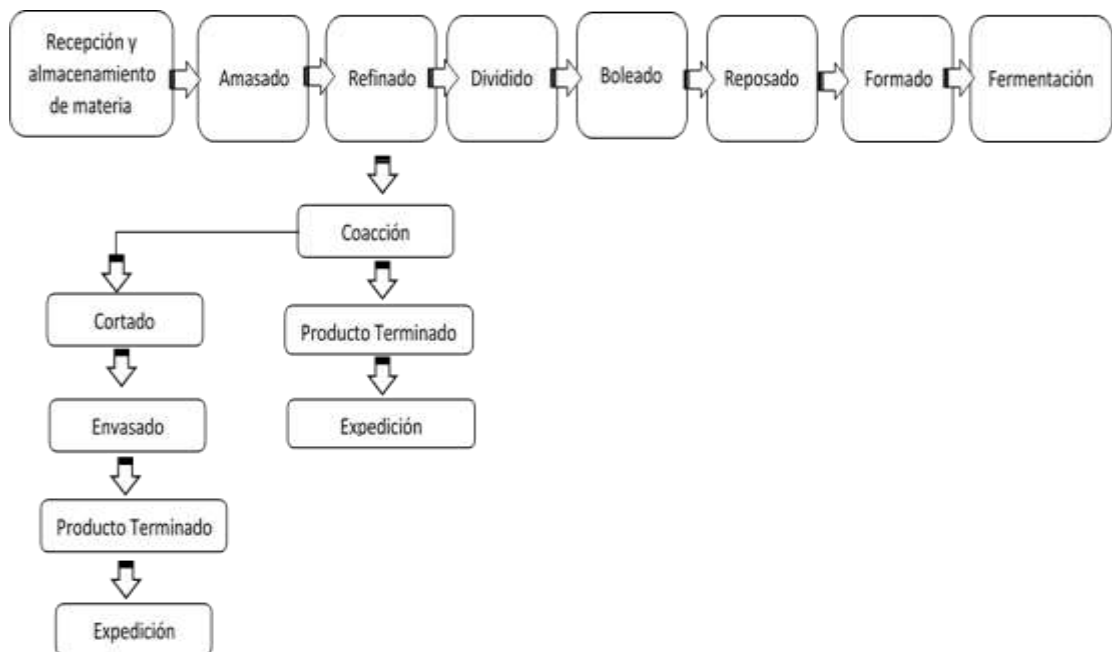


Gráfico N° 3 Procesos de producción
Elaborado por: Andrade, 2016

- **Panificadora**

Es una organización, que está dedicada a la elaboración de productos con un insumo que es la base de todos sus derivados, “la harina”, y que en combinación con otros materiales, podemos obtener el pan y otros derivados pero de una manera industrializada en enormes cantidades, enfocadas a un mercado local y nacional.

- **Panadería**

La panadería es un negocio pequeño, que elabora el pan de una manera artesanal con la materia prima base la “Harina” y que llega a una producción, que se puede comercializar en la localidad donde se radica y sus alrededores; la panadería puede vender entonces, además de pan, postres, galletas, masas finas, tortas, masa para pizzas, tartas etc. y en algunos casos también comidas saladas.

Por lo general los propietarios son los administradores y a la vez empleados, utilizan técnicas de producción tradicionales, con jornadas de trabajo muy extensas.

- **Empresa**

Es una organización que busca obtener beneficios económicos y que está legalmente constituida, jerarquizadas, con relaciones jurídicas que se originan por causas internas como sus miembros constitutivos, elemento trabajador y externas como por ejemplo entidades gubernamentales, clientes, organismos comerciales etc. “Es el organismo social en el que, bajo la dirección del empresario, son combinados los diversos factores de producción, con miras a la obtención de un producto o la prestación de un servicio” (Pérez, 2010, pág. 30).

- **Microempresa**

Se considera micro empresa porque el número de empleados con la que cuenta es menor a 10, y su característica es gracias a la formalización de un emprendedor, que contó con el conocimiento necesario para llevar a cabo este negocio, en donde él es el dueño y empleado a la vez con una pequeña inversión, incluso sus familiares aportan para que esta salga adelante.

Se interpreta como un tipo de negocio que suele manejarse de acuerdo algunos aspectos como; en el que intervienen la menor cantidad de empleados \pm 10, pero puede ser un negocio operado por una sola persona o a la vez puede ser familiar, tipo de producto, el tamaño del mercado no es extenso, el volumen de producción y ventas es

menor, nivel de tecnología es básico, tiene como características sueldos bajos y réditos bajos; en este caso el propietario puede ejercer criterios independientes sobre todo en lo que tiene que ver con el manejo y la toma de decisiones del negocio, esta constituye la más importante fuente de ingresos de un hogar (Saavedra, 2008).

- **Economía**

La economía es una ciencia que estudia la relación con la satisfacción de las personas tanto materiales como no materiales, y para satisfacer estas necesidades se debe llevar a cabo actividades productivas, de esta manera se administran recursos que son escasos para la producción de bienes y servicios y poder comercializarlos es así que.

La economía es la ciencia que estudia la forma en la que los individuos y la sociedad efectúan las elecciones y decisiones para que los recursos disponibles, son siempre escasos, puedan contribuir de la mejor manera a satisfacer las necesidades individuales y colectivas de la sociedad (Pérez, 2010, pág. 126).

- **Finanzas**

Término aplicado en economía al conjunto de operaciones de compra-venta de instrumentos legales, cuyos propietarios tienen ciertos derechos para percibir, en el futuro, una determinada cantidad monetaria. Estos instrumentos legales se denominan activos financieros o títulos valores e incluyen bonos, acciones y préstamos otorgados por instituciones financieras. “Las finanzas corporativas por su parte, se centran en las formas que tienen las empresas para crear valor mediante el uso de recursos financieros. Inversión, financiación, beneficios y dividendo son algunos de los conceptos vinculados a esta área” (Pérez, 2010, pág. 150).

- **Objetivos Programados**

Son un conjunto de objetivos que se detallan a continuación:

Objetivos de operación.- Las actividades asignadas al equipo de trabajo de la empresa

deben desempeñarse de una manera efectiva y eficaz, de acuerdo a la actividad de la empresa. Estos reflejan el medio en el que se desenvuelve la empresa a nivel económico o de industria. Estos objetivos deben tener características de cumplimiento de calidad en operaciones generales, prestación de servicios o generación de bienes (Luna, 2009).

Objetivos de Cumplimiento.- Debe tener claramente definido, que la empresa debe cumplir con las leyes y normas a las que está sujeta por su actividad; el propósito es poder evaluar la coherencia y relación directa entre los objetivos y la metas en las diferentes departamentos de la empresa; se encontrará aspectos críticos en el cumplimiento de objetivos de tal modo que la gerencia deberá reportar los resultados para así tomar decisiones y medidas correctivas (Luna, 2009).

Objetivos de información financiera.- En base a lo establecido por la ley en el caso de la empresa, trata los estados financieros presentados, de acuerdo a la actividad que desarrolla la misma. Estas actividades deben cumplir las cinco observaciones, existencia y ocurrencia, integridad, derechos y obligaciones, valuación, prestación y revelación (Luna, 2009).

Consecución de objetivos.- Aplicar normas a las que está sujeta la empresa, estas pueden ser tanto a nivel interno como externo; a la vez obtener la información de forma oportuna y confiable para la correcta toma de decisiones, esto se puede medirse de acuerdo a los objetivos programados, se puede ejecutar de acuerdo a estándares de desempeño, basados en índices aplicables a cada objetivo propuesto (Luna, 2009)

Identificación de riesgos.- Las empresas no definen claramente los objetivos globales ya que consideran que su desempeño es aceptable, los riesgos puede ser por factores internos y externos, y pueden afectar tanto a objetivos programados como los implícitos. Los riesgos se multiplican a medida que los objetivos se postergan crecientemente del desempeño pasado (Luna, 2009).

Gestión de cambio.- Las empresas deben implementar mecanismos que detecten cambios, bajo parámetros determinados, los cambios pueden inferir en el sistema de

control; en el caso de que existan cambios, el sistema de control puede adaptarse a estos cambios, los cambios están directamente relacionados con el análisis de riesgos de la empresa, esto permitirá que los administradores tomen acciones preventivas para la toma de decisiones (Luna, 2009).

2.4.2. Categorías Fundamentales

2.4.2.1. Superordinación Conceptual

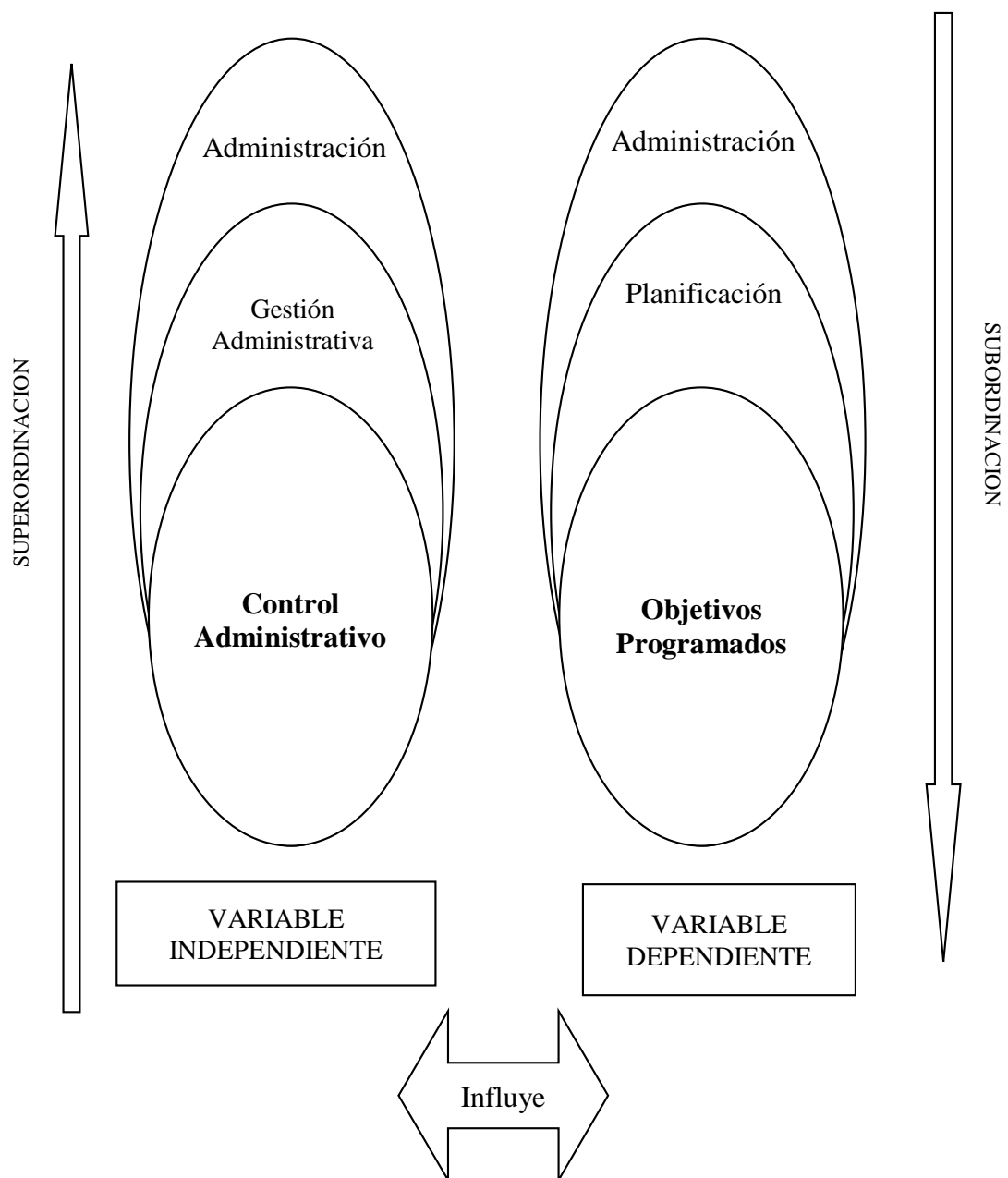


Gráfico N° 4 Categorías fundamentales
Elaborado por: Jiménez Andrés, 2016

2.5. Preguntas Directrices

- ¿Considera que un modelo conceptualizado de control administrativo en la empresa Pan de Casa analizará un nivel adecuado del cumplimiento de los objetivos?
- ¿Son examinadas las políticas de control administrativo que manipula la empresa Pan de Casa con el fin de cumplir con los objetivos?
- ¿Se han analizado las pérdidas económicas generadas por el inadecuado manejo del control administrativo de la empresa Pan de Casa, para el cumplimiento de los objetivos?

2.6. Hipótesis

El inadecuado manejo del control administrativo influye en el incumplimiento de los objetivos programados de la panadería Pan de Casa en la ciudad de Ambato en el año 2014.

2.7. Señalamiento de Variables de la Hipótesis

2.7.1. Variable Independiente

Control Administrativo

2.7.2. Variable dependiente

Objetivos programados

2.7.3. Unidad de Observación

Empresa Panadería Pan de Casa

2.7.4. Termino de Relación

Inapropiado

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. MODALIDAD, ENFOQUE Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Modalidad

Para el presente trabajo se utilizó la siguiente modalidad de investigación:

Investigación de campo

Según Medina (2010) “Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto” (p. 95). La investigación de campo se aplicó a los diferentes departamentos que intervienen en el proceso administrativo y productivo de la empresa, para elaborar los diferentes productos con su principal insumo la harina; es indispensable definir las necesidades y problemas que se presenten durante las actividades. Para la investigación de campo se considera la población en su totalidad a quienes se les aplicó los distintos instrumentos investigativos que permitirán recabar información que fue procesada y analizada.

Investigación documental – bibliográfica

Según Medina (2010) “La investigación documental – bibliográfica tiene el propósito de detectar, aplicar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), revista, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias)” (p. 95).

La situación de la empresa en la que se está desarrollando esta investigación es real, para la elaboración de esta investigación se recogerán datos históricos relacionados a

los procesos administrativos y productivos en la empresa, los hechos (datos históricos) que se generaron en la empresa fueron recolectados previamente por el investigador en el lugar de los hechos y autorizado por los propietarios, con el fin de obtener datos fidedignos con respecto al problema planteado y proponer posibles soluciones con fundamentos científicos.

También se utiliza esta investigación ya que se fundamenta en conceptualizaciones de autores entendidos en el tema que permiten respaldar los resultados y con ello establecer un marco conceptual propio que dé a entender las variables y su comportamiento.

3.1.2. Enfoque

Esta investigación se enfoca en un contenido cualitativo y cuantitativo por cuanto se indaga los criterios de las personas de la empresa que luego son cuantificados.

3.1.3. Nivel de investigación

Se utilizó el siguiente nivel de investigación:

Investigación descriptiva

Tomando como referencia a Díaz (2009):

Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. (p. 180).

Este tipo de investigación permite determinar procesos existentes y a la vez quienes participan en las diferentes cadenas de producción y administrativa para proponer

soluciones. Se describe cada variable porque es necesario conocer las concepciones de cada una, su funcionamiento y por ende la relación que posiblemente estas tengas se deben explicar a detalle para que futuras investigaciones entiendan el problema suscitado en la panadería y por ende la búsqueda de soluciones, en este caso se desea conocer la implicancia del control administrativo y los objetivos programados.

3.2. POBLACIÓN, MUESTRA Y UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Población

La población en esta investigación se refiere la totalidad del universo de estudios, es decir empleados y propietarios de la empresa constituido por 6 personas de la empresa, totalizando 6 personas que representan a todos involucrados, no obstante por más exacta que sea la población a estudiar siempre habrá una mínima desviación sin que esto revele la existencia de un error de muestreo pues mientras más grande sea la muestra menor será el error, lo que establece una mayor confiabilidad en los resultados.

Para el levantamiento de información secundaria se utilizó datos ilustrativos proporcionados por sus titulares, los cuales los han recopilado mediante una experiencia de más de 10 años en el negocio.

No existe muestra ya que se tiene una población limitada por lo cual se trabajó con todo el universo que constituyen 6 personas (2 propietarios y 3 operativos y 1 administrativo). Se interviene a los propietarios en la investigación, ya que son las personas encargadas de gestionar en si la empresa, por lo cual saben de su funcionamiento y de la realidad que esta vive; en este sentido también es necesario intervenir a la parte operativa y al administrativo, este personal está a cargo de las diferentes áreas empresariales que permitirán conocer cada proceso y del control administrativo.

Cada miembro será intervenido de manera individual, con el fin de conocer cuál es su perspectiva sobre el control administrativo, así como aspectos importantes que

permitirán comprobar la hipótesis investigativa.

3.2.2. Unidad de investigación

Panadería Pan de Casa en la ciudad de Ambato.

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Es un procedimiento por el cual se toma la hipótesis previamente propuesta y se pasa de un plano abstracto a un plano operativo mediante la exposición de las variables dependientes e independientes, traduciendo estas a manifestaciones directamente observables y medibles, para que de esta manera canalizar la recopilación de la información.

Se elaboró una matriz incorporando a un grupo de indicadores plenamente valorados, para definir la operacionalización de variables, tomando como base la formulación del problema y el planteamiento de hipótesis.

Tabla N° 1 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
VARIABLE INDEPENDIENTE: Control Administrativo				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS
<p>Control Administrativo.- Es un sistema organizado que debe implementar la empresa, puesto que le permite a la gerencia, tomar de una manera individual, un conjunto de procedimientos y acciones provisionales y reformativas, con esto la administración logrará obtener información fiable para la toma de decisiones y esto apoya al logro de los objetivos programados.</p>	Control preliminar	Influencia Controlada Limita las actividades por adelantado	¿Es relevante el control previo a empezar las operaciones en la empresa? ¿Se cumple con un control anticipado de actividades?	Entrevista a los propietarios y observación. Entrevista a los propietarios y observación.
	Control concurrente	Tiene lugar durante la fase de acción Dirección Vigilancia	¿Se cumple con una supervisión directa? ¿La dirección es importante para el cumplimiento de normas de la empresa? ¿La vigilancia recae en el personal idóneo?	Entrevista a los propietarios y observación. Entrevista a los propietarios y observación.
	Control Posterior	Sincronización de las actividades Actividades futuras	¿Qué tan importante es la sincronización de actividades en la empresa? ¿Tiene instrumentos para un control de actividades futuras?	Entrevista a los propietarios y observación. Entrevista a los propietarios y observación.

Tabla N° 2 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
VARIABLE DEPENDIENTE: Objetivos Programados				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS
Objetivos Programados: Son los resultados, que la empresa pretende alcanzar, en un periodo de tiempo aprovechando los recursos disponibles.	Objetivos de Operación	Eficiencia Eficacia Efectividad	¿Cómo se hicieron las cosas? ¿Se hicieron las cosas que se debían hacer? ¿Cómo se definen la capacidad para obtener el efecto deseado? ¿En qué medida se cumplieron los objetivos?	Entrevista a los propietarios y observación. Entrevista a los propietarios y observación. Entrevista a los propietarios y observación.
	Objetivos de cumplimiento	Cuantitativa Cualitativa	¿Es aceptable el desempeño? ¿Conoce las tendencias de la empresa? ¿Es necesario la elaboración de los estándares de desempeño?	Entrevista a los propietarios y observación. Entrevista a los propietarios y observación. Entrevista a los propietarios y observación.
	Objetivos de información financiera	Estados financieros Estándares de desempeño	¿Considera que la empresa está en riesgo? ¿Existen procesos o la aplicación de los mismos en los procedimientos de la empresa?	Entrevista a los propietarios y observación. Entrevista a los propietarios y observación.
	Consecución de objetivos	Riesgo Riesgo inherente	¿Los procedimientos de control detectaron errores?	Entrevista a los propietarios y observación.
	Identificación de riesgos	Riesgo de control Riesgo de detección	¿Las pruebas a los controles fueron positivos?	Entrevista a los propietarios y observación. Entrevista a los propietarios y observación.

3.4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Para (Medina A, 2010), “la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.”

Se ejecuta a través de documentos, textos, revistas, documentales etc., tomados de la empresa panadería Pan de Casa, y se utilizara la entrevista como medio de recolección de información. Esta información se examina e interpreta sobre la base de un marco teórico, que permitirá obtener conclusiones y tomar decisiones.

3.4.1. Plan de recolección de la información

Los datos obtenidos se transforman siguiendo ciertos procedimientos.

- Elaboración de los instrumentos para recolección de datos.
- Proceder al levantamiento de información a cada miembro seleccionado en la población y muestra.
- Aplicación de entrevista a los propietarios, encuesta a los empleados de la panadería Pan de Casa y observación a los procesos de las actividades de la empresa.
- La aplicación se lo realiza en horarios de atención al público con el fin de observar el comportamiento de cada individuo.
- Se procede a la depuración de la información con el fin de proceder a su tabulación.

3.4.2. Plan de procesamiento de la información

- Se procedió a tabular los datos con la ayuda de Excel para su respectivo análisis
- Se realizó la representación gráfica y tablas de frecuencias
- Se Analizó los resultados estadísticos destacados tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Se realizó las interpretaciones y análisis de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

- Una vez concluido con la parte de análisis y su respectiva interpretación se procede a realizar las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos
- Se tomó como base la información obtenida para realizar la Propuesta de solución.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 PRINCIPALES RESULTADOS

4.1.1. Resultados

Este capítulo desarrolla lo programado en la descripción detallada del proceso de investigación; pues recoge los resultados que se han obtenido del estudio de campo, presentando en tablas y gráficos, así como, los análisis e interpretaciones para una mayor comprensión.

Para la recolección de información se realizó encuestas a 6 personas de las cuales 4 pertenecen al grupo de trabajo administrativo y operativo y las otras 2 son propietarios de la panadería Pan de Casa, todas las preguntas posee su respectiva tabla porcentual, un gráfico demostrativo y el análisis e interpretación de datos que visualizamos a continuación.

Cada una de las respuestas es analizado adecuadamente, pues estas respuestas comprueban la hipótesis, ayudan a desarrollar las causales del problema, sus efectos, además que permitirá plantear posibles estrategias de monitoreo y control para el cumplimiento de los objetivos planificados de la panadería Pan de Casa.

Entrevista dirigido a los propietarios de la panadería Pan de Casa

Pregunta 1. ¿Es importante un control previo a empezar con las operaciones en la panadería?

Tabla N° 3 ¿Es importante un control previo al empezar con las operaciones en la panadería?

ESCALA	%	FRECUENCIA
SI	100	2
NO	0	0
TOTAL	100	2

Fuente: Investigación de campo (2016)
Elaborado por: Andrés Jiménez

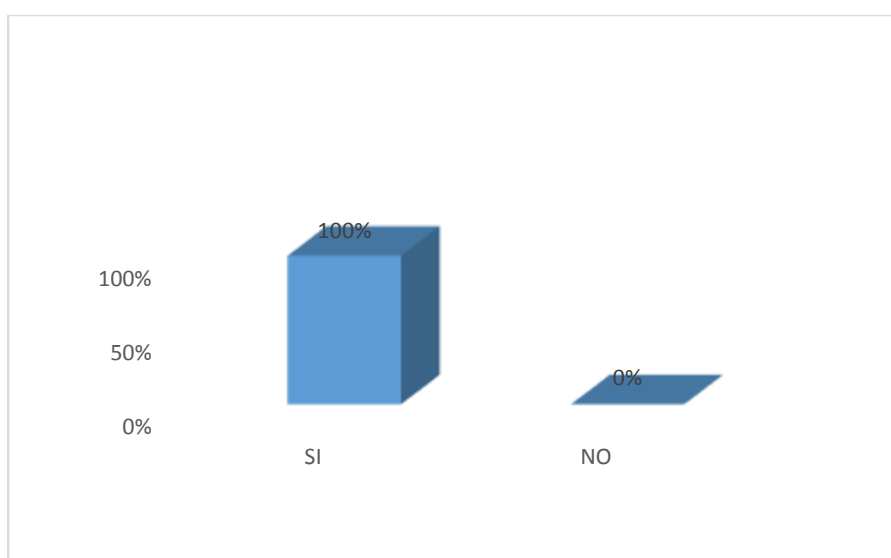


Gráfico N° 5 ¿Es importante un control previo al empezar con las operaciones en la panadería?

Fuente: Investigación de campo (2016)
Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación.

Los entrevistados de la empresa representan el 100% consideran es importante un control previo al empezar con las operaciones en la panadería Pan de Casa; pese a sus años de experiencia no se aplicó en años anteriores y podemos afirmar que según sus respuestas se debe implementar un control previo.

Pregunta 2. ¿La supervisión de las operaciones se cumple periódicamente?

Tabla N° 4 ¿La supervisión de las operaciones se cumple periódicamente?

ESCALA	%	FRECUENCIA
SI	50	1
NO	50	1
TOTAL	100	2

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

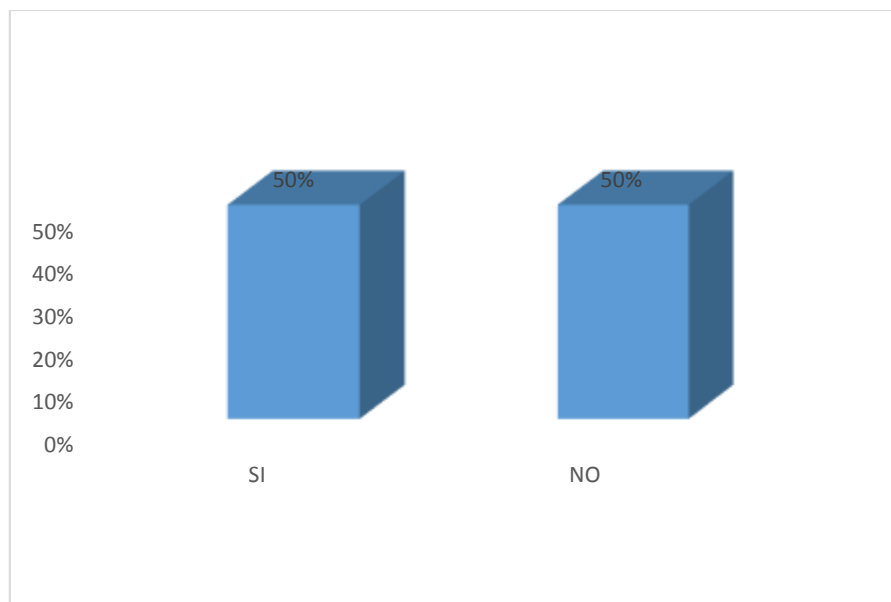


Gráfico N° 6 ¿La supervisión de las operaciones se cumple periódicamente?

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

En la empresa es indispensable un ente regulador y el 50% de los propietarios considera que la supervisión se cumple periódicamente y el otro 50% de los propietarios afirma que no.

Al no realizar una supervisión periódica de acuerdo al tipo de actividad de la empresa se puede incurrir en fallos continuos en el desarrollo de las operaciones.

Pregunta 3. ¿La vigilancia de las operaciones recae en personal competente?

Tabla N° 5 ¿La vigilancia de las operaciones recae en personal competente?

ESCALA	%	FRECUENCIA
SI	50	1
NO	50	1
TOTAL	100	2

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

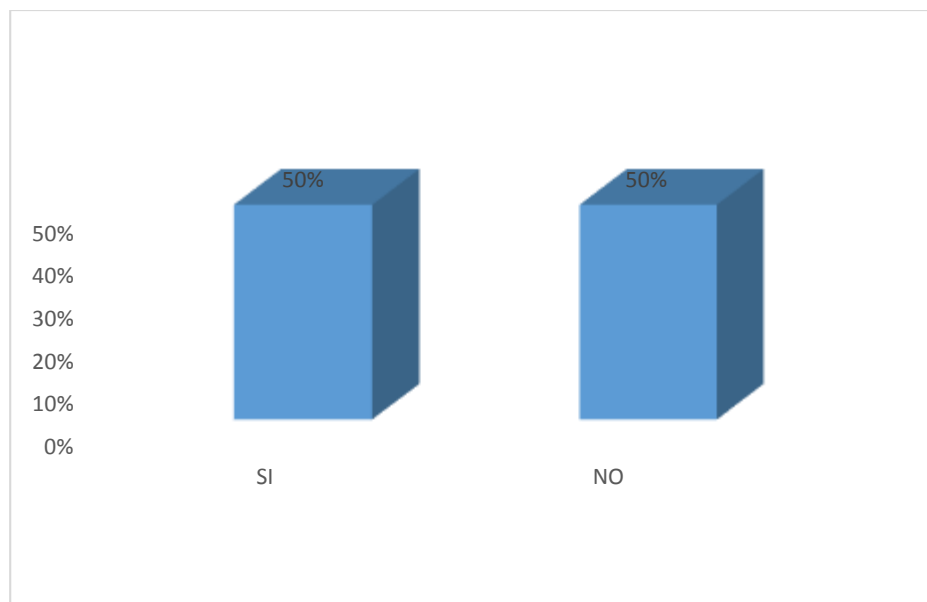


Gráfico N° 7 ¿La vigilancia de las operaciones recae en personal competente?

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

El 50% de la administración responde que la vigilancia de las operaciones recae en personal competente y el 50% restante no comparte este criterio.

Si tomamos en cuenta que todas las actividades deben realizarse por personal calificado, ya que así se puede asegurar que se cumpla con eficiencia y eficacia los objetivos.

Pregunta 4 ¿La dirección de la panadería es importante para cumplir con los objetivos establecidos?

Tabla N° 6 ¿La dirección de la panadería es importante para cumplir con los objetivos establecidos?

ESCALA	%	FRECUENCIA
SI	100	2
NO	0	0
TOTAL	100	2

Fuente: Investigación de campo (2016)
Elaborado por: Andrés Jiménez

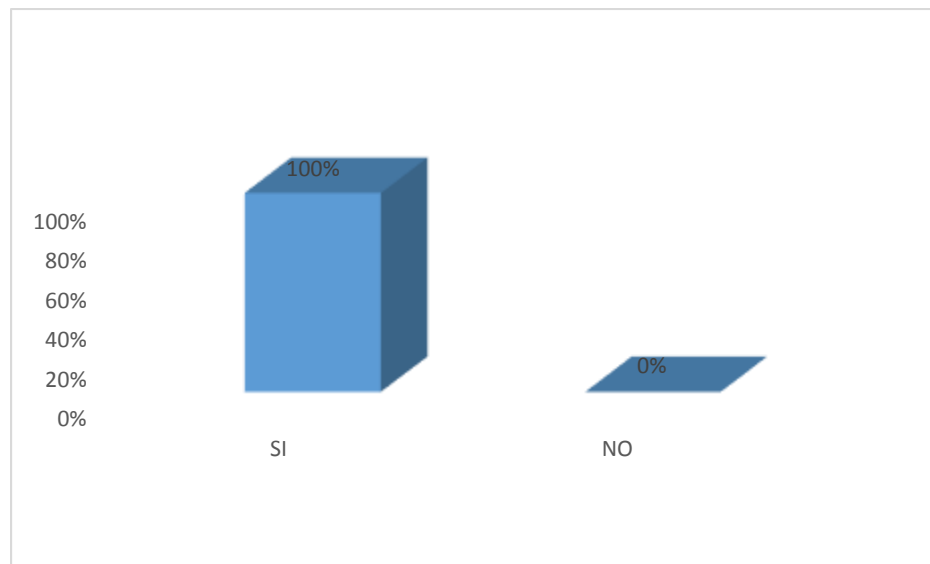


Gráfico N° 8 ¿La dirección de la panadería es importante para cumplir con los objetivos establecidos?

Fuente: Investigación de campo (2016)
Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

El 100% de las personas afirman que la dirección en la panadería es importante para cumplir con los objetivos establecidos y así cumplir con las metas esperadas.

La dirección que hasta el momento está al frente no es una persona calificada pero tiene conciencia de que es necesario para poder cumplir con los objetivos establecidos.

Pregunta 5. ¿Tiene instrumentos para un control de actividades futuras?

Tabla N° 7 ¿Tiene instrumentos para un control de actividades futuras?

ESCALA	%	FRECUENCIA
SI	0	0
NO	100	2
TOTAL	100	2

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

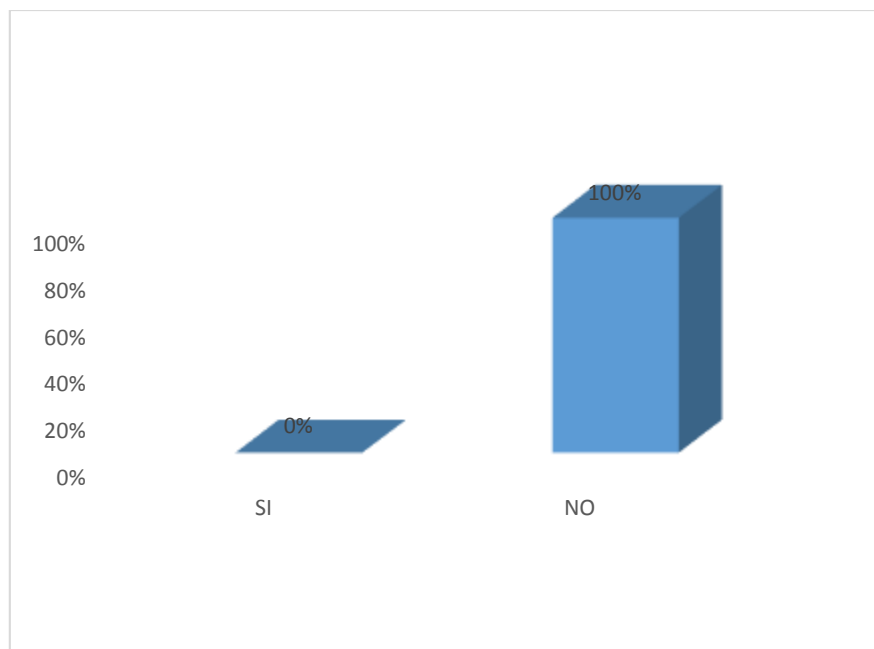


Gráfico N° 9 ¿Tiene instrumentos para un control de actividades futuras?

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

El 100% de las personas entrevistadas afirman que no tienen instrumentos para el control de actividades futuras en la panadería.

Establecer un instrumento control posterior, tiene como objetivo comprobar que se cumpla con los objetivos.

Pregunta 6. ¿Las operaciones se realizaron con eficiencia y eficacia?

Tabla N° 8 ¿Las operaciones se realizaron con eficiencia y eficacia?

ESCALA	%	FRECUENCIA
SI	0	0
NO	100	2
TOTAL	100	2

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

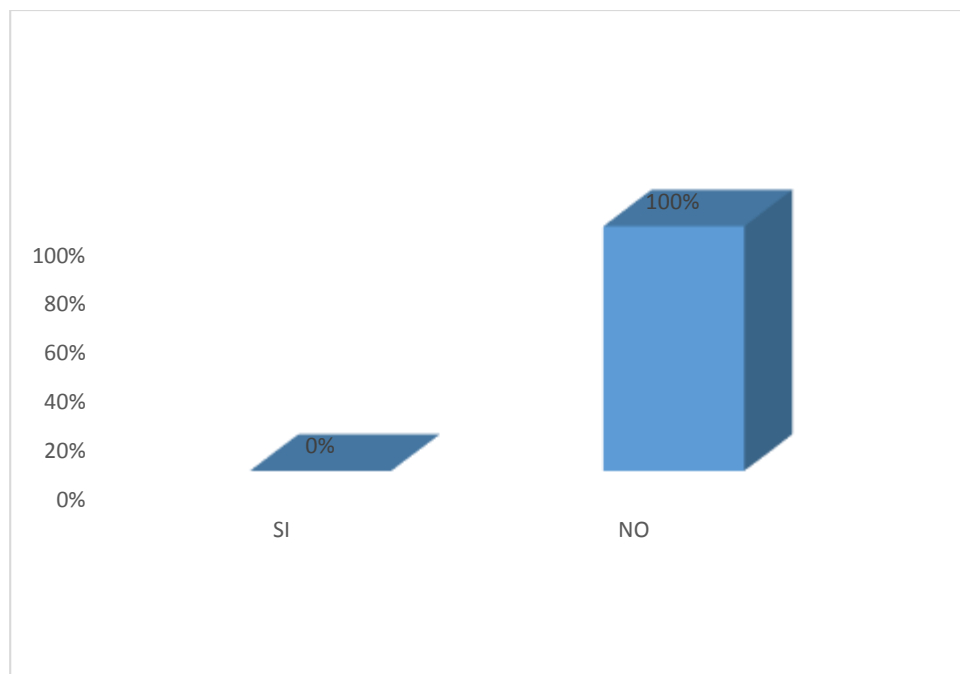


Gráfico N° 10 ¿Las operaciones se realizaron con eficiencia y eficacia?

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

El 100% de los entrevistados afirman que las operaciones no se realizaron con eficiencia y eficacia teniendo como consecuencia el incumplimiento de las metas en la empresa.

Pregunta 7. ¿Se cumplió con los objetivos esperados?

Tabla N° 9 ¿Se cumplió con los objetivos esperados?

ESCALA	%	FRECUENCIA
SI	50	1
NO	50	1
TOTAL	100	2

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

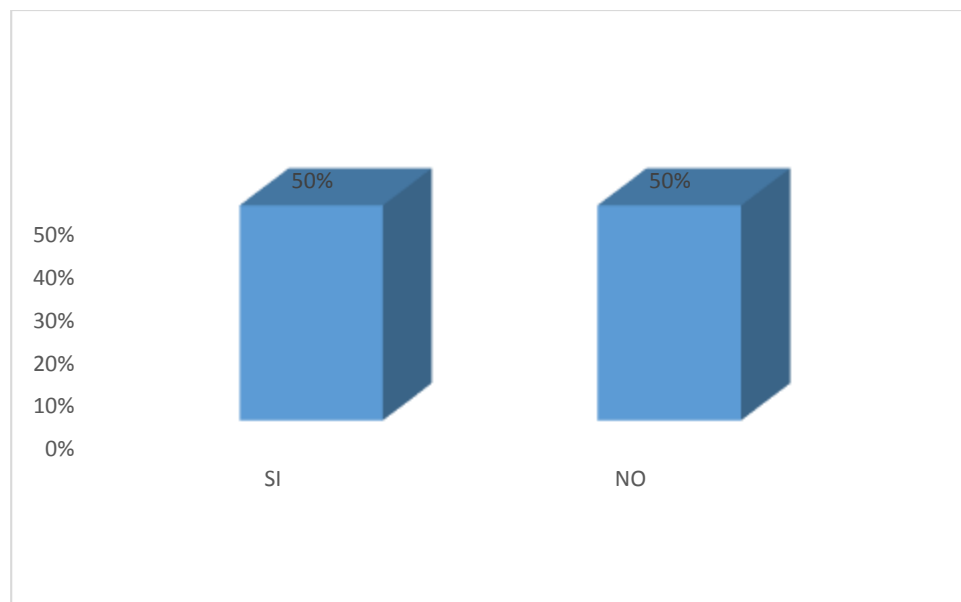


Gráfico N° 11 ¿Se cumplió con los objetivos esperados?

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

El 50% de los encuestados afirma que se cumplió con los objetivos esperados pero el 50% restante dice lo contrario.

El cumplimiento de los objetivos es importante para la empresa, pero se debe considerar si los objetivos fueron los correctos ya que de su cumplimiento depende el crecimiento de la empresa.

Pregunta 8. ¿Es necesario elaborar estándares de desempeño en la panadería?

Tabla N° 10 ¿Es necesario elaborar estándares de desempeño en la panadería?

ESCALA	%	FRECUENCIA
SI	100	2
NO	0	0
TOTAL	100	2

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

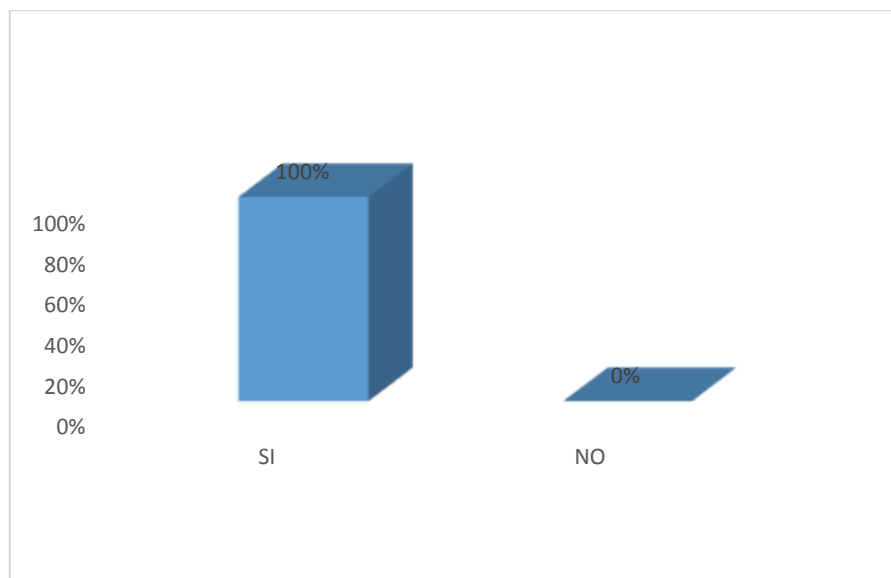


Gráfico N° 12 ¿Es necesario elaborar estándares de desempeño en la panadería?

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

Todos los entrevistados el 100% afirman con seguridad que es necesario elaborar estándares de desempeño en la panadería.

Por esta razón se considera indispensable elaborar estándares en todas las áreas de la empresa para el desempeño de las actividades y así cumplir con las metas deseadas a corto y largo plazo.

Pregunta 9. ¿Cuáles considera que son las causales por las cuales no existe el control administrativo en la empresa para determinar dificultades y necesidades de control?

Tabla N° 11 ¿Cuáles considera que son las causales por las cuales no existe el control administrativo en la empresa para determinar dificultades y necesidades de control?

ESCALA	%	FRECUENCIA
Desactualización de la base de datos	100	2
Desconocimiento de la administración	50	1
Funciones inadecuados o no definidas	50	1
Falta de tiempo	100	2
Despreocupación por parte de la administración en temas de control	50	1

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

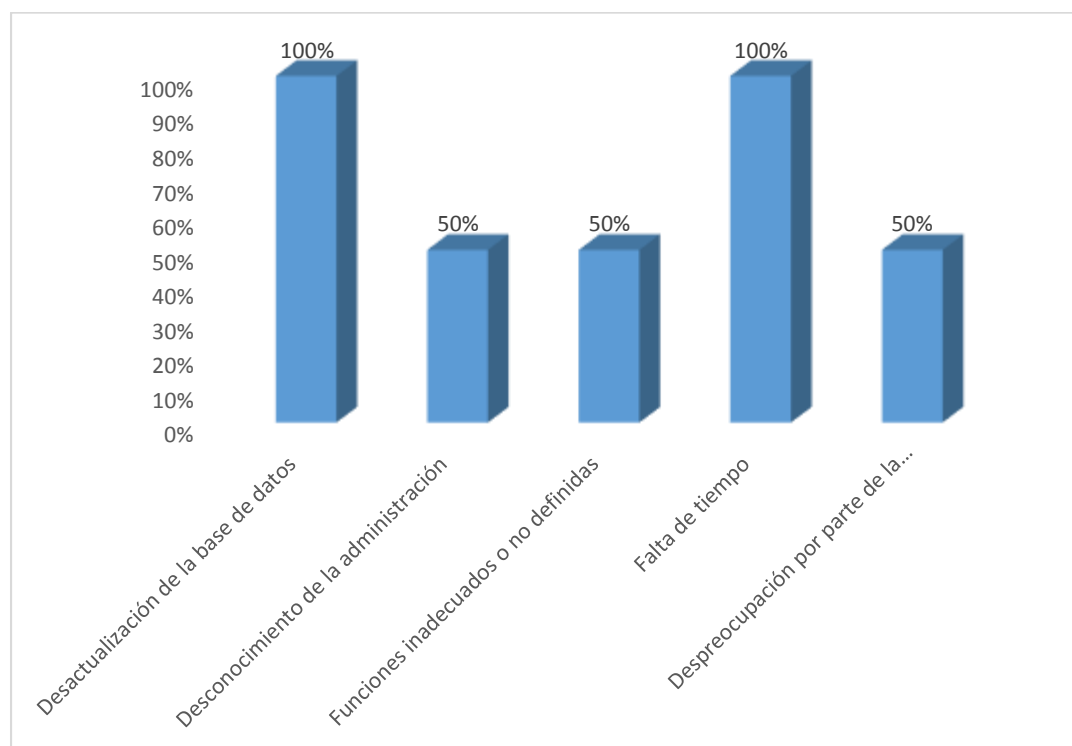


Gráfico N° 13 ¿Cuáles considera que son las causales por las cuales no existe el control administrativo en la empresa para determinar dificultades y necesidades de control?

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

El 100% de entrevistados afirma que las causales por las cuales no existe el control administrativo en la empresa para determinar dificultades y necesidades y dificultades de control es la desactualización de la base de datos y la falta de tiempo, mientras que con el 50% estas causales se dan por el desconocimiento de la administración, funciones inadecuados o no definidos y la despreocupación por parte de la administración en temas de control. Es evidente que las causas para la existencia del problema son la indisponibilidad de los administrativos por falta de tiempo y la desactualización de datos.

Pregunta 10. ¿Los procesos de control utilizados detectaron errores?

Tabla N° 12 ¿Los procesos de control utilizados detectaron errores?

ESCALA	%	FRECUENCIA
SI	50	1
NO	50	1
TOTAL	100	

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

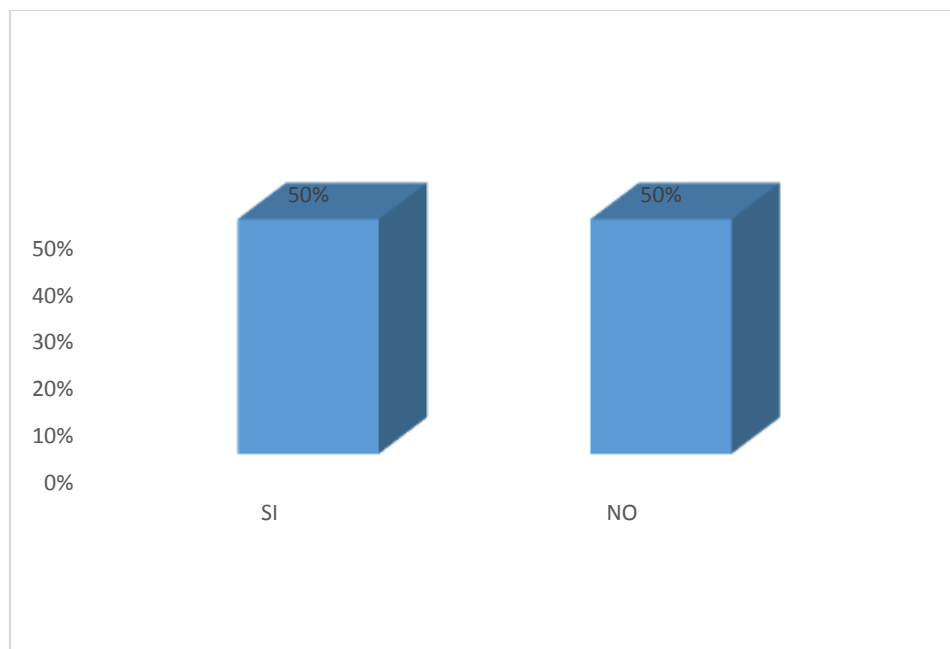


Gráfico N° 14 ¿Los procesos de control utilizados detectaron errores?

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

Los encuestados aseguran en un 50% que los procesos de control utilizados detectaron errores que fueron corregidos, pero el otro 50% de los encuestados afirman que los procesos de control no detectaron errores ya que por esta razón existen problemas de pérdidas económicas en la empresa y por esta razón se debe definir procesos, pero por personal especializado y competente.

Pregunta 11. ¿Los resultados a de los controles fueron positivos?

Tabla N° 13 ¿Los resultados a de los controles fueron positivos?

ESCALA	%	FRECUENCIA
SI	50	1
NO	50	1
TOTAL	100	

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

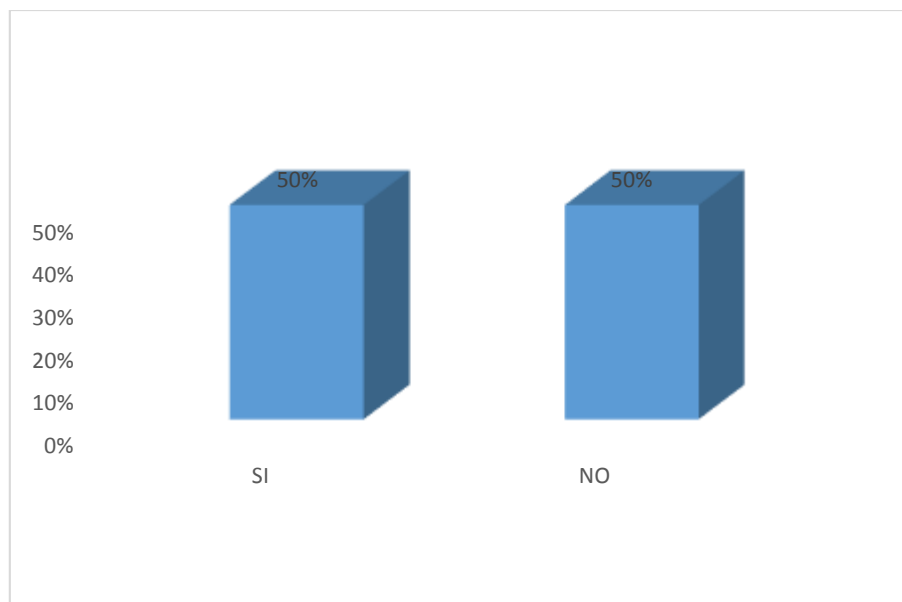


Gráfico N° 15 ¿Los resultados a de los controles fueron positivos?

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

Los resultados que dieron los controles aplicados afirma el 50% de los entrevistados que fueron positivos pero el otro 50% afirma que no, ya que si fuese positivo la empresa no tendría grandes deudas a largo plazo.

Por esta razón se debe implementar controles de acuerdo a la realidad de la empresa que den resultados positivos.

Encuesta dirigido al personal operativo y administrativo de la panadería Pan de Casa

Pregunta 1. ¿Las entregas de materia prima e insumos se realizan a tiempo?

Tabla N° 14 ¿Las entregas de materia prima e insumos se realizan a tiempo?

ESCALA	%	FRECUENCIA
SIEMPRE	0	0
FRECUENTE	25	1
A VECES	75	3
NUNCA	0	
TOTAL	100	

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

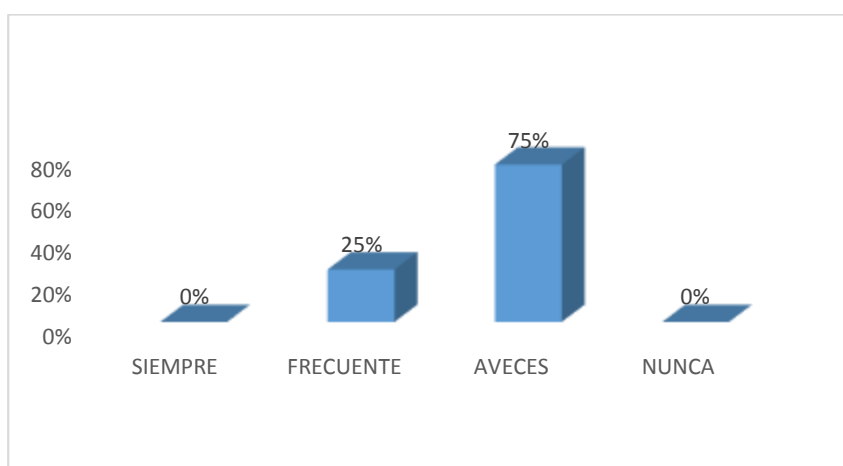


Gráfico N° 16 ¿Las entregas de materia prima e insumos se realizan a tiempo?

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

El 25% de los involucrados en los procesos de comercialización y producción consideran que las adquisiciones de materia prima e insumos son frecuentes pero el 75% afirma que a veces se realizan a tiempo.

Por esta razón se llega a la conclusión que tanto los involucrados en los procesos de producción y comercialización no pueden cumplir con sus tareas al 100%.

Pregunta 2. ¿Tiene conocimiento del porcentaje de desperdicio en el proceso productivo?

Tabla N° 15 ¿Tiene conocimiento de cuanto desperdicio hay en el proceso productivo?

ESCALA	%	FRECUENCIA
SI	0	0
NO	100	4
TOTAL	100	

Fuente: Investigación de campo (2016)
Elaborado por: Andrés Jiménez

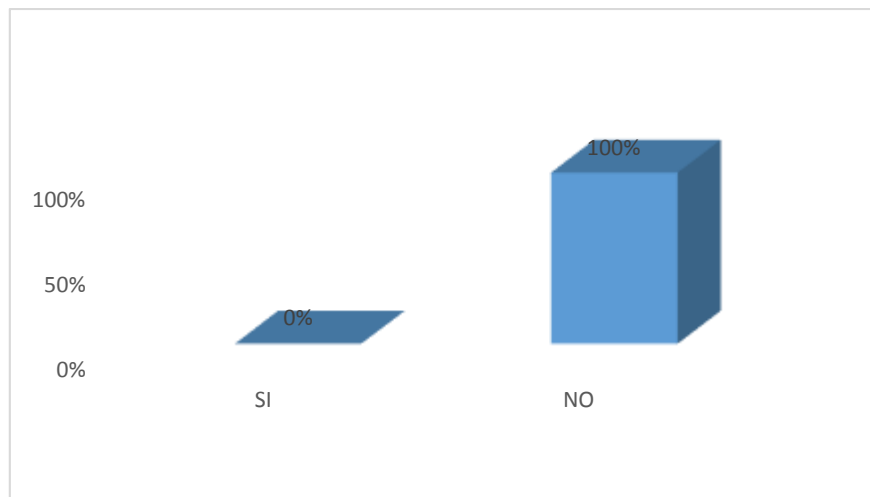


Gráfico N° 17 ¿Tiene conocimiento de cuanto desperdicio hay en el proceso productivo?

Fuente: Investigación de campo (2016)
Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados manifiestan que no tienen conocimiento del porcentaje de desperdicio en el proceso productivo de la panadería.

Tomando en cuenta el resultado de esta encuesta se concluye que no existe ningún control para determinar el desperdicio de la producción, por lo tanto se debe implementar ya que esta es una razón por la que la empresa tiene problemas financieros.

Pregunta 3. ¿Se utiliza con frecuencia órdenes de producción?

Tabla N° 16 ¿Con que frecuencia se utilizan órdenes de producción?

ESCALA	%	FRECUENCIA
SIEMPRE	0	0
FRECUENTE	0	0
A VECES	50	2
NUNCA	50	2
TOTAL	100	

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

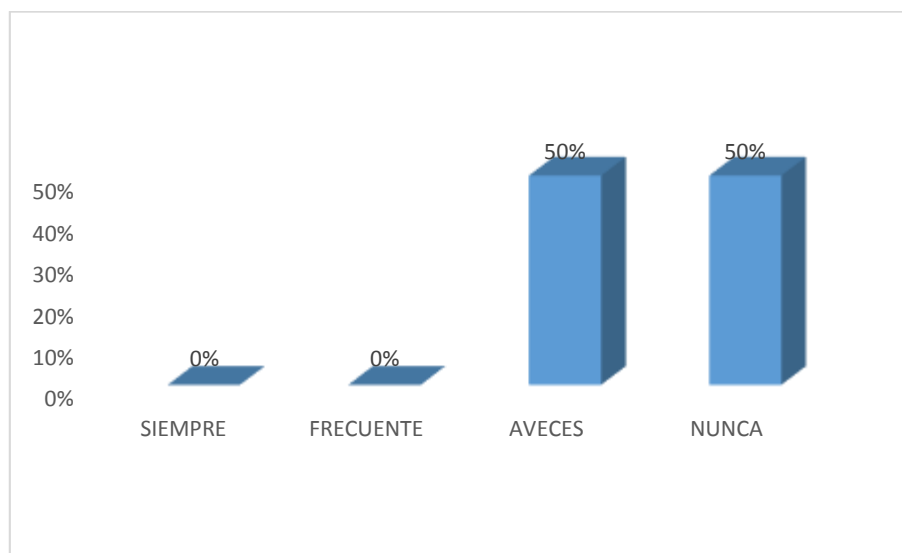


Gráfico N° 18 ¿Con que frecuencia se utilizan órdenes de producción?

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

El 50% afirman que a veces se utilizan órdenes de producción y el 50% restante de los entrevistados afirman que nunca se utilizan órdenes de producción.

Las ordenes de producción son una herramienta indispensable para llevar un control es parte de la planificación para el cumplimiento de los objetivos

Pregunta 4. ¿En qué tiempo la administración atiende sus requerimientos?

Tabla N° 17 ¿En qué tiempo la administración atiende sus requerimientos?

ESCALA	%	FRECUENCIA
12 horas	0	0
24 horas	50	2
48 horas o mas	50	2
TOTAL	100	

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés

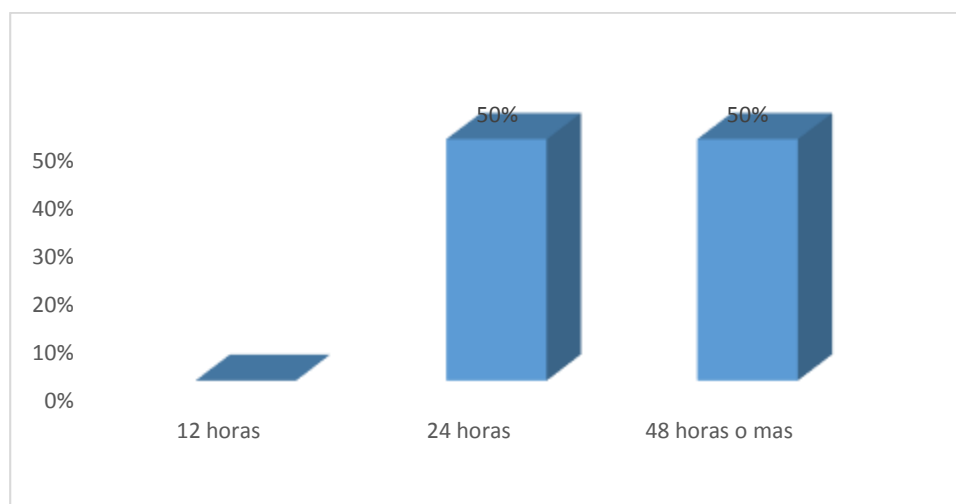


Gráfico N° 19 ¿En qué tiempo la administración atiende sus requerimientos?

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

El 50% de los entrevistados respondieron que los administradores atienden sus requerimientos en 24 horas y el otro 50% respondieron que atienden sus requerimientos en 48 horas o más.

La producción y la comercialización dependen directamente del abastecimiento de materiales y materias primas para el cumplimiento de sus actividades, al demorarse demasiado tiempo en atender sus requerimientos retrasa las actividades tanto en la elaboración de los productos como en la comercialización de los mismos.

Pregunta 5. ¿Piensa usted que la empresa maneja un stock apropiado de inventarios?

Tabla N° 18 ¿Piensa usted que la empresa maneja un stock apropiado de inventarios?

ESCALA	%	FRECUENCIA
SI	0	0
NO	100	4
TOTAL	100	

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

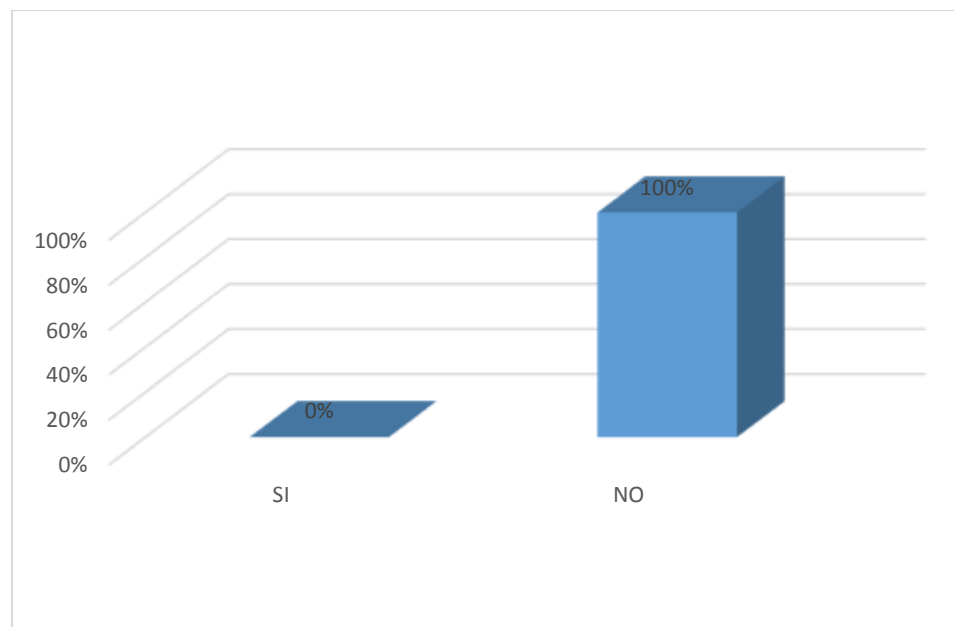


Gráfico N° 20 ¿Piensa usted que la empresa maneja un stock apropiado de inventarios?

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

Los encuestados respondieron en un 100% que la empresa no maneja un stock apropiado de inventarios.

Es necesario implementar un instrumento de para el control de inventarios para así evitar pérdidas económicas y poder satisfacer las necesidades a tiempo de los clientes.

Pregunta 6. ¿Se registran devoluciones y bajas de productos e insumos?

Tabla N° 19 ¿Se registran devoluciones y bajas de productos e insumos?

ESCALA	%	FRECUENCIA
SI	0	0
NO	100	4
TOTAL	100	

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

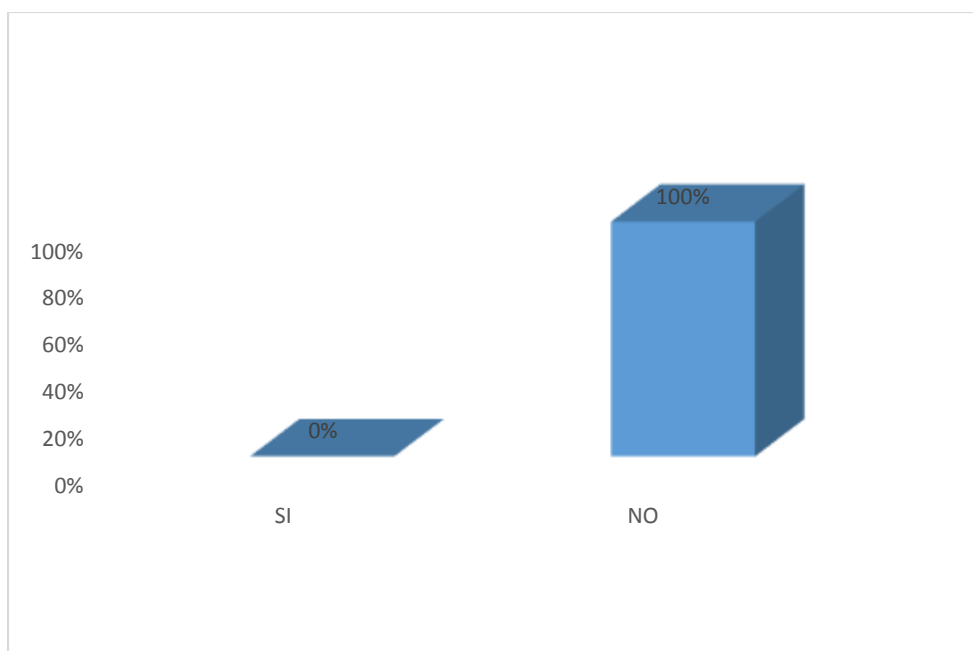


Gráfico N° 21 ¿Se registran devoluciones y bajas de productos e insumos?

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

El 100% de los entrevistados consideran que no se registran las devoluciones y bajas de insumos siendo una actividad esencial en la empresa, ya que así se puede tener un inventario apropiado y se lograría cumplir con los objetivos.

Pregunta 7. ¿El sistema informático que se utiliza es el más idóneo?

Tabla N° 20 ¿El sistema informático que se utiliza es apropiado?

ESCALA	%	FRECUENCIA
SI	0	0
NO	100	4
TOTAL	100	

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

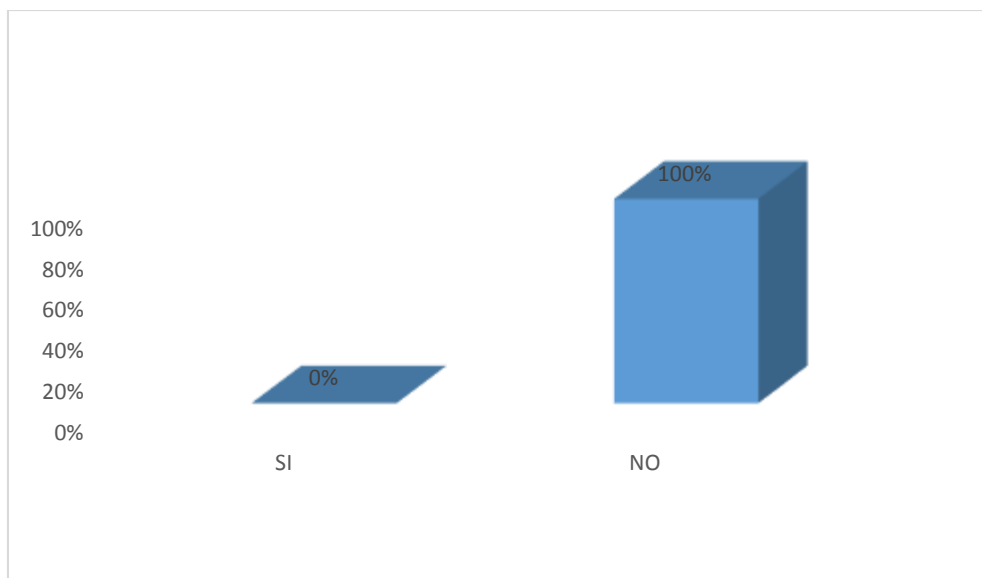


Gráfico N° 22 ¿El sistema informático que se utiliza es apropiado?

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados comentan que el sistema informático que se utiliza no es el más idóneo por el tipo de actividad que realiza la panadería.

Un sistema informático es una herramienta indispensable para el control de las actividades ya que puede ayudarnos con reportes diarios y con esta información tomar decisiones.

Pregunta 8. ¿Cuál es el principal problema que se presenta al momento de elaborar los productos?

Tabla N° 21 ¿Cuál es el principal problema que se presenta al momento de elaborar los productos?

ESCALA	%	FRECUENCIA
ABASTECIMIENTO DE MATERIALES	75	3
INSTRUMENTOS DE TRABAJO	0	0
CALIDAD DE MATERIA PRIMA	25	1
TOTAL	100	

Fuente: Investigación de campo (2016)
Elaborado por: Andrés Jiménez

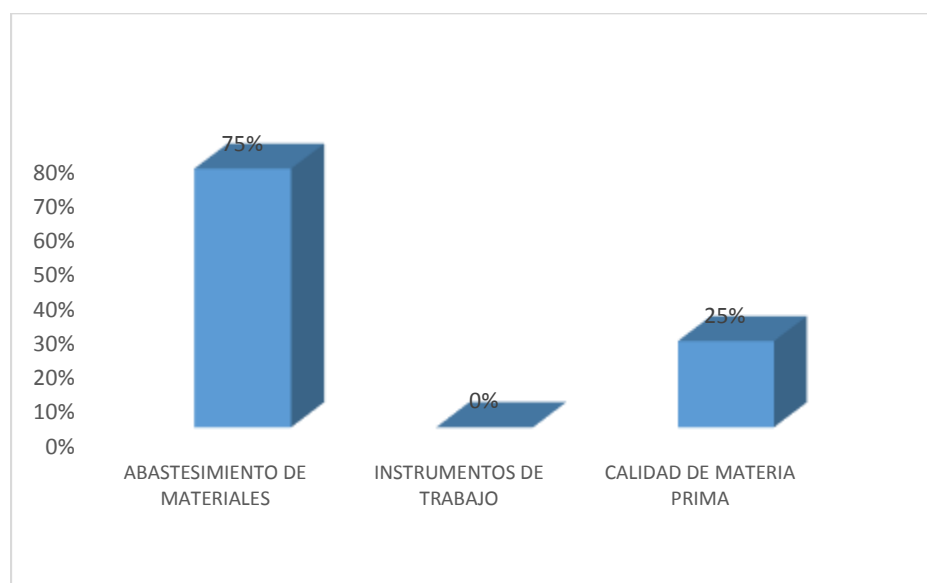


Gráfico N° 23 ¿Cuál es el principal problema que se presenta al momento de elaborar los productos?

Fuente: Investigación de campo (2016)
Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

El 75% de los encuestados consideran que el principal problema que se presenta al momento de elaborar los productos es el abastecimiento de materiales en tiempo no adecuado; el 50% restante de los encuestados consideran que el principal problema es la calidad de la materia prima.

Pregunta 9. ¿El sistema de control de la administración es la adecuada?

Tabla N° 22 ¿El sistema de control que utiliza la administración es el adecuado?

ESCALA	%	FRECUENCIA
SI	0	0
NO	100	4
TOTAL	100	

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

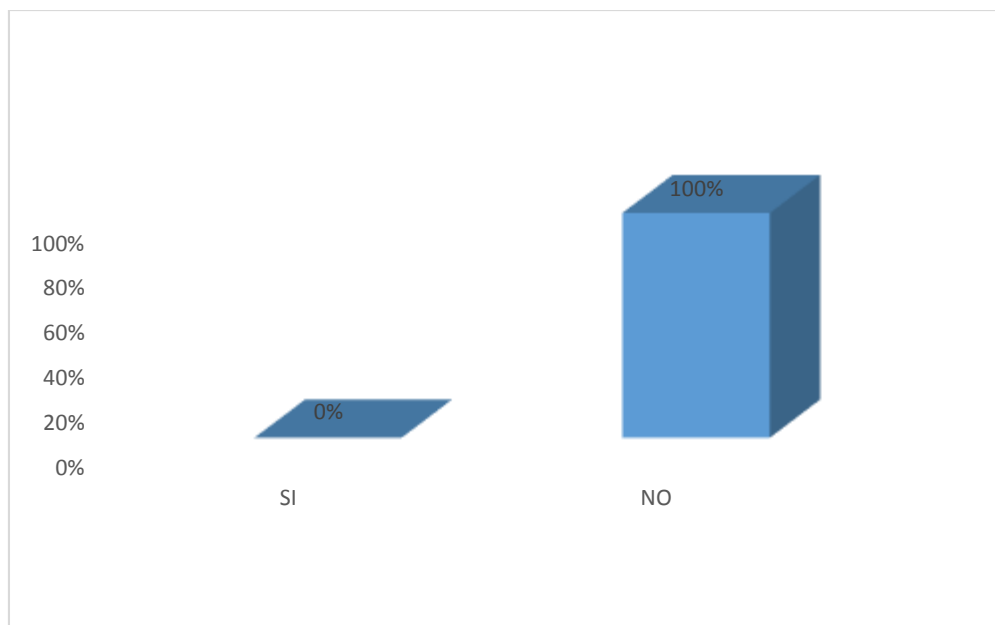


Gráfico N° 24 El sistema de control que utiliza la administración es el adecuado?

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

Los encuestados respondieron a la pregunta que, el sistema de control administrativo actual no es adecuado y esto influye directamente al crecimiento de la empresa; en conclusión podemos decir que es necesario implementar un sistema diseñado de acuerdo a la naturaleza de la panadería.

Pregunta 10. ¿Los empleados se involucran en actividades que no le competen?

Tabla N° 23 ¿Los empleados se involucran en actividades que no le competen?

ESCALA	%	FRECUENCIA
SI	75	3
NO	25	1
TOTAL	100	

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

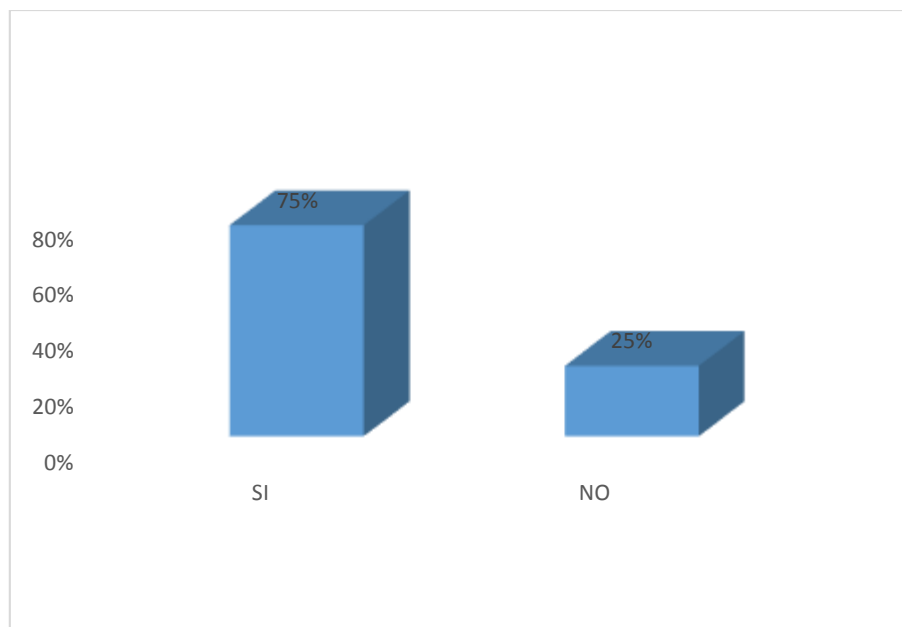


Gráfico N° 25 ¿Los empleados se involucran en actividades que no le competen?

Fuente: Investigación de campo (2016)

Elaborado por: Andrés Jiménez

Análisis e interpretación

El 75% de los entrevistados y que representan una mayoría afirman que los empleados se involucran en actividades que no le compete y el 25% consideran que no.

Se puede mejorar esto con capacitaciones y especializaciones de los trabajadores, para así lograr un trabajo en equipo.

Procesos

Se ha considerado que la empresa debe mejorar su sistema de control en los diferentes procesos como: de compras, producción, despacho y almacenamiento; una de las áreas importantes en las que se implementara un instrumento de control es en las compras ya que su punto débil está en la verificación de stock de materias primas e insumos; otro proceso en el que se implementara un instrumento de control es el proceso de producción concentrado en la verificación del proceso de pesado correcto de las fórmulas para la elaboración de los productos y por último tenemos el proceso de despacho y almacenamiento, con su punto estratégico, la selección de producto terminado, exhibición correcta y atención al cliente, todo con el objetivo de reducir costos obtener mayor rentabilidad y la eficiencia en el servicio.

Diagrama de flujos de compras

El diagrama de flujos de compras describe los procedimientos adecuados necesarios para realizar las compras de materias primas y de las actividades de almacenamiento, también puede servir como instrumento para mejorar el control de stock; en este sentido el proceso de compras de la Panadería Pan de Casa inicia con la verificación del stock de materias primas e insumos de panadería, con ello se puede elegir al proveedor verificando y evaluando precios (formas de pago); elegido y definido estas circunstancias se procede a solicitar la autorización de compra y así proceder con el pedido de materia prima e insumos; después de ello se receipta el pedido, si está de acuerdo a lo solicitado se procede al pago de la factura, caso contrario se devuelve y se elige otro proveedor que cumpla con lo requerido; recibido el producto se procede al almacenamiento verificando su caducidad, si el producto estuviese caducado se debe generar una orden de reposición del producto, se recibe la reposición y se almacena, con ello el proceso se retroalimenta y llega a su final.

Lo que se puede concluir del diagrama es que este no estaba descrito como tal, sin embargo el encargado de compra y bodega sabe del proceso por lo cual haciendo este proceso se contribuye a que se pueda tener un mejor control de las variables, sin duda este proceso que se descubrió será evaluado con el fin de llegar a establecer si este aporta o no al desarrollo empresarial y al control administrativo.

Diagrama de flujo de producción

Este flujo normalmente detalla como es el proceso y transformación del producto terminado, este detalle permite que los operativos puedan saber cómo es el proceso y guiarse adecuadamente con el fin de dar calidad y mejoramiento al producto y la empresa; aunque no estaba especificado el presente procesos inicia con la verificación de las recetas a utilizar; se selecciona las materias primas, se realiza su formulación, se pesa y se amasa todo conforme indica la receta; de aquí el proceso se puede dividir en dos partes; la primera pasa a un proceso congelamiento, formado, horneado, enfriamiento, decoración y producto terminado; la otra parte puede ser que entre a una etapa de reposo, dividido, boleado o laminado, fermentación o leudado, horneado, enfriamiento, control de calidad, finalmente en ambos casos se empaca el producto y se empercha.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCCIÓN

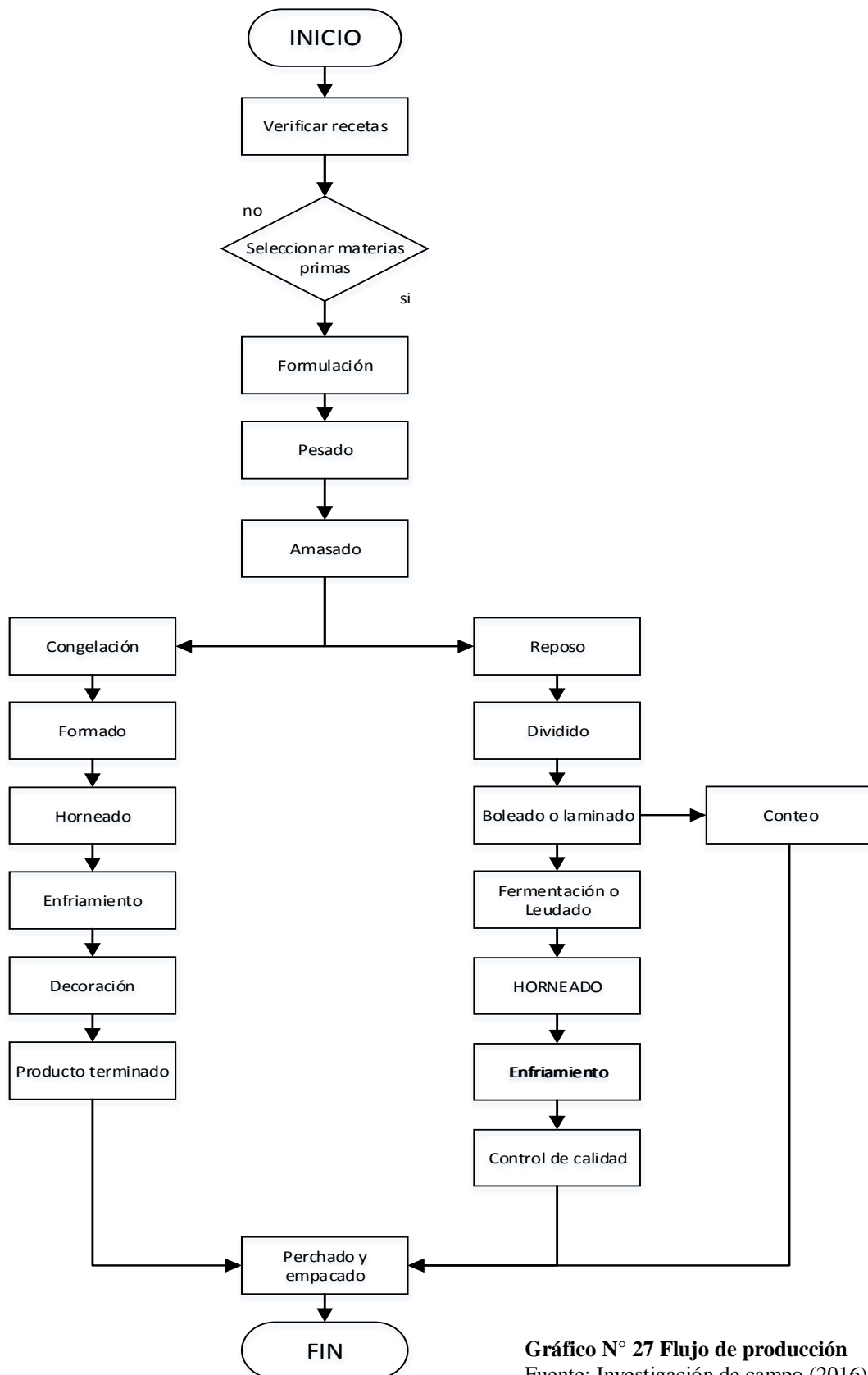


Gráfico N° 27 Flujo de producción
 Fuente: Investigación de campo (2016)
 Elaborado por: Andrés Jiménez

El proceso de transformación de materia prima en producto terminado es una descripción de la actividad misma de la panadería, en este sentido se evalúa si en sí este proceso contiene todos los argumentos válidos que aportan valor a la empresa, y con ello establecer mejoras continuas para dar cumplimiento a los objetivos.

Diagrama de flujo de despacho y almacenamiento

Este diagrama normalmente describe la manera en que se despacha y almacena los productos terminados, hay que destacar que en una panadería el proceso suele ser diferente y tiene que ver con el producto terminado pues este por lo general es de consumo instantáneo; el proceso inicia con el despacho y almacenamiento de los productos terminados; se selecciona el producto terminado y se lo pone en exhibición, una vez el producto en percha suele ser escogido por el cliente, por ello en el proceso el cliente es parte fundamental; este cliente selecciona los productos y se acerca a caja para la cancelación del producto en efectivo; así finalmente se empaca el producto, se realiza el cobro y se emite factura; se despacha el producto de manera adecuada y termina el proceso.

DIAGRAMA DE FLUJO DESPACHO Y ALMACENAMIENTO

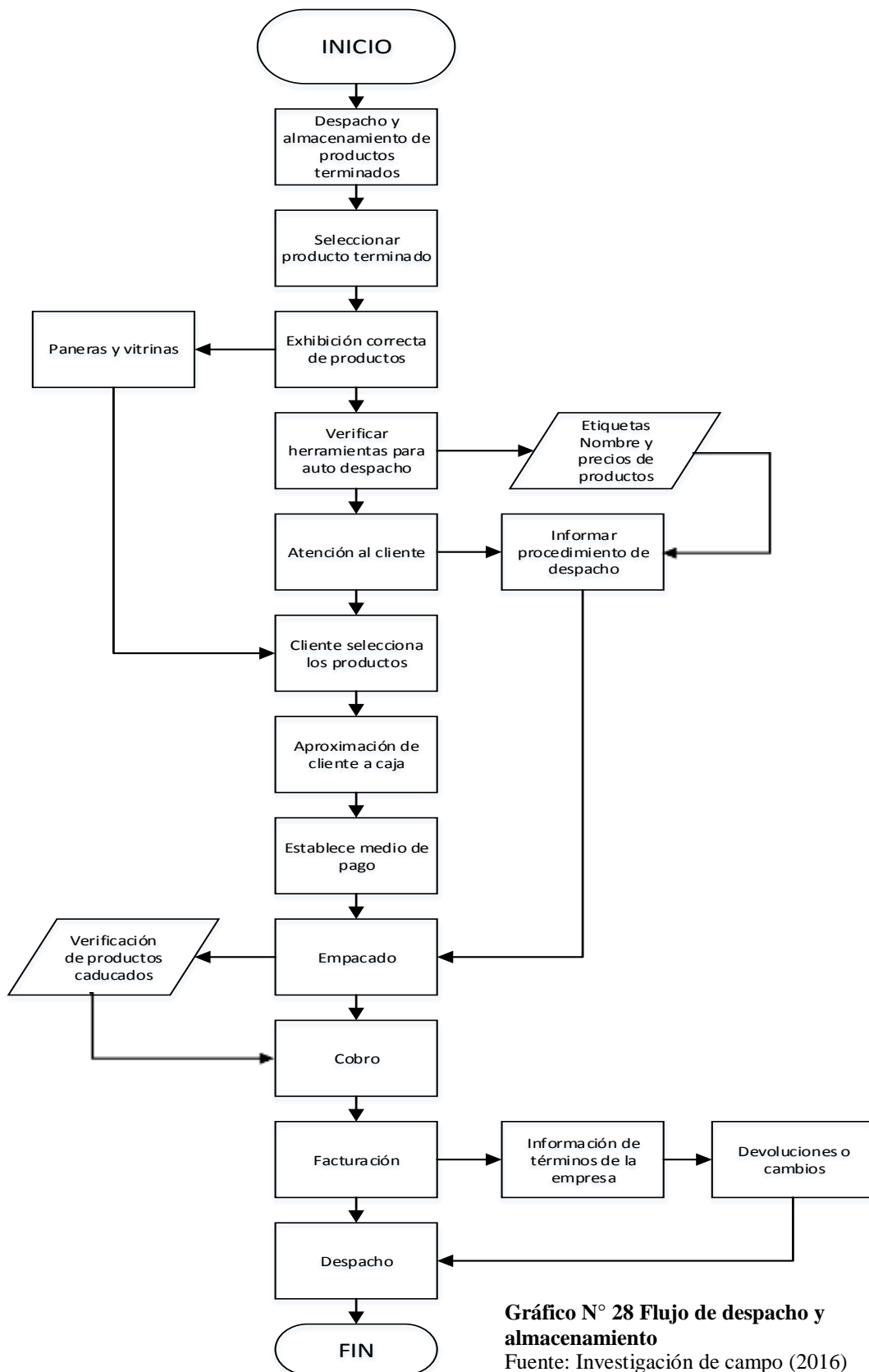


Gráfico N° 28 Flujo de despacho y almacenamiento
 Fuente: Investigación de campo (2016)
 Elaborado por: Andrés Jiménez

**Tabla N° 24 FICHA DE OBSERVACIÓN A LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS**

PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
Existe control de inventarios para verificar la existencia física de materia prima, insumos y productos		X	
Se evidencia el seguimiento a los requerimientos de todas las áreas de la empresa		X	
Posee un instrumento de control en el proceso de producción		X	
Se realiza un control en el proceso de producción que ayude a la productividad en la empresa		X	
Se realiza un control de calidad para la satisfacción de los clientes		X	
Posee un control de calidad que ayude a la rentabilidad en la empresa		X	
Se realiza exhibición de los productos para impulsar al incremento en compras		X	
Existe atención a los clientes para beneficio de la empresa en cuanto a utilidades	X		
Posee servicio de postventa adicional que afirmar la satisfacción de los clientes		X	
Existe una persona encargada de despachos	X		
Se realiza el cobro en efectivo y enseguida depositan intactas cada día.	X		
Existe estrategias de monitoreo y control para cumplir objetivos		X	
Se ha evidenciado planes de monitoreo y control		X	

Fuente: Investigación de campo (2016)
Elaborado por: Andrés Jiménez

Conclusión de la ficha de observación

Observado los procedimientos dentro de la panadería se identificó que existen varios aspectos negativos, por ejemplo; no existe control de inventarios para verificar la existencia física de materia prima, insumos y productos, se evidenció que no se da el seguimiento a los requerimientos de todas las áreas de la empresa, al igual que no posee un instrumento de control en el proceso de producción, y no se realiza un control en el proceso de producción que ayude a la productividad en la empresa. Además de aquello no realizan un control de calidad que ayude a la rentabilidad en la empresa, ni se realiza exhibición de los productos para impulsar el incremento en compras; no se evidenció servicio de postventa adicional que afirme la satisfacción de los clientes.

Como aspectos positivos se tiene que si existe una adecuada atención a los clientes para beneficio de la empresa en cuanto a utilidades, también en la parte de manejo de materias primas, existe una persona encargada de despachos o mejora la acción de cuantificar la disponibilidad de materiales para la actividad económica; por último se identificó que los cobros son en efectivo y enseguida depositan intactas cada día.

En conclusión, pese a identificar evaluar los procesos, se evidencia que es muy necesario el planteamiento de estrategias de monitoreo y control para el cumplimiento de los objetivos programados de la panadería Pan de Casa, con lo cual se comprueba que el problema del inadecuado control administrativo en la panadería Pan de Casa si se vería afectado al cumplimiento de los objetivos programados, por ello se utiliza un estadístico de prueba con el fin de corroborar dichas variables.

Objetivos programados

- Alcanzar una rentabilidad adecuada acorde a la producción diaria.
- Desarrollar las áreas de la empresa para potenciar las ventas de la empresa.
- Incrementar las ventas hasta en un 20% para la zona centro del país.
- Ofrecer la mejor atención a nuestros clientes de forma atenta y confiable.
- Dar importancia a cada uno de nuestros clientes pues de ellos depende nuestro éxito.

- Elaborar los panes y pasteles llenos de sabores y sensaciones más placenteras para el paladar de nuestros clientes.
- Dar los mejores precios y más adecuados para nuestros productos.
- Hacer recomendaciones y aconsejar a los clientes.
- Ofrecer ayuda y consejo al cliente.
- Tener lugares cómodos y placenteros para un mejor servicio.

4.1.2. Verificación de la hipótesis

La hipótesis que se desea comprobar se lo realiza a través del estadígrafo t de student, esto por la muestra no es significativa (finita), por lo cual este estadístico se utiliza generalmente para poblaciones menores a 30 casos, esto permitirá tener una correlación de las variables y comprobar la existencia del problema. Además que se cuenta con dos muestras n1 (propietarios) y n2 (operacional y administrativo), por lo cual el estadígrafo se ajusta a las necesidades de la investigación y su comprobación de hipótesis.

Planteo de la hipótesis

1. Modelo lógico

H₀: El inadecuado manejo del control administrativo no influye en el incumplimiento de los objetivos programados de la panadería Pan de Casa en la ciudad de Ambato en el año 2014.

H₁: El inadecuado manejo del control administrativo influye en el incumplimiento de los objetivos programados de la panadería Pan de Casa en la ciudad de Ambato en el año 2014.

2. Modelo estadístico

$$t = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{(p * q) \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

Donde:

t = estimador “t de student”

P₁ = Probabilidad de aciertos de la VI

P₂ = Probabilidad de aciertos de la VD

p = Probabilidad de éxito conjunta

q = Probabilidad de fracaso conjunta (1- p)

n₁ = Número de casos de la VI

n₂ = Número de casos de la VD

3. Regla de decisión

Nivel de confianza = **95%**

Error de prueba = **5%**

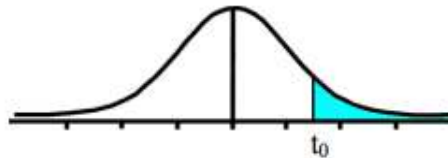
Grados de libertad

$$Gl = n_1 + n_2 - 2$$

$$Gl = 4 + 2 - 2$$

$$Gl = 4$$

Tabla t-Student



Grados de libertad	0.25	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005
1	1.0000	3.0777	6.3137	12.7062	31.8210	63.6559
2	0.8165	1.8856	2.9200	4.3027	6.9645	9.9250
3	0.7649	1.6377	2.3534	3.1824	4.5407	5.8408
4	0.7407	1.5332	2.1318	2.7765	3.7469	4.6041
5	0.7267	1.4759	2.0150	2.5706	3.3649	4.0321
6	0.7176	1.4398	1.9432	2.4469	3.1427	3.7074
7	0.7111	1.4149	1.8946	2.3646	2.9979	3.4995
8	0.7064	1.3968	1.8595	2.3060	2.8965	3.3554
9	0.7027	1.3830	1.8331	2.2622	2.8214	3.2498
10	0.6998	1.3722	1.8125	2.2281	2.7638	3.1693

Gráfico N° 29 T de student

Se acepta la hipótesis alterna si, la t de student calculada (t_c) es mayor que la t de student tabla (t_t) que es ± 2,1318; así:

$$“t_c > \pm 2,1318”$$

4. Cálculo

Tabla N° 25 Tabla de contingencia

VARIABLE INDEPENDIENTE	RESPUESTAS	
	SI	NO
Pregunta 9: Existencia de Control Administrativo	0	4
Total	0	4
Total respuestas		4
VARIABLE DEPENDIENTE		
Pregunta 4: Cumplimiento de objetivos	2	0
Total	2	0
Total respuestas		2
Total preguntas		6

Elaborado por: Jiménez Andrés 2016

$$P_1 = 4/4 = 1,00$$

$$P_2 = 0/2 = 0,00$$

$$p = \frac{0+2}{6} = 0,3333$$

$$q = (1 - p) = (1 - 0,3333) = 0,6667$$

$$n_1 = 4$$

$$n_2 = 2$$

Luego de haber realizado los cálculos estadísticos requeridos para reemplazar en la fórmula, se procede a obtener la T de student para ello se reemplaza la fórmula:

$$t = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{(p * q) \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

$$t = \frac{1 - 0}{\sqrt{(0,3333 * 0,6667) \left(\frac{1}{4} + \frac{1}{2} \right)}}$$

$$t = 2,4495$$

Si la T de student calculada 2,4495 es mayor que la T student tabla 2,1318 se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1) con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Es decir que: “El inadecuado manejo del control administrativo si influye en el incumplimiento de los objetivos programados de la panadería Pan de Casa en la ciudad de Ambato en el año 2014.”.

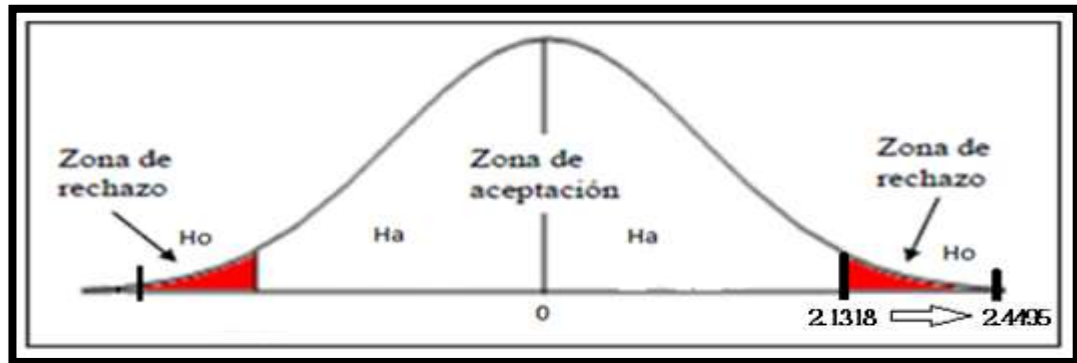


Gráfico N° 30 Determinación del estadígrafo T de student

4.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

No se evidenció limitaciones en el estudio, puesto que la información estaba disponible para armar el marco textual y hubo la disponibilidad de la empresa para el levantamiento de la información, por lo cual se procedió de forma rápida según el cronograma establecido.

4.3. CONCLUSIONES

Se pudo definir las causas por las cuales no existe el control administrativo en la empresa para determinar dificultades y necesidades de control, esto después que se aplicara una entrevista a los administrativos propietarios de la empresa, descubriendo que la causa es la desactualización de la base de datos, esto refiere a que no se lleva adecuadamente los registros de ingresos de mercaderías, pagos, cobros entre otras situaciones, lo que complica la determinación de las dificultades y necesidades de control; a esto se suma la falta de tiempo que tienen los administrativos, pues desarrollan varias actividades que no dedican tiempo suficiente al control administrativo por lo que este debe afectar a la rentabilidad empresarial.

Para poder establecer los puntos importantes para la implementación de control administrativo, primero se detalló teóricamente cuales son los procesos de control, definidos estos procesos se diseñó los procesos necesarios que se van a intervenir, para finalmente aplicar una lista de verificación donde se puede conocer los puntos importantes en donde se debe implementar los controles, siendo estos la inexistencia de control de inventarios para verificar la existencia física de materia prima, insumos y productos, se evidenció que no se da el seguimiento a los requerimientos de todas las áreas de la empresa, al igual que no posee un instrumento de control en el proceso de producción, no se realiza un control en el proceso de producción que ayude a la productividad en la empresa. Además de aquello no realizan un control de calidad que ayude a la rentabilidad en la empresa, ni se realiza exhibición de los productos para impulsar el incremento en compras; no se evidenció servicio de postventa adicional que afirme la satisfacción de los clientes.

Finalmente se conoció la necesidad de plantear estrategias de monitoreo y control para el cumplimiento de los objetivos planificados de la panadería Pan de Casa, siendo estos objetivos el mejoramiento de los ingresos, la rentabilidad e incremento de ventas; sin olvidar los objetivos que se deben alcanzar en relación a la atención al cliente, para ello se deberá generar una propuesta viable.

4.4. RECOMENDACIONES

Mejorar el control administrativo en la empresa, adecuado su estructura organizacional, un mejor control administrativo, políticas de compras eficientes y una excelente planificación de la producción y todo su proceso. Tomar en cuenta los puntos negativos para potenciar el sistema de control administrativo, entre ellos los procesos deben guiar al cumplimiento de objetivos, la administración debe responder rápidamente a las necesidades de la empresa, el sistema informático debe ser adecuado para la actividad y así permita llevar un registro y control adecuado, el stock de inventarios debe ser manejado de forma eficiente y acorde a las políticas de la empresa. Desarrollar estrategias de monitoreo y control para el cumplimiento de los objetivos programados de la panadería Pan de Casa, y así se responda de manera eficiente a los problemas evidenciados.

Propuesta

Tema: Estrategias de monitoreo y control para el cumplimiento de los objetivos programados de la panadería Pan de Casa.

Antecedentes

El control y monitoreo para el cumplimiento de las estrategias para alcanzar los objetivos es muy necesario, por ello en la investigación previa se definió las causas por las cuales no existe el control administrativo en la empresa, descubriendo una inadecuada estructura organizacional, un deficiente control administrativo, políticas de compras no eficientes y una deficiente planificación de la producción en casi todo su proceso.

El desconocimiento del control por parte de los propietarios de la empresa, la inadecuada estructura organizacional, entre otras situaciones que impiden el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización; así también, se estableció puntos importantes para la implementación de control administrativo, entre ellos los procesos deben guiar al cumplimiento de objetivos, la administración tarda en su respuesta, el sistema informático no es idóneo para llevar un registro y control adecuado, el stock de inventarios presenta problemas y en general el sistema de control no es adecuado.

Con dichos antecedentes investigativos, se evidenció la falta de estrategias de monitoreo y control para el cumplimiento de los objetivos planificados de la panadería Pan de Casa, por lo cual se generan una serie de problemas descubiertos en la investigación de campo, siendo necesario que se genere una mayor información para cumplimiento de la presente propuesta.

Justificación

Es importante el desarrollo de estrategias de monitoreo y control para el cumplimiento de los objetivos programados de la panadería Pan de Casa porque con ello se soluciona

los problemas evidenciados de la inexistencia del control, además que los objetivos a alcanzar partirán de un plan total, donde se establezcan estrategias para toda la organización, sin embargo, al tratarse de una pymes, se puede desarrollar estrategias basados en su conocimiento del mercado y del negocio para cumplir con los objetivos empresariales.

La propuesta es factible desde el punto económico, organizacional, legal; la primera porque el desarrollo de las estrategias de monitoreo y control para el cumplimiento de los objetivos planificados de la panadería Pan de Casa, no tiene un costo, por lo cual facilita su aplicación y por ende mejora la economía de dicha institución; en lo organizacional será una herramienta útil para los propietarios y así logran cumplir con las metas y objetivos establecidos. En lo legal no atenta contra las leyes vigentes, por lo tanto es y rige estrictamente la esta empresa, por lo cual la propuesta es factibles desde los distintos puntos de vista.

Hay que nombrar que los beneficiarios con la propuesta es el personal administrativo y operacional, ya que contarán con directrices específicas para alcanzar objetivos y desempeñar de mejor maneras sus actividades laborales, mientras que los propietarios contarán con una herramienta de control para ejercer presión dentro de la organización. Además hay que mencionar, que anteriormente no se han realizado este tipo de investigaciones en la empresa, por lo cual se constituye en un antecedente investigativo para futuras investigaciones y o propuestas.

Objetivos

General

Diseñar estrategias de monitoreo y control para el cumplimiento de los objetivos programados de la panadería Pan de Casa.

Específicos

- Desarrollar indicadores que permitan una evaluación previa de la empresa.

- Formular estrategias para el monitoreo y control para cumplimiento de objetivos.
- Establecer el plan de monitoreo para control de las actividades y áreas empresariales de manera eficiente.
- Establecer el plan de control para una valoración de las estrategias y retroalimentación del proceso.

Para lograr el establecimiento de los objetivos, fue necesario la creación del modelo operativo, donde se detalla las fases y las actividades a desarrollar como parte del plan de propuesta y así contrarrestar el problema evidenciado en el desarrollo investigativo y por ende contribuir positivamente.

Modelo operativo

Tabla N° 26 Modelo operativo

N°	FASES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	RESULTADOS
1	Desarrollo de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz FODA - Indicadores específicos - Indicadores medibles - Indicadores pertinentes - Indicadores sujetos al tiempo 	Andrés Jiménez	Información de la panadería Pan de Casa.	Contar con indicadores que permitan una evaluación de la empresa, previo al control y monitoreo
2	Procesos de control	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de control - Evaluación de riesgos - Actividades de control - Información y comunicación - Supervisión y seguimiento 	Andrés Jiménez	Información y procesos de la panadería Pan de Casa.	Mejoramiento del control administrativo y por ende de la rentabilidad empresarial.
3	Estrategias para el monitoreo y control	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis Matriz FODA - Planteamiento de objetivos - Formulación de estrategias 	Andrés Jiménez	Información y procesos de la panadería Pan de Casa.	Obtención de objetivos Desarrollo organizacional
4	Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de monitoreo - Instrumentos para el monitoreo 	Andrés Jiménez	Información y procesos de la panadería Pan de Casa.	Controlar las actividades y áreas empresariales de manera eficiente.
5	Control	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de control - Evaluación periódica - Formularios de evaluación - Evaluación final - Retroalimentación 	Andrés Jiménez	Información y procesos de la panadería Pan de Casa.	Valorar las estrategias para poder retroalimentar el proceso.

Elaborado por: Andrés Jiménez

El modelo operativo propuesta ayudara al diseño y desarrollo de estrategias para el monitoreo y control adecuado de todas las áreas de la empresa, con ello se asegura un desarrollo equitativo, lo cual permitirá desempeñar de mejor manera las actividades y con ello poder implementar mejoras continuas en el negocio.

Cada una de las fases propuestas, queda a criterio de la administración de la empresa, quien deberá aplicar el modelo propuesto además de retroalimentar el proceso, ya que esto permitirá un funcionamiento continuo que contribuye activamente al negocio.

La administración de la propuesta será gestionado por los propietarios de la panadería Pan de Casa, esto con el fin de que puedan conocer las implicaciones del negocio y con ello participar activamente del proceso, estos podrán o no designar al personal más idóneo y con un conocimiento básico, para que de esta manera se haga efectivo la participación de todos los miembros de la empresa.

Como parte de este proceso es necesario establecer herramientas que son muy necesarias para el control de los procesos, por ello, se presenta los siguientes instrumentos que servirán para la implementación de la propuesta, esto como valor agregado al proyecto investigativo.

Bibliografía

- Decenzo, R. &. (2002). Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=yly3Ak0GLykC&oi=fnd&pg=PA1&dq=concepto+de+administracion&ots=Z8CS1MnP6N&sig=sWXq-YhXH5pmMxMMrhS1eoyEdsM#v=onepage&q=concepto%20de%20administracion&f=false>
- Gaitán, R. E. (2006). *slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/RebecaIsabelCaballer/control-interno-y-fraudes-2da-edicin-rodrigo-estupin-gaitn>
- Gispert, C. (1999). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona: Oceano.
- Hernández, S. R. (2012). *Administración Teórica procesos áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, D. G. (1995). *Fundamentos de la dirección y administración de empresas*. Irwin.
- Kaplan, R. S. (1997). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Koontz, H. W. (2012). *administración una Perspectiva Global y Empresarial*. Peru: El Comercio S.A.
- Ley Organica de Economía Popular y Solidaria*. (14 de Abril de 2014). Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>
- Luna, Y. B. (2009). *Normas y Procesamientos de la Auditoría Integral*. Bogotá: Ecoe.
- Maayorga, F. (2015). *EL CONTROL ADMINISTRATIVO Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN LA EMPRESA LIONHEART CONSTRUCCIONES*.
- Maisanche, F. (5 de Febrero de 2016). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/pan-ambato-tradicion-gastronomia-panaderias.html>
- Medina A, H. E. (2010). *Tutoria de la Investigación Científica*. Quito: Graficas Corona.
- Morales, F. (1987). *Dirección de operaciones*. Obtenido de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/viewFile/1602/1>

- Munch, L. G. (2012). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Murillo, M. C. (junio de 2005). *Redalyc*. Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17363/1/articulo5.pdf>
- Pérez, R. M. (2010). *Diccionario de Administración*. Lima: San Marcos.
- Ramos, M. (2015). *El control administrativo y la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Credito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.* .
- Robles, M. A. (2013). *aumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/control-administrativo.html>
- Rojas, M. C. (2012). *Sistema de Control de Gestión*. Bogotá: Editorial de la U.
- Romero, I. (2009). *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Isidoro_Romero/publication/43071412_PYMES_y_cadenas_de_valor_globales._Implicaciones_para_la_politica_industrial_en_las_economias_en_desarrollo/links/0deec525fa46b75af4000000.pdf
- Rosenberg, M. (1996). *Dirección de Administración y Finanzas* . Barcelona : Océano.
- Saavedra, G. M. (Diciembre de 2008). *saber*. Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/26628/1/articulo10.pdf>
- Salazar, A. (2014). *Políticas y Procedimientos de Control Administrativo y Financiero y su Incidencia en la Información Financiera de la Empresa Textiles Industriales Ambateños S.A. TEIMSA en el año 2012*. Ambato: Repositorio Universidad Técnica de Ambato.
- Scalan, K. (1990). *Principios de la dirección y conducta organizacional*. Mexico: Lumisa S.A.
- Sindi, F., & Fernando, V. (10 de 5 de 2014). *El control Interno y su influencia en las empresas privadas de Latinoamerica*. Obtenido de <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo-ciencias-contables/article/view/247/203>

Anexos

Anexo 1: Instrumentos de investigación



GUÍA DE ENTREVISTA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CARRERA DE ECONOMÍA

OBJETIVO: Conocer el control administrativo de la empresa Pan de Casa y el cumplimiento de los objetivos programados.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LA PÁNADERÍA

INSTRUCCIONES:

Por favor contestar cada pregunta con total libertad.

Consultar cualquier inquietud con respecto a las preguntas planteadas.

Desarrollo:

1. ¿Es importante un control previo a empezar con las operaciones en la panadería?

Sí

No

2. ¿La supervisión de las operaciones se cumple periódicamente?

Sí

No

3. ¿La vigilancia de las operaciones recae en personal competente?

Sí

No

4. ¿La dirección de la panadería es importante para cumplir con los objetivos establecidos?
- Sí No
5. ¿Tiene instrumentos para un control de actividades futuras?
- Sí No
6. ¿Las operaciones se realizaron con eficiencia y eficacia?
- Sí No
7. ¿Se cumplió con los objetivos esperados?
- Sí No
8. ¿Es necesario elaborar estándares de desempeño en la panadería?
- Sí No
9. ¿Considera que la panadería está en riesgo?
- Sí No
10. ¿Los procesos de control utilizados detectaron errores?
- Sí No
11. ¿Los resultados a de los controles fueron positivos?
- Sí No



GUÍA DE ENCUESTA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE ECONOMÍA

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y
OPERATIVO**

OBJETIVO: Conocer como los empleados se desempeña en el cumplimiento de sus actividades y procesos en los que son participes, su relacione con sus jefes, compañeros etc.

TIEMPO: De quince a veinte minutos por entrevista

ENTREVISTADOS: Personal Administrativo y Operativo

- Por favor contestar cada pregunta con total libertad.
- Consultar cualquier inquietud con respecto a las preguntas planteadas.

INFORMACIÓN GENERAL

INSTRUCCIONES:

CARGO:

GÉNERO:

EDAD DEL ENCUESTADO:

CUANTOS AÑOS DE TRABAJO:

DESARROLLO:

1. ¿Las entregas de materia prima e insumos se realizan a tiempo?

Siempre Frecuente A veces Nunca

2. ¿Tiene conocimiento de cuanto desperdicio hay en el proceso productivo?
Sí No
3. ¿con que frecuencia se utiliza órdenes de producción?
Siempre Frecuente A veces Nunca
4. ¿En qué tiempo la administración atiende sus requerimientos?
12 horas 24 horas 48 horas o más
5. ¿Piensa usted que la empresa maneja un stock apropiado de inventarios?
Sí No
6. ¿Se registran devoluciones y bajas de productos e insumos?
Sí No
7. ¿El sistema informático que se utiliza es apropiado?
Sí No
8. ¿Cuál es el principal problema que se presenta al momento de elaborar los productos?
Abastecimiento de materiales
Instrumentos de trabajo
Calidad de materia prima
9. ¿El sistema de control que utiliza la administración es el adecuado?
Sí No
10. ¿Los empleados se involucran en actividades que no le competen?
Sí No



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE ECONOMÍA

FICHA DE OBSERVACIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

OBJETIVO: Conocer el manejo de los procedimientos en el control administrativo y operativo de la empresa Pan de Casa para el cumplimiento de los objetivos programados.

PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
Existe control de inventarios para verificar la existencia física de materia prima, insumos y productos			
Se evidencia el seguimiento a los requerimientos de todas las áreas de la empresa			
Posee un instrumento de control en el proceso de producción			
Se realiza un control en el proceso de producción que ayude a la productividad en la empresa			
Se realiza un control de calidad para la satisfacción de los clientes			
Posee un control de calidad que ayude a la rentabilidad en la empresa			
Se realiza exhibición de los productos para impulsar al incremento en compras			
Existe atención a los clientes para beneficio de la empresa en cuanto a utilidades			
Posee servicio de postventa adicional que afirmar la satisfacción de los clientes			
Existe una persona encargada de despachos			
Se realiza el cobro en efectivo y enseguida depositan intactas cada día.			