



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO EN LA  
FÁBRICA DE LÁCTEOS “EL CAMPESINO QUESO CAÑAREJO” DEL  
CANTÓN CAÑAR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERAS COMERCIALES**

**AUTORAS:**

**REINOSO CARDOSO KARLA JHOMARA  
VINTIMILLA CALDERÓN GABRIELA CRISTINA**

**DIRECTORA:**

**MGST. MARTÍNEZ SIMONÉ MOLINA**

**CUENCA-ECUADOR**

**2016**

## **DEDICATORIA**

A Dios y a mi madre por todo el esfuerzo y sacrificio, por brindarme todo su apoyo incondicional y la confianza en cada momento permitiéndome alcanzar una meta más sobre todo en mis estudios.

Karla

La presente tesis le dedico a toda mi familia y amigos, principalmente a mi madre que ha sido un pilar fundamental en mi formación como profesional, por brindarme la confianza, consejos, oportunidad y recursos para lograrlo y por estar siempre en esos momentos difíciles brindándome su amor, paciencia y comprensión.

Gabriela

## **AGRADECIMIENTO**

A todas las personas que de una u otra manera permitieron la culminación de este trabajo, pero en especial a mi madre quien me ha forjado como la persona que soy y muchos de mis logros se los debo a ella entre los que se incluye este; a mi esposo quien fue un pilar muy importante de apoyo incondicional y a mi hijo quien fue el empuje del día a día para que una meta más se cumpla en mi vida.

Karla

A todas las personas quienes me han impulsado para poder llegar a esta instancia de mis estudios, ya que ellos han estado siempre presentes para apoyarme moral y psicológicamente, siendo mi mayor motivación para nunca rendirme frente a las adversidades que se presentan en la vida.

Gabriela

## **RESUMEN**

En la actualidad la fábrica de lácteos presenta una limitada gestión estratégica, que tiene como causa principal el inadecuado manejo administrativo que conlleva a la ineficiencia administrativa, incertidumbre financiera; y, desconfianza de la comunidad. El presente estudio de investigación tratará de estructurar un modelo de gestión estratégico, que permita a la fábrica tener un manejo administrativo adecuado para cubrir con los pedidos del mercado, permitiendo a la organización mejorar el actual manejo administrativo, el cual se visualizará en la implementación del Modelo de Gestión; para lograr la sostenibilidad y sustentabilidad de la fábrica.

## ABSTRACT

Currently, the dairy factory has limited strategic management mainly caused by improper administrative management, which leads to administrative inefficiency, financial uncertainty, and community mistrust. This research study deals with the structure of a strategic management model to enable the factory to have adequate administrative management in order to meet with market orders by improving the current administrative management. This will be evidenced through the implementation of a Management model aim at achieving the factory's sustainability and feasibility.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice de contenidos	vi
Introducción	1

## CAPÍTULO I GENERALIDADES

1.1. Antecedentes	2
1.2. Importancia	3
1.3. La empresa	4
1.3.1. Historia	4
1.3.2. Organigrama	5
1.3.2.1. Roles y funciones de la organización	6
1.3.3. Mercado	13
1.3.3.1. La empresa	13
1.3.3.2. Naturaleza de la materia prima	14
1.3.3.3. La Competencia	16
1.4. Producto ofertado	18
1.5. Problemática de la empresa	18
1.6. Marco teórico y conceptual	19
1.6.1. Gestión empresarial	19
1.6.2. La administración	20

## CAPÍTULO II ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Introducción	23
-------------------	----

2.2. Análisis externo	23
2.2.1. Macro ambiente	23
2.2.1.1. Factor económico	24
2.2.1.2. Factor político	27
2.2.1.3. Factor jurídico	28
a) Constitución Política del Ecuador	28
b) Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria	30
2.3. Análisis Interno	31
2.3.1. Capacidades	31
2.3.2. Administrativa	31
2.3.3. Evaluación y análisis	32
a) Planificación	32
b) Dirección	34
c) Control	35
d) Financiero	38
e) Talento Humano	39
2.4. Matrices de impacto	45
2.4.1. Hoja de trabajo FODA	45
2.4.2. Matriz EFE	45
2.4.3. Matriz EFI	46
2.4.3. Matriz de estrategia FODA	49
2.5. Direccionamiento estratégico	52
2.5.1. Misión	52
2.5.2. Visión	52
2.5.3. Objetivos	52
2.5.4. Políticas	53
2.5.5. Estrategias	53

### **CAPÍTULO III**

#### **ANÁLISIS DE PROCESOS**

3.1. Cadena de valor empresarial	55
3.1.1. Actividades primarias o de línea	56
3.1.2. Actividades de apoyo o de soporte	56

3.2. Inventario de procedimientos	58
3.3. Clasificación de procesos	59
3.3.1. Procesos gobernantes	59
3.3.2. Procesos habilitantes de apoyo	60
3.3.3. Procesos básicos	60
3.4. Caracterización y diagramación de los procesos seleccionados	60
3.4.1. Caracterización	60
a) Caracterización de procesos gobernantes	61
b) Caracterización de los procesos básicos	61
c) Caracterización de los procesos de apoyo	63
d) Caracterización de la selección de personal	65
e) Caracterización de la evaluación del desempeño	66
f) Caracterización del proceso de capacitación	66
3.4.2. Diagramación	67

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

4.1. Modelo de gestión estratégico	82
4.2. Cadena de valor estructura organizacional	82
4.2.1. Cadena de valor en base al proceso administrativo	84
4.2.2. Indicadores de gestión	85
a) Objetivos de los indicadores de gestión	86
b) Determinación de indicadores	87
4.2.3. Organigrama	91
4.2.4. Perfiles de competencia para los puestos	93
Conclusiones	121
Recomendaciones	123
Referencias bibliográficas	126

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estructura Organizativa	5
Gráfico 2. Estructura de la empresa comunitaria	10
Gráfico 3. Proceso administrativo	22
Gráfico 4. Inflación año 2015-2016	24
Gráfico 5. Producto Interno Bruto	25
Gráfico 6. Procesos administrativos	32
Gráfico 7. Planificación	33
Gráfico 8. Comunicación	34
Gráfico 9. Comunicación	35
Gráfico 10. Control de inventarios	36
Gráfico 11. Activos fijos	37
Gráfico 12. Maquinaria y equipos	37
Gráfico 13. Información financiera	38
Gráfico 14. Decisiones por información financiera	39
Gráfico 15. Selección de personal	39
Gráfico 16. Conocimiento de funciones	40
Gráfico 17. Tipo de nombramiento	41
Gráfico 18. Beneficios de ley	42
Gráfico 19. Capacitación	42
Gráfico 20. Valores institucionales	43
Gráfico 21. Clima laboral	43
Gráfico 22. Registro de asistencia	44
Gráfico 23. Cadena de valor de Porter	57
Gráfico 24. Cadena de valor de la empresa El Cañarejo	58
Gráfico 25. Diagrama de valor	59
Gráfico 26. Flujo de diagrama: proceso de planificación	68
Gráfico 27. Flujo de diagrama: proceso de acopio	69
Gráfico 28. Flujo de diagrama: proceso de fabricación	70
Gráfico 29. Flujo de diagrama: proceso de comercialización	71
Gráfico 30. Flujo de diagrama: proceso de finanzas	72
Gráfico 31. Flujo de diagrama: proceso de compras A	73
Gráfico 32. Flujo de diagrama: proceso de compras B	74

Gráfico 33. Flujo de diagrama: proceso de bodega de activos fijos e inventarios	75
Gráfico 34. Flujo de diagrama: proceso de bodega de productos en proceso	76
Gráfico 35. Flujo de diagrama: proceso de bodega de productos terminados	76
Gráfico 36. Flujo de diagrama: proceso selección de personal A	77
Gráfico 37. Flujo de diagrama: proceso selección de personal B	78
Gráfico 38. Flujo de diagrama: proceso evaluación de desempeño A	79
Gráfico 39. Flujo de diagrama: proceso evaluación de desempeño B	80
Gráfico 40. Flujo de diagrama: proceso evaluación de desempeño C	80
Gráfico 41. Flujo de diagrama: proceso evaluación de desempeño D	81
Gráfico 42. Cadena de valor estructural organizacional	83
Gráfico 43. Cadena de valor en base al proceso administrativo	84
Gráfico 44. Organigrama por procesos	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Intervalos comunes en cuanto a la composición química	15
Tabla 2. Propiedades fisicoquímicas de la leche	15
Tabla 3. Participación del queso en el mercado	16
Tabla 4. Oferta de quesos frescos	17
Tabla 5. Matriz FODA	48
Tabla 6. Factores externos clave	46
Tabla 7. Clasificación del factor externo clave	46
Tabla 8. Factores internos clave	47
Tabla 9. Clasificación del factor externo clave	47
Tabla 10. Matriz interna y externa IE	48
Tabla 11. Matriz de estrategia FODA	51
Tabla 12. Caracterización de procesos gobernantes	61
Tabla 13. Caracterización del subproceso recolección y acopio	61
Tabla 14. Caracterización del subproceso fabricación	62
Tabla 15. Caracterización del subproceso comercialización	62
Tabla 16. Caracterización de los procesos de apoyo	63
Tabla 17. Caracterización del subproceso compras	63
Tabla 18. Caracterización del subproceso bodega	64
Tabla 19. Caracterización del subproceso bodega de productos en proceso	64

Tabla 20. Caracterización del subproceso bodega de productos terminamos	65
Tabla 21. Caracterización del proceso selección de personal	65
Tabla 22. Caracterización del proceso evaluación de desempeño	66
Tabla 23. Caracterización del proceso capacitación	66
Tabla 24. Simbología	67
Tabla 25. Nivel de producción, El Cañarejo	88
Tabla 26. Nivel de compra de materia prima	89
Tabla 27. Escalas de actividades esenciales	95
Tabla 28. Gradación de las escalas	96
Tabla 29. Identificación del puesto: Administrador	97
Tabla 30. Actividades esenciales: Administrador	97
Tabla 31. Matriz de competencias: Administrador	98
Tabla 32. Clasificación función general: Administrador	98
Tabla 33. Conocimientos académicos: Administrador	99
Tabla 34. Conocimientos informáticos: Administrador	99
Tabla 35. Destrezas específicas: Administrador	99
Tabla 36. Destrezas/habilidades generales: Administrador	100
Tabla 37. Experiencia laboral: Administrador	100
Tabla 38. Actividades de la posición: Administrador	100
Tabla 39. Características más relevantes del entorno laboral de la posición: Administrador	101
Tabla 40. Identificación del puesto: Contador	102
Tabla 41. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes: Contador	102
Tabla 42. Actividades esenciales: Contador	103
Tabla 43. Nivel de educación formal: Contador	103
Tabla 44. Conocimientos académicos: Contador	103
Tabla 45. Conocimientos informativos: Contador	103
Tabla 46. Destrezas específicas: Contador	104
Tabla 47. Destrezas/habilidades generales: Contador	104
Tabla 48. Experiencia laboral: Contador	104
Tabla 49. Actividades de la posición: Contador	105
Tabla 50. Características más relevantes del entorno laboral de la posición: Contador	105

Tabla 51. Identificación del puesto: Supervisor_____	105
Tabla 52. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes: Supervisor_____	106
Tabla 53. Matriz de competencias: Supervisor_____	106
Tabla 54. Clasificación función general_____	107
Tabla 55. Educación formal: Supervisor_____	107
Tabla 56. Conocimientos académicos: Supervisor_____	107
Tabla 57. Conocimientos informativos: Supervisor_____	108
Tabla 58. Destrezas específicas: Supervisor_____	108
Tabla 59. Conocimientos académicos: Supervisor_____	108
Tabla 60. Experiencia laboral: Supervisor_____	108
Tabla 61. Actividades de posición: Supervisor_____	109
Tabla 62. Características más relevantes del entorno laboral: Supervisor_____	109
Tabla 63. Identificación del puesto: Chofer_____	109
Tabla 64. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes: Chofer_____	110
Tabla 65. Actividades esenciales: Chofer_____	110
Tabla 66. Clasificación funcional general: Chofer_____	111
Tabla 67. Educación formal: Chofer_____	111
Tabla 68. Conocimientos académicos: Chofer_____	111
Tabla 69. Conocimientos informativos: Chofer_____	112
Tabla 70. Destrezas específicas: Chofer_____	112
Tabla 71. Destrezas/habilidades generales: Chofer_____	112
Tabla 72. Experiencia laboral: Chofer_____	112
Tabla 73. Actividades de la posición: Chofer_____	113
Tabla 74. Características más relevantes del entorno laboral: Chofer_____	113
Tabla 75. Identificación del puesto: Operador_____	113
Tabla 76. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes: Operador_____	114
Tabla 77. Matriz de competencias: Operador_____	114
Tabla 78. Clasificación funcional general: Operador_____	115
Tabla 79. Educación formal: Operador_____	115
Tabla 80. Conocimientos académicos: Operador_____	115
Tabla 81. Conocimientos informativos: Operador_____	115

Tabla 82. Destrezas específicas: Operador_____	116
Tabla 83. Destrezas/habilidades generales: Operador_____	116
Tabla 84. Experiencia laboral: Operador_____	116
Tabla 85. Actividades de la posición: Operador_____	116
Tabla 86. Características más relevantes del entorno laboral de la posición: Operador_____	116
Tabla 87. Identificación del puesto: Comercializador_____	117
Tabla 88. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes: Comercializador_____	117
Tabla 89. Matriz de competencias: Comercializador_____	117
Tabla 90. Clasificación función general: Comercializador_____	118
Tabla 91. Educación formal: Comercializador_____	118
Tabla 92. Educación formal: Comercializador_____	118
Tabla 93. Conocimientos académicos: Comercializador_____	118
Tabla 94. Conocimientos informativos: Comercializador_____	119
Tabla 95. Destrezas específicas: Comercializador_____	119
Tabla 96. Destrezas/habilidades generales: Comercializador_____	119
Tabla 97. Experiencia laboral: Comercializador_____	120
Tabla 98. Actividades de la posición_____	120
Tabla 99. Características más relevantes del entorno laboral de la posición: Comercializador_____	120

## INTODUCCIÓN

Mediante esta investigación se pretende realizar la Implementación de un modelo de gestión estratégico en la fábrica de lácteos “El Campesino Queso Cañarejo” del cantón Cañar, por ende se consideró necesario realizar este estudio comparativo otorgando posibles soluciones a la fábrica.

En la actualidad la fábrica de lácteos presenta una limitada gestión estratégica, misma que tiene como la principal causa el inadecuado manejo administrativo, situación que conlleva a la ineficiencia administrativa, incertidumbre financiera; y, desconfianza de la comunidad.

La presente investigación tratará de estructurar un modelo de gestión estratégico, que permita a la planta de lácteos tener un manejo administrativo adecuado; para así cubrir con los pedidos del mercado, permitiendo a la organización mejorar el actual manejo administrativo, el cual se visualizará en la implementación del modelo de gestión; para así lograr la sostenibilidad y sustentabilidad de la planta de lácteos, de igual forma ayudará a los comuneros la compra de su producto (leche).

El objetivo planteado es implementar un modelo de gestión estratégico permitiéndole adaptarse a los cambios del entorno, logrando mayor participación en el mercado, mediante una estructura organizativa aplicable a la empresa, un análisis en los procesos de la cadena de valor y la elaboración de perfiles de competencia para la mejora de sus procesos administrativos y productivos.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES**

### **1.1. Antecedentes**

La Asociación de Trabajadores Agrícolas CUNGAPITE DE MOLOBOG, domiciliada en la parroquia Honorato Vásquez, cantón Cañar, aprobada con acuerdo ministerial N° 0110, de fecha 23 de abril de 1983, posee una fábrica de lácteos “El Campesino Queso Cañarejo”, que se dedica a la elaboración de quesos y fue apoyada por: el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), entidad del estado que invirtió \$233.115, el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Cañar que invirtió \$20.000; y el CADERS con \$70.000; aportes que sirvieron para poner en marcha a la empresa.

Al momento la fábrica de quesos acopia la producción de 1.700 litros diarios de 45 familias productoras de leche y beneficiarias directas. Con esta producción se elaboran diariamente 113 quesos de 500gr; 180 de 600gr y 40 de 1.250gr., además semanalmente se hacen 70 litros de yogures y 30 tarrinas de manjar.

La microempresa comunitaria fábrica de lácteos “El Campesino Queso Cañarejo” cuenta con el apoyo de instituciones públicas, quienes brindan asistencia técnica permanente en los diferentes procesos productivos y comerciales, cuentan a más de ello con capacitación en BPM (Buenas prácticas de manufactura) tanto para socios, directivos como trabajadores. Por todos estos elementos los miembros de la fábrica son personas con amplia experiencia permitiendo que los productos sean de satisfacción para el consumidor.

El queso fresco ha tenido gran acogida por lo que se encuentra posicionado en la gran mayoría del mercado regional, provincial y a nivel internacional, solicitado y consumido por los migrantes de la provincia. En lo referente a yogurt, manjar y requesón se viene elaborando bajo pedido y exhibiciones en ferias locales.

La comunidad de Cungapite ha buscado ser innovadora, por ello es que a pesar de existir un mercado potencial en el consumo de queso fresco, la empresa decidió ir más allá, es decir alinearse a los objetivos nacionales del cambio de matriz productiva, para lo cual se pone énfasis en la innovación y se busca desarrollar nuevos productos tales como yogurt, manjar, requesón, queso andino y queso mozzarella, estos últimos productos por lo general son fabricados a nivel de otras provincias, por lo que la empresa desea aprovechar la fortaleza de la zona eminentemente agrícola, que cuenta con la materia prima, por lo que se puede competir en el mercado con calidad y precio.

La comercialización de los productos de la fábrica “El Campesino queso Cañarejo” se la realiza en las ciudades de Azogues, Biblián, El Tambo y Cuenca, logrando posicionarse en el mercado. Es por ello que los pedidos se han incrementado, logrando superar las expectativas de los socios, sin embargo no se ha logrado cubrir esa demanda insatisfecha. Por ello los dirigentes pretenden cubrir la brecha de mercado, para lo cual manifiestan que es importante mejorar los procesos administrativos y de esta manera minimizar los costos de producción.

## **1.2. Importancia**

La elaboración de un modelo de gestión estratégico en la fábrica de lácteos “El Campesino Queso Cañarejo” del cantón Cañar, es de suma importancia, puesto que toda empresa, sea esta pública o privada, tiene como objetivo alcanzar el éxito, para ello tiene que ser sostenible y sustentable en el tiempo; y, para lograr el éxito la organización tiene que plantearse objetivos, metas, políticas estrategias y lineamientos de tipo general, todo ello para identificar, obtener y disponer de información en lo referente a la administración de la misma.

Un modelo de gestión estratégico es esencial para conocer la situación real de una empresa o negocio, de igual manera sirve de soporte para el logro de los objetivos propuestos, también es importante que tenga la prontitud en la toma de decisiones y solución oportuna de los problemas. Con este modelo la empresa estará en capacidad de poder detectar y superar de manera inmediata situaciones de crisis, para ello la información debe ser clara y concisa, de forma que se pueda establecer estrategias y poner en marcha tácticas para alcanzar el éxito.

Para la fábrica de quesos, es de gran importancia contar con el modelo de gestión estratégico, pues al examinar la situación real de la empresa, se puede detectar los problemas existentes y sus causas, buscando las soluciones adecuadas, mismas que pueden ser para el mediano o largo plazo y así hacer una organización sustentable y sostenible. De igual manera este modelo permitirá conocer las fortalezas y debilidades, para así de estructurar estrategias que permitan medir el nivel de productividad de su actividad económica, que es el que determina el grado de competitividad.

### **1.3. La empresa**

#### **1.3.1. Historia**

En la década de los años 70 a raíz de la Reforma Agraria se inicia en el país la organización de los campesinos con el objeto de acceder a beneficios comunitarios, entre los más importantes estaban los apoyos a educación (escuelas) y mantenimiento vial (camino vecinales). Con este propósito, en el año de 1974 se forma la Asociación de trabajadores Agrícolas, liderada por Desiderio Campoverde junto a 35 campesinos de la zona de Cungapite-Molobog.

Desde entonces con la actividad comunitaria, a pesar de las limitaciones, se ha participado en la construcción de la carretera Inganilla-Ventanas y la escuela 24 de Septiembre. Posteriormente en los años 80' con el apoyo de los Hermanos Cristianos de "La Salle" construyeron la fábrica de quesos comunitaria "El campesino Cañarejo" con el propósito de mejorar la comercialización de la leche producida en sus campos.

En el año de 1992, compraron una propiedad de 10 hectáreas con el apoyo de "La Salle" a efectos de trabajar la tierra en forma comunitaria y detener la migración. Se instaló una explotación lechera para abastecer la demanda de su propia quesería. En el 2009 con el aporte de Gobierno Provincial del Cañar, se terminó de construir una nueva infraestructura para implementar una moderna planta procesadora de lácteos y reemplazar a la antigua quesería comunitaria (PDOT Cañar, 2013).

En el año 2011 con apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cañar apoya la ampliación y adecuación de la planta con todas las facilidades para el proceso de los lácteos.

En la actualidad la fábrica de lácteos “El Campesino queso Cañarejo” es una microempresa comunitaria que se dedica particularmente a la producción de queso fresco en tamaños diferentes, los mismos que son comercializados a nivel local, provincial y regional. La fábrica está compuesta por 45 miembros de familia (PDOT Cañar, 2013).

### 1.3.2. Organigrama

Para (Riccardi, 1965) el organigrama constituye “la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componente” (p.71).

En cuanto a la fábrica de quesos de la comunidad de Cungapite, al momento cuenta con dos estructuras organizativas: la primera basa su estructura en la organización comunitaria; y la segunda en la empresa comunitaria, como se puede observar en los siguientes gráficos:

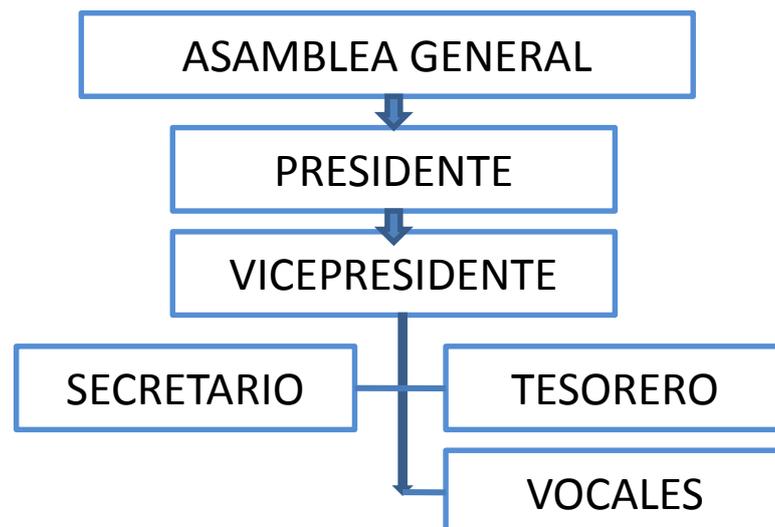


Gráfico 1. Estructura Organizativa  
Fuente: El Campesino queso Cañarejo, 2012.

### 1.3.2.1. Roles y funciones de la organización

De acuerdo al plan de negocios de la fábrica de lácteos El Campesino comunidad Cungapite (2012) los roles y funciones son los siguientes:

- **Atribuciones de la Asamblea General.**- Son deberes y derechos de la Asamblea General las siguientes:
  - a) Elegir a los miembros del directorio
  - b) Aprobar y reformar los estatutos de la asociación en tres sesiones diferentes y con el voto de las dos terceras partes de los socios. Los presentes estatutos en ningún caso podrán ser reformados antes de dos años a partir de la fecha de aprobación y registro en el Ministerio de Agricultura y Ganadería.
  - c) Dictar el reglamento interno y aprobar los planes de trabajo y otras actividades de la asociación, tendientes al mejoramiento socio-económico de los asociados.
  - d) Controlar y fiscalizar las actuaciones de la directiva.
  - e) Expulsar y rehabilitar a sus socios, de acuerdo a los estatutos y al Reglamento Interno.
  - f) Designar, postular y remover en sus cargos a los miembros de la Directiva.
  - g) Resolver los conflictos entre socios y asuntos que se suscriben y que estén prescritos en los estatutos.
  - h) Suscribir el presidente y el tesorero la celebración de contratos relativos a la adquisición de bienes para la asociación.
  - i) Reglamentar todas las atribuciones de los estatutos y,
  - j) Reglamento confieren a la asamblea general.
  
- **De la Directiva.**- Es el segundo organismo de la asociación que regirá los destinos administrativos y la representación general de la asociación, estará constituida por: un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, un primer vocal, un segundo vocal y un tercer vocal.

Los miembros de la directiva serán elegidos en forma directa por la Asamblea General, los vocales tendrán sus suplentes que serán elegidos en idéntica forma.

La directiva de la asociación durará en sus funciones dos años calendarios, pudiendo ser reelegidos y se elegirán en sesión ordinaria los primeros días del mes de diciembre de cada año.

Es deber de la directiva, luego de su posesión presentar el plan de trabajo y la proforma presupuestaria a consideración de la asamblea general, la misma que previo estudio la aprobará.

a) La directiva sesionará por lo menos una vez al mes en forma ordinaria y en forma extraordinaria cuando fuere convocada por el presidente, o tres de sus miembros.

• **Atribuciones de la Directiva.**- Son atribuciones y obligaciones de la Directiva:

- a) Organizar la administración interna y externa de la asociación.
- b) Elaborar el proyecto del plan de acción y el presupuesto anual.
- c) Realizar los cursos que estén a su alcance para la capacitación técnica y profesional de sus miembros.
- d) Estudiar y formular proyectos de reforma a los estatutos y el Reglamento Interno conforme a las necesidades del momento.
- e) Fiscalizar el movimiento económico de la asociación.
- f) Ejecutar las resoluciones acordadas en la asamblea general.
- g) Reglamentar la aplicación de las disposiciones estatutarias y preocuparse por su fiel cumplimiento.
- h) Designar según el caso el asesor jurídico y médico debiendo informar a la asamblea general para su ratificación y aprobación definitiva.
- i) Elegir el banco para depósitos de los fondos de la asociación por intermedio del presidente.

- j) presentar un informe semestral de las labores de la asociación por intermedio del presidente.
- k) Nombrar las diferentes comisiones; y,
- l) Presentar un informe económico.

- **Del presidente de la organización.-**

- a) El presidente es el representante legal , judicial y extrajudicial de la asociación, bajo su responsabilidad está el desenvolvimiento integral de la asociación, por lo tanto es de su obligación el informar a la asamblea general de las actuaciones verificadas;
- b) Convocar y presidir las sesiones.
- c) Supervigilar las actuaciones de cada uno de los miembros de la directiva y el desempeño de sus respectivas funciones, exigiendo el cumplimiento de las normas estatutarias, acuerdos y resoluciones tomadas por la asamblea general.
- d) Convocar a las asambleas generales ordinarias y extraordinarias, tanto de la directiva como de la asociación, las de la directiva se realizará cada quince días y las asambleas una vez al mes.
- e) Firmar la correspondencia oficial y más documentos de la Asociación, autorizar pagos, revisar vales e intervenir en todo lo que se relacione a inversión de fondos sociales con su firma.
- f) Representar a la asociación en los actos públicos y sociales a los que fueren invitados.
- g) Velar celosamente por el fiel cumplimiento de los Estatutos y reglamentos de la asociación, de los acuerdos y resoluciones de la asamblea general y del directorio.
- h) presentar ante la asamblea general el informe anual de las actividades desarrolladas por la directiva.
- i) Tomar decisiones sobre cualquier aspecto en los casos considerados urgentes, ante la posibilidad de consecuencias

graves para la vida de la asociación, informar luego de lo actuado en sesión de la directiva.

- **Del Vicepresidente.-** subrogar al presidente en casos de ausencia o muerte y tendrá las mismas atribuciones y deberes.
  
- **Del Secretario.-** Son sus funciones las siguientes:
  - a) Concurrir cumplidamente a todas las asambleas ordinarias y extraordinarias y a las sesiones de la directiva.
  - b) Llevar el libro de actas y resoluciones de la asamblea general y de las sesiones de la directiva.
  - c) Redactar y firmar con el presidente la correspondencia oficial.
  - d) Tramitar la correspondencia relacionada con la marcha de la asociación y citar a sesiones de asamblea general y la directiva.
  - e) guardar el archivo de la asociación.
  - f) Expedir previa autorización del presidente y por acuerdo de la asamblea general o del directorio, cuantos certificados solicitaren los socios.
  - g) Anotar en el libro de actas los ingresos y egresos económicos
  - h) Llevar el registro alfabético de los socios.
  - i) Llevar con el mayor cuidado el archivo y la documentación de la cartera a su cargo, así como la pronta contestación de la correspondencia.
  
- **Del Tesorero.-** Son deberes y atribuciones del tesorero las siguientes:
  - a) Recaudar y manejar los fondos de la asociación, los mismos que estarán bajo su custodia y responsabilidad. Para desempeñar este cargo deberá una garantía si la directiva considera necesario.

- b) Presentar semestralmente el informe y balance de las cuentas de la asociación a la asamblea general y cuando el directorio lo pidiere
- c) No acatar las órdenes de movilización de fondos que no estén sujetos a los estatutos y reglamento interno.
- d) No permitir la revisión de los libros a su cargo, sin órdenes de la asamblea general o del directorio.
- e) Asistir a las sesiones de la asamblea general y del directorio.
- f) Efectuar el pago de todas las cuentas que lleven autorización del presidente.
- g) Registrar su firma y la del presidente en todos los depósitos bancarios para efecto de movilización de fondos.
- h) Informar cada mes al secretario la nómina de los socios que se encuentran en mora del pago de sus cuotas.
- i) Los vocales presidirán las comisiones correspondientes, de acuerdo al plan general de actividades.

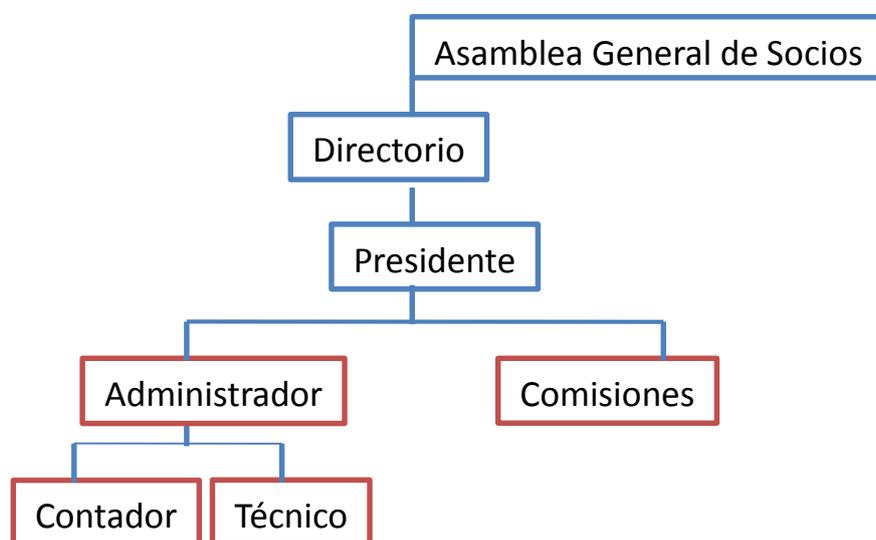


Gráfico 2. Estructura de la empresa comunitaria  
Fuente: El Campesino queso Cañarejo, 2012.

Para recibir el apoyo de CADERS; y para la suscripción del convenio de cooperación, fue necesario asegurar la óptima administración de los recursos, para lo cual era indispensable

fortalecer la estructura organizacional con criterios empresariales que actuarán como un brazo de la organización proponente.

En este sentido, la empresa al momento se encuentra estructurada como se señala en el gráfico N° 2, y estará conformada básicamente por un administrador (gerente), un técnico de producción y un contador que serán los responsables de administrar los apoyos y convenios firmados con relación al proyecto CADERS.

- **Del Gerente.-** Será elegido por el directorio, a solicitud del presidente y su cargo será remunerado. son deberes y atribuciones del gerente las siguientes:
  - a) El gerente es el nivel más alto en la administración del proyecto que financia en parte CADERS, debiendo reportar subordinadamente a la presidencia y coordinar con el CADERS-MAGAP. Además deberá:
  - b) Es responsable de la planificación, ejecución y control de toda actividad convenida en el plan estratégico y plan de negocios aprobado por el proyecto CADERS-MAG.
  - c) Dirigir la unidad técnica de producción y la unidad administrativa financiera del proyecto CADERS, así como liderar los procesos que tienen que ver con la nueva empresa comunitaria (administrativo, producción, comercialización y control).
  - d) Es responsable de mantener informadas a las partes, esto es, comunidad y CADERS-MAG, así como del estado de ejecución del cronograma del plan operativo vigente.
  - e) Abrir y cerrar cuentas bancarias, suscribiendo los cheques con que se moverán presupuestariamente los fondos de la organización, CADERS y otros en conjunto con el presidente o la contadora de acuerdo a lo que disponga la directiva de la asociación.

- f) Suscribir la correspondencia administrativa y técnica del proyecto CADERS.
  - g) Ejecutar en general todos los actos conducentes a asegurar una oportuna eficiencia funcional y de soporte del proyecto CADERS.
  - h) Coordinar sus funciones con la presidencia, programando las gestiones de las unidades a su cargo.
  - i) Recaudar y disponer presupuestariamente de los fondos del proyecto; adquirir insumos, materiales, equipo y maquinaria de acuerdo a lo establecido en el proyecto aprobado.
  - j) Presentar la información financiera y reportes administrativos al directorio para que sea presentado a la asamblea general de socios.
  - k) Certificar los documentos del proyecto y conferir información, así como certificaciones que le sean requeridas.
  - l) Los demás deberes que se dictaren o que le dieran la asamblea y el directorio.
- **Del Técnico de Producción.-** Tendrá como funciones las siguientes:
    - a) Control de calidad en el ingreso de la producción de los socios al centro de acopio para su comercialización o industrialización.
    - b) Es el responsable del proceso productivo, así como del almacenamiento adecuado, manteniéndolo listo para comercializarlo o industrializarlo.
    - c) Preparación y presentación de información técnica, productiva, operativa y reportes administrativos, acerca de su gestión, ante el administrador del proyecto.
    - d) Las demás funciones que le asigne el gerente para asegurar una producción de calidad y costos bajos.
  - **De la Secretaria Contador (a).-** La Secretaria contador/a tendrá las siguientes funciones:

- a) Ordenar diariamente todos los comprobantes de ingresos, gastos y reportes del proyecto.
- b) Recibir, revisar y poner el visto bueno en los reportes diarios de caja, producción e inventarios de la empresa.
- c) Clasificar los comprobantes de contabilidad y completar los documentos soporte.
- d) Llevar al día el libro de bancos, y efectuar las correspondientes conciliaciones bancarias mensuales en los primeros días de cada mes.
- e) Llevar los libros de compras, ventas documentos por cobrar, por pagar, y los kardex de activos fijos y de inventarios.
- f) Llevar el libro de vencimientos de cuentas acreedoras.
- g) Elaborar las correspondientes liquidaciones de los diferentes centros de costos.
- h) Elaborar el balance de situación y el estado de pérdidas y ganancias para presentarlo al gerente.
- i) Participar directamente en los inventarios.
- j) Ejecutar arquezos de caja, conciliaciones de cuentas, e inventarios.
- k) Tipiar los trabajos que se le asignen.
- l) Todas las demás funciones inherentes a su función y a las que se le encarguen.

### **1.3.3. Mercado**

#### **1.3.3.1. La empresa**

Al momento la fábrica “El Campesino Queso Cañarejo” dedica el mayor tiempo de su proceso productivo a la elaboración de queso fresco, hoy en día el queso conocido como queso cañarejo es muy solicitado y apetecido por los consumidores a nivel regional.

La fábrica viene ofreciendo queso fresco en 2 presentaciones: rectangular y circular de un peso de: 250gr, 500gr, 650gr y 1.250gr, al estar posicionada con queso fresco denominado: Queso Cañarejo.

Los productos que se elaboran tienen el éxito deseado, puesto que cubren las expectativas de mercado, se conoce los intereses del consumidor, se sabe de sus exigencias y la empresa tiene la predisposición de cubrir sus gustos y preferencias, es una fábrica con una gran trayectoria en la elaboración de productos lácteos y tiene el conocimiento necesario de los procesos respectivos, contando con asistencia técnica y control de calidad, se encuentra organizada y con capital humano capacitado.

### **1.3.3.2. Naturaleza de la materia prima**

Para la elaboración de queso fresco en la empresa Cungapite, se depende de leche de vaca acopiada de los productores de la comuna.

De acuerdo a la UNAD (2016) la leche es el producto íntegro y fresco de la ordeña de una o varias vacas, sanas, bien alimentadas y en reposo, exenta de calostro y que cumpla con las características físicas y microbiológicas establecidas.

La leche cruda, se obtiene a partir del ordeño, la que debe seguir normas establecidas para garantizar salubridad. A pesar de que se sigan los estándares de higiene, la leche cruda es un producto más o menos contaminado y corresponde a un medio de contagio de enfermedades tales como la brucelosis y la tuberculosis. No es apta para el consumo humano a no ser que se someta a tratamientos térmicos controlados.

García (2015) indica que “la composición de la leche determina la calidad nutritiva, varía según la raza, alimentación, edad, período de lactación, época del año y sistema de ordeño” (p.17).

Componentes mayoritarios	% peso
Materia seca	12,6
Materia grasa	3,75
Proteínas	1,6
Caseína (% de N total)	28
Lactosa	7
Cenizas	0,21
Constituyentes plásticos	g.kg-1
Agua	870 – 875
Materia seca	125 – 130
Caseínas	26
Proteínas solubles	5 – 6
Nitrógeno no proteico	1,5 – 2
Materia grasa	35 – 45
Extracto seco desgrasado	85 – 90
Materia salina	8 – 9,5
Lactosa	48 – 50

Tabla 1. Intervalos comunes en cuanto a la composición química  
Fuente: Proyecto de transformación de leche en la comunidad de Yanacocha.

Propiedades fisicoquímicas de la leche		Unidad
pH	6,6 – 6,8	
Acidez	15 – 18	oD
Viscosidad a 20oC	2,2x10 <sup>-3</sup>	
Densidad a 20oC	1028 – 1034	kg/m <sup>3</sup>
Punto de congelación	-0,555	oC

Tabla 2. Propiedades fisicoquímicas de la leche  
Fuente: Proyecto de transformación de leche en la comunidad de Yanacocha.

En cuanto al cuajo, es una sustancia segregada por la mucosa gástrica del cuarto estómago de los terneros, contiene principalmente la enzima rennina, la que actúa desestabilizando la caseína y formando un gel o coágulo.

En la producción de queso tiene la función de separar la caseína de la fase líquida, aproximadamente el 80% del total de proteínas; la coagulación de la caseína es fundamental en la fabricación del queso, esta sucede en dos etapas:

- Transformación de la caseína en paracaseína bajo la influencia del cuajo.
- Precipitación de la paracaseína en presencia de iones de calcio.

Además en la fabricación del queso se utiliza sal común o cloruro de sodio, de grano fino y libre de impurezas; tiene la función de preservante pues evita el crecimiento de microorganismos y facilita la formación de la corteza del queso.

Por su parte el Cloruro de Calcio es un coadyuvante en el proceso productivo, permite obtener una buena consistencia de la cuajada, su adición es controlada, puesto que un exceso en el proceso produce sabores amargos o la precipitación de la caseína que se presenta como porosidades en el producto final; por el contrario, una insuficiencia puede dar como resultado una cuajada menos flexible. (García, 2015, p.18)

### 1.3.3.3. La Competencia

“La oferta de queso fresco en la provincia del Cañar proviene de industrias nacionales y locales” (García, 2015. p.8).

<b>Producto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Queso Cañarejo	22	44%
Queso Nutri	19	38%
Queso Jerusalén	5	10%
Queso Andresini	1	2%
Queso Sierra Andina	1	2%
Queso El Salto	1	2%
Queso Toni (crema)	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Tabla 3. Participación del queso en el mercado

Fuente: Proyecto de transformación de leche en la comunidad de Yanacocha.

El producto dominante en el mercado es el queso cañarejo que alcanza el 44% de participación y su principal competencia es el de la marca Nutri con el 38%.

Tomando como referencia el volumen de procesamiento de algunas empresas que tienen presencia en el mercado provincial en relación a

aquellas que tienen marcas de queso en el mercado provincial, se puede estimar la oferta actual de quesos frescos (García, 2015, p.9).

Empresas	Litros/año procesados	% dedicado a quesos	Leche para quesos	Rendimiento	Total Kg	Unidades de 500gr	Destino Cañar (5%)
<b>Industrias nacionales</b>							
Toni	78.000.000						
Lácteos San Antonio	83.200.000						
Alpiecuador	35.100.000						
Inleche (Pura Crema)	20.800.000						
<b>Total Industria</b>	<b>217.100.000</b>	<b>5%</b>	<b>10.855.000</b>	<b>0,1</b>	<b>1.085.500</b>	<b>2.171.000</b>	<b>108.550</b>
<b>Queseras locales</b>							
Cungapiti	1.022.000	100%	1.022.000	0,1	102.200	204.400	204.400
Lácteos San Andrés	2.808.000	100%	2.808.000	0,1	280.800	561.600	561.600
Quesería Señor de Jerusalén	936.000	100%	936.000	0,1	93.600	187.200	187.200
Quesería El Salto	936.000	100%	936.000	0,1	93.600	187.200	187.200
<b>Total Año</b>							<b>1.284.950</b>

Tabla 4. Oferta de quesos frescos

Fuente: Proyecto de transformación de leche en la comunidad de Yanacocha.

Como se puede apreciar, la oferta actual estimada de 1.248.950 de unidades de 500g, es un poco más del doble de la demanda proyectada al año 10, por lo que concluimos que no hay demanda insatisfecha de quesos en el mercado. Sin embargo en el sondeo de mercado realizado se obtuvieron las siguientes opiniones respecto a la oferta.

- El 66% de los encuestados consideran que el mercado está bien abastecido en cantidad y calidad.
- El 22% de los encuestados consideran que el mercado está bien abastecido en cantidad pero no en calidad.
- El 12% de los encuestados consideran que el mercado no está bien abastecido ni en cantidad ni en calidad.

Lo anterior significa que hay una predisposición en un 34% de la población a adquirir un nuevo producto si logra diferenciarse

apropiadamente de las marcas que hoy existen en el mercado (García, 2015, p.18).

#### **1.4. Producto ofertado**

La fábrica de quesos se encuentra posicionada en el mercado local y regional con queso fresco, un producto elaborado con leche de calidad, mediante un proceso óptimo sometido a controles minuciosos, que llega a la mesa del consumidor siendo utilizado para el consumo diario.

El queso cañarejo al ser un buen producto, es preferido por los consumidores, permitiendo que la fábrica produzca 560 quesos diarios entre grandes y pequeños para cubrir la demanda de los clientes.

La materia prima para la elaboración de quesos es entregada por los miembros de la asociación a quienes se les paga por litro de leche \$0,40. Los miembros de la asociación, en vista de que los quesos se encuentran con una buena demanda, se encuentran empeñados en producir más leche, mejorando pasto y genética para de esta manera poder producir nuevos productos como: yogurt, manjar, requesón, queso andino y queso mozzarella. Los productos que se elaboran cuentan con, etiquetado cumpliendo todas las normas exigidas por las instancias competentes.

#### **1.5. Problemática de la empresa**

“El Campesino queso Cañarejo”, es el nombre de la fábrica de procesamiento propiedad de la Asociación de Trabajadores Agrícolas de Cungapite Molobog. Esta asociación se encuentra emplazada en la comunidad de Cungapite del cantón Cañar y se dedica a la producción de quesos, el mercado actual son los cantones de Azogues, Cañar, El Tambo y la ciudad de Cuenca, al momento la fábrica no ha logrado trabajar al cien por ciento de su capacidad operativa, es decir la capacidad instalada de los equipos está diseñada para procesar 6.500 litros diarios y tan solo procesa 1.500 litros.

En la actualidad la fábrica de lácteos presenta una limitada gestión administrativa, situación que conlleva a la ineficiencia de operaciones, incertidumbre financiera y

desconfianza de la comunidad. Es por ello que el presente estudio de investigación plantea estructurar un modelo de gestión estratégico, de manera que permita a la planta de lácteos tener un manejo administrativo adecuado; para así cubrir con los pedidos del mercado.

Además el presente estudio permitirá a la organización mejorar el actual manejo administrativo al implementar el modelo de gestión; para así lograr la sostenibilidad y sustentabilidad de la planta de lácteos, también ayudará a los comuneros en la compra de su producto (leche), para ello la asociación aportará con toda la información necesaria para la realización del estudio investigativo.

## **1.6. Marco teórico y conceptual**

### **1.6.1. Gestión empresarial**

La gestión es la administración de los recursos disponibles, estructuras necesarias y actividades a realizar dentro de una organización de manera eficiente y eficaz para el logro de la misión establecida en la organización (Pérez & Solís, 2016).

La gestión empresarial podemos encontrarla en todas las empresas que buscan mejorar o aumentar la competitividad de las mismas, de manera que obtengan resultados positivos mediante estrategias que se llevan a cabo con el fin de que la empresa sea viable y logre sus objetivos planteados.

Para Flores & Morocho (2006) la gestión empresarial se ha constituido actualmente en un instrumento que consolida las innovaciones de los modelos implantados en el país, exige que el empresario de hoy y del mañana, se encuentre capacitado para ejercer con seriedad, responsabilidad y firmeza las empresas, sean estas económicas, productivas, sociales, educativas o de cualquier índole a fin de saber tomar las decisiones correctas en este sistema globalizador.

Por ello, es importante implementar un modelo de gestión administrativa para lograr el éxito de una empresa, considerando la motivación, capacidad y competencia que tenga el administrador para el desarrollo de sus actividades. El modelo de gestión administrativo tiene los siguientes objetivos:

- Analizar el desempeño del personal en los procesos productivos.
- Elaborar los perfiles de competencia aplicables a la organización.
- Optimizar los procesos de gestión.
- Elaborar propuestas de estructura organizativa.

### **1.6.2. La administración**

Según Koontz & Weihrich (2004) “la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cuál los individuos, trabajan en grupo de manera eficiente y alcanzan sus objetivos seleccionados” (p. 6).

Para Bateman & Snell (2009) la administración es “el proceso de trabajar con las personas y los recursos para alcanzar las metas de una organización” (p. 14).

La administración puede ser considerada como un arte en tanto las organizaciones la emplean para la solución de problemas y alcanzar sus objetivos empleando principios científicos, y también se concibe como una ciencia en tanto concibe una serie de conocimientos organizados (Thompson, 2009).

Entonces se puede considerar a la administración como la encargada de la gestión de los recursos para que estos sean productivos, por ello la importancia de que una organización mantenga una adecuada actividad administrativa cumpliendo sus principios para lograr la eficiencia y la eficacia deseadas: consecución de objetivos, personal motivado, productividad y conocimiento para la solución de problemas. Para Méndez (2015) las características principales de la administración son:

- Universalidad: en cuanto la administración es aplicada en toda organización: familia, empresas, ejército, etc.
- Especificidad: la administración se auxilia en otras ciencias, sin embargo tiene condiciones propias que la caracterizan.
- Unidad temporal: pues el proceso administrativo se ejecuta en su totalidad o por partes.
- Unidad jerárquica: pues establece un nivel de autoridad dentro de la organización que es respetado.

Para Bateman & Snell (2009) las funciones de la administración son cuatro:

- Planeación: hace referencia a la toma de decisiones de forma sistemática con el fin de alcanzar metas u objetivos.
- Organización: en tanto se requiere de la combinación y coordinación del uso de los recursos (humanos, financieros, físicos, etc.) para alcanzar las metas.
- Dirección: ejecutada por los responsables de la administración de forma que motiven el desempeño de los colaboradores.
- Control: es decir la supervisión y medición de las actividades, objetivos, metas para medir su consecución, solucionar problemas y tomar decisiones.

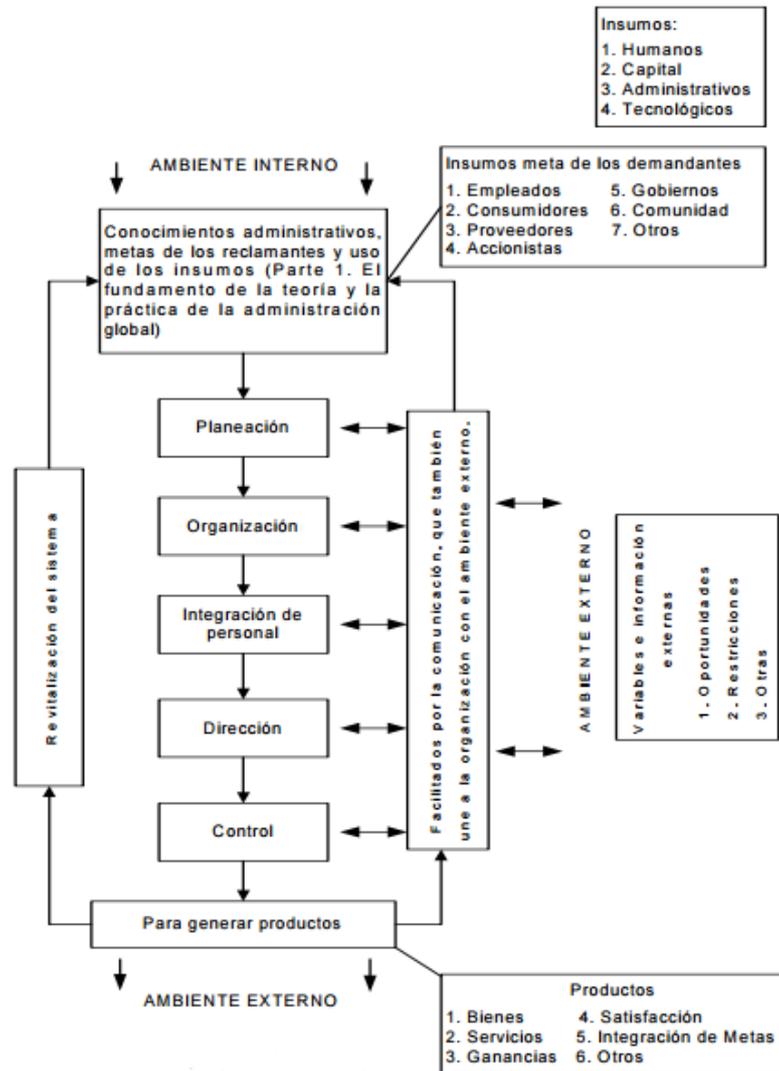


Gráfico 3. Proceso administrativo  
Fuente: Koontz & Weihrich, 2004, p.18

Según Bateman & Snell (2009) “en el proceso administrativo los ejecutivos determinan el proceso de la organización, aseguran a los empleados y mantienen las comunicaciones. Los administradores deben responder a los desarrollos cambiantes” (p. 34).

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1. Introducción**

Realizar el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa es de suma importancia, para ello es necesario analizar las condiciones situacionales en las cuales se encuentra la fábrica de quesos El Cañarejo, por tanto se considerarán los factores internos y los factores externos que influyen en sus proyecciones.

Para el análisis del contexto externo se considerará el macro y micro ambiente, dentro de los cuales se analizarán las variables y los aspectos más relevantes. En este sentido se consideran los factores: social, económico, político, tecnológico y legal.

En cuanto al análisis interno se considera a Fred (2003) quien indica que éste basa su estudio en la evaluación de las fortalezas y las debilidades de una organización, considera las áreas funcionales y su interrelación, incluyendo la dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como del manejo de los sistemas de información de la gerencia.

#### **2.2. Análisis externo**

El análisis externo permite identificar las oportunidades y las amenazas, a fin de formular estrategias que beneficien a la empresa y disminuyan su riesgo (Fred, 2003. P. 80).

##### **2.2.1. Macro ambiente**

Dentro del macro ambiente se encuentran factores externos que no pueden ser controlados o supervisados por la empresa, sin embargo es imprescindible conocer su accionar para así tomar previsiones y poder obtener resultados positivos y negativos que incurren en el funcionamiento del negocio.

### 2.2.1.1. Factor económico

La macroeconomía aborda la conducta de la economía en su conjunto: las expansiones y recesiones, la producción total de bienes y servicios, el crecimiento de la producción, las tasas de inflación y de desempleo, la balanza de pagos y los tipos de cambio a largo plazo como las fluctuaciones a corto plazo que constituyen el ciclo económico (Rudinger, Stanley, & Richard, 2009. p. 3).

Entonces la macroeconomía analiza el comportamiento de la economía y sus afecciones al consumo e inversión a nivel nacional: la balanza comercial, variaciones de salarios y precios, política monetaria y fiscal, el presupuesto del Estado, tipos de interés y deuda nacional.

En Ecuador uno de los indicadores macroeconómicos más importantes es el de la inflación, esta medida estadística otorga el índice de precios al consumidor del área urbana (IPCU), considerando la canasta de bienes y servicios que son demandados por los consumidores concentrados en estratos medios y bajos por medio de una encuesta de hogares. Según los datos del Banco Central del Ecuador, la tasa de inflación en febrero fue de 2,60% que en comparación al año anterior (3,53%) muestra una reducción del 0,93%, justificado en la contracción de la economía relacionada al consumo de los hogares (BCE, 2016).

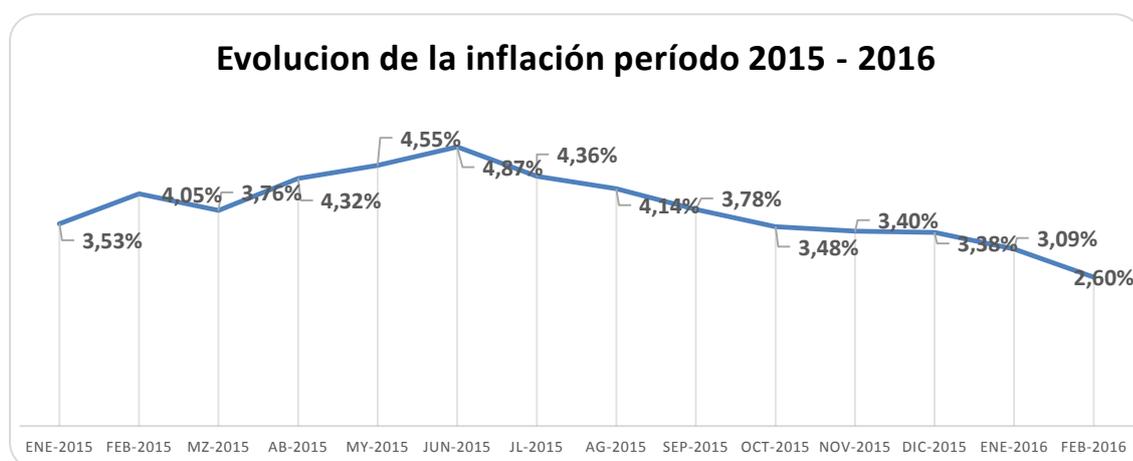


Gráfico 4. Inflación año 2015-2016  
Fuente: BCE, 2016

La inflación mensual del IPC por divisiones de consumo para el año 2016, fue de 0,31%. En enero, en 8 divisiones de consumo, cuya ponderación fue 77,18% se registró inflación en: restaurantes y hoteles, bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes, y las restantes 4 divisiones la ponderación agregada fue 22,82%, se registró deflación (INEC, 2016).

Por otra parte, es preciso considerar que de acuerdo al Fondo Monetario Internacional, el 2016 es un año crítico para las economías de América Latina y el Caribe, se proyectó un crecimiento del 0,8% del PIB. Por su parte Ecuador por medio de SENPLADES proyectó un crecimiento de 0,2%.

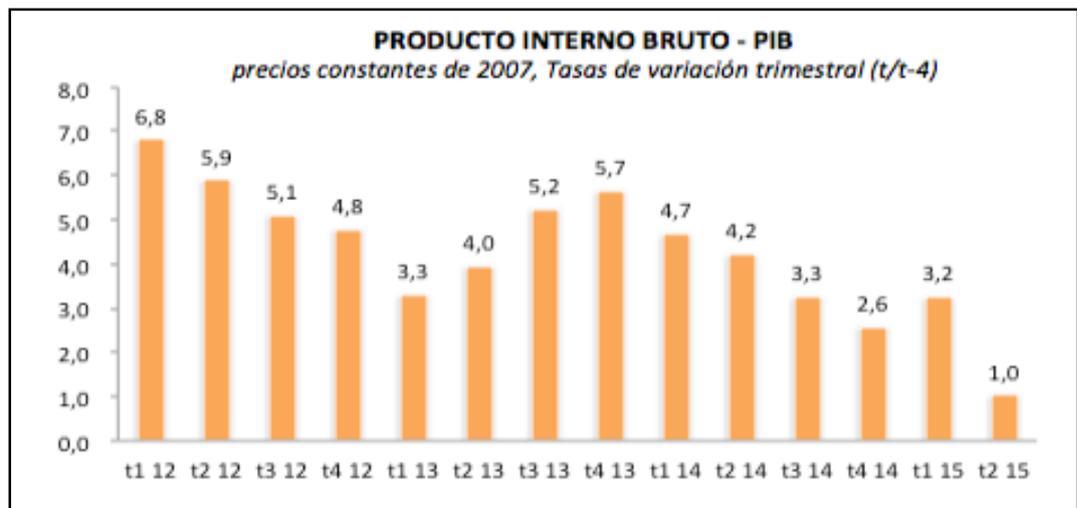


Gráfico 5. Producto Interno Bruto  
Fuente: BCE, 2016

El Gobierno de Ecuador, que a principios de año estimó un crecimiento económico del 4% para 2015, se revisó esa meta al 1,9%, sobre todo por la caída del precio del petróleo, el principal producto de exportación del país, de igual manera el freno al crecimiento del PIB se debe también a la apreciación del dólar, moneda adoptada por Ecuador en el año 2000.

Luego de los ajustes realizados al precio del crudo y apreciación del dólar y las previsiones de crecimiento, se estimó que a fin del 2015 la

economía ecuatoriana crecería 1,9% en cuanto a su PIB, sin embargo la capacidad de crecimiento se ha visto reducida en Ecuador y en la región por el complejo escenario externo, debido a que los precios de las materias primas se han contraído en todo el mundo.

El FMI había estimado un crecimiento económico del 0,9%, en promedio, para América Latina y el Caribe en 2015, y para Ecuador calculó una tasa del 1,9%. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) había anunciado ese mismo mes que la tasa regional de crecimiento alcanzaría este año un 1%, debido a choques externos y al menor dinamismo en el entorno global.

La CEPAL, para Ecuador, estimó un crecimiento del PIB del 3,5%. El escenario de crecimiento para el 2016 se ve disminuido cuando para inicios de año el precio del petróleo se ubica por debajo del costo de producción (\$20,00), lo que obliga al gobierno a realizar un ajuste de carácter fiscal, sobre todo a los consumos especiales (bebidas alcohólicas, cigarrillos y bebidas azucaradas). Como se conoce el petróleo es el principal producto de exportación del país y sus ingresos aportan en un 12% a la financiación del presupuesto fiscal (BCE, 2016).

En cuanto al desempleo, Ecuador registró una tasa nacional de 4,77% en diciembre del 2015 con un incremento de 0,97% respecto al 2014. El empleo adecuado disminuyó 2,8 puntos registrando el 46,50% en el 2015. Así mismo, el subempleo pasó del 12,87% a 14,01%. En el área urbana el desempleo fue de 5,65% y en el área rural de 2,88%. Al cerrar el 2015, la pobreza se ubicó en 23,3% y la pobreza extrema en 8,45% (INEC, 2016).

El escenario económico para Ecuador se presenta muy complejo, la caída del precio del petróleo afectó en la balanza de pagos (bienes y servicios), por otro lado el gobierno manifestó que la variable de ajuste será la inversión, es decir paralizar las construcciones en infraestructuras.

Esto conlleva a una reducción del gasto público, provocando que la inversión privada, al depender de las inversiones estatales, sienta los efectos de la contracción del gasto público.

#### **2.2.1.2. Factor político**

De acuerdo a los analistas y estimaciones internacionales, la economía del Ecuador en 2016 estará fuertemente contraída, afectando al empleo y los ingresos de la población.

Los estudios internacionales indican que con la sobre oferta de crudo en el mundo, el bajo precio del petróleo podría durar los próximos 15 años. Esta situación pone en alerta al Ecuador por la importancia del producto en sus exportaciones, el mismo que llegó a costar \$100 y cuyo precio estimado para 2016 es de \$40 por barril.

Para los analistas, el Gobierno, ante la cercanía del año electoral, podría evitar ajustes muy severos, optando por estimular el crecimiento impulsado por la inversión con financiamiento, pero todo ello dependerá de la recuperación del precio del petróleo, un recorte del gasto público y la terminación de proyectos clave. Solamente así el país podría evitar caer nuevamente en mora con sus deudas y disminuir el riesgo de la dolarización. El FMI considera que no aumentará el gasto público, pero sí los ingresos fiscales, debido a la reducción de los subsidios de combustibles, por consiguiente no habrá crecimiento económico.

Entre los factores desfavorables identificados para la economía del 2016, están la sentencia en el caso de OXY, en el que el país fue condenado a una millonaria indemnización, así como el impacto del fenómeno de El Niño en las provincias de la Costa, la eventual erupción del Cotopaxi en la Sierra, entre otros.

La situación política, en todo caso, afectará a las decisiones económicas que se tomen en el 2017. Aunque se ha anunciado que el presidente Rafael Correa no correrá para la reelección, esto no significa que Alianza PAÍS abandone el poder y que vaya a tomar medidas económicas que afecten al proceso político.

Sin embargo el entorno de la política, caracterizado siempre por las contiendas, durante este período ha dejado ver sus candidatos, entre ellos Guillermo Lasso, quien gracias a su capacidad de generar recursos económicos, puede solventar la campaña electoral y por otra parte aparece Nebot. Por parte de Alianza País, los posibles candidatos son Lenin Moreno y Jorge Glas.

Pero, es preciso reconocer que la política de gobierno procura una despolitización de la población, procurando que solamente enfrenten dos opciones: la primera es optar por lo políticos tradicionales con su vínculo al neoliberalismo y la segunda los representantes del régimen vigente pese a haber perdido credibilidad e influencia. De esta forma se establece un notable bloqueo de opciones nuevas o que puedan promover cambios importantes en la realidad del país (Machado, 2015).

### **2.2.1.3. Factor jurídico**

#### **a) Constitución Política del Ecuador**

La Constitución de la República del Ecuador, es la carta magna vigente desde el año 2008 y representa la autoridad jurídica que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno. Dicho documento es el texto principal dentro de la política ecuatoriana, y para la relación entre el gobierno con la ciudadanía.

La constitución define la separación de poderes del gobierno ecuatoriano en cinco ramas, de las cuales se conservan los tres poderes tradicionales establecidos en constituciones anteriores: la

función legislativa asignada a la Asamblea Nacional; la función ejecutiva, liderada por el Presidente de la República; y la función judicial encabezada por la Corte Nacional de Justicia (Constitución del Ecuador, 2008).

Además se establecen dos nuevos poderes del Estado: la función electoral, administrada por el Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral; y la función de Transparencia y Control Social, representada por 6 entidades, la Contraloría General del Estado, Superintendencia de Bancos y Seguros, Superintendencia de Telecomunicaciones, Superintendencia de Compañías, la Defensoría del Pueblo y el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social .

La Constitución de 2008 es una de las más extensas del mundo y la más larga de las cartas magnas que se han adoptado en el territorio ecuatoriano. Posee 444 artículos, divididos en 9 títulos, 40 capítulos, 93 secciones, 30 disposiciones transitorias, una disposición derogatoria, un régimen de transición y una disposición final.

En este contexto la constitución otorga facultades a los Gobiernos provinciales nuevas competencias; y, es así que el art. 263 en el numeral 7 confiere las competencias de fomentar las actividades productivas provinciales, esto ha hecho que los presupuestos de las entidades cuenten con recursos para apoyar la productividad provincial, si bien es cierto el gobierno nacional tiene una visión de largo plazo en el cambio de matriz productiva, las actividades de los GAD's se articulan con las acciones del gobierno.

En decir que al generar el cambio en la matriz productiva, se dará un valor agregado a los productos, los Gobiernos Provinciales fomentan su accionar en el enfoque de cadenas productivas con valor agregado. Para el caso de la cadena de leche, el sector

ganadero se enfoca en la transformación de la materia prima, sean estos quesos, yogurt, manjar, etc., para ello la inversión en equipos tecnológicos son apoyados por las instituciones del estado (MAGAP, IEPS, GAD's), por consiguiente podemos decir que la actual constitución garantiza el apoyo en el procesamiento productivo con valor agregado.

## **b) Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria**

“Forma de organización económica en la que sus integrantes se unen para producir, intercambiar, comercializar, financiar, y consumir bienes y servicios que les permitan satisfacer sus necesidades y generar ingresos (...)” (LOEPS, 2011).

Por su parte la Constitución del Ecuador (2008) establece que “el sistema económico es popular y solidario (...). Propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado (...) tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir”.

Entre los principios de la economía popular y solidaria establecidos en la ley se destacan:

- La búsqueda del Buen Vivir y el bienestar común.
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales.
- El comercio justo y el comercio ético y responsable.
- La equidad de género.
- El respeto a la identidad cultural.
- La autogestión.
- La responsabilidad social y ambiental.
- La solidaridad y rendición de cuentas.
- La distribución equitativa y solidaria de los excedentes.

La ley reconoce como formas de organización de la economía popular y solidaria al sector comunitario, sector asociativo, sector cooperativo (relacionado con producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito, y servicios) y a las unidades económicas y populares.

Los artículos 73, 74, 75, 76 y 77 de la ley establecen la creación de las Unidades Económicas Populares (UEP) que son “emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y artesanos” (LOEPS, 2011).

## **2.3. Análisis Interno**

### **2.3.1. Capacidades**

Para hacer que los recursos y los esfuerzos humanos sean productivos y se utilicen de manera eficiente es necesario analizar la capacidad administrativa de la empresa, para ello se parte del diagnóstico interno a través del levantamiento de la información, considerando como técnica de investigación a través de la entrevista a los trabajadores de la fábrica de quesos Cungapite, que al momento cuenta con 6 trabajadores: 2 Choferes y 4 Operadores.

### **2.3.2. Administrativa**

Dentro del proceso de investigación la entrevista se enfocó en: planificación, dirección, control, financiero y talento humano, el objetivo de la entrevista fue determinar la situación actual de la empresa. A continuación se presenta el resultado de la investigación.

### 2.3.3. Evaluación y análisis

#### a) Planificación

**¿Considera Ud. que los procesos administrativos y productivos que se desarrollan en la fábrica obedecen a una planificación?**

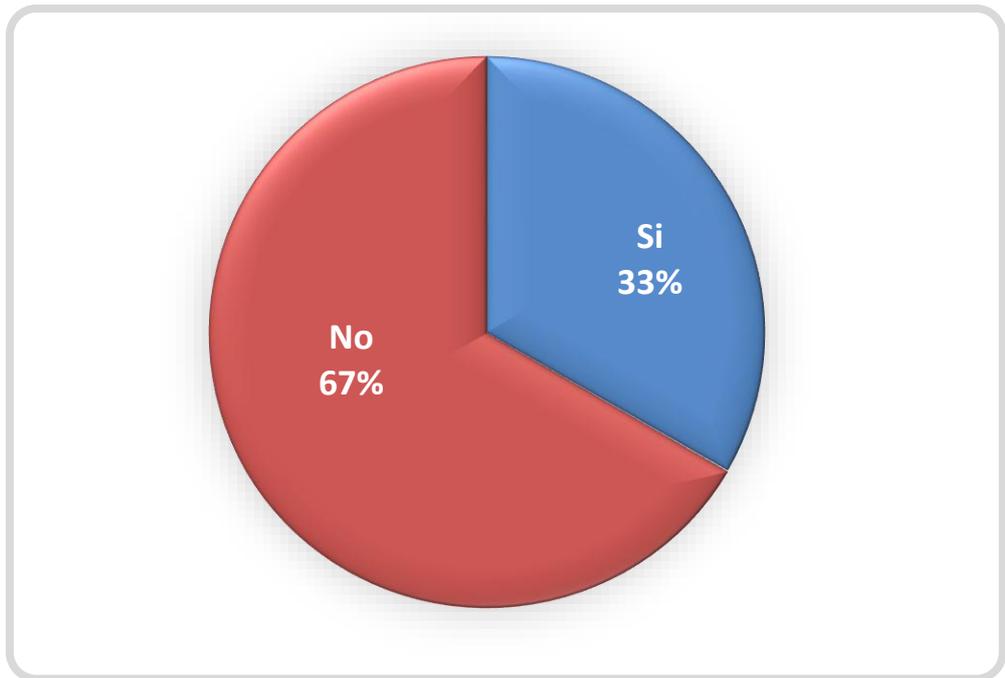


Gráfico 6. Procesos administrativos  
Fuente: La investigación

Conocer cómo se encuentran los procesos administrativos y productivos de la fábrica de queso El Cañarejo, es importante para realizar el diagnóstico de la empresa; y, como se puede observar el 67% del personal de planta considera que no existe una planificación en lo concerniente a los procesos productivos y administrativos, situación que se convierte en una debilidad de la empresa, por cuanto basa su administración en la planificación.

**¿Existe una planificación en la renovación y mejoramiento de equipos y maquinaria?**

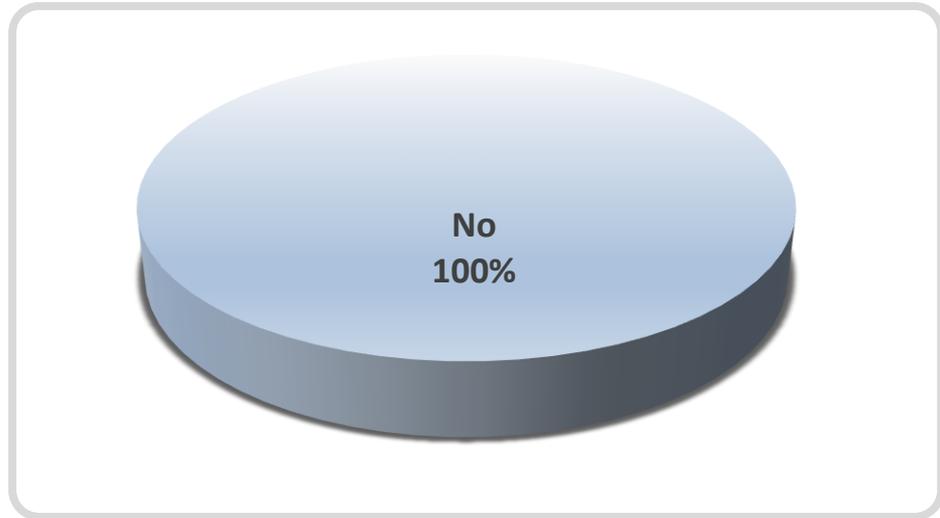


Gráfico 7. Planificación  
Fuente: La investigación

Considerando que los equipos y maquinaria tienen una determinada vida útil, su renovación es importante para la sustentabilidad y sostenimiento de toda empresa.

Sin embargo de la investigación realizada se pudo determinar que la renovación y mejoramiento de equipos productivos no existe, situación que es preocupante, por cuanto la empresa no cuenta con la provisión de recursos para innovación y reemplazo de aquellos que ya cumplen la vida útil.

Esta situación se pudo comprobar puesto que de los trabajadores entrevistados el 100% manifestó que no existe una planificación en la renovación y mejoramiento de equipos; como así lo demuestra el gráfico 7.

## b) Dirección

**Considera Ud. que la comunicación entre directivos y trabajadores es:**

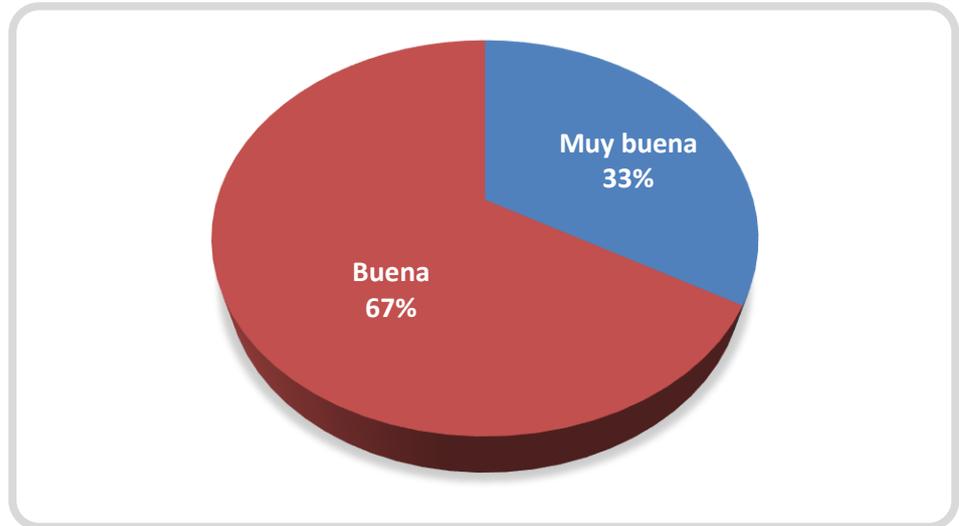


Gráfico 8. Comunicación  
Fuente: La investigación

Considerando que la Dirección implica mando, influencia y motivación a los trabajadores, la comunicación es esencial para obtener una adecuada administración empresarial.

Los resultados obtenidos en la investigación indican que la fábrica de quesos El Cañarejo cuenta con una adecuada comunicación, como se puede observar en el gráfico 8, el cual indica que el 67% manifiestan que la comunicación es muy buena y un 33% la considera buena, de este análisis es posible manifestar que una de las fortalezas de la fábrica de quesos es la comunicación.

c) Control

**¿La fábrica cuenta con indicadores de gestión para medir el desempeño de los trabajadores?**

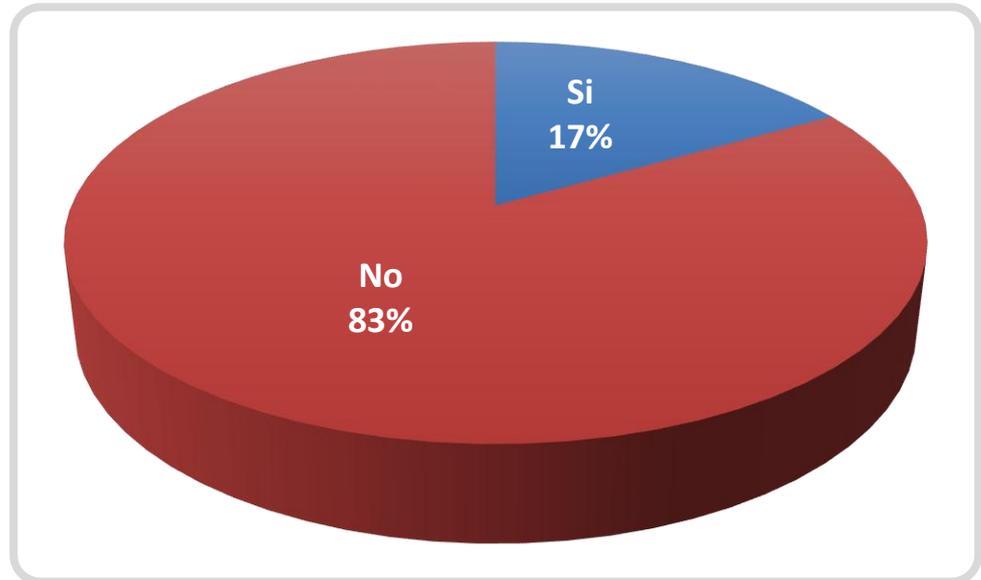


Gráfico 9. Indicadores de gestión  
Fuente: La investigación

Para poder medir la eficiencia, eficacia y efectividad laboral, toda empresa debe contar con indicadores de gestión que permitan medir el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas trazados, sin embargo, como se puede observar en el gráfico 9, tan solo el 17% de los trabajadores manifiestan que la empresa si cuenta con indicadores de gestión; y, el 87% indican que al momento la empresa no cuenta con los mismos.

En este sentido al realizar una indagación más profunda dentro del proceso de investigación se pudo evidenciar que ningún trabajador ha sido evaluado en su desempeño.

### ¿La fábrica cuenta con un sistema de control de inventarios?

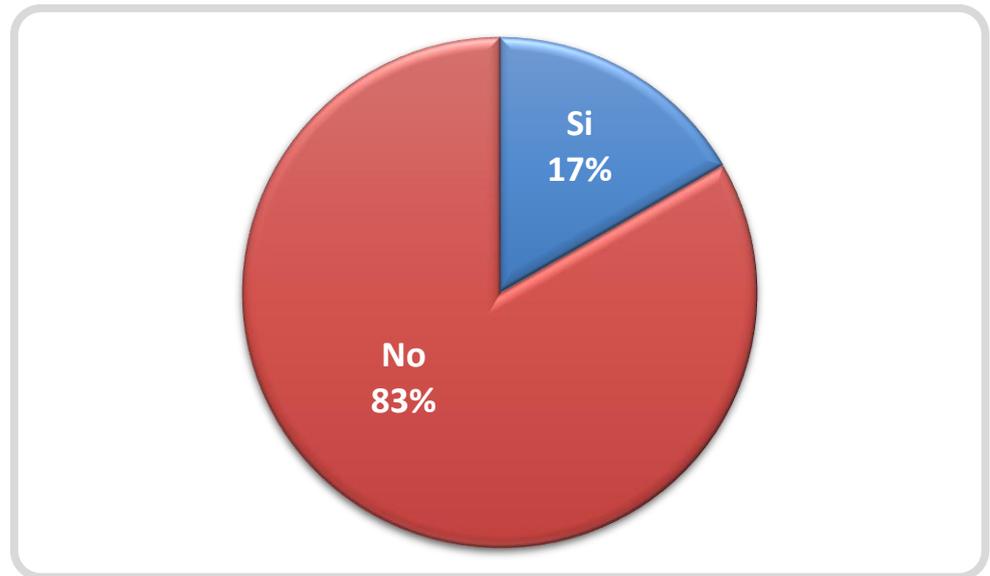


Gráfico 10. Control de inventarios  
Fuente: La investigación

Toda empresa dentro de su administración debe contar, dentro de sus balances, con un adecuado manejo y control de inventarios, sean estos: materia prima, productos en procesos y productos terminados, sin embargo dentro de la fábrica de quesos se pudo evidenciar que no existe un adecuado control de existencias.

Es así que el 87% de los trabajadores manifiestan que no existe un adecuado control de inventarios, el 13% manifiesta que si existe control por medio de una ficha diaria de producción, sin embargo en ésta no se registra la cuenta de inventarios, situación que provoca debilidad en el manejo eficiente de la información financiera.

### ¿Ha realizado la fábrica una verificación de activos fijos adquiridos?

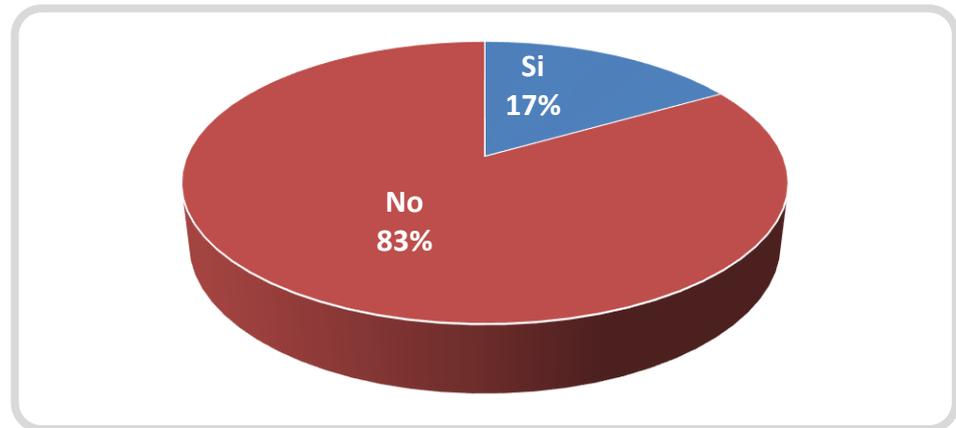


Gráfico 11. Activos fijos  
Fuente: La investigación

Dentro del proceso investigativo, conocer el estado de la variable activos fijos en la fábrica es importante. El control de los activos fijos permite dar a conocer la vida útil de: infraestructura, maquinaria y equipos, etc. El desgaste de los activos permite cargar al gasto, la depreciación y conocer así la verdadera situación de la empresa, sin embargo se indagó a los trabajadores sobre la verificación de activos fijos, obteniendo como resultado que el 83% indican que nunca se ha realizado este tipo de control.

### La maquinaria y equipos de producción son:

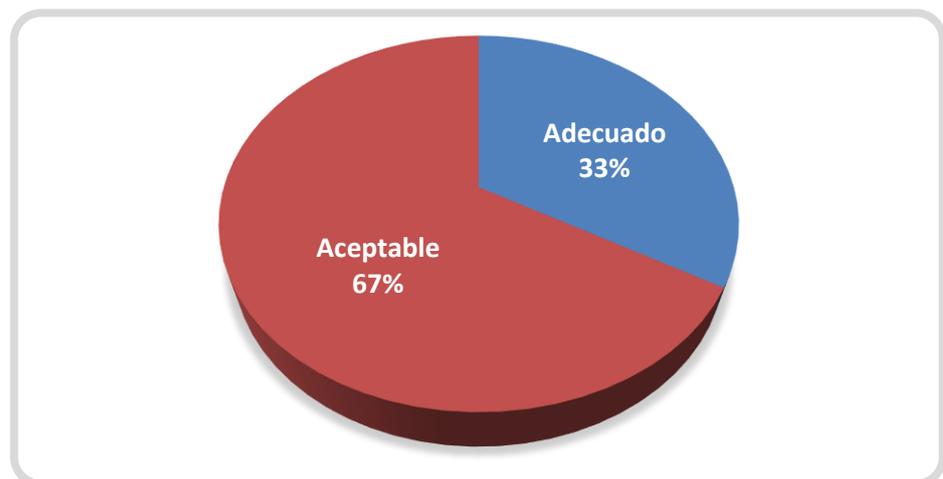


Gráfico 12. Maquinaria y equipos  
Fuente: La investigación

Para la elaboración del queso la empresa cuenta con maquinaria, la misma que ha sido adquirida y donada por diferentes organismos del

estado, conocer si estos equipos son adecuados o inadecuados, hizo que dentro de la investigación se indague si reúnen las condiciones para el procesamiento del queso.

Como se puede observar el 67% de los trabajadores indican que la maquinaria y equipos son aceptables, un 33% manifiesta que son adecuados, esto quiere decir que la fábrica cuenta con un equipo idóneo para el proceso productivo.

#### d) Financiero

##### ¿La fábrica genera información financiera?

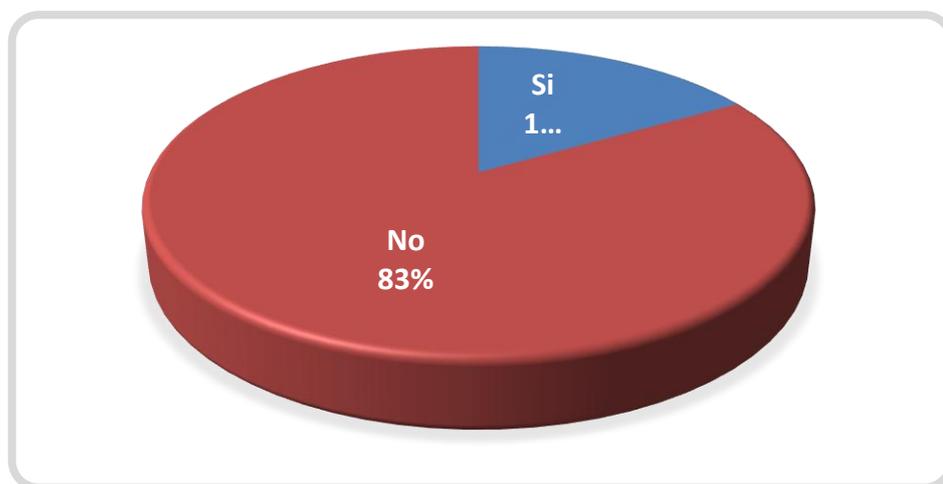


Gráfico 13. Información financiera  
Fuente: La investigación

En toda empresa la información financiera es importante y necesaria, ya que esta ayuda a la adecuada toma de decisiones. Por ello se preguntó a los trabajadores si la fábrica genera información financiera y del análisis de los resultados se pudo determinar que la empresa no genera balances, ni estado de pérdidas y ganancias, por ende carece de información financiera.

El 83% de los trabajadores manifiesta que la fábrica no establece balances. En esta investigación también se pudo determinar que el manejo de la parte contable es precaria, con carencia de contabilidad por partida doble, confundiendo a la contabilidad con el manejo de ingresos y gastos.

Pese a que la empresa cuenta con un contador que realiza de manera puntual el registro, éste solo justifica su trabajo en declaraciones al SRI.

**¿Considera Ud. que la información financiera permite tomar decisiones adecuadas?**



Gráfico 14. Decisiones por información financiera  
Fuente: La investigación

Del análisis de los resultados, también se pudo determinar que el 100% de los trabajadores consideran que la información financiera permite tomar decisiones adecuadas, esto es importante saber para poder implementar un sistema adecuado de manejo financiero dentro de la fábrica.

#### e) Talento Humano

**¿Considera Ud. que la selección del personal es adecuada?**

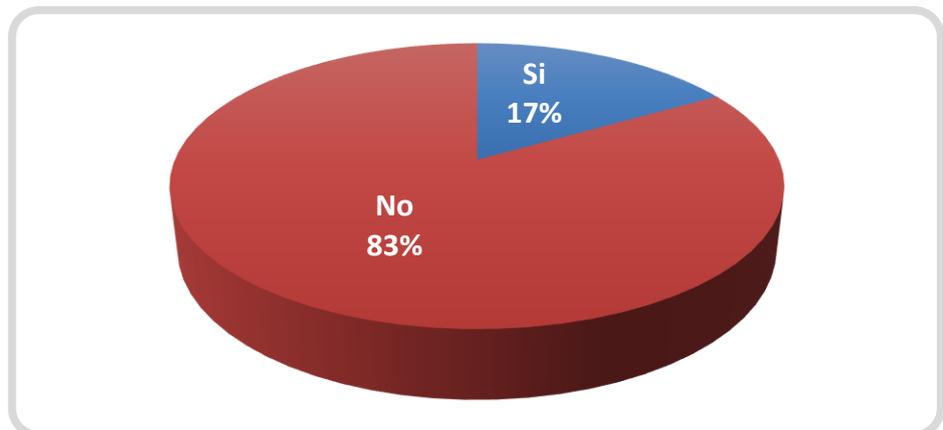


Gráfico 15. Selección de personal  
Fuente: La investigación

Dentro de un proceso de selección del personal la empresa debe seleccionar al talento humano más idóneo, sin embargo esto no ocurre en la fábrica de quesos. En un diálogo mantenido con el presidente de la comunidad, este explicó que los trabajadores se turnan cada tres meses, dando oportunidad a otros miembros del sector a trabajar.

En este sentido se debe indicar que la empresa no cuenta con personal estable, situación que repercute en la productividad, ya que los procesos de adiestramiento toman tiempo y costos a la empresa, es así que el 87% manifiestan que la selección de personal es inadecuada.

### **¿Conoce Ud. cuáles son las funciones que debe desempeñar?**

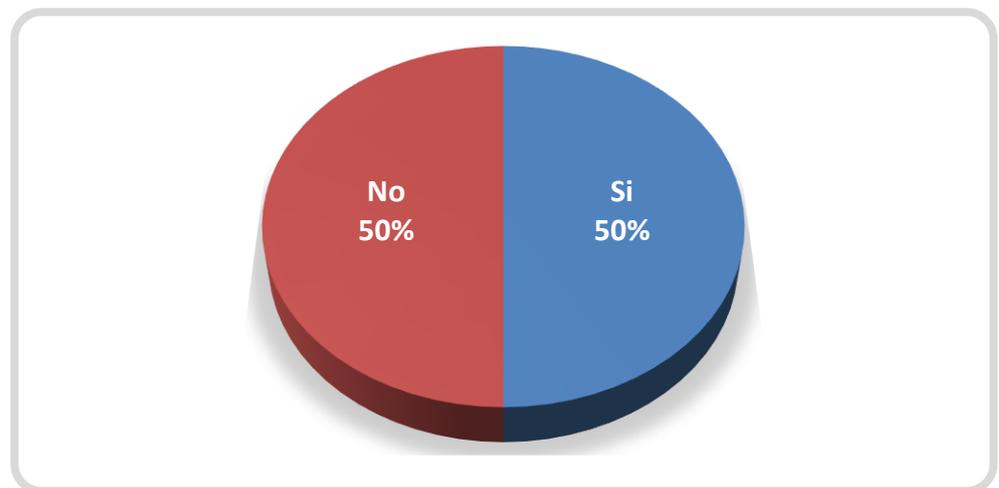


Gráfico 16. Conocimiento de funciones  
Fuente: La investigación

El 50% de los trabajadores indican que si conocen la funciones a desempeñar, esto quiere decir que dentro del proceso de selección e inducción no se establecen de manera clara las funciones, mismas que deben estar acordes al perfil de competencias que la empresa necesita para el desempeño del puesto, en esta investigación también se demostró que la empresa carece de funciones definidas en los perfiles de los puestos a ocupar.

### ¿Qué tipo de nombramiento tiene al momento?

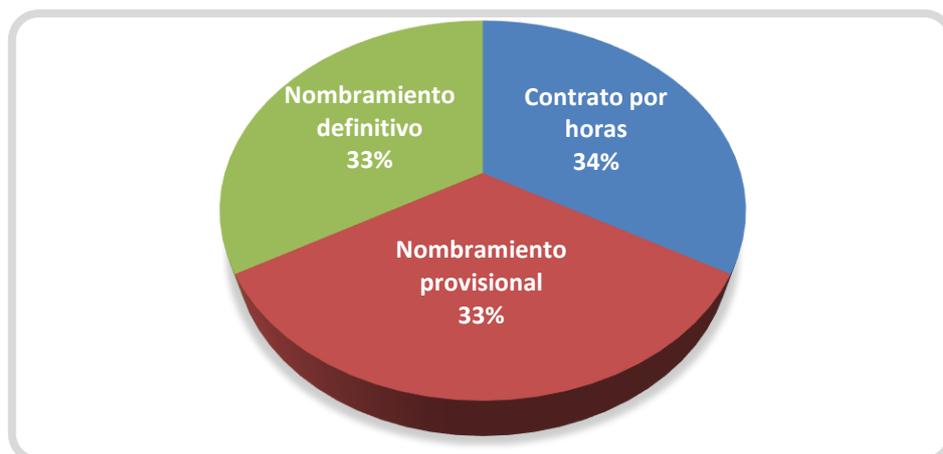


Gráfico 17. Tipo de nombramiento  
Fuente: La investigación

Conocer la situación laboral de los trabajadores en la fábrica de quesos El Cañarejo hizo que dentro de la entrevista se incluya la variable tipo de nombramiento, con el fin de identificar si las situación laboral se enmarca dentro de la constitución, leyes y reglamentos laborales. Los resultados indican que el 33% del personal tiene nombramiento definitivo, el 34% labora por horas, y el 33% restante son provisionales.

Para entender un poco más este sistema laboral se dialogó con el presidente de la comunidad quien manifestó lo siguiente:

*El personal con nombramiento definitivo son aquellos que están registrados en el MRL a través de un contrato por un plazo de un año y que automáticamente por ley ya es definitivo, esto para evitar demandas, el personal con nombramiento provisional son aquellos que están a prueba por disposición de los miembros de la comunidad designados en asamblea y terminado ese período pueden trabajar tres meses más, el personal por horas son aquellos que se dedican a la comercialización de los quesos y que como remuneración reciben 20 dólares por día trabajado.*

En este sentido como se puede evidenciar el régimen laboral constituye una debilidad que puede terminar en demandas laborales, poniendo en riesgo a la empresa.

### Dentro de su remuneración ¿Recibe Ud. todos los beneficios de ley?

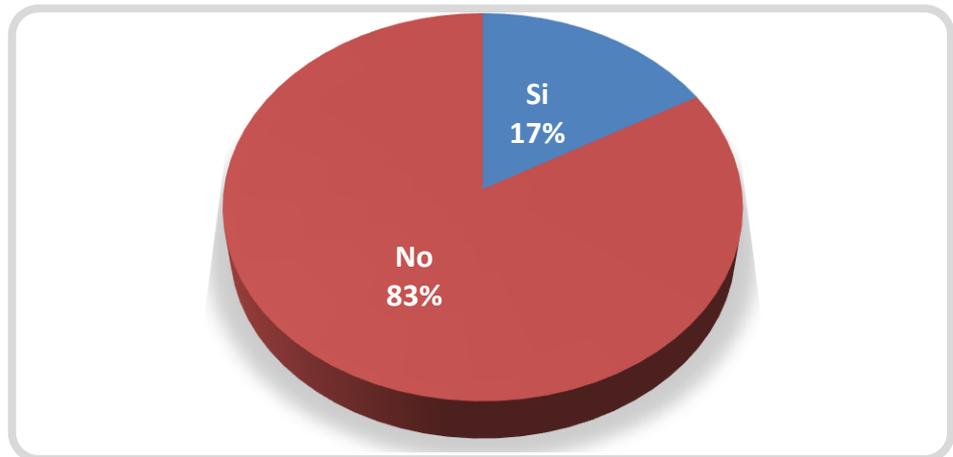


Gráfico 18. Beneficios de ley  
Fuente: La investigación

Tan solo el 17% de los trabajadores recibe los beneficios de ley, es decir están asegurados en el IESS y reciben el pago de décimos tercero y cuarto, vacaciones, uniformes, etc., esta situación provoca el descontento por parte de los trabajadores y explotación laboral por parte de la empresa, lo que puede a futuro repercutir en demandas laborales perjudiciales para la fábrica.

### ¿La empresa capacita a su personal?



Gráfico 19. Capacitación  
Fuente: La investigación

Considerando a la capacitación como el entrenamiento continuo y permanente el 100% de su personal es capacitado, ya sea por instituciones del estado o por grupos privados, esto se convierte en una fortaleza para la empresa.

**¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con misión, visión, políticas, principios y valores?**

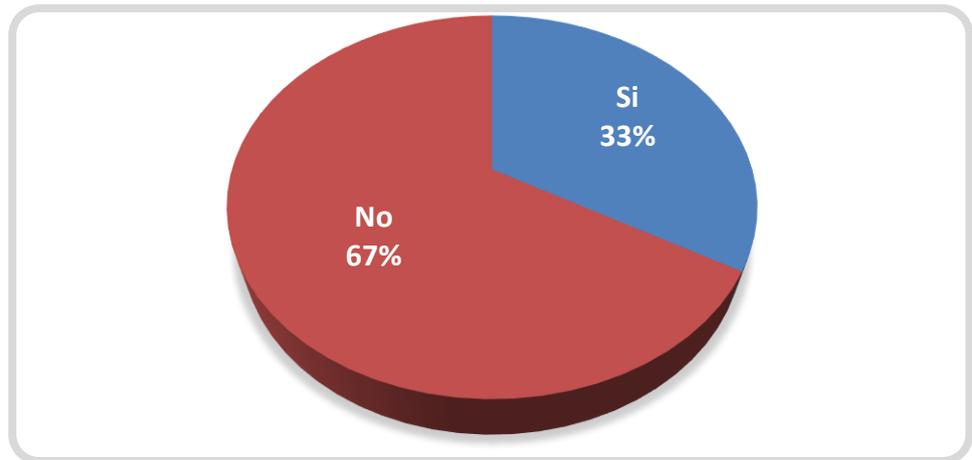


Gráfico 20. Valores institucionales  
Fuente: La investigación

El 33% de los trabajadores manifiestan que la empresa cuenta con misión, visión, políticas, principios y valores, esto quiere decir que el 67% de los trabajadores no están alineados a la consecución de objetivos y metas propuestas.

**Dentro de la empresa como considera Ud. el clima laboral:**

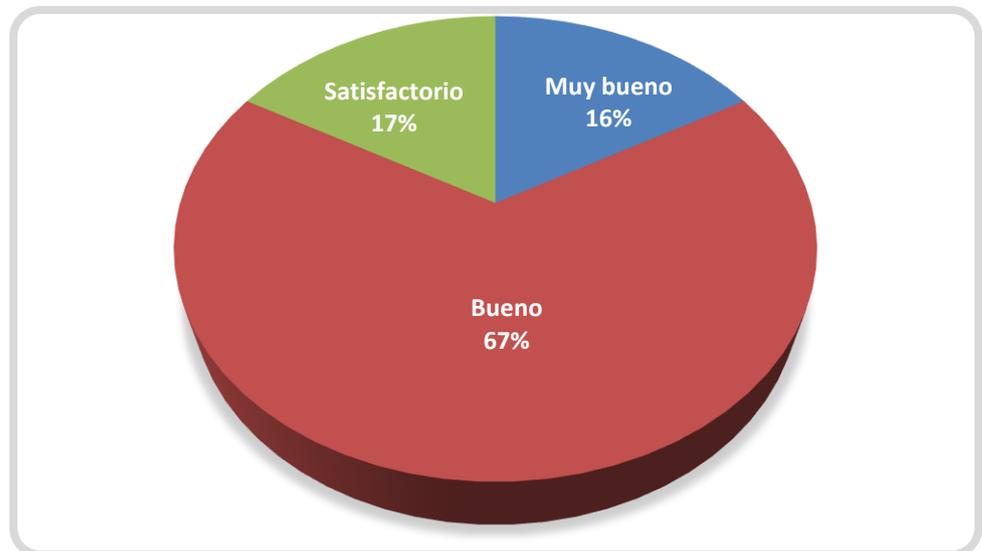


Gráfico 21. Clima laboral  
Fuente: La investigación

Para que una empresa pueda tener una productividad acorde a la planificación es importante contar con un adecuado clima laboral. En este sentido dentro del estudio se pudo evidenciar que existe un clima laboral

idóneo, esto permite a la empresa tener una fortaleza, ya que la calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores; y, por lo tanto en la productividad.

### ¿El personal cuenta con un sistema de registro de asistencia?

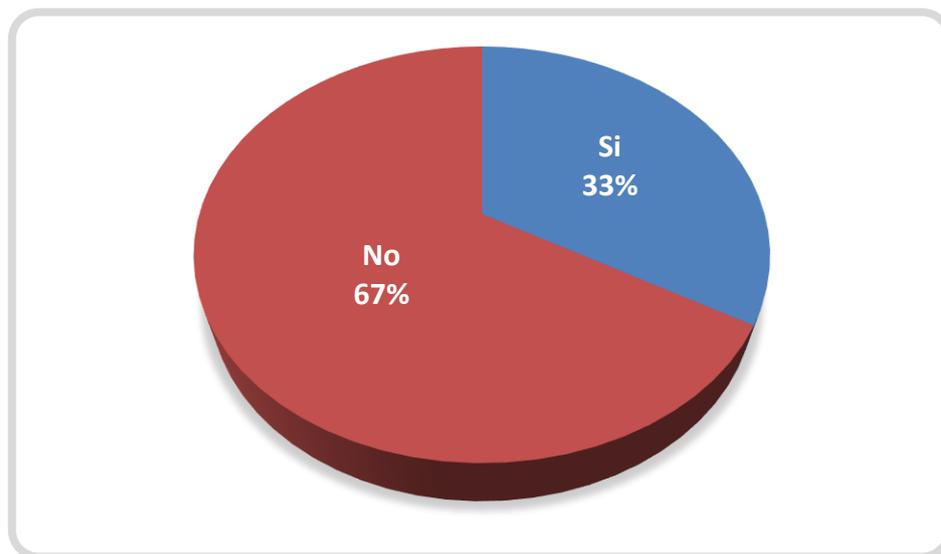


Gráfico 22. Registro de asistencia

Fuente: La investigación

Contar con un sistema de entrada y salida de los trabajadores facilita a la empresa la elaboración de las remuneraciones, de igual manera se puede evidenciar el normal cumplimiento de las funciones para alcanzar las metas trazadas por la empresa.

El 67% de los trabajadores registran sus entradas y salidas con sus firmas, el 33% restante no registran su asistencia puesto que ellos se dedican a la comercialización y ganan por producto y horas trabajadas.

## 2.4. Matrices de impacto

### 2.4.1. Hoja de trabajo FODA

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El entorno genera nuevos mercados</li> <li>- Perspectiva de crecimiento del consumo nacional del producto para el incremento de sus ventas</li> <li>- La incursión al cambio de matriz productiva genera valor agregado al producto</li> <li>- La política Gubernamental favorece a pequeños productores</li> <li>- Las instituciones del sector público generan apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en la económica que afecten a la fábrica</li> <li>- Tendencia a la baja de precios por falta de control y regulación</li> <li>- La competencia de productos por calidad y denominación de origen</li> <li>- Ingresos de productos similares o sustitutos</li> </ul>
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte posicionamiento del producto en el mercado</li> <li>- Conocimiento del mercado</li> <li>- La fábrica cuenta con registros sanitarios y permisos de funcionamientos vigentes</li> <li>- Su personal se encuentra capacitado en proceso productivo.</li> <li>- La Maquinaria y Equipos son adecuados para la producción</li> <li>- La infraestructura es idónea para un trabajo eficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de planificación para cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos.</li> <li>- Carencia de indicadores de gestión para la verificación de la eficiencia, eficacia y productividad de la fábrica</li> <li>- La carencia de control de AF e Inventarios evitan que las operaciones reales no coincidan con las planificadas</li> <li>- Falta de información financiera de la fábrica</li> <li>- Inadecuada selección de personal</li> <li>- Falta de perfiles de competencias para los puestos</li> <li>- Limitado personal con beneficios de ley</li> <li>- La carencia de registros influye en control de entradas y salidas del producto</li> <li>- Inadecuado sistema de comercialización</li> </ul>

Tabla 5. Matriz FODA  
Fuente: La Investigación

### 2.4.2. Matriz EFE

El propósito de realizar la evaluación de los factores externos es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse.

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas; y fuerzas competitivas.

<b>Factores externos claves</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
1.- Nuevos mercados	0,2	4	<b>0,8</b>
2.- Incrementar ventas	0,2	4	<b>0,8</b>
3.- Incursión al cambio de matriz productiva	0,05	2	<b>0,1</b>
4.- Política Gubernamental favorece a pequeños productores	0,1	3	<b>0,3</b>
5.- Apoyo de las instituciones del sector público	0,05	2	<b>0,1</b>
<b>Amenazas</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
1.- Recesión económica	0,15	4	<b>0,6</b>
2.- Falta de control y regulación de precios	0,15	3	<b>0,45</b>
3.- Competencia	0,05	2	<b>0,1</b>
4.- Ingresos de productos similares o sustitutos	0,05	2	<b>0,1</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,35</b>

Tabla 6. Factores externos clave

Fuente: La Investigación

<b>Valor</b>	
<b>0</b>	Sin importancia
<b>1</b>	Muy importante
<b>Clasificación del factor externo clave</b>	
<b>4</b>	Excelente
<b>3</b>	Arriba del promedio
<b>2</b>	Nivel promedio
<b>1</b>	Deficiente
<b>Valor Ponderado</b>	
<b>4</b>	Más alto posible La empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en el sector Las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reduce al mínimo los factores potenciales de las amenazas externas.
<b>2,5</b>	Promedio
<b>1</b>	Más bajo posible La estrategia de la empresa no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas.

Tabla 7. Clasificación del factor externo clave

Fuente: La Investigación

### 2.4.3. Matriz EFI

Este capítulo se centra en la identificación y la evaluación de las fortalezas y las debilidades de una empresa en las áreas funcionales de negocios, incluyendo la dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y

operaciones, investigación y desarrollo, así como del manejo de los sistemas de información de la gerencia.

<b>Factores internos claves</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
1.- Producto Posicionado	0,2	4	<b>0,8</b>
2.- Conocimiento del mercado	0,15	4	<b>0,6</b>
3.- Registros sanitarios, permisos de funcionamientos vigentes	0,05	2	<b>0,1</b>
4.- Personal capacitado en proceso productivo.	0,08	3	<b>0,24</b>
5.- Maquinaria y Equipos adecuados	0,06	3	<b>0,18</b>
6.- Infraestructura idónea	0,06	3	<b>0,18</b>
<b>Debe ser el 60%</b>	<b>0,6</b>		
<b>Debilidades</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
1.- Carencia de planificación	0,05	4	<b>0,2</b>
2.- Carencia de indicadores de gestión	0,04	4	<b>0,16</b>
3.- Carencia de control de AF e Inventarios	0,01	2	<b>0,02</b>
4.- Carencia de información financiera	0,06	4	<b>0,24</b>
5.- Inadecuada selección de personal	0,06	4	<b>0,24</b>
6.- Falta de perfiles de competencias para los puestos	0,06	4	<b>0,24</b>
7.- Limitado personal con beneficios de ley	0,06	3	<b>0,18</b>
8.- Carencia de registros	0,04	2	<b>0,08</b>
9.- Inadecuado sistema de comercialización	0,02	1	<b>0,02</b>
	0,4		
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,48</b>

Tabla 8. Factores internos clave

Fuente: La Investigación

<b>Valor</b>	
<b>0</b>	Sin importancia
<b>1</b>	Muy importante
<b>Clasificación del factor externo clave</b>	
<b>4</b>	Excelente
<b>3</b>	Arriba del promedio
<b>2</b>	Nivel promedio
<b>1</b>	Deficiente
<b>Valor Ponderado</b>	
<b>4</b>	Más alto posible La empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en el sector Las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reduce al mínimo los factores potenciales de las amenazas externas.
<b>2,5</b>	Promedio
<b>1</b>	Más bajo posible La estrategia de la empresa no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas.

Tabla 9. Clasificación del factor externo clave

Fuente: La Investigación

## Matriz interna y externa IE

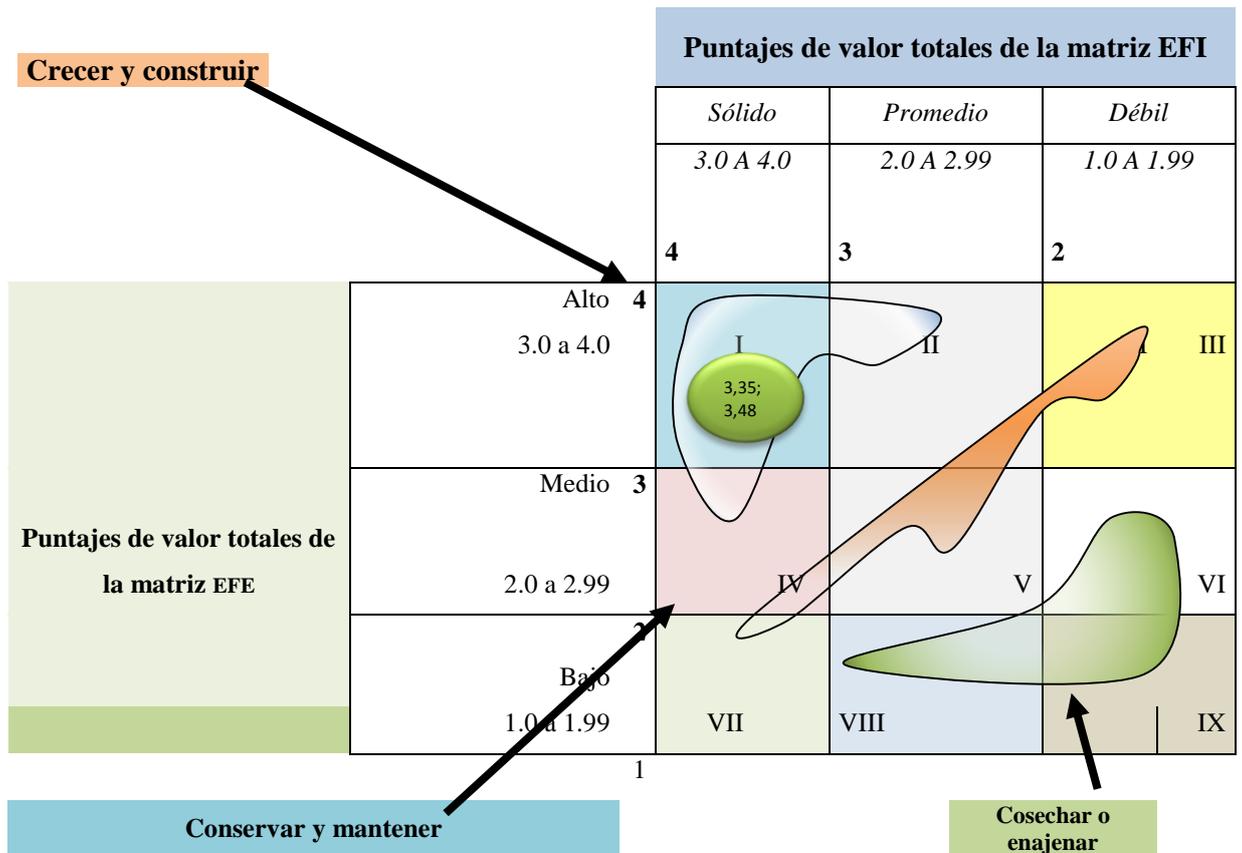


Tabla 10. Matriz interna y externa IE  
Fuente: La Investigación

La matriz interna y externa (IE) ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes, según muestra la tabla 9. La matriz IE es similar a la matriz BCG, ya que ambas herramientas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático; éste es el motivo por el que ambas se conocen como matrices de cartera.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje  $x$  y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje  $y$ , la matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes.

En primer lugar, la recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV es crecer y construir.

Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) son las más adecuadas para estas divisiones.

En segundo lugar, las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V o VII se dirigen mejor por medio de estrategias de conservar y mantener, es decir la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones.

En tercer lugar, una recomendación común para las divisiones que se localizan en los cuadrantes VI, VIII o IX es cosechar o enajenar. Como se puede observar en la tabla 9, la empresa de quesos El Cañarejo aterriza en el cuadrante 1: crecer y construir, puesto que el puntaje de valor total de la matriz EFE es 3,35 y el puntaje de valor total para la matriz EFI es de 3,48. Esto quiere decir que la empresa puede tener éxito en la penetración de nuevos mercados ya que su producto está posicionado.

La empresa de quesos El Cañarejo por estar ubicada en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal se encuentra en una posición estratégica excelente. Para esta empresa, la concentración continua en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo de mercados) y productos actuales (desarrollo de productos) es una estrategia adecuada. No es recomendable que esta empresa situada en el cuadrante I se aleje mucho de sus ventajas competitivas establecidas.

### **2.4.3. Matriz de estrategia FODA**

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA)

Las estrategias **FO** utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias **DO** tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias **FA** usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias **DA** son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

A continuación se presenta la tabla 10, en la cual se establecen las estrategias a realizar en la fábrica de quesos El Cañarejo.

MATRIZ FODA		
	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto Posicionado</li> <li>- Conocimiento del mercado</li> <li>- Registros sanitarios, permisos de funcionamiento vigentes</li> <li>- Personal capacitado en proceso productivo.</li> <li>- Maquinaria y Equipos adecuados</li> <li>- Infraestructura idónea</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de planificación</li> <li>- Carencia de indicadores de gestión</li> <li>- Carencia de control de AF e Inventarios</li> <li>- Carencia de información financiera</li> <li>- Inadecuada selección de personal</li> <li>- Falta de perfiles de competencias para los puestos</li> <li>- Limitado personal con beneficios de ley</li> <li>- Carencia de registros</li> <li>- Inadecuado sistema de comercialización</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos mercados</li> <li>- Incrementar ventas</li> <li>- Incursión al cambio de matriz productiva</li> <li>- Política Gubernamental favorece a pequeños productores</li> <li>- Apoyo de las instituciones del sector público</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <p>Incrementar la producción diaria de quesos mismos que se comercializarán en los nuevos mercados.</p> <p>Aprovechar las capacidades para desarrollar nuevos productos acordes al cambio de matriz productiva</p> <p>Desplegar acciones, para solicitar a los GAD'S y Ministerios de gobierno continúen con el apoyo en la potenciación de infraestructura; y, maquinarias y equipos</p>	<p><b>ESTRATEGIA DO</b></p> <p>Plantear reuniones con los directivos para priorizar los planes y programas</p> <p>Organizar con los dirigentes y trabajadores reuniones para el fortalecimiento estructural de la organización.</p> <p>Mantener reuniones con los trabajadores para estructurar los perfiles de puestos.</p> <p>Mantener reuniones periódicas con la finalidad de intercambiar información útil entre los empleados y los dueños de la empresa</p> <p>Mantener reuniones con el contador para que la empresa genere información financiera</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recesión económica</li> <li>- Falta de control y regulación de precios</li> <li>- Competencia</li> <li>- Ingresos de productos similares o sustitutos</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <p>Propiciar reuniones con entidades encargadas del control y regularización de precios</p> <p>Establecer política de créditos adecuada a proveedores</p> <p>Gestionar a entidades encargadas de entregar : permisos y registros realizar controles de calidad a todas las empresas de quesos.</p>	<p><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <p>Elaborar el plan operativo anual, que permita tener una visión futura de ingresos y gastos</p> <p>Elaborar la nueva estructura organizativa en función de los procesos gobernantes, agregadores de valor, habilitantes y de apoyo.</p> <p>Estructurar perfiles de competencias con funciones y actividades bien definidas, mismas que deben estar acorde a los procesos productivos, de manera tal que se visualice los indicadores de gestión</p> <p>Estructurar información Financiera para mejorar la toma de decisiones</p>

Tabla 11. Matriz de estrategia FODA  
Fuente: La Investigación

## **2.5. Direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico es vital para las pequeñas empresas, saber desde un inicio cual es la razón de ser de mi negocio, hacia dónde vamos, objetivos claros y con una adecuada estrategia garantiza el éxito de todo negocio. Todas las empresas poseen una estrategia, aún si ésta sólo se desarrolla de las operaciones diarias.

El proceso de dirección estratégica, aún si se realiza de manera informal o es llevado a cabo por un solo empresario o propietario, mejora en forma importante el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas.

### **2.5.1. Misión**

“Somos una empresa comprometida en generar bienestar a las familias, a través de un modelo agroindustrial de desarrollo empresarial asociativo, elaborando productos con la más alta calidad, y desarrollados por personal calificado, fortaleciendo el crecimiento y adelanto de nuestra comunidad” (El Campesino queso Cañarejo, 2012).

### **2.5.2. Visión**

“Ser una comunidad referente en el mercado regional con proyección de mercado nacional mediante la elaboración de productos alimenticios seguros y de alto valor nutricional. Reconocidos por ser una empresa agroindustrial con la primera opción de compra para sus clientes, manteniendo procesos eficientes con tecnología adecuada” (El Campesino queso Cañarejo, 2012).

### **2.5.3. Objetivos**

- Incrementar ventas a través de productos posicionados y desarrollo de nuevos productos.
- Implementar el sistema de contabilidad por partida doble, para así generar información financiera.
- Estructurar los procesos administrativos enfocados en la cadena de valor

- Elaborar perfiles de competencias para cada uno de los puestos.
- Restructurar el organigrama empresarial.

#### **2.5.4. Políticas**

- a) **Política salarial:** Remuneración equitativa acorde a las disposiciones legales, que tiende a motivar eficazmente el trabajo productivo, el desempeño de los objetivos y metas de la misma.
- b) **Política de capacitación:** Entrenamiento continuo y permanente para los trabajadores para así contribuir a conseguir los objetivos organizacionales y la satisfacción de los clientes.
- c) **Política ventas:** Redefinir la política de ventas en función del flujo de fondos, para así optimizar la explotación de los recursos de la empresa, maximizando la rentabilidad y fomentando la innovación en productos y su correspondiente comercialización.
- d) **Políticas comerciales:** Se tiende a crear, estructurar e implantar una eficaz y eficiente gestión de servicios al cliente, que estimule y apalanque el desarrollo y crecimiento de la identidad de la empresa dirigida al cliente.
- e) **Política financiera:** Se elabora un POA, adoptándolo como un instrumento fundamental de decisión, que le permite a la fábrica planificar y optimizar el uso de los recursos financieros, con la finalidad de obtener equilibrio en el desarrollo de sus actividades, establecer bases de operaciones sólidas y contar con los elementos fundamentales que permitan medir el grado de esfuerzo y cumplimiento de cada sector que compone a la empresa en función del logro de las metas fijadas por los directivos.

#### **2.5.5. Estrategias**

- Incrementar la producción diaria de quesos mismos que se comercializarán en los nuevos mercados.

- Aprovechar las capacidades para desarrollar nuevos productos acordes al cambio de matriz productiva
- Desplegar acciones, para solicitar a los GAD'S y Ministerios de gobierno continúen con el apoyo en la potenciación de infraestructura; y, maquinarias y equipos
- Plantear reuniones con los directivos para priorizar los planes y programas
- Organizar con los dirigentes y trabajadores reuniones para el fortalecimiento estructural de la organización.
- Mantener reuniones con los trabajadores para estructurar los perfiles de puestos.
- Mantener reuniones periódicas con la finalidad de intercambiar información útil entre los empleados y los dueños de la empresa
- Mantener reuniones con el contador para que la empresa genere información financiera.
- Propiciar reuniones con entidades encargadas del control y regularización de precios.
- Establecer política de créditos adecuada a proveedores.
- Gestionar a entidades encargadas de entregar: permisos y registros realizar controles de calidad a todas las empresas de quesos.
- Elaborar el plan operativo anual, que permita tener una visión futura de ingresos y gastos.
- Elaborar la nuevas estructura organizativa en función de los procesos gobernantes, agregadores de valor, habilitantes y de apoyo.
- Estructurar perfiles de competencias con funciones y actividades bien definidas, mismas que deben estar acorde a los procesos productivos, de manera tal que se visualice los indicadores de gestión.
- Estructurar información Financiera para mejorar la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE PROCESOS**

#### **3.1. Cadena de valor empresarial**

La cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión desarrollada con el fin de realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor, el cual es definido como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio (CreceNegocios, 2014)..

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan (Ayala, 2015).

La cadena de valor se ha desarrollado para responder a la necesidad que las empresas rurales tienen de cumplir con las exigencias de la demanda por productos especializados de alta calidad, de forma que se la define como una red estratégica de actores independientes que participan dentro de la misma cadena productiva. De forma que se genera una cadena de colaboración para identificar objetivos, metas y estrategias comunes, compartir riesgos y beneficios, e invertir tiempo, energía y recursos en mantener estrechas relaciones comerciales. Esta red puede ser horizontal (vinculación entre actores del mismo eslabón) o vertical (vinculación entre actores de diferentes eslabones) (Martínez, 2015).

Según la herramienta de Porter, ésta clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.

### **3.1.1. Actividades primarias o de línea**

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- Logística interior (de entrada): actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- Logística exterior (de salida): actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- Servicios: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación y mantenimiento del mismo (CreceNegocios, 2014).

### **3.1.2. Actividades de apoyo o de soporte**

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.
- Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.
- Aprovisionamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras (CreceNegocios, 2014).

El análisis de una cadena de valor implica asignarle un valor a cada una de estas actividades, así como un costo asociado (tanto en términos de dinero como de tiempo), y luego, buscar en estos valores y costos fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva.

En resumen, la cadena de valor permite identificar mejor fortalezas y debilidades en una empresa (sobre todo cuando se compara con las cadenas de valor de empresas competidoras), detectar mejor fuentes potenciales de ventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos.

Y en última instancia, potenciar o aprovechar dichas fortalezas, especialmente al convertirlas en ventajas competitivas, y reducir o superar dichas debilidades, especialmente al minimizar costos; buscando así generar el mayor margen posible, entendiéndose éste como la diferencia entre el valor y el costo de cada actividad.



Gráfico 23. Cadena de valor de Porter  
Fuente: Ayala, 2015

Con estos aportes de Michael Porter se procede a estructurar la cadena de valor de la empresa de quesos El Cañarejo, como así se presenta en el gráfico 23.



Gráfico 24. Cadena de valor de la empresa El Cañarejo  
Fuente: Las autoras

### 3.2. Inventario de procedimientos

Mejorar la productividad es el objetivo de las empresas, la mejora continua de los procesos es la fuente principal para maximizar la producción, para ello es importante analizarlos críticamente. Los procesos ya implementados tienen que ser rediseñados y adaptados a los cambios de mejora continua de una empresa.

- Macro procesos.- Es la generalización de un proceso y se aplica a una organización en su conjunto.
- Proceso.- Es una serie de actividades definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo. Los procesos se interrelacionan en un sistema que permite a la empresa agregar valor a los clientes. (Norma técnica de administración por procesos, 2013).
- Subproceso.- Este concepto está relacionado con el proceso principal por la relación que se tiene.

La fábrica de quesos El Cañarejo al momento no cuenta con procesos estructurados, que permita conocer el funcionamiento de la empresa, sin embargo dentro de este trabajo investigativo se levantó las actividades esenciales de la fábrica con ello se pudo establecer algunos procedimientos, mismos que tienen enfoque de cadena de valor, a continuación se describe los siguientes procesos:

- Gestión de gerencia: planificación.
- Gestión administrativa: contabilidad, bodega, compras, talento humano.
- Gestión productiva: recolección y acopio, fabricación, comercialización.

En función del inventario de procesos se elabora el diagrama de valor, mismo que constituye un diagrama gráfico de los procesos de la empresa, a continuación se describe el gráfico 24, en el cual se identifica los procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo.



Gráfico 25. Diagrama de valor  
Fuente: Las autoras

### 3.3. Clasificación de procesos

En una empresa el impacto sobre el cliente final es prioritario, en este sentido los procesos se clasifican en: procesos gobernantes, procesos básicos o habilitantes y procesos de soporte o apoyo.

#### 3.3.1. Procesos gobernantes

Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la empresa (Norma técnica de administración por procesos, 2013).

### **3.3.2. Procesos habilitantes de apoyo**

Son los encargados de proveer a la organización todos los recursos y crear las condiciones para garantizar el buen desempeño de los procesos básicos, por lo complicado de los procesos: finanzas, bodega, compras y recursos humanos.

### **3.3.3. Procesos básicos**

Son los que expresan el objeto social y la razón de ser de la empresa, y contribuyen directamente a realizar el producto o brindar el servicio, en estos procesos el cliente percibe y valora la calidad de lo ofertado: recolección y acopio, fabricación, comercialización.

## **3.4. Caracterización y diagramación de los procesos seleccionados**

### **3.4.1. Caracterización**

Dentro de la caracterización de los procesos se procede a elaborar el documento que describa las características generales de los procesos, esto es los rasgos diferenciadores.

El objetivo de la caracterización es asegurar la mejora continua de la empresa, a continuación se describe los procesos con las actividades más relevantes de la fábrica de quesos El Cañarejo.

### a) Caracterización de procesos gobernantes

 <b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO</b>				
<b>TIPO DE PROCESO: GOBERNANTE</b>				
<b>SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN</b>				
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>			<b>ASAMBLEA GENERAL</b>	
<b>OBJETO</b>				
Contar con definiciones estratégicas empresariales de corto, mediano y largo plazos que guíen el desarrollo tanto de la Fábrica como de la comunidad.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES DEL PROCESO	SALIDAS	CLIENTE
-Socios proveedores de leche. - Dueños y Gerentes de tiendas - Comercializadoras - Entidades del Sector Público	- Capacidad de producción - Capacidad de Demanda - Normatividad	- Reunión con comuneros, comerciantes y representantes del Sector Público. - Identificación de requerimientos y necesidades - Determinar la proyección de compra de leche y gastos. - Determinar la capacidad de producción. - Establecer proyecciones de venta. - Determinar proyección de resultados.	- Plan Operativo Anual - Informes de Proyecciones.	- Personal de trabajadores

Tabla 12. Caracterización de procesos gobernantes

Fuente: Las autoras

### b) Caracterización de los procesos básicos

 <b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO</b>				
<b>TIPO DE PROCESO: BASICO</b>				
<b>SUBPROCESO: RECOLECCIÓN Y ACOPIO</b>				
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>			<b>CHOFER</b>	
<b>OBJETO</b>				
Recolectar de cada finca la leche de comuneros, verificando que esta cuente con un adecuado manejo de higiene y control de calidad.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES DEL PROCESO	SALIDAS	CLIENTE
- Proveedores de leche.	- Recolección de leche en finca.	- Receptar leche. - Verificar acidez, ph, antibiótico. - Transporte a tanque.	- Leche cruda de calidad.	- Fábrica de Quesos.

Tabla 13. Caracterización del subproceso recolección y acopio

Fuente: Las autoras

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO								
					TIPO DE PROCESO: BASICO			
					SUBPROCESO: FABRICACIÓN			
RESPONSABLE DEL PROCESO			OPERADOR					
<b>OBJETO</b>								
Recibir leche cruda de calidad verificando si cumple con los estándares de calidad para proceder a la elaboración de Queso Fresco.								
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES DEL PROCESO	SALIDAS	CLIENTE				
Transportista	Leche cruda	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Almacenar en tanque isoterma a temperatura 4+/- 2°C.</li> <li>-Trasladar al pasteurizador.</li> <li>- Pasteurizar la leche a 65° C durante 30 minutos.</li> <li>- Enfriar la leche a 32°C</li> <li>- Transportar a la cuba de cuajo.</li> <li>- Dosificar el Cuajo cc/l y Cloruro de Calcio gr/l</li> <li>-Agitar durante 5 minutos</li> <li>- Coagulación reposo durante 40 minutos.</li> <li>- Realizar primer corte.</li> <li>- Reposar 5 minutos</li> <li>- Realizar segundo corte</li> <li>- Transportar al cuágulo.</li> <li>- Moldear</li> <li>- Salar por 30 minutos.</li> <li>- Almacenamiento a 12°C 20 horas.</li> <li>-Empacado</li> <li>-Etiquetado.</li> <li>- Almacenar</li> </ul>	Queso fresco	comercializadores				

Tabla 14. Caracterización del subproceso fabricación

Fuente: Las autoras

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO								
					TIPO DE PROCESO: BASICO			
					SUBPROCESO: COMERCIALIZACIÓN			
RESPONSABLE DEL PROCESO			COMERCIALIZADOR					
<b>OBJETO</b>								
Recibir leche cruda de calidad verificando si cumple con los estándares de calidad para proceder a la elaboración de Queso Fresco.								
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES DEL PROCESO	SALIDAS	CLIENTE				
Fábrica de Quesos	Producto Terminado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar calidad del queso</li> <li>- Transportar a los puntos de venta.</li> </ul>	Queso fresco	Tiendas, Market, Mercado Popular				

Tabla 15. Caracterización del subproceso comercialización

Fuente: Las autoras

### c) Caracterización de los procesos de apoyo

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO								
								
					TIPO DE PROCESO: APOYO			
					SUBPROCESO: FINANZAS			
RESPONSABLE DEL PROCESO			CONTADOR					
OBJETO								
Elaborar el procedimiento de Gestión Finanzas adecuado a los requisitos exigidos la empresa, a fin de presentar información financiera oportuna que ayude a la toma de desiciones de la Asamblea.								
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES DEL PROCESO	SALIDAS	CLIENTE				
Transportista -Comercializadores -Dueños de Market, Tiendas, etc. -Banco -SRI -IESS	Reporte de compras de leche. -Reporte de Ventas -Estados de Cuenta. -Roles de Pago -Reportes de IESS -Facturas de gasto	- Verificar documentos fuente - Determinar pertinencia -Procesar información -Cuadrar información contable con auxiliares -Determinar diferencias -Emitir informes mensuales -Archivar documntos contables -Firmar estados financieros	- Información Finnciera -Auxiliares de cuentas	Administrador Asamblea SEPS SRI				

Tabla 16. Caracterización de los procesos de apoyo

Fuente: Las autoras

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO								
								
					TIPO DE PROCESO: APOYO			
					SUBPROCESO: COMPRAS			
RESPONSABLE DEL PROCESO			ADMINISTRADOR					
OBJETO								
Dotar materiales, bienes, servicios en forma oportuna y con calidad a los diferentes clientes internos y externos de la Fábrica de Quesos								
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES DEL PROCESO	SALIDAS	CLIENTE				
Comuneros Casas Comerciales	Reportes de necesidades Reporte de adquisición de materia prima	Consolidar necesidades de producción Establecer cantidad de materiales Verificar existencia de materiales o equipos en bodega Averiguar precios referenciales Elaborar solicitud de compra Revisar presupuesto Determinar proveedor calificado Solicitar cotizaciones Elaborar cuadro comparativo Adjudicar compra Realizar reporte de ingreso a bodega	Compras de bienes y servicios	Fábrica de Quesos Comunidad				

Tabla 17. Caracterización del subproceso compras

Fuente: Las autoras

 <b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO</b>				
<b>TIPO DE PROCESO: APOYO</b>				
<b>SUBPROCESO: BODEGA</b>				
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>			<b>ADMINISTRADOR</b>	
<b>OBJETO</b>				
Dotar materiales, bienes, servicios en forma oportuna y con calidad a los diferentes clientes internos y externos de la Fábrica de Quesos				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES DEL PROCESO	SALIDAS	CLIENTE
Adquisiciones	Ingreso Activos Fijos	Registro en base a datos las características del activo fijo -Identificar en el activo fijo el código -Entregar al contador para conciliación. -Elaborar y firmar acta entrega recepción. -Actualizar base de datos -Elaborar informe de novedades entre acta entrega e inventario. -Conciliar activos fijos.	Base de datos de Activos Fijos	Asamblea Presidente Comunidad

Tabla 18. Caracterización del subproceso bodega

Fuente: Las autoras

 <b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO</b>				
<b>TIPO DE PROCESO: APOYO</b>				
<b>SUBPROCESO: BODEGA DE PRODUCTOS EN PROCESO</b>				
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>			<b>ADMINISTRADOR</b>	
<b>OBJETO</b>				
Dotar de información oportuna al administrador de la producción en proceso que almacena la empresa al día, verificando cantidad y calidad.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES DEL PROCESO	SALIDAS	CLIENTE
PRODUCCION	Ingreso Productos en Proceso	-Elaborar registro de producción diaria. -Registro de producción en proceso en tarjeta de control -Elaborar informe de almacenamiento.	Informe de producción diaria	Administrador Empacado- Etiquetado

Tabla 19. Caracterización del subproceso bodega de productos en proceso

Fuente: Las autoras

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO				
				
RESPONSABLE DEL PROCESO			ADMINISTRADOR	
<b>OBJETO</b>				
Dotar de información oportuna al administrador de la cantidad de productos terminados al día, verificando cantidad y calidad.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES DEL PROCESO	SALIDAS	CLIENTE
Almacenamiento de Productos en Proceso	Ingreso Productos Terminados	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar a diario el registro de productos terminados.</li> <li>-Registro de producción terminada en tarjeta de control</li> <li>-Elaborar informe de productos terminados.</li> <li>-Conciliar tarjetas de productos en proceso y productos terminados.</li> </ul>	Informe de producción diaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Administrador</li> <li>-Asamblea</li> </ul>

Tabla 20. Caracterización del subproceso bodega de productos terminados  
Fuente: Las autoras

#### d) Caracterización de la selección de personal

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO				
				
RESPONSABLE DEL PROCESO			ADMINISTRADOR	
<b>OBJETO</b>				
Dotar de información oportuna al administrador de la cantidad de productos terminados al día, verificando cantidad y calidad.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES DEL PROCESO	SALIDAS	CLIENTE
Aspirantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carpets con formulario y Documentación de respaldo.</li> <li>-Solicitud para llenar puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Analizar carpetas</li> <li>-Alimentar Base de datos de aspirantes.</li> <li>-Analizar pertinencia de la solicitud.</li> <li>-Elaborar convocatoria para concurso.</li> <li>-Revisar y suscribir convocatoria.</li> <li>-Recibir solicitudes de participación.</li> <li>-Analizar perfiles de interesados al puesto vacante.</li> <li>-Elaborar convocatoria por la prensa a concurso externo.</li> <li>-Revisar y suscribir convocatoria.</li> <li>-Recepcionar ofertas de candidatos.</li> <li>-Calificar Carpetas.</li> <li>-Comunicar a los mejores puntuados el concurso de méritos y oposición.</li> <li>-Realizar concursos de méritos</li> <li>-Realizar concurso de oposición.</li> <li>-Determinar ganador</li> </ul>	Contrato a prueba	Fábrica de Quesos

Tabla 21. Caracterización del proceso selección de personal  
Fuente: Las autoras

e) Caracterización de la evaluación del desempeño

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO				
				
TIPO DE PROCESO: APOYO				
SUBPROCESO: TALENTO HUMANO				
PROCESO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO				
RESPONSABLE DEL PROCESO			ADMINISTRADOR	
<b>OBJETO</b>				
Evaluar el desempeño por procesos del personal de la Fábrica de Quesos, para identificar oportunidades de desarrollo y lograr niveles óptimos de rendimiento laboral.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES DEL PROCESO	SALIDAS	CLIENTE
Niveles de Producción Semestral	Reportes de producción semanal -Control de Asistencia Reporte de Devolución en Ventas.	Elaboración del Plan Anual de evaluación del desempeño. Aprobación del plan anual Elaborar matriz de evaluación Socialización del plan de evaluación al personal Ejecutar la evaluación en la fábrica. Procesar la información de evaluación. Poner en conocimiento al administrador. Ejecutar retroalimentación a evaluados.	Evaluación del desempeño Identificación de necesidades de capacitación.	Administrador Asamblea Comunitaria

Tabla 22. Caracterización del proceso evaluación de desempeño  
Fuente: Las autoras

f) Caracterización del proceso de capacitación.

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO				
				
TIPO DE PROCESO: APOYO				
SUBPROCESO: TALENTO HUMANO				
PROCESO: CAPCAITACION				
RESPONSABLE DEL PROCESO			ADMINISTRADOR	
<b>OBJETO</b>				
Desarrollar las competencias del personal de trabajadores de la Fábrica de Quesos para incrementar sus niveles de rendimiento.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES DEL PROCESO	SALIDAS	CLIENTE
Evaluación del Desempeño	-Formularios de Evaluación de cada trabajador -Informe de Resultado de la Evaluación	Aplicar encuesta de capacitación -Procesar encuesta -Reporte de necesidades de desarrollo. -Elaborar diagnóstico de necesidades de desarrollo personal. -Revisar plan y presupuesto -Elaborar programación en detalle de eventos de capacitación. -Definir programas de capacitación. -Coordinar ejecución del plan de desarrollo personal. -Registrar información en carpetas. -Evaluar cumplimiento del programa de capacitación.	-Informe de capacitación -Registro de cumplimiento de eventos. -Carpetas de personal	Asamblea

Tabla 23. Caracterización del proceso capacitación  
Fuente: Las autoras

### 3.4.2. Diagramación

La diagramación es una herramienta que permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuente de posibles ineficiencias (Hernández, 1990). En todos los diagramas se utilizarán los siguientes símbolos.

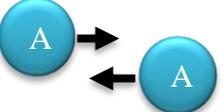
	<b>Terminal:</b> (Círculo Elongado). Se utiliza para indicar el principio y fin de un proceso. Normalmente la palabra inicio o fin es la que se usa en el símbolo.
	<b>Decisión:</b> (Rombo). Permite alterar la secuencia de un proceso de acuerdo a una pregunta que se escribe dentro del rombo. El flujo toma uno de dos caminos, si la respuesta es afirmativa o negativa
	<b>Actividades:</b> (Rectángulo). Se utiliza para describir las actividades que componen el proceso. Hay que iniciar la descripción de las actividades, siempre con un verbo activo y hacer un esfuerzo por resumir con claridad, para aprovechar el poco espacio disponible.
	<b>Conector:</b> (Círculo Pequeño con Flecha). Se escribe una letra en su interior y sirve para conectar dos símbolos que están en secuencia y en la misma hoja del diagrama, pero unirlos implica cruzar líneas o deteriorar la estética.
	<b>Movimiento:</b> (Flecha Ancha). En su interior se describe una actividad que corresponda al movimiento físico de cosas, de un lugar a otro. Movimiento entre oficinas, correo, transporte de cualquier tipo, etc.
	<b>Inspección:</b> (Círculo Grande). Se utiliza para indicar que el proceso se detiene para realizar una evaluación. Puede representar un punto donde se requiere una firma de autorización.
	<b>Documentación:</b> (Rectángulo con Fondo Curvo). Se utiliza para indicar que la salida de una actividad es información en papel. Puede tratarse de un informe, una carta o un listado de computadora.
	<b>Retardo:</b> (Rectángulo Redondeado). Se utiliza para indicar que el proceso se detiene en espera de autorización o por cuestiones de logística o de trámite.
	<b>Almacenaje:</b> (Triángulo Invertido). Representa la actividad deliberada de almacenaje, en la cual la salida del almacén requiere una orden específica.

Tabla 24. Simbología  
Fuente: Las autoras

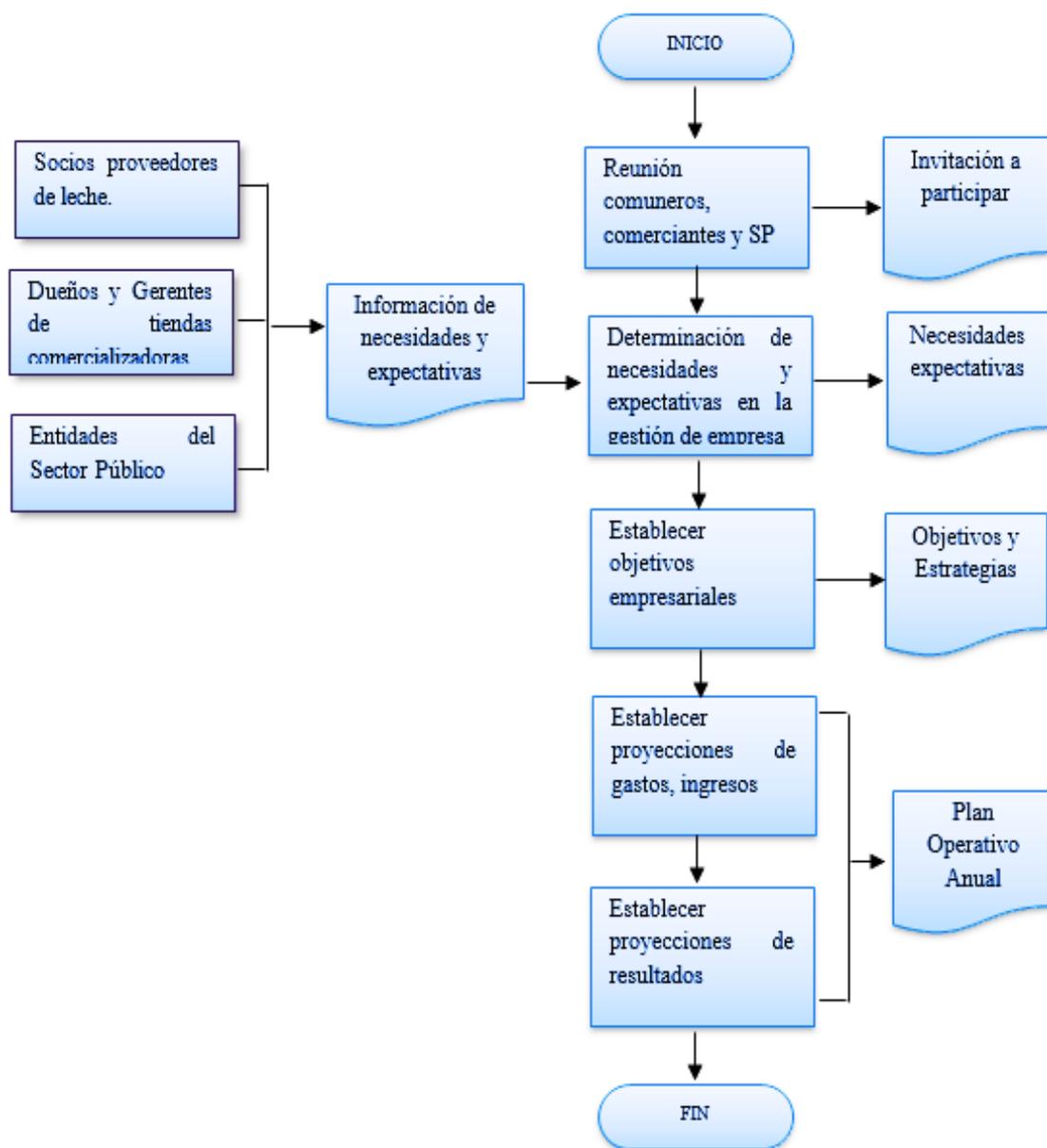


Gráfico 26. Flujo de diagrama: proceso de planificación  
Fuente: Las autoras

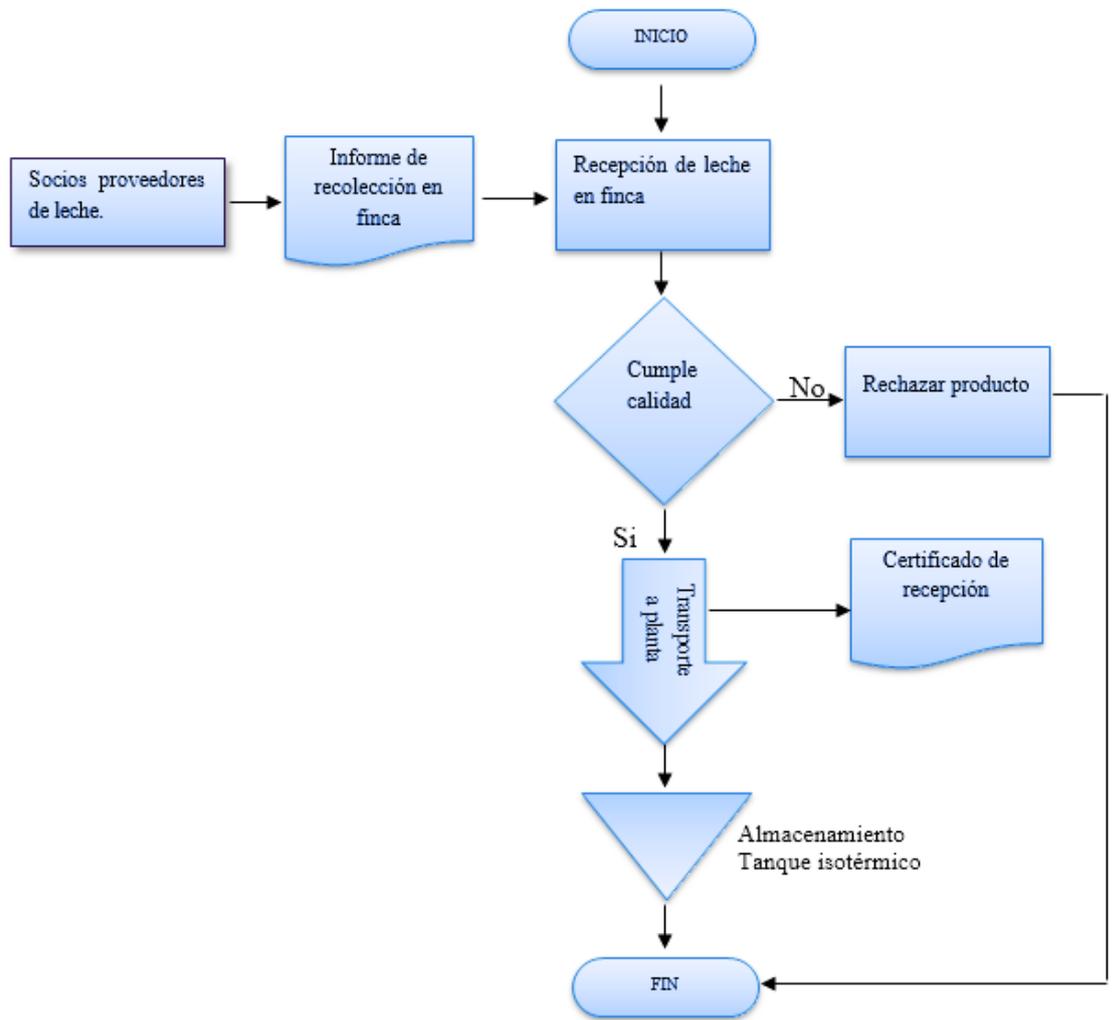


Gráfico 27. Flujo de diagrama: proceso de acopio  
Fuente: Las autoras

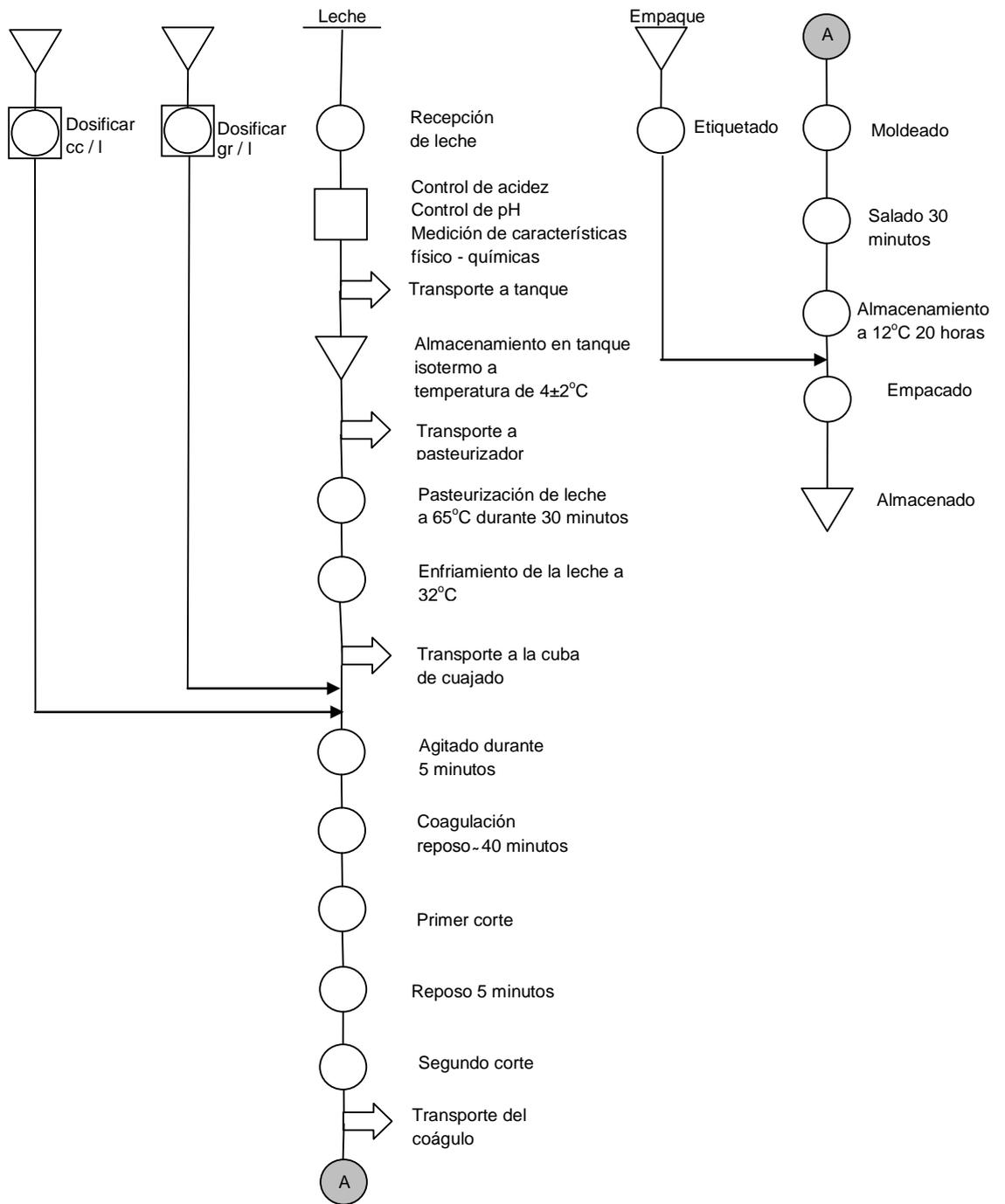


Gráfico 28. Flujo de diagrama: proceso de fabricación  
Fuente: Las autoras

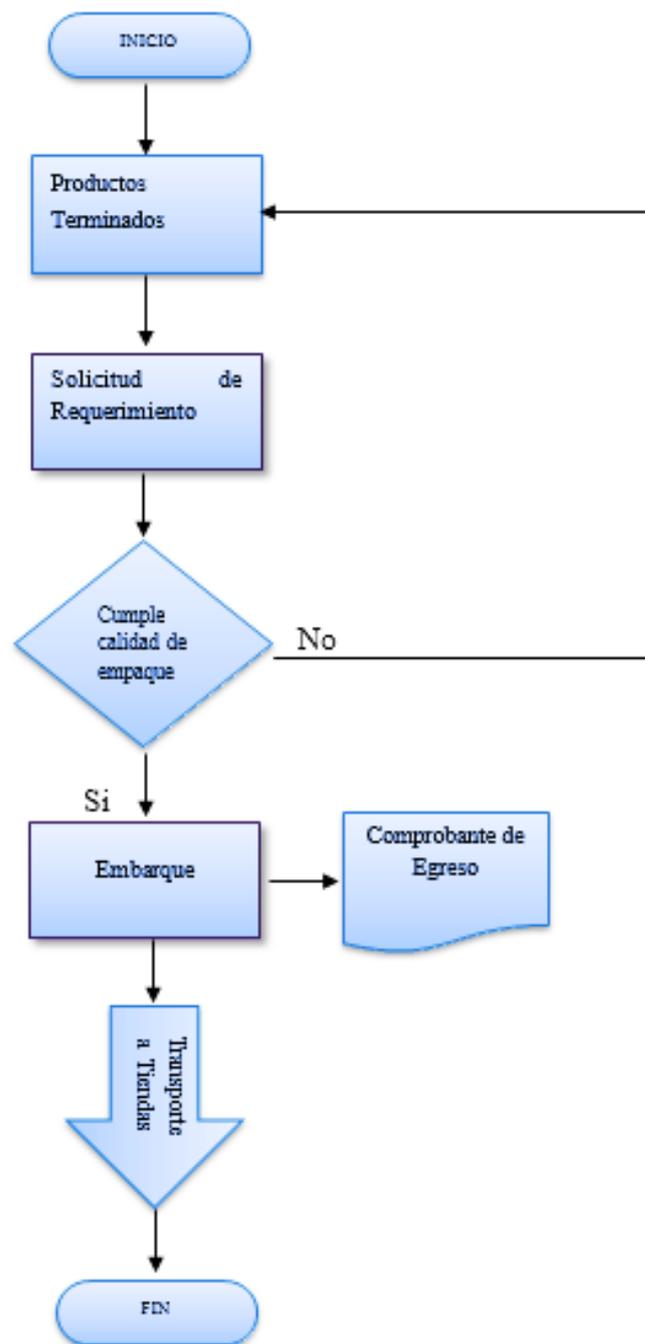


Gráfico 29. Flujo de diagrama: proceso de comercialización  
 Fuente: Las autoras

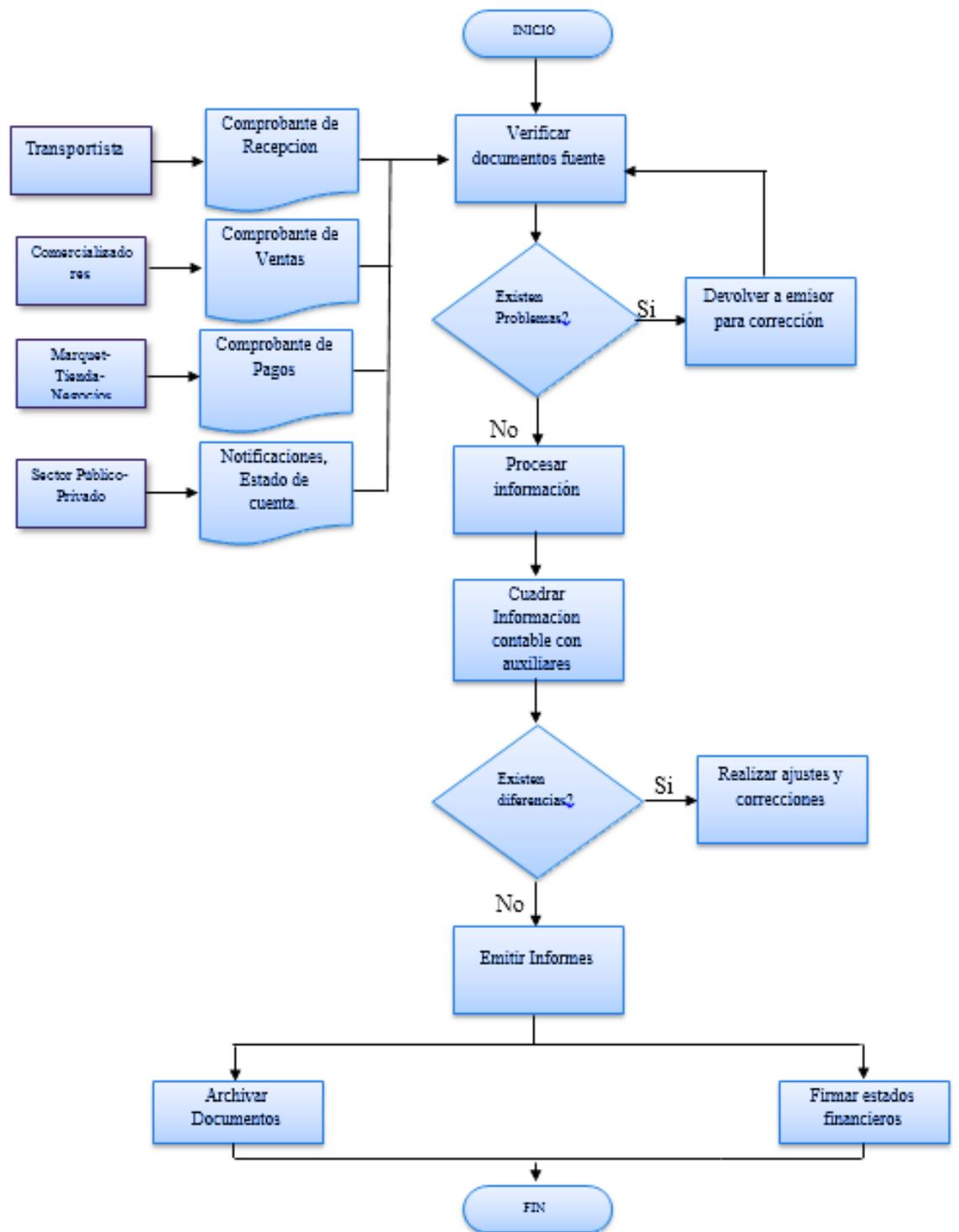


Gráfico 30. Flujo de diagrama: proceso de finanzas  
Fuente: Las autoras

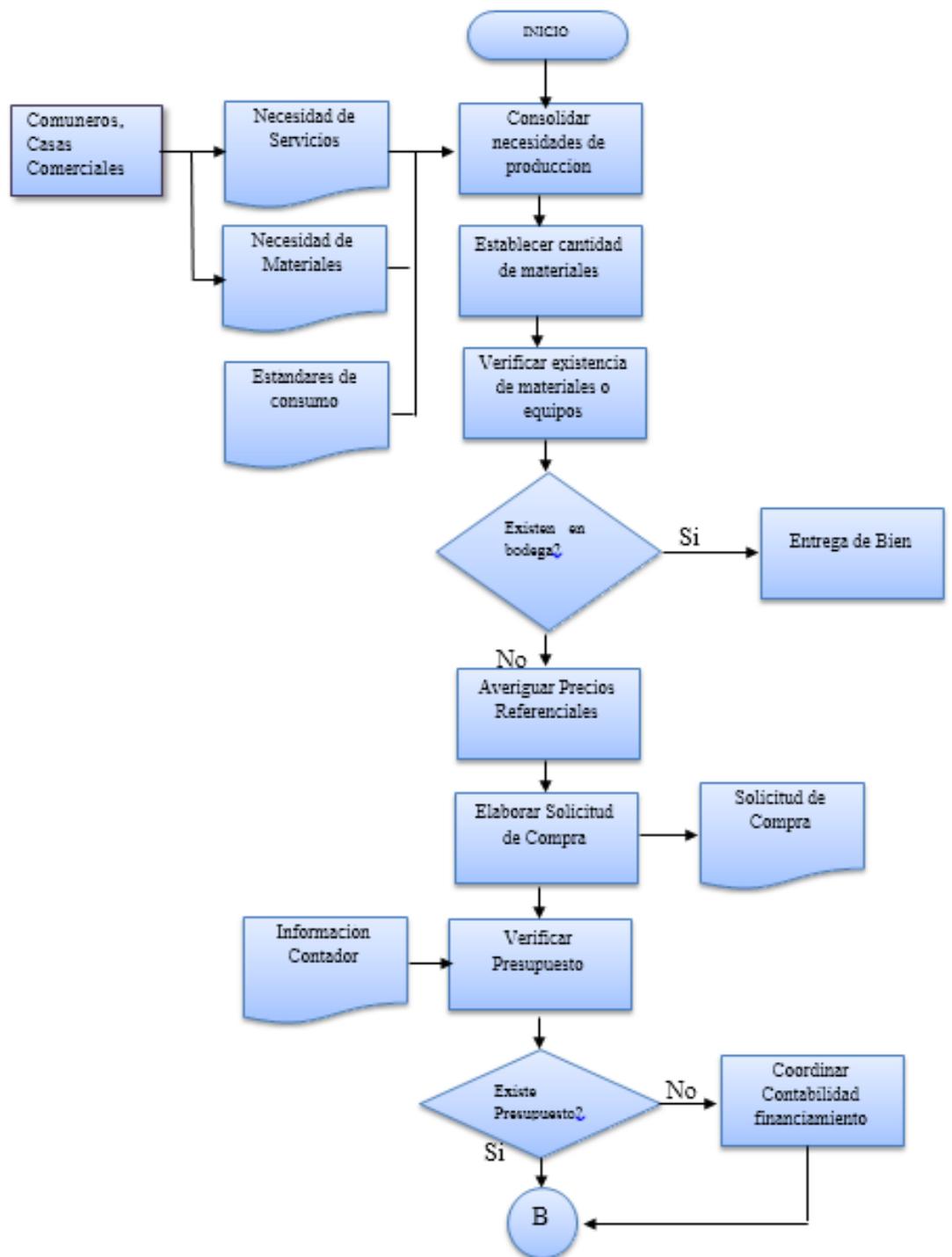


Gráfico 31. Flujo de diagrama: proceso de compras A  
Fuente: Las autoras

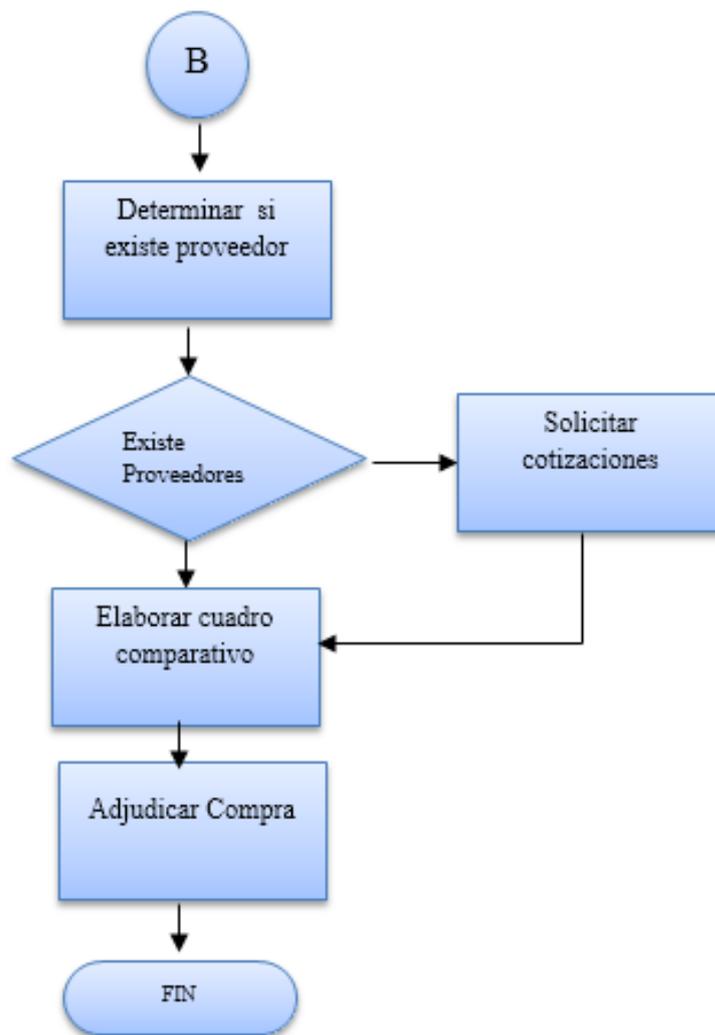


Gráfico 32. Flujo de diagrama: proceso de compras B  
Fuente: Las autoras

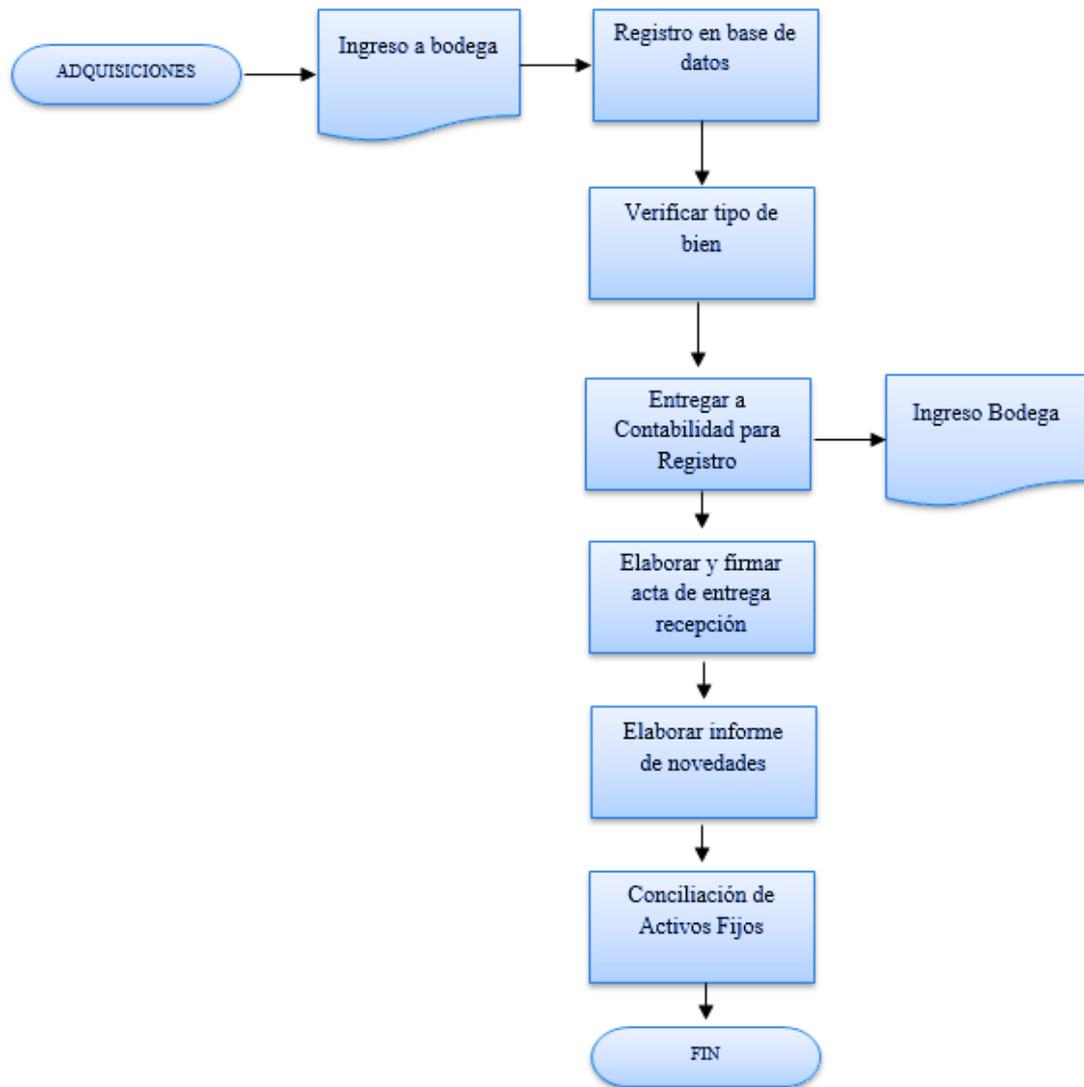


Gráfico 33. Flujo de diagrama: proceso de bodega de activos fijos e inventarios  
Fuente: Las autoras

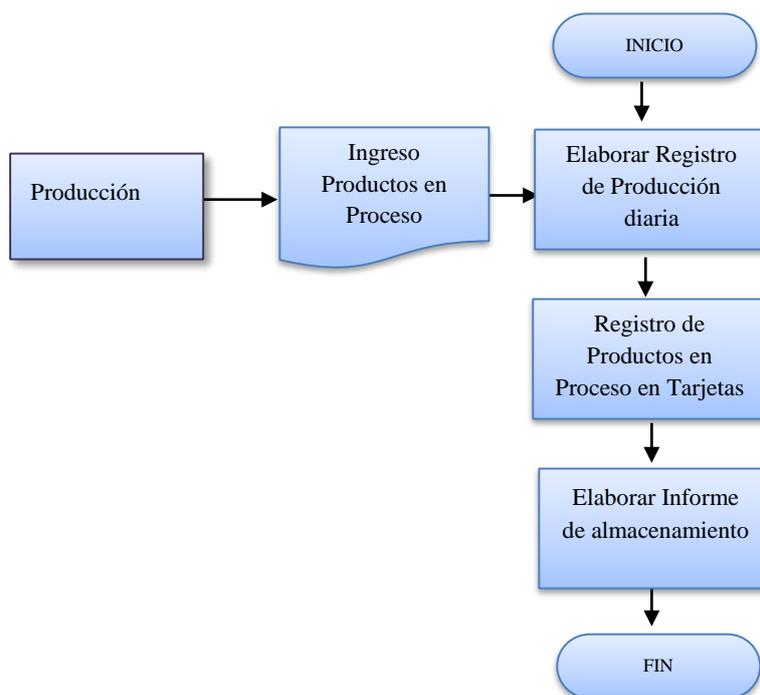


Gráfico 34. Flujo de diagrama: proceso de bodega de productos en proceso  
Fuente: Las autoras

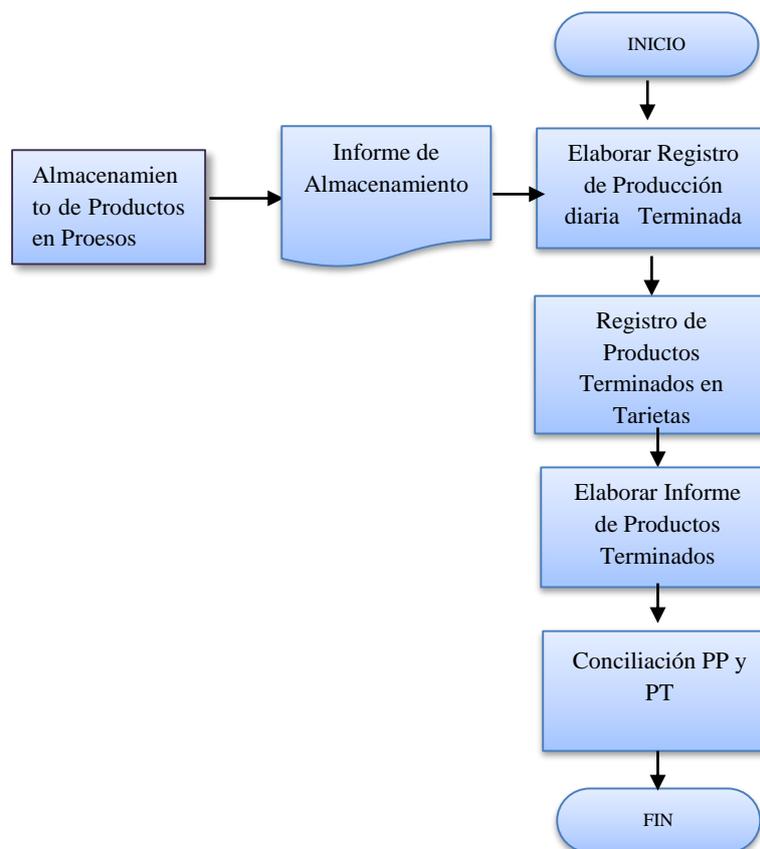


Gráfico 35. Flujo de diagrama: proceso de bodega de productos terminados  
Fuente: Las autoras

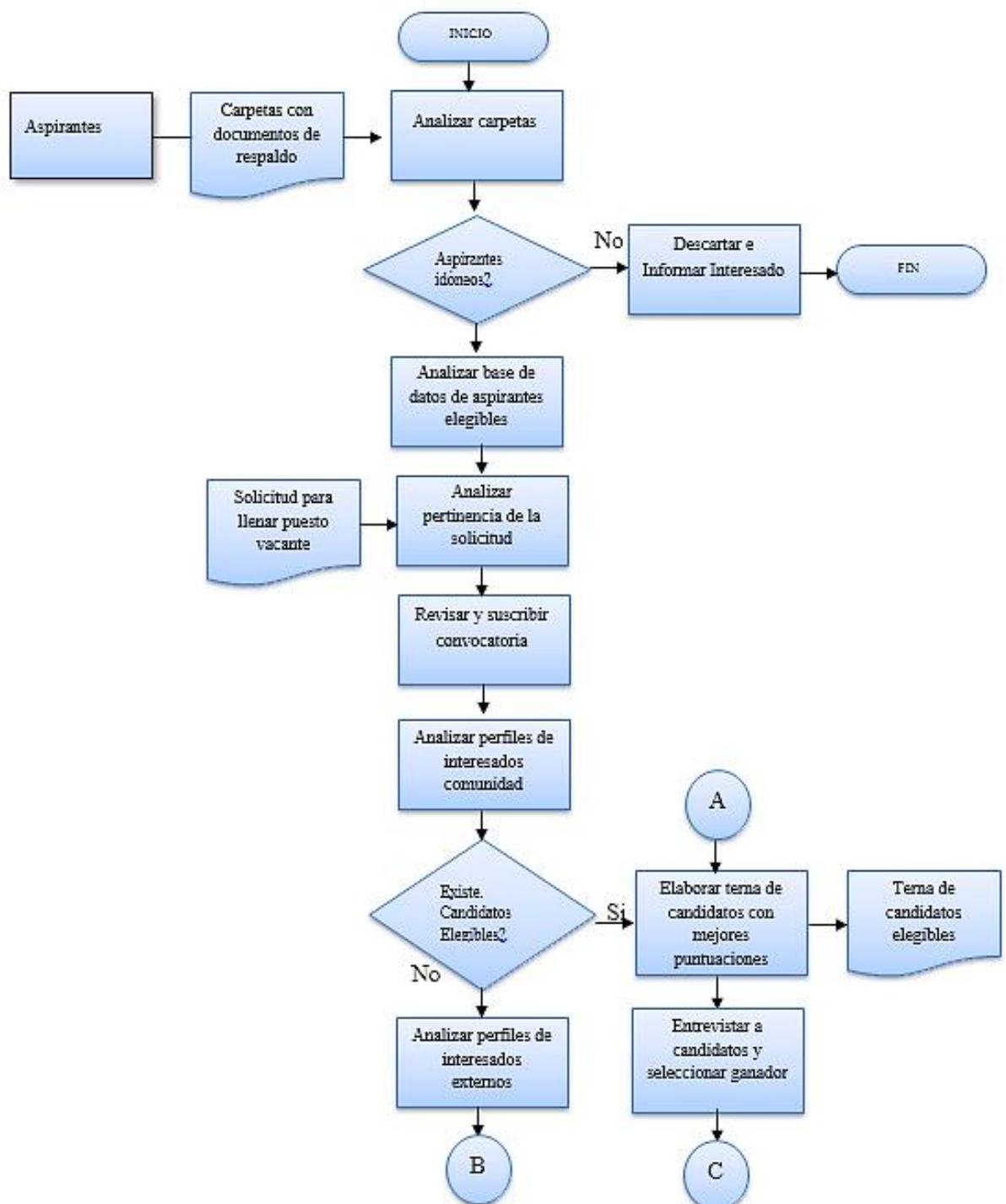


Gráfico 36. Flujo de diagrama: proceso selección de personal A  
 Fuente: Las autoras

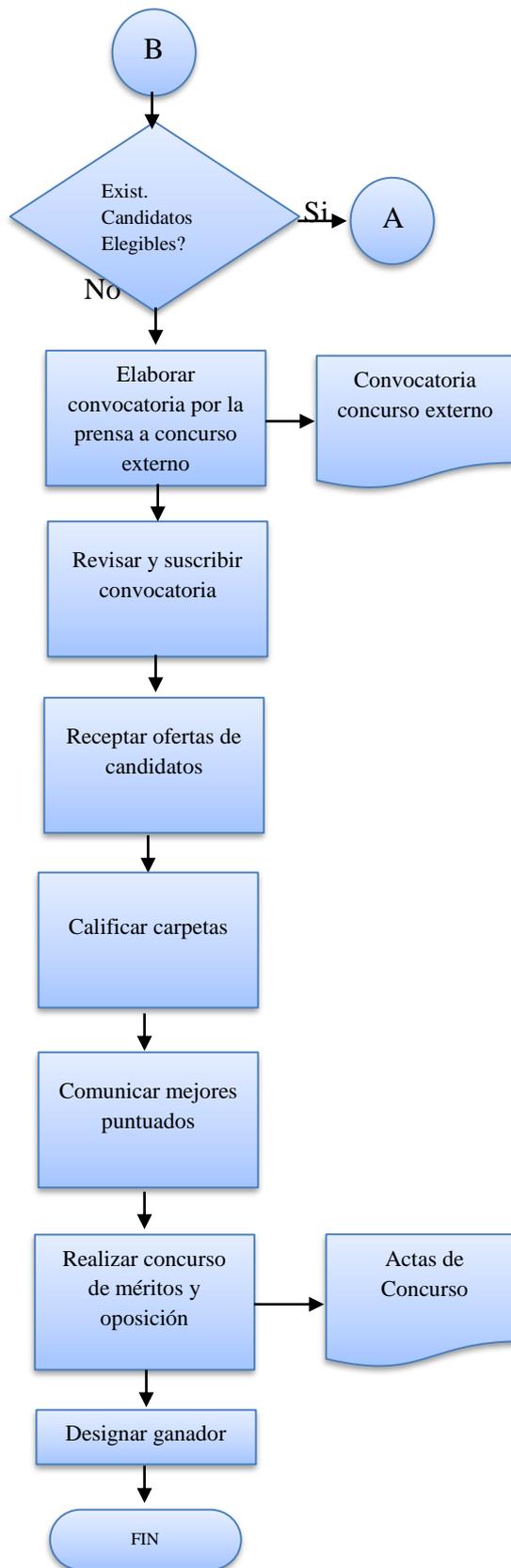


Gráfico 37. Flujo de diagrama: proceso selección de personal B  
Fuente: Las autoras

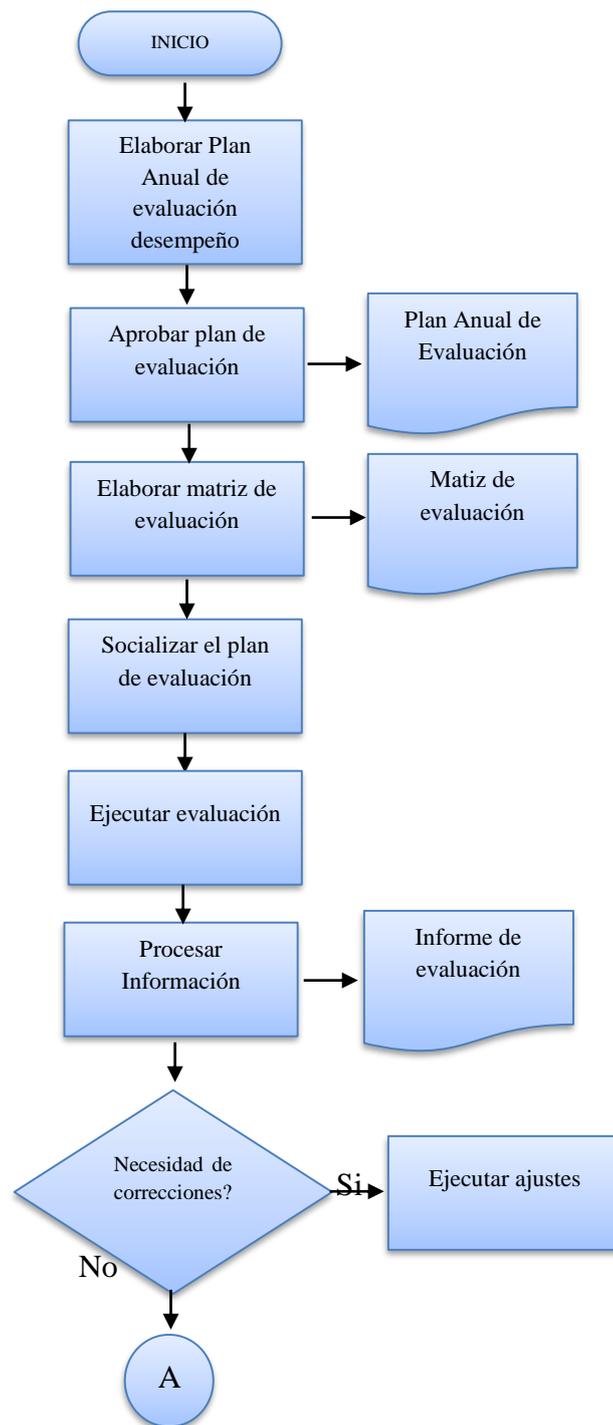


Gráfico 38. Flujo de diagrama: proceso evaluación de desempeño A  
Fuente: Las autoras



Gráfico 39. Flujo de diagrama: proceso evaluación de desempeño B  
Fuente: Las autoras

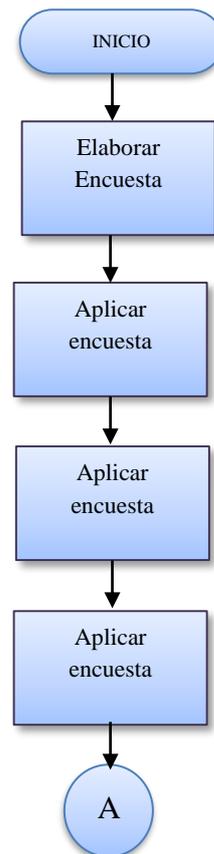


Gráfico 40. Flujo de diagrama: proceso evaluación de desempeño C  
Fuente: Las autoras

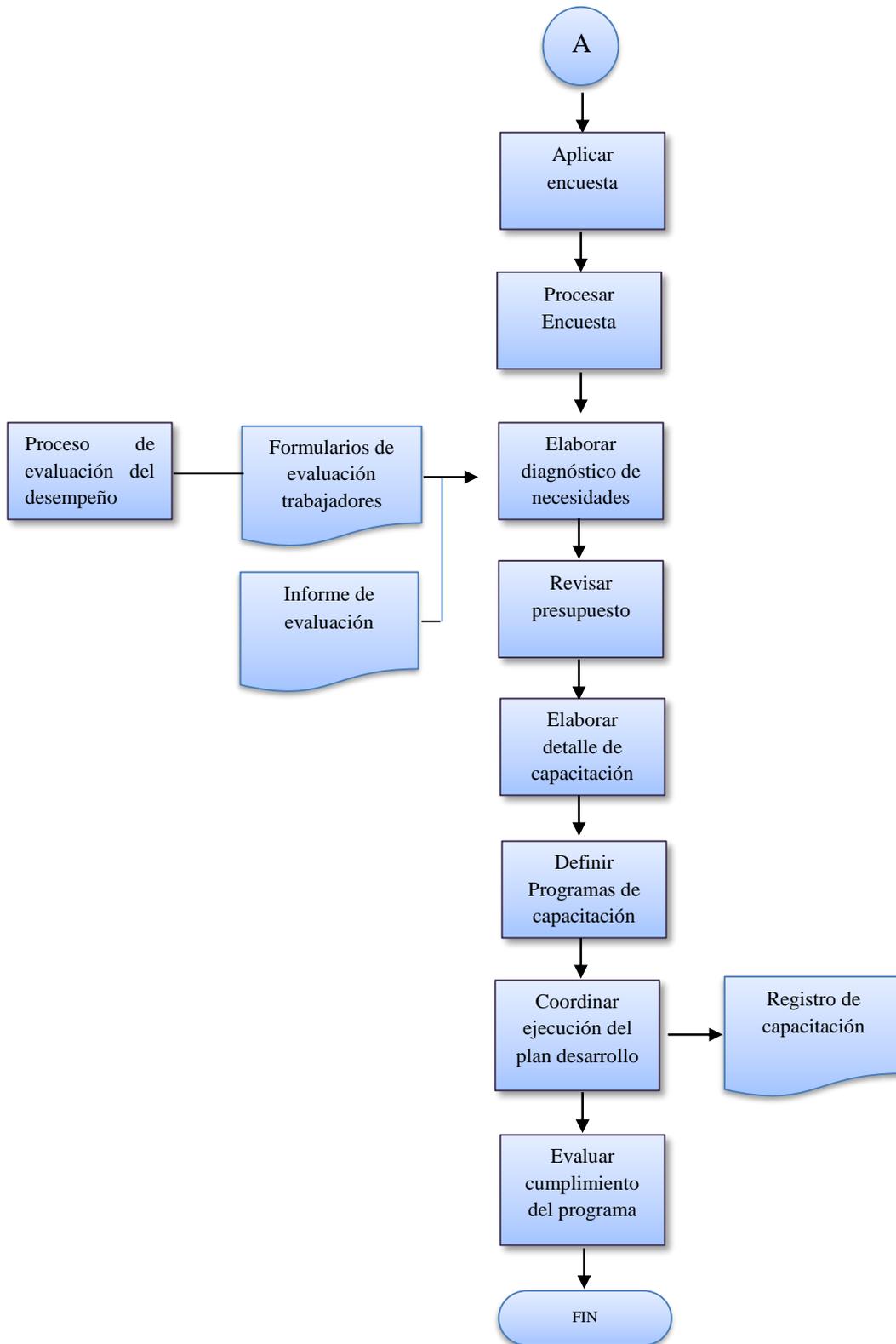


Gráfico 41. Flujo de diagrama: proceso evaluación de desempeño D  
 Fuente: Las autoras

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1. Modelo de gestión estratégico**

La implementación de un modelo de gestión administrativa tiene que permitir la optimización en la ejecución de los procesos, esto con el fin de mejorar la cantidad y calidad de la producción, además de la eficiencia en la gestión administrativa. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites. A más de ello permite tener información oportuna para la toma de decisiones.

En el caso de estudio, la fábrica de quesos necesita un sistema de gestión administrativa con un conjunto de acciones orientadas al logro de objetivos empresariales, para ello se requiere del cumplimiento y óptima aplicación de los componentes productivos y administrativos identificados en el mapa de procesos.

#### **4.2. Cadena de valor estructura organizacional**

La cadena de valor de la fábrica de quesos queda estructurada con procesos: gobernantes, habilitantes de apoyo y procesos agregadores de valor. Dentro de los procesos gobernantes está la planificación como un proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. En este sentido será la asamblea quien dicte el direccionamiento de la fábrica,

Ahora bien, dentro de la fábrica de quesos los procesos habilitantes de apoyo han tenido un rol descuidado, es decir para que una empresa pueda funcionar con eficiencia, eficacia y efectividad, ésta debe articular todos los procesos de manera coordinada, en este sentido la fábrica, al momento, no cuenta con procesos habilitantes de apoyo es decir, no existe un área que organice la parte financiera, se carece de control de existencias, el custodio de bienes no existe y la selección de personal a laboral es inadecuada.

Dentro de la logística interna está la recolección y acopio, en este proceso se puede manifestar que es el chofer el que realiza dicha tarea, para ello el proceso identificado plantea controles de calidad de la materia prima.

En la logística de operaciones se da el valor agregado a la leche, es decir se elabora el queso fresco, en este proceso intervienen dos operadores encargados de pasteurizar, moldear, empaquetar y codificar. Sin lugar a dudas este proceso es uno de los más importantes ya que debido a su fórmula de elaboración el producto se ha posicionado en el mercado.

En lo que respecta a la logística externa final está la comercialización, misma que tiene como canal de distribución fábrica-comercializador-tiendas-consumidor final. Los productos terminados de la empresa son entregados a los socios voluntarios de la comunidad que se encargan de distribuir a las diferentes tiendas para su venta. En este proceso se identificó que las ventas tienen una debilidad, puesto que no existe control adecuado que garantice el cobro por el producto vendido, para ello es importante articular la comercialización con las áreas identificadas en el proceso de apoyo.



Gráfico 42. Cadena de valor estructural organizacional  
Fuente: Las autoras

#### 4.2.1. Cadena de valor en base al proceso administrativo

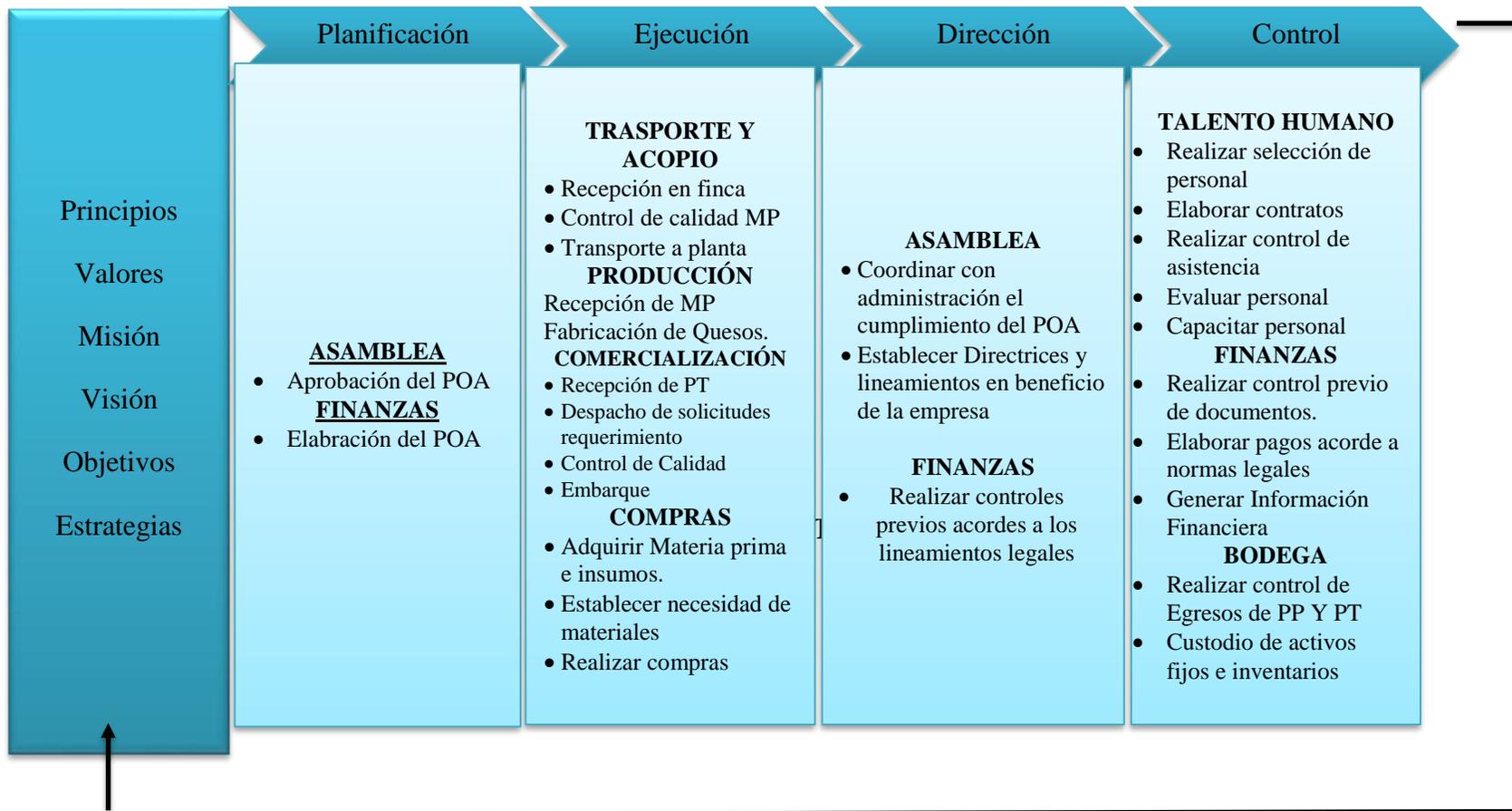


Gráfico 43. Cadena de valor en base al proceso administrativo  
Fuente: Las autoras

#### 4.2.2. Indicadores de gestión

Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Se define como un número (cociente) que sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de una actividad en una organización (IUE, 2015).

Los indicadores de gestión permitirán tener el control sobre la medida de desorientación del comportamiento planeado y la iniciación de acciones correctivas. Además el control asegura el rendimiento de cada uno de los procesos, para ello es importante establecer la medida de lo que la empresa realiza en un determinado período de tiempo. Los indicadores de gestión al ser factores que permiten establecer el cumplimiento de la misión, objetivos y metas, requieren de la consideración de los conceptos de actualidad, capacidad y potencialidad (IUE, 2015).

- Actualidad: El concepto de actualidad basa la medición acerca de lo que se hace en el presente con los recursos y restricciones existentes.
- Capacidad: Es un valor fijo, significa lo máximo que se podría hacerse con los recursos existentes y bajos las restricciones presentes. Es importante hacer explícitos los recursos y restricciones que se relacionan con la capacidad máxima.
- Potencialidad: Es lo máximo que se puede obtener si se desarrollan los recursos y se remueven los cuellos de botella para mejorar la capacidad.

Lo importante de este trabajo investigativo es dejar planteando en la fábrica de quesos El Cañarejo indicadores de gestión que permitan alcanzar los objetivos y metas trazadas en la planificación de la fábrica. En este sentido los niveles de productividad y gestión serán medidos a través de la eficiencia, eficacia y efectividad; y así de esta

manera determinar el nivel de cumplimiento y evaluación de las tareas encomendadas a cada uno de los obreros de la fábrica.

El desempeño de los obreros de la fábrica conducirá a englobar diversos factores en un elemento ponderable y cuantificable. Es posible interpretar al desempeño como una noción estratégica, en la que se asocian las metas logradas y los recursos organizativos utilizados por la fábrica para este fin, es decir, tiene como esencia conceptual, la realización de las responsabilidades gerenciales con atributos de calidad. En ese sentido se relaciona la rentabilidad, eficiencia y productividad, productos, insumos, resultados, recursos, efectividad, medios, gastos, ingresos, oportunidad, congruencia y factibilidad en la toma de decisiones.

#### **a) Objetivos de los indicadores de gestión**

- Motivar al equipo de trabajo para alcanzar metas retadoras, y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Promover el trabajo en equipo.
- Reducción de incertidumbre, de las angustias y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la fábrica.
- Generar un proceso de innovación e enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia la eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de la empresa para determinar el logro los objetivos y metas propuestas.
- Identificar fortalezas en las actividades que puedan ser utilizadas para reforzar comportamiento proactivo.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad del cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización, y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la fábrica.

Los indicadores de gestión casi siempre están ligados a resultados cuantificables, para ello se identificó dentro del caso de estudio algunos indicadores de productividad que permitirán medir los grados de eficiencia y eficacia de la empresa.

## **b) Determinación de indicadores**

### **– Productividad**

La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. La productividad sirve para evaluar el rendimiento de la empresa, máquinas, mano de obra, materiales.

Fórmula de la productividad:

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \text{Productividad}$$

### **– Productividad de trabajo**

Es la razón del valor del producto entre las horas de trabajo, la productividad laboral se define como el aumento o disminución de los rendimientos, originando la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción.

Dentro de la fábrica de quesos El Cañarejo se muestra el reporte promedio de las ventas del año 2015, donde se determinan que la producción promedio mensual es de 13.667 quesos, en este proceso se ha utilizado 2 operadores en una jornada de 8 horas diarias, en este sentido el nivel de productividad de trabajo de la empresa sería la siguiente:

Meses	Producción
Enero	13.600,00
Febrero	13.800,00
Marzo	14.000,00
Abril	13.550,00
Mayo	13.000,00
Junio	13.100,00
Julio	13.200,00
Agosto	13.050,00
Septiembre	13.250,00
Octubre	13.110,00
Noviembre	13.230,00
Diciembre	13.250,00
<b>Total</b>	<b>160.140,00</b>

Tabla 25. Nivel de producción, El Cañarejo.  
Fuente: El Campesino queso Cañarejo, 2012.

Fórmula de producción promedio:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

$$\bar{X} = \frac{160.140}{12} = 13.667 \text{ Quesos por mes}$$

Insumo = jornada de trabajo x número de trabajadores x número de días trabajados al mes

$$\text{Productividad del Trabajo} = \frac{13.667}{8 * 30 * 2} = 28 \text{ quesos por Hora}$$

Esto quiere decir que los dos operadores de la planta tienen que producir cada uno 28 quesos por hora.

– **Productividad de la materia prima**

<b>NIVELES DE COMPRA DE MATERIA PRIMA</b>			
<b>QUESO EL CAÑAREJO</b>			
<b>AÑO 2015</b>			
<b>MESES</b>	<b>ACOPIO DE LECHE</b>	<b>PRECIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
ENERO	45.880,00	0,45	20.646,00
FEBRERO	40.600,00	0,45	18.270,00
MARZO	43.400,00	0,45	19.530,00
ABRIL	43.500,00	0,45	19.575,00
MAYO	45.570,00	0,45	20.506,50
JUNIO	42.000,00	0,45	18.900,00
JULIO	45.880,00	0,45	20.646,00
AGOSTO	44.330,00	0,45	19.948,50
SEPTIEMBRE	42.600,00	0,45	19.170,00
OCTUBRE	44.640,00	0,45	20.088,00
NOVIEMBRE	43.980,00	0,45	19.791,00
DICIEMBRE	44.485,00	0,45	20.018,25
<b>TOTAL</b>	<b>526.865,00</b>		<b>237.089,25</b>

Tabla 26. Nivel de compra de materia prima  
Fuente: El Campesino queso Cañarejo, 2012.

Fórmula de producción promedio

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{i=1}$$

$$\bar{X} = \frac{237.089,25}{12} = 19.757,43 \text{ Costo Promedio de Materia Prima por mes}$$

$$\text{Productividad del Costo de Materia Prima} = \frac{13.667 \text{ Quesos}}{19.757,43 \text{ Costo Promedio MP}} = 0,69$$

El costo promedio de la materia prima es 0,69 veces el valor monetario de los recursos empleados para obtenerla.

#### – Productividad de la cantidad de materia prima

A continuación se calcula la cantidad de leche promedio que interviene en la producción de queso, para ello se considera el promedio de la cantidad de leche utilizada en la producción y se la divide para la cantidad promedio de quesos elaborados por la fábrica.

$$\bar{X} = \frac{526.865}{12} = 43.905,42 \text{ Litros por mes utilizados en la producción de quesos}$$

$$\text{Productividad de la Cantidad de Materia Prima} = \frac{13.667}{43.405,42} = 0,31$$

Esto quiere decir que por cada litro de leche se produce 0,31 de queso. Los indicadores que para medir el desempeño de los obreros son los referentes a las actividades que se plantearán en el tema perfiles de competencias para los puestos, para ello es necesario establecer los indicadores que permitirán medir el desempeño de los puestos identificados en el mapa de procesos.

Eficiencia: “Es la capacidad de lograr los objetivos, con la menor cantidad de recursos posibles” (Vega, 2015). En un trabajador, la eficiencia se refleja en la capacidad que tiene para reducir los recursos que se le asignan para realizar un trabajo, hacer un producto o prestar un servicio. Es así que los perfiles de competencia presentarán actividades para los trabajadores y se aplicará la fórmula de la eficiencia.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Unidades Producidas}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

$$\% \text{ Eficiencia} = \frac{\text{Unidades Producidas}}{\text{Recursos Utilizados}} \times 100$$

Eficacia: “Es la capacidad de saber determinar y alcanzar acertadamente los objetivos, en el tiempo establecido, es decir lograr que la productividad sea favorable obteniendo el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos” (Vega, 2015). En este sentido los perfiles de competencia presentarán las actividades de los trabajadores, para lo cual se aplicará la fórmula de la eficacia.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Produccion Real}}{\text{Produccion Planificada}}$$

#### 4.2.3. Organigrama

Son sistemas de organización que se representan en forma intuitiva y con objetividad, son llamados cartas o gráficas de organización y consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad (Prácticas Educativas, 2009).

Los organigramas señalan la vinculación que existe entre los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales. Es así que el trabajo de investigación propone plantear un organigrama por procesos, en donde se orienta hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, mediante el diseño de procesos de valor agregado.

En esta propuesta la gestión de procesos implica un cambio de los esquemas mentales y actitud de las personas respecto a hacer el trabajo. Es decir en este estudio se deja de lado la organización funcional que basa su accionar en la estructura jerárquica, distribuidas en áreas especializadas e independientes unas de otras, mismas que subdividen el trabajo.

Este sistema organizativo centra su accionar en el proceso, de manera tal que las personas ayudan a que se hagan las cosas, conociendo exactamente cuál es el lugar de trabajo, para así evaluarlo y eliminar las barreras.

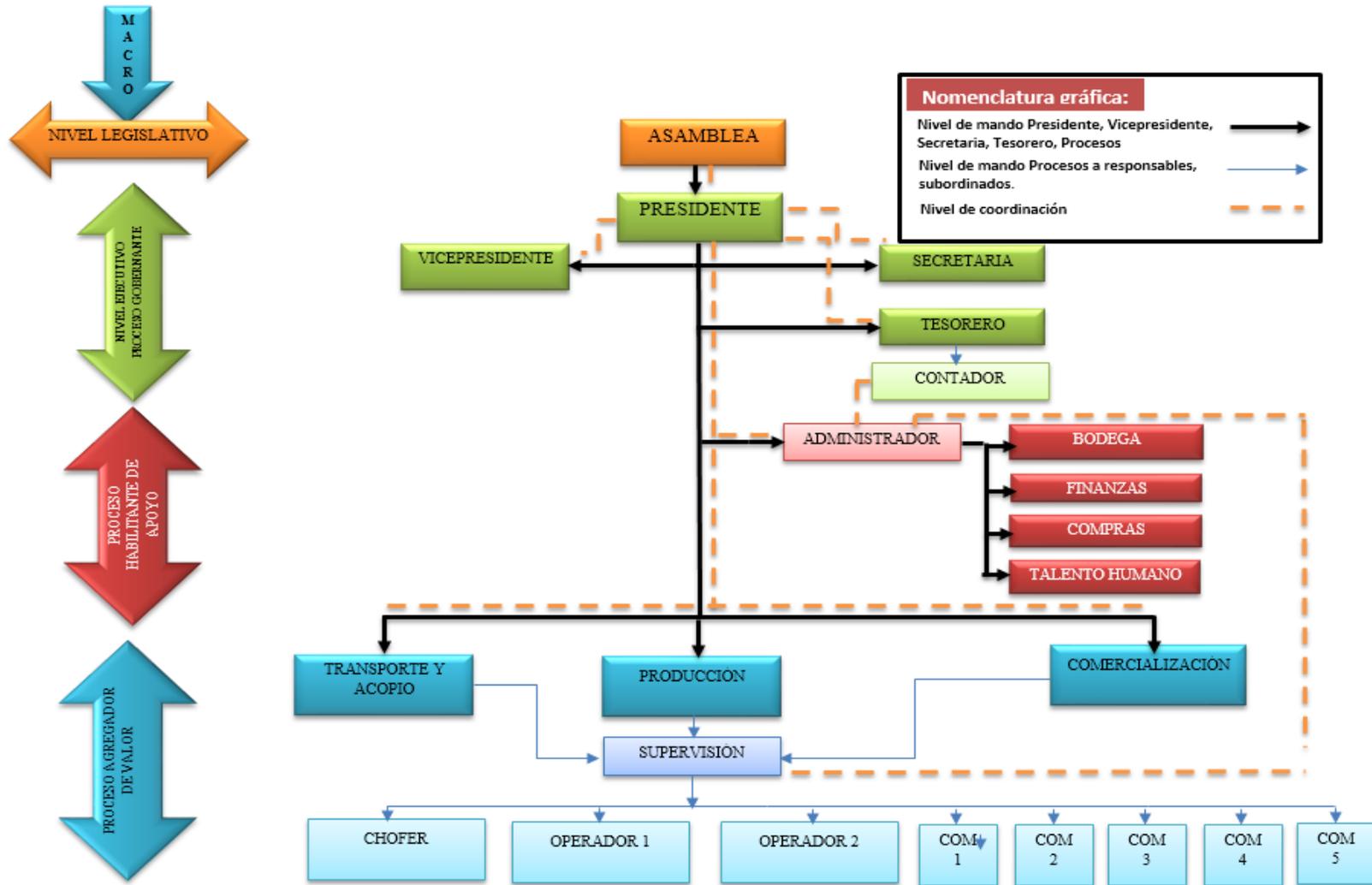


Gráfico 44. Organigrama por procesos  
Fuente: Las autoras

#### **4.2.4. Perfiles de competencia para los puestos**

Los perfiles de competencias del puesto son el conjunto de comportamientos requeridos para desempeñar de forma eficaz y eficiente un puesto de trabajo (Salaverría, 2016)

Considerando la definición expuesta y una vez que se estructuró el organigrama empresarial, es preciso determinar las actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes de la fábrica de quesos El Cañarejo, para ello es indispensable dejar planteando los perfiles de competencias para cada uno de los puestos identificados en el organigrama.

En las empresas los perfiles de competencias sirven para realizar la selección de personal, detectar necesidades de capacitación, evaluar el desempeño, rediseñar los puestos de trabajo y entre otras para rediseñar estructuras organizativas. Para la propuesta de estructuración de los perfiles de competencias de la fábrica de queso El Cañarejo, se consideran los siguientes elementos:

- Datos de identificación.- En este punto se señala la denominación del cargo, área de trabajo, a quien reporta el trabajo, número de ocupantes, ubicación geográfica y fecha de elaboración.
- Misión del puesto.- Este punto responde a la pregunta por qué existe el puesto en el proceso; es la razón de ser del puesto, su aporte, su participación a la empresa, al producto.
- Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes.- En esta matriz se destacan las actividades más relevantes del puesto, en esta matriz se establece los resultados de cada actividad y se establece el indicador de medición, de igual manera se identifican a los clientes que se benefician con cada acción.

- Matriz de competencias.- Una vez identificado los resultados con sus respectivos indicadores, es importante conocer el nivel de conocimiento para cada actividad, de igual manera establecer las destrezas que se requiere para cumplir cada tarea, para ello se identifican los conocimientos académicos, destrezas generales y otras competencias.
- Clasificación funcional general.- En esta clasificación se señalan las actividades generales, éstas permitirán alcanzar la misión del puesto, para ello cada actividad tendrá su definición.
- Conocimientos académicos.- Conocer los requisitos de conocimiento académico para el desempeño del puesto es importante, para ello la matriz de competencias determina el tipo de profesional que la empresa necesita para laborar en determinada área de trabajo, identificando si los conocimientos académicos requeridos son de selección o de capacitación.
- Conocimientos informativos requeridos.- Este tipo de conocimientos hace referencia a las instrucciones de la empresa, es decir, a la misión, su visión, el tipo de producto o servicio que se realiza, el mercado, etc. Para ello se realiza la descripción del conocimiento, y se establece si es de selección o capacitación.
- Destrezas específicas requeridas.- Partiendo del concepto de que la destreza es la habilidad y experiencia para la realización de una actividad determinada, se establecen destrezas específicas, por ejemplo manejo de quipos, maquinarias, software, etc.
- Destrezas y habilidades generales.- Este nivel de habilidad es sustancial para el puesto, ya que los estándares intelectuales tienen que ver con la lógica y razonamiento para la solución de un determinado problema, para ello los criterios lógicos, el trabajo en equipo etc., son importantes en el cumplimiento de las tareas encomendadas.

- Experiencia laboral requerida.- Se la considerada como un elemento muy importante en lo que se refiere a la preparación profesional y en un mejor desempeño laboral en general. Comúnmente, la experiencia laboral se mide a partir de los años que una persona ha dedicado a alguna actividad específica, aunque también abarca los tipos y diversidad de trabajo que ella haya realizado.
- Actividades de la posición.- En esta matriz constan todas las actividades que se necesitan para cumplir con la misión del puesto, están ordenadas descendentemente por importancia, para ello se las clasifica en función de 30 puntos aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Importancia de la actividad} = CM \times CE + F$$

Las siguientes escalas sirven para identificar las actividades esenciales de (puestos, procesos, ocupaciones, etc.), donde: F = frecuencia, CE = consecuencias errores y CM = complejidad

Escalas / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
<b>Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta actividad.</b>	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
<b>Consecuencias de los errores: qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad.</b>	¿Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad?
<b>Complejidad: se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.</b>	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y habilidades?

Tabla 27. Escalas de actividades esenciales  
Fuente: Paredes & Asociados, 2003.

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Consecuencias de los errores</b>	<b>Complejidad</b>
<b>5</b>	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>4</b>	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>3</b>	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>2</b>	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>1</b>	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Tabla 28. Gradación de las escalas  
Fuente: Paredes & Asociados, 2003.

Con la aplicación de esta fórmula se podrá obtener las cuatro actividades esenciales del puesto de trabajo.

- Características más relevantes del entorno laboral de la posición.- En este punto se analizan 3 tipos de características: relaciones interpersonales, condiciones físicas del trabajo y características estructurales de la posición del puesto.

A continuación se elaboran los perfiles de competencias para los puestos tomando en consideración todos los criterios anteriormente descritos:

**a) Datos de Identificación**

Denominación del Cargo: Administrador	Número de ocupantes: 1
Área: Administración	Ciudad: Cañar/Honorato Vásquez/Cungapite
Reportes Directos: Presidente, Asamblea	Fecha de elaboración: 18 de junio de 2016

Tabla 29. Identificación del puesto: Administrador  
Fuente: Las autoras.

**b) Misión**

Optimizar el uso de los recursos materiales y económicos de la empresa. Proponer cambios y mejoras en la estructura organizacional de la fábrica de quesos y apoyar a todas las áreas del mismo.

Actividades Esenciales	Resultados	Indicadores	Clientes
Coordinar los trabajos de simplificación de operaciones, sistemas y documentos de los procesos que realiza la empresa.	Procedimientos, sistemas y documentos simplificados e idóneos.	$\frac{\text{Tiempo Utilizado}}{\text{Tiempo Previsto}} \times \% \text{ Nivel Satisfacción}$	Presidente y Asamblea
Realizar la programación, organización, dirección y supervisión en la ejecución de las actividades relativas a la provisión, custodia y mantenimiento de los bienes de la empresa	Plan anual de adquisiciones cumplido. Plan de mantenimiento cumplido.	$\frac{\text{Planes Ejecutados}}{\text{Planes Estructurados}} \times \% \text{ Nivel de Satisfacción}$	Áreas de Producción, Finanzas, Bodega, Compras y Talento Humano

Controlar y optimizar el uso de los recursos materiales y económicos de la Empresa.	Recursos y bienes Municipales utilizados apropiadamente.	$\frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Programación de Gastos}} \times 100$	Contador.
Elaborar propuesta anual para mejorar la gestión empresarial.	Proyectos de mejoras elaborados y presentados.	$\frac{\text{POA Presentado}}{\text{POA Planificada}}$	Asamblea, Presidente

Tabla 30. Actividades esenciales: Administrador  
Fuente: Las autoras.

Actividades Esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Generales	Otras Competencias
Coordinar los trabajos de simplificación de operaciones, sistemas y documentos de los procesos que realiza la empresa.	Administración .	Pensamiento crítico. Organización de sistemas.	Iniciativa. Creatividad. Tolerancia al stress.
Realizar la programación, organización, dirección y supervisión en la ejecución de las actividades relativas a la provisión, custodia y mantenimiento de los bienes de la empresa	Administración . Auditoría.	Manejo de recursos materiales. Juicio y toma de decisiones.	Minuciosidad. Iniciativa.
Controlar y optimizar el uso de los recursos materiales y económicos de la Empresa.	Administración . Auditoría.	Manejo de Recursos materiales. Monitoreo y control. Trabajo en equipo.	Iniciativa.
Elaborar propuesta anual para mejorar la gestión empresarial.	Administración .	Pensamiento crítico. Trabajo en equipo.	Creatividad. Tolerancia al stress.

Tabla 31. Matriz de competencias: Administrador  
Fuente: Las autoras.

Actividad General	Definición
Pensar creativamente	Inventar, dar origen, diseñar o crear nuevas aplicaciones, ideas, relaciones, sistemas o productos, incluyendo contribuciones artísticas.
Proporcionar consultoría y consejos a otros	Proporcionar consultoría y consejos expertos a la gerencia y a otros grupos en temas técnicos o relacionados con sistemas y procesos.
Realizar actividades administrativas	Aprobar solicitudes, manejar papeleos y realizar tareas administrativas con mucha frecuencia.
Monitorear y controlar recursos	Monitorear y controlar los recursos y supervisar el gasto de dinero.

Tabla 32. Clasificación función general: Administrador  
Fuente: Las autoras.

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Administración	X	
Auditoría	X	X

Tabla 33. Conocimientos académicos: Administrador  
Fuente: Las autoras.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Nivel estratégico.	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, planes operativos, políticas y prioridades de la empresa.		X
Productos y servicios.	Conocer los productos y servicios de la empresa.		X
Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / procesos de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Ley de Economía Popular y Solidaria, ARCSA, Código de Trabajo.	X	X
Otros grupos	ONG's, GAD's		X

Tabla 34. Conocimientos informáticos: Administrador  
Fuente: Las autoras.

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejar programas informáticos	MS Office. Programa Contable Mónica	X X	
Operar equipos	Copiadora. Proyector de Imagen.		X X

Tabla 35. Destrezas específicas: Administrador  
Fuente: Las autoras.

Destrezas/ Habilidades Generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	
Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	X	X
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	X	X

Tabla 36. Destrezas/habilidades generales: Administrador

Fuente: Las autoras.

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	De tres a cinco años.
Especificidad de la experiencia	En instituciones similares. En puestos similares. En actividades similares.
Contenido de la experiencia	Experiencia como Administrador.

Tabla 37. Experiencia laboral: Administrador

Fuente: Las autoras.

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1. Coordinar los trabajos de simplificación de operaciones, sistemas y documentos de los procesos que realiza la empresa.	2	5	5	27
2. Realizar la programación, organización, dirección y supervisión en la ejecución de las actividades relativas a la provisión, custodia y mantenimiento de los bienes de la empresa, así como la selección de personal	1	5	5	26
3. Controlar y optimizar el uso de los recursos materiales y económicos de la Fábrica de Quesos	5	4	5	25
4. Elaborar propuesta anual para mejorar la gestión empresarial	2	5	4	22
5. Elaborar el plan anual de adquisiciones conforme las necesidades de la empresa	1	5	4	21
6. Coordinar la elaboración de Reglamentos, Instructivo tendientes a obtener mayor eficiencia y someterlos a conocimiento y aprobación de la Asamblea	1	4	5	21
7. Convocar a concurso para la contratación y selección de personal	1	4	5	21
8. Controlar el gasto de los servicios básicos (luz, teléfono, combustible, etc.)	2	4	4	18
9. Vigilar el correcto desempeño de las áreas de bodega, compras, finanzas y talento humano	5	4	3	17

10. Asesorar a nivel ejecutivo respecto al plan anual de adquisiciones y reposición de bienes	1	4	4	17
11. Conformar el comité de: Adquisiciones, Selección de personal	1	5	3	16
12. Establecer un sistema de control interno que provea las seguridades respecto a la utilización, cuidado y preservación de bienes	5	3	3	14
13. Colaborar con la prestación de servicios administrativos de apoyo a la gestión de los otros procesos	5	3	3	14
14. Autorizar la movilización de vehículo fuera del perímetro urbano	5	3	3	14
15. Coordinar movilizaciones, solicitudes de permiso y pagos de subsistencias	1	4	3	13
16. Coordinar actividades que faciliten el cumplimiento del POA	1	3	2	7
<b>Dónde: F=frecuencia; CE=consecuencia de los errores; CM=complejidad Total=importancia de la actividad/30 puntos.</b>				

Tabla 38. Actividades de la posición: Administrador  
Fuente: Las autoras.

Características más Relevantes	Escala
<b>I. Relaciones Interpersonales</b>	
1. Formalidad de la comunicación	Muy formal
2. Métodos de comunicación	
a. Cara a cara	Varias veces al día
b. Individual a grupo	Al menos una vez cada 15 días
c. Discurso público	Al menos una vez cada 15 días
d. Teléfono	Varias veces al día
e. Correo electrónico	Varias veces al día
f. Computador interactivo	Varias veces al día
g. Notas escritas a mano	Menos de una vez al mes
h. Cartas y memos	Varias veces al día
i. Reportes / informes escritos	Continuamente
<b>II. Condiciones Físicas de Trabajo</b>	
<b>III. Características estructurales de la posición</b>	
Impacto de las decisiones	Cierto impacto
Libertad de decisiones	Cierta libertad
Vinculación estratégica	Clara vinculación
Circunstancias frustrantes	Alto grado
Claridad de la tarea	Cierta claridad
Nivel de competición	Alta competición
Plazos y presiones de tiempo	Cada hora o continuamente
Aprendizaje continuo	Actualización constante

Tabla 39. Características más relevantes del entorno laboral de la posición: Administrado  
Fuente: Las autoras.

En este punto se analizan 3 tipos de características: relaciones interpersonales, condiciones físicas del trabajo y características estructurales de la posición del puesto.

Denominación del Cargo: <b>Contador</b>	Número de ocupantes: 1
Área: Finanzas	Ciudad: Cañar/Honorato Vásquez/Cungapite
Reportes Directos: Administrador, Asamblea	Fecha de elaboración: 18 de junio de 2016

Tabla 40. Identificación del puesto: Contador  
Fuente: Las autoras.

– **Propósito principal del puesto**

Llevar la contabilidad de la fábrica de quesos El Cañarejo de acuerdo a las normas respectivas.

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Clientes</b>
Llevar la contabilidad de costos de la fábrica y obtener la información financiera.	Contabilidad elaborada.	$\frac{\text{Información mensual Presentada}}{\text{Información mensual solicitada}}$	Administrador, Asamblea
Controlar y revisar los datos ingresados al sistema contable “Mónica”	Datos del sistema contable confiable y exacto.	$\frac{\text{Inconsistencias Encontradas}}{\text{Datos Revisados}} = 0 \text{ Inconsistencias}$	Administrador, Asamblea
Instruir al personal en normas y procedimientos inherentes a la contabilidad.	Personal operativo capacitado.	$\frac{\text{Capacitaciones Ejecutadas}}{\text{Capacitaciones Planeadas}}$	Personal de planta
Realizar el control previo y concurrente de los pagos de la empresa	Proveedores satisfechos	$\frac{\text{Inconsistencias Encontradas}}{\text{Controles Previos Revisados}} = 0 \text{ Inconsistencias}$	Administrador, Asamblea

Tabla 41. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes: Contador  
Fuente: Las autoras.

Actividades Esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Generales	Otras Competencias
Llevar la contabilidad de costos la Institución y obtener la información financiera.	Contabilidad Costos	Recopilación de Información. Organización de Información.	Aptitud numérica.
Controlar y revisar los datos ingresados al sistema contable.	Contabilidad Costos	Identificación de problemas. Comprobación.	Aptitud numérica. Iniciativa.
Instruir al resto de personal operativo en normas y procedimientos inherentes a la contabilidad.	Contabilidad Costos	Orientación/ Asesoramiento. Trabajo en equipo.	Tolerancia. Sociabilidad. Amabilidad.
Dirigir las labores administrativas inherentes a su puesto	Organización y métodos.	Asertividad/ firmeza. Orientación/ Asesoramiento.	Iniciativa. Creatividad.

Tabla 42. Actividades esenciales: Contador

Fuente: Las autoras.

Actividad General	Definición
Obtener la información necesaria para hacer el trabajo	Observar, recibir y obtener información de todas las fuentes relevantes.
Analizar datos e información	Identificar principios, razones o hechos descomponiendo la información o datos en partes separadas.
Evaluar información para cumplimiento de estándares	Evaluar información contra un grupo de estándares y verificar si es correcto.

Tabla 43. Clasificación función general: Contador

Fuente: Las autoras.

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Educación Superior Profesional	Contador Público Auditor	Contabilidad

Tabla 44. Nivel de educación formal: Contador

Fuente: Las autoras.

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Contabilidad	X	
Organización y métodos	X	

Tabla 45. Conocimientos académicos: Contador

Fuente: Las autoras.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Naturaleza del proceso	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de un proceso profesional en particular.	X	
Productos.	Conocer los productos de la empresa.		X
Personas y áreas.	Conocer personas, áreas de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo.		X
Otros datos.	Datos de códigos y procesos.		X

Tabla 46. Conocimientos informativos: Contador  
Fuente: Las autoras.

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejar programas informáticos	Software contable, MS Office	X	

Tabla 47. Destrezas específicas: Contador  
Fuente: Las autoras.

Destrezas / Habilidades Generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	X	

Tabla 48. Destrezas/habilidades generales: Contador  
Fuente: Las autoras.

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Uno a tres años
Especificidad de la experiencia	En actividades similares
Contenido de la experiencia	En puestos similares

Tabla 49. Experiencia laboral: Contador

Fuente: Las autoras.

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1. Llevar la contabilidad de la Institución y obtener la información financiera.	5	3	4	17
2. Controlar y revisar los datos ingresados al sistema contable.	5	3	4	17
3. Instruir al resto de personal operativo en normas y procedimientos inherentes a la contabilidad.	3	3	4	15
4. Dirigir las labores administrativas inherentes a su puesto	5	3	3	14
5. Verificar si el sistema de contabilidad utilizado cumple con las disposiciones legales impartidas y permite obtener la información financiera requerida por los Organismos de control.	2	3	3	11
7. Preparar informes financieros mensuales y los solicitados por el jefe inmediato.	2	2	4	10
8. Estudiar las conveniencias de prácticas contables y formular nuevos procedimientos para lograr mejores resultados.	1	2	4	9
9. Colaborar con el Administrador en la planificación del trabajo de la Empresa.	2	2	3	8
<b>Dónde: F=frecuencia; CE=consecuencia de los errores; CM=complejidad Total=importancia de la actividad/30 puntos.</b>				

Tabla 50. Actividades de la posición: Contador

Fuente: Las autoras.

Características más Relevantes	Escala
<b>I. Relaciones Interpersonales</b>	
Formalidad de la comunicación	Medianamente formal
Interacción social	Mediano contacto
Tipo de interacción laboral	
Tratar con el público	Importante
Relaciones interpersonales desagradables	Algunas veces
<b>II. Condiciones Físicas de Trabajo</b>	
Proximidad física	Cierta cercanía
Posición del cuerpo	
a. Sentado	Casi continuamente
Vestimenta laboral	
a. Uniforme ordinario o regular	Diariamente
<b>III. Características estructurales de la posición</b>	
30. Grado de automatización	Baja automatización
38. Plazos y presiones de tiempo	Más de una vez al mes pero no semanalmente

Tabla 51. Características más relevantes del entorno laboral de la posición: Contador

Fuente: Las autoras.

Denominación del Cargo: <b>Supervisor</b>	Número de ocupantes: 1
Proceso: Agregador de Valor	Ciudad: Cañar/Honorato Vásquez/Cungapite
Reportes Directos: Administrador, Contador	Fecha de elaboración: 18 de junio de 2016

Tabla 52. Identificación del puesto: Supervisor

Fuente: Las autoras.

### – Propósito Principal del Puesto

Hacer cumplir dentro del proceso productivo los objetivos y metas establecidas en el POA de la fábrica de quesos El Cañarejo.

Actividades Esenciales *	Resultados	Indicadores	Clientes
Realizar control de ventas a comercializadores .	Control de ventas a comercializadores.	$\frac{Ventas Realizadas}{Productos Terminados} \times 100 = 100\%$	Administrador, Presidente.
Controlar la asistencia a los puestos de trabajo del personal de planta.	Ocupación de puestos de trabajo controlada.	$\frac{Total personas/horas perdidas}{Total personas/horas trabajadas} = \% Ausentismo$	Administrador
Realizar el control de materia prima de calidad a la planta.	Materia prima de calidad.	$\frac{Desperdicios de Materia Prima}{Materia Prima Utilizada} \times 100 = 0\%$	Administrador
Realizar el control de productos en proceso y productos terminados.	Productos en Proceso y Productos Terminados conciliados.	$\frac{Productos en Terminados}{Productos en Proceso} = 1$	Administrador, Comercializadores

Tabla 53. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes: Supervisor

Fuente: Las autoras.

Actividades Esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Generales	Otras Competencias
Realizar control de ventas a comercializadores.	Técnicas de supervisión.	Construcción de relaciones. Orientación / Asesoramiento.	Iniciativa. Amabilidad. Tolerancia.
Controlar la asistencia a los puestos de trabajo del personal de planta.	Técnicas de supervisión.	Asertividad / Firmeza. Identificación de problemas.	Amabilidad. Iniciativa. Tolerancia.
Realizar el control de materia prima de calidad a la planta.	Técnicas de supervisión.	Asertividad / Firmeza. Identificación de problemas.	Iniciativa. Minuciosidad.
Realizar el control de productos en proceso y productos terminados	Control de inventarios	Orientación / Asesoramiento.	Amabilidad. Iniciativa. Tolerancia.

Tabla 54. Matriz de competencias: Supervisor  
Fuente: Las autoras.

Actividad General	Definición
Tomar decisiones y resolver problemas	Combinar, evaluar y razonar con información / datos para tomar decisiones y resolver problemas. Estos procesos involucran toma de decisiones acerca de la importancia relativa de la información y el escoger la mejor solución o alternativa.
Desempeñar actividades físicas en general	Desempeñar actividades físicas que requieren mover todo el cuerpo, como por ejemplo escalar, alzar, balancear, caminar, agacharse; las actividades usualmente requieren uso considerable de brazos y piernas como por ejemplo manipular físicamente materiales.
Demostrar o trabajar directamente con el público	Demostrar a la gente o tratar directamente con el público; incluye servir a personas en restaurantes o almacenes y recibir a clientes o invitados.
Coordinar el trabajo y actividades de otras personas	Coordinar a los miembros de un equipo de trabajo para cumplir tareas.

Tabla 55. Clasificación función general  
Fuente: Las autoras.

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Educación superior profesional.	Tecnólogo.	Administración.

Tabla 56. Educación formal: Supervisor  
Fuente: Las autoras.

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Técnicas de supervisión.	X	

Tabla 57. Conocimientos académicos: Supervisor

Fuente: Las autoras.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Nivel estratégico.	Conocimiento de Plan Estratégico, planes operativos, políticas y prioridades de la Empresa.		X
Productos y Servicios.	Conocer productos y servicios del Mercado.	X	X
Leyes y regulaciones.	ARCOSA, IEPS		X
Clientes.	Conocimiento de los comerciantes y puntos de venta.		X

Tabla 58. Conocimientos informativos: Supervisor

Fuente: Las autoras.

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejar programas informáticos.	Excel. Word.	X X	

Tabla 59. Destrezas específicas: Supervisor

Fuente: Las autoras.

Destrezas / Habilidades Generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	X
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	X	X
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	X	
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	

Tabla 60. Conocimientos académicos: Supervisor

Fuente: Las autoras.

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Menos de seis meses.
Especificidad de la experiencia	En empresas similares. En actividades similares.
Contenido de la experiencia	Experiencia en supervisión y control de producción.

Tabla 61. Experiencia laboral: Supervisor  
Fuente: Las autoras.

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Realizar control de ventas a comercializadores.	5	4	4	21
Controlar la asistencia a los puestos de trabajo del personal de planta.	5	3	4	17
Realizar el control de materia prima de calidad a la planta.	5	3	4	17
Realizar el control de productos en proceso y productos terminados	2	4	3	14
Coordinar, conjuntamente con el administrador, el cumplimiento de las obligaciones de los comercializadores ante los puntos de venta, en relación con los pagos mensuales de cada uno.	2	4	3	14
Controlar calidad, peso y medida de los quesos que se comercializan en el mercado	4	3	3	13
Elaborar informes cuando lo requiera el Administrador	2	3	3	11
<b>Dónde: F=frecuencia; CE=consecuencia de los errores; CM=complejidad Total=importancia de la actividad/30 puntos.</b>				

Tabla 62. Actividades de posición: Supervisor  
Fuente: Las autoras.

Características más Relevantes	Escala
<b>I. Relaciones Interpersonales</b>	
1. Formalidad de la comunicación	Muy informal
4. Interacción social	Muchísimo contacto
7. Responsabilidad por la salud / seguridad de otros	Cierta responsabilidad
9. Situaciones conflictivas	Siempre
10. Relaciones interpersonales desagradables	Siempre
<b>II. Condiciones Físicas de Trabajo</b>	
13. Privacidad del área de trabajo	Poca privacidad
14. Proximidad física	Mucha cercanía
<b>III. Características estructurales de la posición</b>	
25. Impacto de las decisiones	Cierta impacto
27. Libertad de decisiones	Cierta libertad
34. Requerimientos de vigilancia y alerta	Importante

Tabla 63. Características más relevantes del entorno laboral: Supervisor  
Fuente: Las autoras.

Denominación del Cargo: <b>Chofer</b>	Número de ocupantes: 1
Proceso: Agregador de Valor	Ciudad: Cañar/Honorato Vásquez/Cungapite
Reportes Directos: Administrador, Contador	Fecha de elaboración: 18 de junio de 2016

Tabla 64. Identificación del puesto: Chofer

Fuente: Las autoras.

– **Propósito principal del puesto**

Recolectar de manera oportuna la producción de leche de los comuneros verificando que la misma no contenga agua, antibiótico y otros elementos que dañen la calidad del producto.

Actividades Esenciales	Resultados	Indicadores	Clientes
Verificar que la calidad de leche acopiada cumpla con los requisitos establecidos por agro calidad.	Registro de leche de óptima calidad.	$\frac{\text{Cantidad Leche Recolectada}}{\text{Cantidad Leche Entregada}} \times 100 = 100\% \text{ Satisfactorio}$	Administrador, supervisor.
Mantener un registro diario de cantidad de leche recolectada de cada uno de los productores.	Reporte de recolección idóneo previo al pago quincenal.	$\frac{\text{Cantidad Leche Recolectada}}{\text{Cantidad Leche Pagada}} \times 100 = 100\% \text{ Satisfactorio}$	Administrador, Supervisor.
Mantener actualizado el inventario de los accesorios y herramientas del vehículo, así como su custodia.	Datos relacionados a los vehículos actualizado	$\frac{\text{Inventario Recibido}}{\text{Toma Física Realizada}} = 0 \text{ Falta}$	Administrador, supervisor.
Mantener un control diario de los sistemas de lubricación, enfriamiento, luces y frenos a fin de comprobar el funcionamiento de los mismos	Vehículos funcionando óptimamente.	$\frac{\text{Días planificados recolección}}{\text{Días efectivos recolectados}} \times 100 = 100\% \text{ Satisfactorio}$	Administrador, supervisor

Tabla 65. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes: Chofer

Fuente: Las autoras.

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Verificar que la calidad de leche acopiada cumpla con los requisitos establecidos por agrocalidad.	Buenas Prácticas de Manufactura	Manejo del Tiempo. Recopilación de información.	Minuciosidad. Iniciativa
Mantener un registro diario de cantidad de leche recolectada de cada uno de los productores.	Control	<b>Recopilación de información.</b> Organización de información. Manejo del Tiempo	<b>Minuciosidad.</b> Iniciativa.
Mantener actualizado el inventario de los accesorios y herramientas del vehículo, así como su custodia.	Mecánica	Manejo del Tiempo. Organización de información. Recopilación de información.	Iniciativa. Minuciosidad.
Mantener un control diario de los sistemas de lubricación, enfriamiento, luces y frenos a fin de comprobar el funcionamiento de los mismos	Mecánica.	Manejo del Tiempo. Recopilación de información.	Minuciosidad. Iniciativa

Tabla 66. Actividades esenciales: Chofer  
Fuente: Las autoras.

Actividad general	Definición
Obtener la información necesaria para hacer el trabajo	Observar, recibir y obtener información de todas las fuentes relevantes.
Operar vehículos, aparatos mecánicos o equipos	Hacer funcionar, maniobrar, navegar o manejar vehículos o equipos mecánicos como por ejemplo montacargas, vehículos de pasajeros, aviones o botes.
Establecer y mantener relaciones interpersonales	Desarrollar relaciones de trabajo constructivas y de cooperación con otros.

Tabla 67. Clasificación funcional general: Chofer  
Fuente: Las autoras.

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Formación a nivel de Bachillerato	Bachiller	Agrónomo

Tabla 68. Educación formal: Chofer  
Fuente: Las autoras.

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Mecánica	X	

Tabla 69. Conocimientos académicos: Chofer  
Fuente: Las autoras.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado o el entorno donde se desenvuelve la empresa.	X	X
Productos y servicios.	Conocer los productos y servicios de la empresa	X	
Personas y áreas.	Conocer personas, procesos de la empresa.	X	
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la empresa.	X	
Proveedores /Puntos de venta	Conocimientos de los proveedores, puntos de venta.	X	X

Tabla 70. Conocimientos informativos: Chofer  
Fuente: Las autoras.

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Operar maquinaria o herramientas	Vehículos	X	

Tabla 71. Destrezas específicas: Chofer  
Fuente: Las autoras.

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	X	

Tabla 72. Destrezas/habilidades generales: Chofer  
Fuente: Las autoras.

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Un año
Especificidad de la experiencia	En actividades similares.
Contenido de la experiencia	En puestos similares.

Tabla 73. Experiencia laboral: Chofer  
Fuente: Las autoras.

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Verificar que la calidad de leche acopiada cumpla con los requisitos establecidos por agrocalidad.	5	5	5	30
Mantener un registro diario de cantidad de leche recolectada de cada uno de los productores.	5	5	5	30
Mantener actualizado el inventario de los accesorios y herramientas del vehículo, así como su custodia.	5	5	5	30
Mantener un control diario de los sistemas de lubricación, enfriamiento, luces y frenos a fin de comprobar el funcionamiento de los mismos	5	5	5	30
Solicitar con la suficiente anticipación cualquier tipo de mantenimiento que sea requerido por los vehículos	4	4	4	20
Reportar en forma oportuna los siniestros producidos en los vehículos	4	4	4	20
Mantener los vehículos limpios y ordenados	4	4	4	20
<b>Dónde: F=frecuencia; CE=consecuencia de los errores; CM=complejidad Total=importancia de la actividad/30 puntos.</b>				

Tabla 74. Actividades de la posición: Chofer  
Fuente: Las autoras.

Características más relevantes	Escala
<b>II. Condiciones Físicas de Trabajo</b>	
12. Interiores vehículos/equipos	Varias veces al día
16. Condiciones de riesgo exposición	Diariamente (1 o 2 veces al día)
Probabilidad de lesión	Posible
Gravedad de lesiones	Lesión sería
20. Posición del cuerpo sentado	Más del 66% del tiempo
<b>III. Características estructurales de la posición</b>	
26. Rendimiento por resultados	Sustancial
35. Actividades repetitivas	Muy repetitivo

Tabla 75. Características más relevantes del entorno laboral: Chofer  
Fuente: Las autoras.

Denominación del Cargo: <b>Operador</b>	Número de ocupantes: 1
Proceso: Agregador de Valor	Ciudad: Cañar/Honorato Vásquez/Cungapite
Reportes Directos: Administrador, Contador	Fecha de elaboración: 18 de junio de 2016

Tabla 76. Identificación del puesto: Operador  
Fuente: Las autoras.

– **Propósito principal del puesto**

Operar de manera eficiente la maquinaria y/o equipos a su cargo, de manera tal que se cumpla con los niveles de productividad planeados por la fábrica de quesos.

Actividades Esenciales	Resultados	Indicadores	Clientes
Operar la maquinaria y equipos a su cargo	Maquinaria operando óptimamente	$\frac{\text{Producción Ejecutada}}{\text{Producción Planificada}} \times 100 = 100\%$	Supervisor, Administrador
Verificar la calidad de la leche	Materia prima de calidad	$\frac{\text{Cantidad Materia Prima Utilizada}}{\text{Cantidad Materia Prima Acopiada}} \times 100 = 100\% \text{ satisfactorio}$	Supervisor, Administrador
Realizar dosificación adecuada de la leche	Queso de calidad	$\text{Materia Prima Dosificada} = 100\% \text{ quesos de calidad}$	Supervisor, Administrador
Registrar la cantidad producida	Productos elaborados registrados	$\frac{\text{Productos Elaborados}}{\text{Productos Registrados}} \times 100 = 100 \text{ registrados}$	Supervisor, Administrador

Tabla 77. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes: Operador  
Fuente: Las autoras.

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Operar la maquinaria y equipos a su cargo	Buenas Prácticas de Manufactura	Selección de equipo. Control de operaciones. Operación y control. Mantenimiento de equipos. Reparación.	Vigor Físico. Iniciativa.
Verificar la calidad de la leche	Buenas Prácticas de Manufactura	Selección de equipo. Control de operaciones. Operación y control. Mantenimiento de equipos. Reparación.	Vigor Físico. Iniciativa.
Realizar la pasteurización de la leche	Buenas Prácticas de Manufactura	Selección de equipo. Control de operaciones. Operación y control. Mantenimiento de equipos. Dosificación	Vigor Físico. Iniciativa.
Registrar la cantidad producida	Buenas Prácticas de Manufactura	Selección de equipo. Control de operaciones. Operación y control.	Vigor Físico. Iniciativa.

Tabla 78. Matriz de competencias: Operador

Fuente: Las autoras.

Actividad general	Definición
Controlar máquinas y procesos	Utilizar mecanismos de control o actividad física directa para operar máquinas o procesos (no incluye manejo de computadoras o vehículos).
Controlar dosificación de fórmula	Incorporar de manera exacta la fórmula para la elaboración de quesos
Controlar la calidad de la materia prima	Verificar la acidez, ph, proteínas, y otros componentes de la leche, de manera tal que su calidad sea idónea.

Tabla 79. Clasificación funcional general: Operador

Fuente: Las autoras.

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Formación a nivel de Bachillerato	Bachiller Técnico	Alimentos

Tabla 80. Educación formal: Operador

Fuente: Las autoras.

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Alimentos	X	

Tabla 81. Conocimientos académicos: Operador

Fuente: Las autoras.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Personas y áreas	Conocer personas, áreas / procesos		X
Proveedores	Conocimientos de los proveedores		X

Tabla 82. Conocimientos informativos: Operador

Fuente: Las autoras.

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Operar equipos	Equipos de mecánicos, eléctricos	X	
Operar maquinaria o herramientas	Maquinaria de alimentos	X	

Tabla 83. Destrezas específicas: Operador

Fuente: Las autoras.

Destrezas / Habilidades Generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos de laboratorio	X	X
36. Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.		X
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.		X

Tabla 84. Destrezas/habilidades generales: Operador

Fuente: Las autoras.

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Un año
2. Especificidad de la experiencia	En actividades similares
3. Contenido de la experiencia	En puestos similares

Tabla 85. Experiencia laboral: Operador

Fuente: Las autoras.

Actividades de la posición	F	CE	CM	Total
Operar la maquinaria y equipos a su cargo	5	5	5	30
Verificar la calidad de la leche	5	5	5	30
Realizar la pasteurización de la leche	5	5	5	30
Registrar la cantidad producida	5	5	5	30
realizar el moldeado y prensado de los quesos	4	4	4	20
Salificar y embodegar el producto	4	4	4	20
Empacar y codificar	5	5	5	30
Dosificar la materia prima	5	5	5	30
<b>Dónde: F=frecuencia; CE=consecuencia de los errores; CM=complejidad Total=importancia de la actividad/30 puntos.</b>				

Tabla 86. Actividades de la posición: Operador

Fuente: Las autoras.

Características más Relevantes	Escala
<b>II. Condiciones Físicas de Trabajo</b>	
Interiores fábrica / equipo	Varias veces al día
Condiciones de riesgo	Diariamente (1 o 2 veces al día)
Exposición	Posible
Probabilidad de lesión	Lesión sería
Gravedad de lesiones	
Posición del cuerpo	
Parado	Más del 100% del tiempo
<b>III. Características estructurales de la posición</b>	
26. Rendimiento por resultados	Sustancial
35. Actividades repetitivas	Muy repetitivo

Tabla 87. Características más relevantes del entorno laboral de la posición: Operador  
Fuente: Las autoras.

Denominación del Cargo: <b>Comercializador</b>	Número de ocupantes: 5
Proceso: Agregador de Valor	Ciudad: Cañar/Honorato Vásquez/Cungapite
Reportes Directos: Supervisor, Administrador	Fecha de elaboración: 18 de junio de 2016

Tabla 88. Identificación del puesto: Comercializador  
Fuente: Las autoras.

#### – Propósito principal del puesto

Alcanzar los objetivos de ventas establecidos por la fábrica, asegurando los estándares exigidos. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo y desarrollo de los procesos

Actividades Esenciales	Resultados	Indicadores	Cientes
Colocar los productos terminados en los diferentes puntos de venta.	Producción en tiendas y markets.	$\frac{Prod. Comercializados}{Producción Vendida} \times 100 = 100\%$ productos vendidos	Supervisor, contador, Administrador
Identificar nuevos nichos de mercado.	Incremento de producción	$\frac{Nicho Actual}{Nicho Potencial} \times 100 \geq 30\%$ de incremento	Supervisor, contador, Administrador
Coordinar con el contador el cobro de ventas efectuadas	Cobros realizados.	$\frac{Ventas a crédito}{Pr omedio de cuentas por cobrar}$	Supervisor, contador, Administrador
Conciliar las cuentas por cobrar con el contador	Cuentas conciliadas	$Cuentas Conciliadas = 100\%$	Supervisor, contador, Administrador

Tabla 89. Actividades esenciales, resultados, indicadores de gestión y clientes: Comercializador  
Fuente: Las autoras.

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Colocar los productos terminados en los diferentes puntos de venta.	Ventas	Comprobación. Organización de la información.	Aptitud numérica.
Identificar nuevos nichos de mercado.	Ventas	Iniciativa.	Minuciosidad.
Coordinar con el contador el cobro de ventas efectuadas	Ventas	Hablado. Destreza matemática.	Tolerancia. Amabilidad. Aptitud numérica.
Conciliar las cuentas por cobrar con el contador	Contabilidad	Destreza matemática	Aptitud numérica.

Tabla 90. Matriz de competencias: Comercializador  
Fuente: Las autoras.

Actividad general	Definición
Procesar información	Compilar, codificar, categorizar, calcular, tabular, auditar, verificar o procesar datos o información.
Organizar, planificar y priorizar el trabajo	Desarrollar planes para cumplir el trabajo priorizando y organizando el trabajo propio.
Actualizar y utilizar conocimiento relevante para el trabajo	Mantenerse técnicamente actualizado y conocer el trabajo propio y otras funciones relacionadas con el trabajo.
Documentar y registrar información	Transcribir, grabar, guardar o mantener información ya sea en forma escrita o a través de medios electrónicos o magnéticos.

Tabla 91. Clasificación función general: Comercializador  
Fuente: Las autoras.

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Formación a nivel de bachillerato.	Bachiller.	Mercadeo

Tabla 92. Educación formal: Comercializador  
Fuente: Las autoras.

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Mercadeo	X	

Tabla 93. Conocimientos académicos: Comercializador  
Fuente: Las autoras.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Naturaleza del área / departamento.	Conocer las prácticas del puesto en cuestión.		X
Productos y servicios.	Conocer los servicios de la empresa		X
Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / procesos de la empresa.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes de interés para el proceso.		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la empresa		X
Proveedores	Conocimientos de los proveedores		X

Tabla 94. Conocimientos informativos: Comercializador

Fuente: Las autoras.

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejar programas informáticos	Excel. Word.	X	

Tabla 95. Destrezas específicas: Comercializador

Fuente: Las autoras.

Destrezas / Habilidades Generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.		X
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X	
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.		X

Tabla 96. Destrezas/habilidades generales: Comercializador

Fuente: Las autoras.

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Hasta un año.
Especificidad de la experiencia	En actividades similares
Contenido de la experiencia	En puestos similares

Tabla 97. Experiencia laboral: Comercializador

Fuente: Las autoras.

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
Colocar los productos terminados en los diferentes puntos de venta.	5	5	4	25
Identificar nuevos nichos de mercado.	5	3	5	20
Coordinar con el contador el cobro de ventas efectuadas	2	3	5	17
Conciliar las cuentas por cobrar con el contador	5	2	3	11
Informar al administrador de cualquier observación del producto por parte de los clientes	5	1	1	6
<b>Dónde: F=frecuencia; CE=consecuencia de los errores; CM=complejidad Total=importancia de la actividad/30 puntos.</b>				

Tabla 98. Actividades de la posición

Fuente: Las autoras.

Características más relevantes	Escala
<b>I. Relaciones Interpersonales</b>	
<b>1. Formalidad de la comunicación.</b>	<b>Medianamente formal</b>
1. Métodos de comunicación:	
a. Cara a cara.	Continuamente
b. Individual a grupo.	Varias veces al día
c. Teléfono.	Varias veces al día
d. Cartas y memos.	Varias veces al día
e. Reportes informes escritos.	Diariamente
4. Interacción Social.	Muchísimo contacto
5. Privacidad de la comunicación.	Mediana privacidad
<b>II. Condiciones Físicas de Trabajo</b>	
13. Privacidad del área de trabajo.	Cierta privacidad
14. Proximidad física.	Cierta cercanía
16. Posición del cuerpo.	
a. Sentado.	Más de 66% del tiempo.
<b>III. Características estructurales de la posición</b>	
18. Consecuencias de los errores.	Muy graves
19. Impacto de las decisiones.	Gran impacto
23. Circunstancia frustrantes.	Bajo grado
24. Atención a detalles.	Muy importante
25. Requerimiento de vigilancia y alerta.	Importante
26. Aprendizaje continuo.	Actualización constante

Tabla 99. Características más relevantes del entorno laboral de la posición: Comercializador

Fuente: Las autoras.

## Conclusiones

Como parte del análisis de indagación y en base a la experiencia adquirida dentro del presente trabajo, a continuación se detallan las siguientes conclusiones:

- a) La fábrica de quesos El Cañarejo carece de planificación, lo cual hace que la empresa no tenga una visión clara de a donde se quiere llegar en un determinado período de tiempo. Esta carencia de planificación también da como resultado que la empresa tenga un crecimiento sostenible y sustentable ya que no se realizan proyecciones operacionales, tácticas y estratégicas.
- b) No se elaboran los POA'S, mismos que nos dan una proyección de ingresos y gastos al año, en este sentido la empresa no tiene control adecuado del presupuesto siendo una prioridad de la asamblea de socios tener claro cuáles son los lineamientos de crecimiento empresarial.
- c) En lo concerniente al direccionamiento empresarial se puede manifestar que este es muy limitado, puesto que dentro de los procesos identificados no existe directrices que guíen o encaminen las operaciones a un fin.
- d) El control al ser considerado como un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades de cada uno de los procesos para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas, podemos indicar que éste es muy débil, ya que tan solo los directivos calculan la producción en función de los litros recibidos, dejando de lado el control administrativo, en lo concerniente a la asistencia de personal, optimización de procesos productivos, y en especial control de los recursos financieros.
- e) Dentro de los procesos habilitantes de apoyo en el área de finanzas se puede evidenciar un vacío total de manejo contable-financiero, es decir la empresa se conforma con realizar tan solo declaraciones tributarias, esto es muy preocupante puesto que toda empresa debe contar con informes financieros que permitan tomar decisiones oportunas a los directivos.

- f) La fábrica de quesos El Cañarejo al ser una empresa de producción, ésta debe basar su contabilidad en los costos, para así de esta manera obtener los costos de producción y los respectivos márgenes de ganancia.
- g) No existe un control adecuado de inventarios (materia prima, productos en proceso y productos terminados), de igual manera no se lleva un control de los activos fijos. Es decir no existe un control de las existencias en el área de bodega.
- h) En lo concerniente al manejo de personal se pudo manifestar que la empresa no realiza una optimización de la mano de obra, se pudo evidenciar que el personal culmina sus tareas en cinco horas quedando 3 horas como improductivas, de igual manera no se evalúa la ejecución de las actividades de cada uno de los trabajadores.
- i) En lo concerniente a la selección de personal se determinó que ningún puesto tenía estructurado los perfiles de competencias, instrumento indispensable para elegir al personal idóneo para que trabaje en la fábrica.
- j) La falta de conocimiento en manejo laboral por parte de los directivos pone en riesgo a la fábrica, esto es en lo concerniente a la afiliación de los trabajadores al IESS. En este sentido el estudio determinó que tan solo el 17% de los trabajadores reciben todos los beneficios de ley, este tema es muy serio puesto que se pueden presentar demandas en el futuro que ponen en riesgo a la empresa.

## Recomendaciones

- a) Es necesario que la fábrica de quesos El Cañarejo cuente con la planificación como un instrumento de medición para alcanzar las metas propuestas, para ello la Directiva en forma conjunta con el equipo de trabajo, proveedores y socios deberán trazar los lineamientos estratégicos para que la empresa logre sustentabilidad en el tiempo.
- b) Es necesario que la empresa cuente con los presupuestos operativos anuales, de manera tal que se tracen objetivos y metas anuales a cumplir, con proyecciones de ingresos y gastos.
- c) La dirección de la empresa debe estar enfocada en los resultados de los indicadores de gestión, para ello el presente trabajo deja estructurado los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, a más de ello se incorpora en cada actividad los resultados que cada trabajador debe obtener, para ello se recomienda evaluar al personal cada seis meses.
- d) Es necesario incorporar niveles de control en cada uno de los procesos administrativos y operativos identificados en la fábrica, a continuación se detallan los siguientes controles:

En el área de Finanzas

- Realizar el control previo y concurrente de los pagos realizados.
- Registrar las transacciones en comprobantes de ingresos y egresos.
- Elaborar información financiera, contando esta con auxiliares de cuentas y conciliaciones bancarias.

En el área de Compras

- Realizar el control de ingreso de materia prima a través de registros o tarjetas de control.

En el área de Bodega

- Realizar el control de inventarios a través de tarjetas de kardex utilizando método de control de inventarios (PEPS).
- Controlar mediante actas entrega recepción el custodio de los bienes.

En el área de Recursos Humanos

- Realizar el control de entrada y salida del personal.
  - Seleccionar al personal acorde a los perfiles de competencias estructurado en el presente trabajo.
  - Evaluar al personal acorde a los objetivos y metas trazados.
  - Capacitar al personal en áreas acorde al puesto de trabajo.
- e) Para un adecuado manejo administrativo se hace necesario incorporar en la planta dentro de los procesos habilitantes de apoyo al administrador de la empresa, mismo que tendrá como misión articular cada uno de los procesos, para así de esta manera lograr un adecuado manejo de la planta.
- f) Al contador de la empresa se recomienda que elabore los estados financieros, basándose en la contabilidad de costos, para así determinar el costo de producción, y los márgenes de ganancia de cada uno de los productos que se elaboran en la fábrica de quesos.
- g) Al momento la planta cuenta con una persona encargada de controlar el proceso administrativo y productivo, sin embargo se recomienda que esta persona labore como supervisor tan solo en el proceso agregador de valor, la parte administrativa quedará a cargo del Administrador, mismo que contará con el perfil descrito en los perfiles de competencia.
- h) Es indispensable regular a los trabajadores de la empresa, es decir elaborar los respectivos contratos laborales y realizar su registro en el Ministerio de Trabajo, para así de esta manera garantizar estabilidad laboral.

- i) De igual manera se recomienda que los trabajadores se afilen al seguro social, y se les pague todos los beneficios de ley, para así de esta manera evitar problemas legales futuros.
- j) Es imperativo recomendar a los directivos y socios de la fábrica que se realicen nuevos estudios sean estos: optimización de procesos, estructuración de costos de producción, contabilidad de costos, marketing, etc. puesto que dentro del mapa de procesos identificado el presente estudio centró su accionar en recursos humanos.
- k) Es importante indicar que la Universidad, el Gobierno Provincial del Cañar han tenido una importante tarea para lograr la consolidación de la fábrica, puesto que con este tipo de trabajo en beneficio de las empresas en marcha la articulación de la Academia y el Sector Público ha sido trascendental. Es por ello que se recomienda a los directivos seguir caminando de la mano con estas importantes instituciones.

## Referencias bibliográficas

- Ayala, L. (2015). *Gerencia de Mercadeo*. Recuperado el 1 de Julio de 2016, de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>
- Bateman, T. & Snell, S. (2009). *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8va. ed.). México: Mc Graw-Hill. Recuperado el 25 de Junio de 2016, de [https://www.academia.edu/7063103/Administraci%C3%B3n\\_Bateman?auto=download](https://www.academia.edu/7063103/Administraci%C3%B3n_Bateman?auto=download)
- BCE, B. C. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 23 de MARZO de 2016, de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- CreceNegocios. (16 de Mayo de 2014). *Crece negocios*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Ecuador Legal Online*. (13 de Mayo de 2012). Recuperado el 24 de Junio de 2016, de <http://www.ecuadorlegalonline.com/biblioteca/constitucion-ecuador-2008/>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de la administración estratégica* (9na. ed.). (E. Quintanar, Ed.) México: Pearson Educación. Recuperado el 22 de Junio de 2016, de <http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/CON-ESTRATEGICA-%20FRED%20DAVID.pdf>
- García, M. (2015). Estudio de fortalecimiento de la cadena de leche CAÑAR-Biblian. Azogues: GAD PC.
- Gobierno Provincial de Cañar*. (2013). Recuperado el 115 de Junio de 2016, de [http://www.gobiernodelcanar.gob.ec/public\\_html/noticias/ganaderos-de-canar-reciben-ayuda-del-gobierno-provincial.145](http://www.gobiernodelcanar.gob.ec/public_html/noticias/ganaderos-de-canar-reciben-ayuda-del-gobierno-provincial.145)
- Hernández, L. (10 de Mayo de 1990). <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/13.htm>. Recuperado el 1

de Junio de 2016, de

<http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/13.htm>

INEC, I. N. (2016). *Inflación mensual*. Quito. Recuperado el 2 de Julio de 2016, de

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionMayo2016/Reporte_inflacion_201605.pdf)

[inec/Inflacion/2016/InflacionMayo2016/Reporte\\_inflacion\\_201605.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionMayo2016/Reporte_inflacion_201605.pdf)

IUE, I. U. (5 de MAYO de 2015). *IUE*. Recuperado el 13 de JUNIO de 2016, de

<http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>

Koontz, H. & Weihrich. (2004). *Administración: una perspectiva global* (12va. ed.).

México: McGraw-Hill.

LOEPS. (2011). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el

25 de Junio de 2016, de <http://www.seps.gob.ec/interna-npe?760>

Machado, D. (11 de Junio de 2015). Cambio de ciclo económico y movimiento de piezas en el tablero político ecuatoriano. *El Ecuatoriano Diario Digital*.

Recuperado el 26 de Marzo de 2016, de

<http://elecuadoriano.net/2015/06/11/cambio-de-ciclo-economico-y-movimiento-de-piezas-en-el-tablero-politico-ecuatoriano/>

Martínez, J. (2015). *Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad*.

México: EUMED. Recuperado el 15 de Junio de 2016, de

<http://www.eumed.net/>

MOLOBOG, A. D. (2012). Plan de negocios de la fábrica de quesos El Cañarejo comunidad de Cungapite. Honorato Vásquez .

Norma técnica de administración por procesos. (20 de Febrero de 2013). *Registro Oficial 895(RO895)*. Quito, Ecuador.

Paredes & Asociados. (2003). *Sistema de información ciudadana o veeduría y sistema de comunicación a la ciudadanía sobre avances del proceso de modernización municipal*. Ambato.

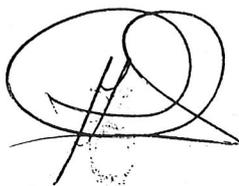
- Pérez, R. & Solís, P. (Abril - Junio de 2016). La organización: Como función de la administración. *Contribuciones a la economía*. Recuperado el 1 de Julio de 2016, de <http://www.eumed.net/ce/index.html>
- Prácticas Educativas*. (4 de Enero de 2009). Recuperado el 13 de Junio de 2016, de <https://educativopracticas.files.wordpress.com/2009/01/organigramas.pdf>
- Riccardi, R. (1961). <http://www.gestiopolis.com/los-organigramas/>. Recuperado el 29 de febrero de 2016
- Rudinger, D., Stanley, F., & Richard, S. (2009). *Macroeconomía* (10ma ed.). México: Mac Graw-Hill. Recuperado el 25 de Junio de 2016, de [http://www.universidadsise.edu.pe/images/biblioteca/descargas/3sem/macro\\_macroeconomia.pdf](http://www.universidadsise.edu.pe/images/biblioteca/descargas/3sem/macro_macroeconomia.pdf)
- Salaverría, M. (2016). Perfil de competencias. Navarra: UNED. Recuperado el 25 de Junio de 2016, de <http://www.unav.edu/web/facultad-de-comunicacion/ramon-salaverria>
- Thompson, J. (31 de Julio de 2009). *Administración en Teoría*. Recuperado el 25 de Junio de 2016, de <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/la-administracion-como-ciencia-y-como.html>
- UNAD. (2016). [http://infolactea.com/wp-content/uploads/2016/01/301105\\_LECTURA](http://infolactea.com/wp-content/uploads/2016/01/301105_LECTURA). Recuperado el 1 de MARZO de 2016, de [http://infolactea.com/wp-content/uploads/2016/01/301105\\_LECTURA\\_Revision\\_de\\_Presaberes.pdf](http://infolactea.com/wp-content/uploads/2016/01/301105_LECTURA_Revision_de_Presaberes.pdf)
- Vega, E. (2015). Recuperado el 25 de Junio de 2016, de <http://seuntriunfador.com/eficiencia-eficacia-efectividad-productividad/>

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

**CERTIFICA:**

Que el Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración en sesión del 01 de abril de 2016, conoció la petición de las estudiantes **KARLA JHOMARA REINOSO CARDOSO**, con código 50344 y **GABRIELA CRISTINA VINTIMILLA CALDERON** con código 61471, que denuncian el diseño del trabajo de titulación con el tema: **“ELABORACION DE UN MODELO DE GESTION ESTRATEGICO EN LA FABRICA DE LACTEOS “EL CAMPESINO QUESO CAÑAREJO” DEL CANTON CAÑAR**”, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba el diseño presentado. En esta misma sesión se designa como **Directora a la ingeniera Simoné Martínez Molina** y como miembros del **Tribunal Examinador a los ingenieros Iván Rodrigo Coronel y Bejamín Herrera Mora.**- En apego al Instructivo para la Conformación y Funcionamiento de las Unidades de Titulación Especial de las Carreras de Grado de la Universidad del Azuay y de acuerdo al cronograma las peticionarias para desarrollar y presentar su trabajo de titulación tienen un plazo hasta el 11 de agosto de 2016, debiendo realizar dos sustentaciones parciales del trabajo, en las semanas del 2 al 6 de mayo y del 27 de uno de julio de 2016 en su orden.

Cuenca, abril 7 de 2016



SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
CANTON CUECA  
AZUAY

## CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Contabilidad Superior, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: *Elaboración de un modelo de gestión administrativo en la fábrica de lácteos "El Campesino Queso Cañarejo" del Cantón Cañar*, presentado por las estudiantes KARLA JHOMARA REINOSO CARDOSO Y GABRIELA CRISTINA VINTIMILLA CALDERON, con códigos 50334 y 61471 respectivamente, previa a la obtención del grado de Ingenieras Comerciales, para el Miércoles, 24 de febrero de 2016 a las 17h00.

Cuenca, 22 de febrero de 2016



Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad

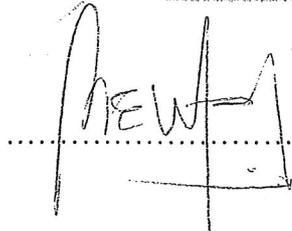
Ing. Simoné Martínez Molina



Ing. Iván Rodrigo Coronel



Ing. Benjamín Herrera Mora



Comisióncub  
Karla Reinoso  
1



## ACTA

## SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Karla Jhomara Reinoso Cardoso y Gabriela Cristina Vintimilla Calderón  
Código: 50344 y 61471 respectivamente  
Director sugerido: Ing. Simoné Martínez Molina
- 1.2 Codirector (opcional): \_\_\_\_\_
- 1.3 Tribunal: Ing. Iván Rodrigo Coronel e Ing. Benjamín Herrera Mora
- 1.4 Título propuesto: ***Elaboración de un modelo de gestión administrativo en la fábrica de lácteos "El Campesino Queso Cañarejo" del cantón Cañar.***
- 1.5 Resolución:

1.5.1 Aceptado sin modificaciones \_\_\_\_\_

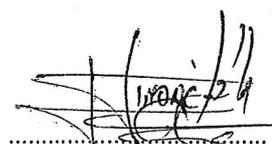
1.5.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

CAMBIE EL SEGUNDO Objetivo Especifico y EL TERCERO;  
A MAS DE COLOCAR EL TITULO COMO MODELO DE GESTION  
ESTRATEGICO.

1.5.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones:

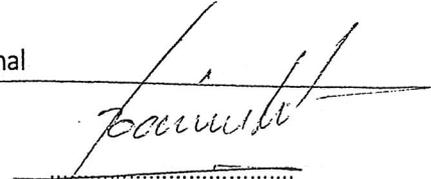
1.5.4 No aceptado

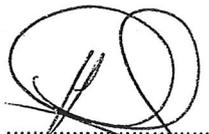
• Justificación:

  
.....  
Ing. Simoné Martínez Molina

  
.....  
Ing. Benjamín Herrera Mora

Tribunal

  
.....  
Ing. Iván Rodrigo Coronel

  
.....  
Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de Facultad

Fecha de sustentación: Miércoles, 24 de febrero de 2016 a las 17h00

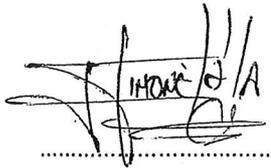


## RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Karla Jhomara Reinoso Cardoso y Gabriela Cristina Vintimilla Calderón
- 1.2 Código 50344 y 61471 respectivamente  
Director sugerido: Ing. Simoné Martínez Molina
- 1.3 Codirector (opcional):
- 1.4 Título propuesto: *Elaboración de un modelo de gestión administrativo en la fábrica de lácteos "El Campesino Queso Cañarejo" del cantón Cañar.*
- 1.5 Revisores (tribunal): Ing. Iván Rodrigo Coronel e Ing. Benjamín Herrera Mora
- 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
<b>Línea de investigación</b>				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/			
<b>Título Propuesto</b>				
2. ¿Es informativo?				
3. ¿Es conciso?	/			
<b>Estado del arte</b>				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/			
<b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/			
<b>Hipótesis (opcional)</b>				
10. ¿Se expresa de forma clara?	/			
11. ¿Es factible de verificación?	/			
<b>Objetivo general</b>				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	/			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/			
<b>Objetivos específicos</b>				

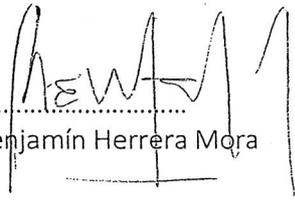
.....  
.....  
.....



.....  
Ing. Simoné Martínez Molina



.....  
Ing. Iván Rodrigo Coronel



.....  
Ing. Benjamín Herrera Mora

Fecha: 18-02-2016

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

*Diseños de Monografía  
Escuela de Administración de Empresas*

Estudiante: Karla Jhomara Reinoso Cardoso con código 50334 y Gabriela Cristina Vintimilla.  
Calderón con código 61471.

Tema: "ELABORACION DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO EN LA FABRICA DE  
LACTEOS " EL CAMPESINO QUESO CAÑAREJO" DEL CANTON CAÑAR."

Para: Previo la obtención del título de Ingenieras Comerciales

Director: Ing. Simone Martínez

Tribunal: Ing. Iván Coronel

Tribunal: Ing. Benjamín Herrera

DIA: miércoles,

FECHA: 24 de febrero de 2016

HORA: 17h00

Cuenca, 03 de marzo de 2016

Ingeniero

Xavier Ortega

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración

Presente

Estimado Ingeniero

Por medio de la presente informo que las estudiantes Gabriela Cristina Vintimilla Calderón con código 61471 y Karla Jhomara Reinoso Cardoso con código 50344 han procedido a realizar las correcciones respectivas de las observaciones realizadas por el tribunal de la sustentación en el diseño de tesis que tiene por tema "ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO EN LA FABRICA DE LÁCTEOS EL CAMPESINO QUESO CAÑAREJO DEL CANTON CAÑAR" y luego de su lectura y validación, dicho diseño es aprobado.

Particular que informo para los fines pertinentes.

Atentamente



MSc. Simone Martinez

Director de tesis



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela de Administración de Empresas

ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO EN LA FÁBRICA  
DE LÁCTEOS "EL CAMPESINO QUESO CAÑAREJO" DEL CANTÓN CAÑAR

Denuncia/Protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título en "Ingeniería en  
Administración de Empresas"

**Autoras**

Reinoso Cardoso Karla Jhomara

Vintimilla Calderón Gabriela Cristina

**Director**

Martínez Simoné Magister en Gestión Tecnológica

Cuenca, Ecuador

2016



**1. Datos generales.**

**1.1. Nombre del estudiante:** Reinoso Cardoso Karla Jhomara

1.1.1. **Código:** 50344

1.1.2. **Contacto:** Teléfonos 2880700, 0992627907,

1.1.3. **Correo electrónico:** [jhommys17@gmail.com](mailto:jhommys17@gmail.com)

**Nombre del estudiante:** Vintimilla Calderón Gabriela Cristina

1.1.4. **Código:** 61471

1.1.5. **Contacto:** Teléfonos 4091352, 0995147041,

1.1.6. **Correo electrónico:** [gabucha.vinti@gmail.com](mailto:gabucha.vinti@gmail.com)

**1.2. Director sugerido:** Magister Simoné Martínez Ingeniera

1.2.1. **Contactos:** 0969727004,

1.2.2. **Correo electrónico:** [smartinez@uazuay.edu.ec](mailto:smartinez@uazuay.edu.ec)

**1.3. Co-director**

**1.4. Asesor metodológico.....**

**1.5. Tribunal designado**

**1.6. Aprobación**

**1.7. Línea de Investigación de la carrera:** Otras: Gestión Estratégica

1.7.1. **Código UNESCO:** 5311.99

1.7.2. **Tipo de Trabajo**

a) Estudios comparados

b) Investigación formativa

**1.8. Área de Estudio**

Administrativa.

**1.9. Título propuesto**

Elaboración de un Modelo de Gestión Estratégico en la Fábrica de Lácteos "El  
Campesino Queso Cañarejo" del Cantón Cañar.

**1.10. Subtítulo**

No aplica

**1.11. Estado del proyecto**

El presente trabajo es nuevo.

## 2. CONTENIDO

### 2.1 Motivación de la investigación:

La Asociación de Trabajadores Agrícolas CUNGAPITE DE MOLOBOG, domiciliada en la parroquia Honorato Vásquez, cantón Cañar aprobada con acuerdo ministerial N° 0110, de fecha 23 de abril de 1983, posee una fábrica de Lácteos "El Campesino Queso Cañarejo". El Campesino queso cañarejo es una fábrica que se dedica a la elaboración de Quesos la que fue apoyada por: el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), entidad del estado que invirtió 233.115 dólares, por su parte el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Cañar que invirtió 20.000,00 USD; y el CADERS con 70.000,00 USD; aportes que sirvieron para poner en marcha a la empresa. Al momento la Fábrica de Quesos acopia la producción de 1.700 litros diarios de 45 familias productoras de leche, mismas que son los beneficiarios directos. Con esta producción se elaboran diariamente 113 quesos de 500 g; 180 de 600 g y 40 de 1.250 g. además semanalmente se hacen 70 litros de yogures y 30 tarrinas de manjar.

La comercialización de los productos de la fábrica El Campesino queso Cañarejo se la realiza en las ciudades de Azogues, Biblián, El Tambo y la ciudad de Cuenca. La gran demanda que tienen los productos, ha logrado posicionar en el mercado a la fábrica de quesos. Es por ello que los pedidos han incrementado, logrando superar las expectativas de los socios, sin embargo "El Campesino queso Cañarejo" no ha logrado cubrir esa demanda insatisfecha. En este sentido es preocupación de los dirigentes cubrir la brecha de mercado, para ello manifiestan que es importante mejorar los procesos productivos, esto para ser más eficientes en la producción de quesos; y así de esta manera minimizar los costos de producción.

La investigación a realizar se centra en estructurar un modelo de gestión estratégico, de manera tal que permita optimizar la productividad; para ello, es importante revisar: los procesos productivos, el talento humano; y, la estructura organizativa para así de esta manera lograr que la empresa pueda cubrir las cuotas de mercado.



## 2.2 Problemática:

“El Campesino queso Cañarejo”, es el nombre de la fábrica de procesamiento propiedad de la Asociación de Trabajadores Agrícolas de Cungapite Molobog. Esta asociación está emplazada en la comunidad de Cungapite del cantón Cañar y se dedica a la producción de Quesos, el mercado actual son los cantones de Azogues, Cañar, El Tambo y la ciudad de Cuenca, al momento la fábrica no ha logrado trabajar al cien por ciento de su capacidad operativa, es decir la capacidad instalada de los equipos está diseñada para procesar 6.500 litros diarios; y, tan solo procesa 1.500 litros.

En la actualidad la fábrica de Lácteos presenta una limitada gestión administrativa; misma que tiene como la principal causa el inadecuado manejo administrativo, situación que conlleva a la ineficiencia administrativa, incertidumbre financiera; y, desconfianza de la comunidad. El presente estudio de investigación tratará de estructurar un modelo de gestión estratégico, de manera tal que permita a la planta de lácteos tener un manejo administrativo adecuado; para así de esta manera, cubrir con los pedidos del mercado, de igual manera el presente estudio permitirá a la organización mejorar el actual manejo administrativo, mismo que se visualizará en la implementación del Modelo de Gestión; para así lograr la sostenibilidad y sustentabilidad de la planta de lácteos, de igual forma ayudará a los comuneros la compra de su producto (leche), para ello la Asociación aportará con toda la información necesaria para la realización del estudio investigativo.

## 2.3 Pregunta de investigación:

-¿El manejo administrativo es eficiente?

-¿Los procesos administrativos son los idóneos para aprovechar la capacidad de la Planta?

-¿Tiene la Planta de Lácteos una estructura organizativa adecuada?

## 2.4 Resumen:

Mediante esta investigación se pretende realizar la **Implementación de un modelo de gestión estratégico en la fábrica de lácteos "El Campesino Queso Cañarejo"** del cantón Cañar, por ende consideramos necesario realizar este estudio comparativo otorgando posibles soluciones a la fábrica.

## 2.5 Estado del Arte y marco teórico:

### GESTIÓN EMPRESARIAL

La Gestión es la administración de los recursos disponibles, estructuras necesarias y actividades a realizar dentro de una organización de manera eficiente y eficaz para el logro de la misión establecida en la organización.

La Gestión empresarial podemos encontrarla en todas las empresas que buscan mejorar o aumentar la competitividad de las mismas, de manera que obtengan resultados positivos mediante estrategias que se llevan a cabo con el fin de que la empresa sea viable y logre sus objetivos planteados.

#### **Dentro del ámbito del desarrollo nacional Flores y Morocho (2006) indican que:**

La Gestión Empresarial se ha constituido actualmente un instrumento que consolida las innovaciones de los modelos implantados en el país, exige que el empresario de hoy y del mañana, se encuentre capacitado para ejercer con seriedad, responsabilidad y firmeza las empresas, sean estas económicas, productivas, sociales, educativas o de cualquier índole a fin de saber tomar las decisiones correctas en este sistema globalizador. (p. 1)

Es importante implementar un modelo de gestión administrativa para lograr el éxito de una empresa, considerando la motivación, capacidad y competencia que tenga el administrador para el desarrollo de sus actividades.



**El modelo de gestión administrativo tiene como objetivo:**

- Analizar el desempeño del personal en los procesos productivos.
- Elaborar los perfiles de competencia aplicables a la organización.
- Optimizar los procesos de gestión.
- Elaborar propuestas de estructura organizativa.

**LA ADMINISTRACION**

Según Koontz y Weirich (2004) "la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cuál los individuos, trabajan en grupo de manera eficiente y alcanzan sus objetivos seleccionados" (p. 6)

Bateman y Snell (2005) concluyen que "La administración es el proceso de trabajar con las personas y los recursos para alcanzar las metas de una organización" (p. 14).

La administración es un arte por la práctica que las organizaciones realizan para solucionar problemas y lograr objetivos; y, es una ciencia por el conocimiento adquirido sobre la administración para la aplicación de los métodos científicos.

La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez. (Correa, 2009, p.5).

Es importante mantener una buena administración en una organización cumpliendo sus principios para poder lograr la eficiencia y la eficacia, de manera que la misma se mantenga con una mejora continua que llevará a que todos sus objetivos planteados sean logrados de la mejor

manera; manteniendo un personal motivado para mejorar su productividad; y conocimiento para la solución de problemas.

**La administración se basa en las siguientes características:**

**Universalidad.** “La administración se da en todo tipo de organizaciones, llámese Estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.” (Méndez, 2015, p.4).

**Especificidad.** “La administración tiene características propias que son inconfundibles con otras ciencias, aunque se auxilie de ellas.” (Méndez, 2015, p.4).

**Unidad temporal.** “En la administración, siempre se están dando todas o algunas partes del proceso administrativo.” (Méndez, 2015, p.4).

**Unidad jerárquica.** “Siempre se respetan los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización.” (Méndez, 2015, p.4).

**Las funciones de la administración son:**

**Planeación:** “Función administrativa que implica tomar decisiones en forma sistemática acerca de las metas y actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o toda la organización perseguirán en lo futuro.” (Bateman & Snell, 2005, p.15)

**Organización:** Función administrativa que implica ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros que se necesiten para alcanzar las metas.” (Bateman & Snell, 2005, p.15)

**Dirección:** “Función administrativa que comprende los esfuerzos de los administradores para estimular un desempeño elevado por parte de los empleados.” (Bateman & Snell, 2005, p.15)

**Control:** “Función administrativa que implica supervisar el progreso y realizar los cambios necesarios.” (Bateman & Snell, 2005, p.15)

**PROCESO ADMINISTRATIVO**

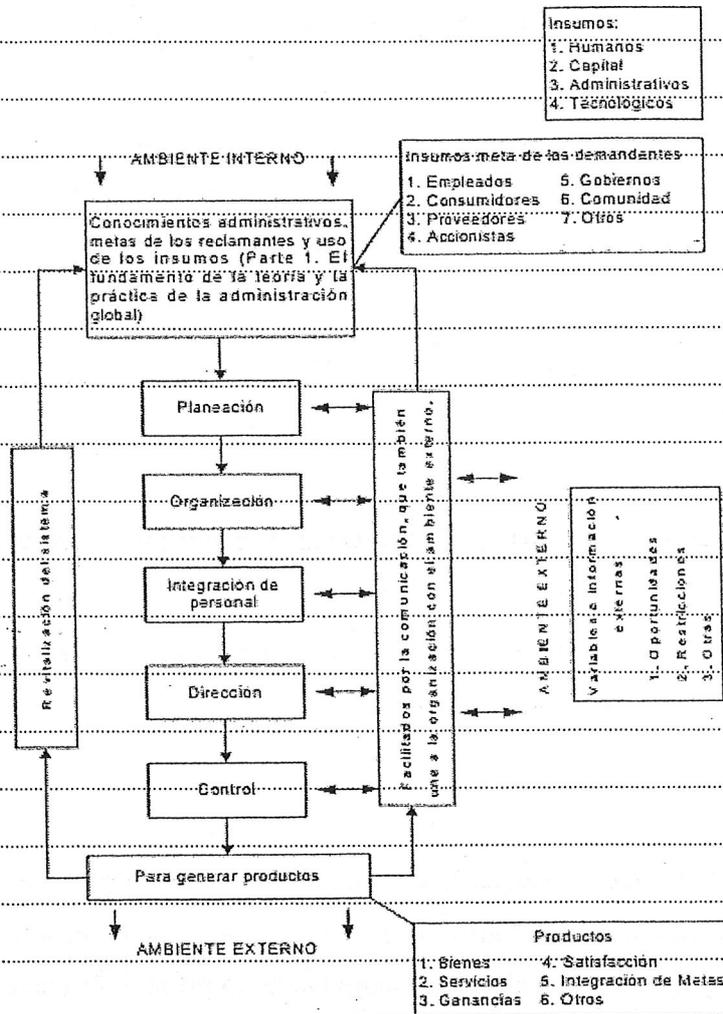


Imagen 2; Fuente: (Koontz & Weihrich, 2004, p.18)

Según Bateman & Snell (2005). "En el proceso administrativo los ejecutivos determinan el proceso de la organización, aseguran a los empleados y mantienen las comunicaciones. Los administradores deben responder a los desarrollos cambiantes" (p. 34).

En este proceso podemos identificar que las etapas son similares a las funciones de la administración, las cuales incluyen la planeación, organización, mando, coordinación y control.

## 2.6 Hipótesis

**2.7 Objetivo general:** Elaborar un modelo de gestión estratégico que contribuya al mejoramiento de la productividad de la fábrica de lácteos “El Campesino queso Cañarejo”, a través de un análisis en los procesos de la cadena de valor.

## 2.8 Objetivos específicos:

- Evaluar la gestión administrativa actual de la Planta.
- Analizar el desempeño del personal en los procesos productivos y administrativos de la fábrica.
- Definir funciones específicas del personal en los procesos administrativos y productivos.

## 2.9 Metodología:

Nuestro trabajo iniciará con una investigación exploratoria de la Situación Actual de la Fábrica de Lácteos “El campesino queso Cañarejo” del cantón Cañar en la cual utilizaremos fuentes primarias como por ejemplo: Archivo documental de la empresa, información financiera, Cuadros de Costos, número de empleados que laboran actualmente, tiempos de procesos, etc. Adicionalmente se emplearán entrevistas que nos permitan evaluar tanto a empleados como a directivos en aspectos de desempeño, producción, etc. Nos apoyaremos también en la investigación explicativa misma que buscará el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa- efecto.

### 2.9.1 Diseño de Investigación

El estudio del proyecto tiene la siguiente estructura fundamental:



- **Investigación Documental.**- Esta investigación hace referencia a las diferentes bibliografías, por medio de esta investigación se utilizara documentos relacionado con el tema de investigación con bases teóricas de la producción y productividad en la Fábrica de Lácteos y temas relacionados con la investigación.
- **Investigación de Campo.**- Observación de todos los proceso productivos y administrativos para determinar posibles falencias en cada proceso, lo que nos permitirá desarrollar de manera acertada el modelo de gestión administrativo.

### 2.9.2 Población

La población o universo al cual está dirigida esta investigación, la constituyen los productores de materia prima; de igual manera los directivos y empleados de la fábrica de lácteos:

### 2.10 Alcances y resultados esperados:

Dentro del proceso de investigación los resultados que se pretenden alcanzar son los siguientes:

RESULTADOS	INDICADOR VERIFICABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Proponer un modelo de gestión estratégico, para la fábrica de lácteos El Campesino queso Cañarejo	Modelo de Gestión Elaborado/Modelo de Gestión Planificado	Propuesta de Modelo (Documento)
Evaluar el desempeño del personal en función de los procesos productivos	Evaluación Ejecutada/Evaluación Planificada	Informe de Evaluación
Elaborar la propuesta de la estructura organizativa y funcional de la Fábrica.	Estructura Organizativa Ejecutada/Estructura Organizativa Planificada	Propuesta de Estructura Organizativa

## 2.11 Supuestos y riesgos:

### Supuestos

- Se cuenta con la predisposición de los comuneros para proporcionar información referente al estudio de investigación
- Se dispone de recursos logísticos, humanos y económicos necesarios y oportunos para el desarrollo de las actividades.
- Concienciar para que el presidente de la Fábrica de Lácteos El Campesino queso Cañarejo asuma y aplique responsablemente el Modelo de Gestión Propuesto.

### Riesgos

- Condiciones de Mercado estables
- Condiciones medioambientales y de producción sean estables
- Políticas de Gobierno continúe con el apoyo a la agroindustria.

## 2.12 Presupuesto:

NATURALEZA DEL GASTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
	Papel Bond A4	2 Resmas	5	10,00
Útiles de Oficina	Archivadores	06 unidades	2,5	15,00
	CD	1 caja	4	4,00
	Tinta de impresora	4 Recargas	30	120,00
	<b>SUBTOTAL</b>			202,50
	Movilidad	60 pasajes	5	300,00
Investigación	Empastados	08 unidades	25	200,00
	Otros servicios de terceros			
	Alimentación		30	90,00
	<b>TOTAL</b>			941,50

## 2.13 Financiamiento: Fuentes Propias

## 2.14 Esquema tentativo

## INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I

#### 1. GENERALIDADES

##### 1.1 ANTECEDENTES

##### 1.2 IMPORTANCIA

##### 1.3 LA EMPRESA

###### 1.3.1 Historia

###### 1.3.2 Organigrama

###### 1.3.3 Mercado

##### 1.4 PRODUCTO QUE OFRECE

##### 1.5 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

##### 1.6 MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

### CAPITULO II

#### 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

##### 2.1 Análisis externo

###### 2.1.1 Macro ambiente

###### 2.1.1.1 Factor económico

###### 2.1.1.2 Factor Político

###### 2.1.1.3 Factor Jurídico

###### 2.1.1.3.1 Constitución Política del Ecuador

###### 2.1.1.3.2 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

##### 2.2 Análisis Interno

###### 2.2.1 Capacidades

###### 2.2.2 Administrativa

###### 2.2.2.1 Evaluación y análisis

##### 2.3 Matrices de Impacto

###### 2.3.1 Hoja de Trabajo FODA

###### 2.3.2 Matriz EFE

###### 2.3.3 Matriz EFI

2.3.4 Matriz de Estrategia FODA

2.4 Direccionamiento Estratégico

2.4.1 Misión

2.4.2 Visión

2.4.3 Objetivos

2.4.4 Políticas

2.4.5 Estrategias

### CAPITULO III

## 3. ANALISIS DE PROCESOS

3.1 Cadena de Valor Empresarial

3.2 Inventario de Procedimientos

3.2.1 Procesos gobernantes

3.2.2 Procesos habilitantes de apoyo

3.2.3 Procesos básicos

3.3 Caracterización y diagramación de los procesos seleccionados

3.3.1 Caracterización

3.3.2 Diagramación

### CAPITULO IV

## 4. PROPUESTA

4.1 Modelo de Gestión Estratégico

4.1.1 Cadena de Valor Estructura Organizacional

4.1.2 Cadena de valor en base al proceso Administrativo

4.1.3 Indicadores de Gestión

4.1.4 Organigrama

4.1.5 Perfiles de competencias para los puestos

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### ANEXOS

#### 2.15 Cronograma

Objetivo General	Actividades	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Elaborar un modelo de gestión administrativa que contribuya al mejoramiento de la productividad de la fábrica de lácteos "El Campesino queso Cañarejo", a través de un análisis en los procesos de la cadena de valor.	Realizar un estudio administrativo a profundidad de la fábrica de lácteos	Se ha mejorado la productividad de la fábrica de lácteos	
Objetivo específico	Actividades	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
1. Proponer un modelo de Gestión Administrativo aplicable a la fábrica de lácteos "El campesino queso Cañarejo".	Reunirse con los representantes de la empresa	Se ha elaborado un modelo de gestión administrativo	1
	Diagnosticar el modelo administrativo actual		2
	Entrevistar a directivos		1
	Entrevistar a los Administradores de la Empresa		1
	Elaborar la propuesta de modelo de gestión		2
	Tabular información		1
	Socializar a la comunidad la importancia del modelo de gestión		1
	Revisar el actual orgánico funcional		Se ha reestructurado el orgánico funcional
2. Analizar el porcentaje de desempeño de todo el personal en los procesos productivos y administrativos de la fábrica	Elaborar los formularios de evaluación del desempeño	Se ha evaluado el desempeño del personal en los procesos productivos	1
	Evaluar a los trabajadores y personal administrativos de la planta		1
	Procesar información		1
	Analizar resultados		1
	Elaborar matrices de análisis de procesos		2
	Levantar información		1
3. Generar los perfiles de competencia del 100% del personal para el correcto manejo administrativo.	Socializar resultados	Se ha identificado los puntos críticos del proceso productivo	1
	Reunirse con los trabajadores	Se ha estructurado los perfiles los puestos de trabajo	1
	Visualizar las actividades de los trabajadores		1
	Entrevistar a cada uno de los trabajadores		1
	Medir los tiempos de cada proceso productivo		1
	Procesar información		1
	Analizar resultados		1
	Elaborar los perfiles de cada puesto		2
TOTAL SEMANAS			26

#### 2.16 Referencias

La metodología utilizada para las referencias bibliográficas es el método APA.

Correa, F. (2009). *Administración. Argentina: El Cid Editor | apuntes*. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Koontz, H & Weihrich, H. (2004). *Administración de una perspectiva global*. México, MX: MC Graw Hill.

Ortiz, J. A. (2009). *Historia de la administración. Argentina: El Cid Editor | apuntes*. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Méndez, R. J. C. (2009). *La administración, la calidad personal y la calidad en el servicio al cliente*. Argentina: El Cid Editor | apuntes. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2005). *Administración, un Nuevo panorama competitivo*. México, DF: MC Graw Hill.

Chiavetano, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, DF: MC Grw Hill.

## 2.17 Anexos



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**2.18 Firmas de responsabilidad (estudiantes)**

Karla Reinoso Cardoso

50344

Gabriela Vintimilla Calderón

61471

**2.19 Firma de responsabilidad (director sugerido)**

Magister Simoné Martínez

Docente

**2.20 Fecha de entrega**