

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA LA
HACIENDA GANADERA JAQUELINE UBICADA EN LA CIUDAD DE
OTAVALO**

IVONNE DESIRÉE LÓPEZ ALARCÓN

DIRECTOR: MBA. PAÚL IDROBO

**LÍNEA DE TRABAJO:
MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS**

QUITO, NOVIEMBRE 2020

DIRECTOR:

MBA. Paúl Michael Idrobo Dávalos

INFORMANTES:

Ing. Rodrigo Saltos

Ing. Edwin Suquillo

DEDICATORIA

A mi madre Ivonne y a mi padre Alfonso por todo el amor que me brindan cada día y en honor al apoyo incondicional que ha sido el sustento para soñar en grande y alcanzar mis metas.

Desireé

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por siempre estar a mi lado y levantarme en momentos difíciles, pongo todo en sus manos porque en él confío.

A mis padres por ser apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, brindarme lo mejor en todo aspecto, gracias a ellos eh llegado a ser la mujer que de chiquita soñaba.

A mi director Paúl Idrobo por ser mi guía y mentor para la realización de un trabajo que no solo quedará plasmado en papel.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1.ANÁLISIS SITUACIONAL	4
1.1Análisis Externo	4
1.1.1 Entorno Político	5
1.1.2 Entorno Económico	7
1.1.3 Entorno Social	9
1.1.4 Entorno Tecnológico	12
1.2 Análisis Interno	13
1.2.1 Historia	14
1.2.2 Ubicación Actual	15
1.2.3 Infraestructura	16
1.2.4 Filosofía Empresarial	17
1.2.5 Estructura Organizacional	17
1.2.6 Producción	18
1.2.6.1 Maquinaria Principal para el Ordeño	19
1.3.7 Inventario	21
1.2.7.1 Inventario General	21
1.2.7.2 Inventario de Semovientes	22
1.2.8 Siembra	23
1.2.9 Proveedores	23
1.2.10 Clientes	24
1.2.11 Competencia	24
1.2.12 Matriz de Evaluación del Factor Interno	25

2.Marco Teórico	27
2.1 Normativas Regulatorias dentro de la Ganadería	27
2.1.1 Aspecto Sanitario	28
2.1.2 Aspecto Económico	29
2.1.3 Documentación para la Constitución de Empresa Láctea	30
2.2 Buenas Prácticas Ganaderas	31
2.2.1 Gestión Ganadera	32
2.2.2 Administración Ganadera Bajo las BPG	32
2.2.3 Ubicación de la Unidad Productiva	33
2.2.4 Proceso de alimentación	33
2.2.5 Proceso de ordeño	34
2.2.6 Gestión de calidad	35
2.2.7 Gestión de compras	35
2.2.8 Gestión de riesgos Laborales	36
2.2.9 Gestión Recursos Humanos	37
2.2.10 Gestión Financiera	37
2.2.11 Gestión Comercial	37
2.2.12 Procesos de la hacienda Ganadera “Gualilagua De Laso”	38
2.3 Casos de éxito	40
2.3.1 Caso 1 Ganadería “El Tesoro”	40
2.3.2 Caso 2 Ganadería “Monte Carmelo”	41
2.4 Metodología de soporte	42
2.4.1 Proceso	42
2.4.2 Mejora de procesos	42
2.4.1 Metodología para la mejora de procesos	42
2.4.1.1 Six Sigma	43
2.4.1.2 Lean	43
2.4.1.3 TOC	43
2.4.2 Herramientas de la Mejora Continua	43
2.4.3 Criterios para la selección de la herramienta de mejora	44

3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	46
3.1 Metodología del levantamiento de la información	46
3.2 Identificación del mapa de procesos (mapa actual)	48
3.3.1 Proceso de Compras	48
3.3.1.2 Desempeño del proceso de Compras	49
3.3.1.3 Fortalezas y debilidades del proceso Compras	50
3.3.2 Proceso de Recepción de insumos	51
3.3.2.2 Fortalezas y debilidades del proceso de Recepción de Insumos	51
3.3.3 Proceso de Ordeño	52
3.3.3.2 Desempeño del proceso de Ordeño	53
3.3.3.3 Fortalezas y debilidades del proceso de Ordeño	53
3.3.4 Proceso de Siembra de Pasto	54
3.3.4.1 Descripción del proceso de Siembra de Pasto	54
3.3.4.2 Desempeño del proceso de Siembra de Pasto	54
3.3.4.3 Fortalezas y debilidades del proceso de Siembra de Pasto	55
3.3.5 Proceso Limpieza y Mantenimiento	56
3.3.5.1 Descripción del proceso de Limpieza y Mantenimiento	56
3.3.5.3 Fortalezas y debilidades del proceso de Limpieza y Mantenimiento	57
3.3.6 Proceso de Sanidad y Clasificación de ganado	58
3.3.6.1 Descripción de Sanidad y Clasificación de ganado	58
3.3.6.2 Desempeño de Sanidad y Clasificación de ganado	59
3.3.6.3 Fortalezas y debilidades del proceso de Sanidad y Clasificación de ganado	59
3.3.7 Proceso de Entrega del Producto	60
3.3.7.1 Descripción del proceso de Entrega del Producto	60
3.3.7.3 Fortalezas y debilidades del proceso del proceso de Entrega del Producto	61
3.3.8 Proceso de Reclutamiento, selección y contratación del personal	61
3.3.8.1 Descripción del proceso de Reclutamiento, selección y contratación del personal	61
3.3.8.2 Fortalezas y debilidades del proceso de Contratación del Personal.	61
3.3.9 Pago a nómina	62
3.3.9.1 Descripción del proceso de Pago de nómina	62
3.3.9.2 Desempeño del proceso de Pago de nómina	63

3.3.9.3	Fortalezas y debilidades del proceso de gestión del talento humano.	63
3.3.10	Proceso de Desvinculación	64
3.3.11	Proceso Pago a Proveedores	64
3.3.11.1	Descripción del proceso Pago a Proveedores	64
3.3.9.3	Fortalezas y debilidades del proceso de Pago a Proveedores	64
3.3.11	Gestión contable	65
3.3.5.3	Fortalezas y debilidades del proceso de Gestión Contable	67
4.	Diseño de la Propuesta de Mejora	69
4.1	Determinación de procesos	70
4.1.1	Tabla comparativa entre la situación actual y la ideal	70
4.1.2	Mapa de Procesos (Propuesto)	71
4.2	Descripción de las mejoras	71
4.2.1	Planificación estratégica y operativa	72
4.2.2	Mejora continua	73
4.2.3	Revisión por la dirección	74
4.2.4	Proceso de Compras	75
4.2.5	Recepción de Insumos	75
4.2.6	Ordeño	76
4.2.	Siembra de pasto	76
4.2.8	Limpieza y Mantenimiento	77
4.2.9	Sanidad y Clasificación de Ganado	77
4.2.10	Proceso de Entrega de Producto	78
4.2.11	Proceso Reclutamiento, selección y contratación	78
4.2.12	Remuneración	79
4.2.13	Desvinculación	80
4.2.14	Evaluación de desempeño	80
4.2.15	Capacitación al personal	81
4.2.16	Pago a proveedores	81
4.2.17	Gestión Contable	81
4.2.18	Presupuesto	82

5. Plan de Implementación	83
5.1 Propósito de la Implementación	84
5.2 Riesgos de la implementación	84
5.2.1 Recurso Humano	85
5.2.2 Medición	85
5.2.3 Materiales	86
5.3 Actividades del Plan de Implementación	86
5.4 Cronograma	89
5.5 Beneficios	91
5.5.1 Beneficios no cuantificables	91
5.5.2 Beneficios Cuantificables	92
5.6 Análisis Costo/Beneficio	94
 6. Conclusiones y Recomendaciones	 95
6.1 Conclusiones	95
6.2 Recomendaciones	97
 REFERENCIAS	 98
 ANEXOS	
100	
Anexo1: Levantamiento de información actual de la hacienda “Jaqueline”	101
Anexo2: Manuales de Procedimientos hacienda Jaqueline	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura Organizacional de la hacienda “Jaqueline”	18
Tabla 2. Inventario de estructuras permanentes de la hacienda “Jaqueline”	21
Tabla 3.- Inventario de maquinaria de la hacienda “Jaqueline”	22
Tabla 4.- Inventario de semovientes de la hacienda “Jaqueline”	23
Tabla 5. Hectáreas sembradas en la hacienda “Jaqueline”	23
Tabla 6. Análisis de las Fortalezas y Debilidades de la hacienda “Jaqueline”	25
Tabla 7.- Análisis de las Oportunidades y Amenazas dentro de la industria Ganadera	26
Tabla 8 . Tabla oficial de Pago Al Productor Más Calidad	30
Tabla 9. Buenas Prácticas Ganaderas	31
Tabla 10. Procedimiento para la gestión por procesos de entidades ganaderas	32
Tabla 11. Inventario de Procesos de la hacienda “Gualilagua De Laso”	39
Tabla 12. Pasos para la mejora de procesos	45
Tabla 13. Costo de Operación por minuto de la hacienda “Jaqueline”	49
Tabla 14.- Tiempo promedio de espera de la orden de compra	50
Tabla 15. Indicadores de producción diaria por vaca	53
Tabla 16. Carga por hectárea de los potreros en la hacienda “Jaqueline”	55
Tabla 17. Tasa de mortalidad y natalidad del ganado de la hacienda “Jaqueline”	59
Tabla 18. Cálculo de horas hombre de la hacienda “Jaqueline”	63
Tabla 19. Índices financieros de la hacienda “Jaqueline”	65
Tabla 20. Matriz comparativa de los procesos actuales de la hacienda vs. los propuestos	70
Tabla 21. Plan de Actividades-Personas	86
Tabla 22. Plan de Actividades - Procesos	87
Tabla 23. Plan de Actividades-Documentación	88
Tabla 24. Plan de Actividades – Equipo	88
Tabla 25.- Plan de Actividades-Materiales	89

Tabla 26. Cronograma de Actividades	90
Tabla 27. Estado de Resultados hacienda Jaqueline	92
Tabla 28. Análisis Costo / Beneficio	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación de las industrias en el PIB	8
Figura 2. Consumo promedio anual de leche en el mundo (por persona)	10
Figura 3. Ubicación de la hacienda “Jaqueline”	15
Figura 4. Establo hacienda “Jaqueline”	16
Figura 5. Ordeño mecánico de la hacienda “Jaqueline”	19
Figura 6. Máquina de enfriamiento de la hacienda “Jaqueline”	20
Figura 7.- Mapa de procesos hacienda Ganadera “Gualilagua De Laso”	38
Figura 8. Procesos actuales de la hacienda “Jaqueline”	48
Figura 9. Limpieza diaria de la hacienda “Jaqueline”	56
Figura 3. Mapa de procesos propuestos hacienda “Jaqueline”	71

RESUMEN EJECUTIVO

La hacienda “Jaqueline” ubicada en la provincia de Otavalo es una empresa familiar dedicada a la actividad ganadera con una trayectoria de 45 años en el mercado. El proyecto de titulación, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de empresas, propone a la hacienda un diseño de gestión por procesos con el objetivo de construir una cultura de mejora continua que permita un mayor control trazabilidad a los procesos internos y así lograr la perdurabilidad y crecimiento de la hacienda.

En el inicio del proyecto se presenta un análisis situacional de la hacienda demostrado y evaluando factores tanto externos como internos que afectan o benefician al desarrollo de las actividades. En el estudio situacional externo se presentan factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales que traen consigo aspectos positivos y negativos a la industria agrícola-ganadera; se realiza también un estudio interno de la hacienda “Jaqueline” para conocer su trascendencia, conformación, desempeño financiero y modo de trabajo de los últimos periodos. Con la información obtenida se procede a armar un FODA de la hacienda con el objetivo de esclarecer las fortalezas y oportunidades y estar alerta del riesgo que conllevan las debilidades y amenazas.

Posteriormente en el segundo capítulo se realiza un levantamiento de información sobre la administración ganadera, una explicación teórica contribuye a una mejor comprensión sobre los procesos que existen y las normas que respaldan para que cada actividad se la realice de una manera de la cual se pueda obtener mejores resultados y un mayor beneficio. Adicionalmente se presenta el modo operandi de otras haciendas ganaderas y sus implementos de mejora que les ha ayudado a tener un crecimiento en el mercado.

En el tercer capítulo se realiza un diagnóstico a profundidad de la hacienda realizando un levantamiento de procesos en el cual se describe cada proceso como se lo realiza, sus responsables obteniendo un conocimiento sobre la descripción de cada proceso (se los

representa de mejor manera a través de flujogramas), su desempeño y clasificando sus aspectos positivos y los aspectos en los que se podría mejorar a través de la implementación de mejoras en las prácticas.

En el cuarto capítulo se estructura la propuesta de mejora para los procesos de la hacienda y la reacción de nuevos procesos que ayudarán a mejorar la cadena de valor con los lineamientos del sistema de gestión por procesos, se presenta un mapa de procesos con ciertas modificaciones añadiendo 6 nuevos procesos: Planificación estratégica y operativa, evaluación del desempeño, capacitación al personal, presupuesto, mejora continua, revisión por la dirección. La determinación de las mejoras viene en base al capítulo anterior en el cual se clarificaban las oportunidades de mejora.

Finalmente, el quinto capítulo se encuentra conformado por la implementación de la gestión por procesos, se establecen las actividades a realizar para poder dar inicio al modelo, se clasificaron en puntos estratégicos los cuales son: personas, procesos, documentación, equipos y materiales; el proceso según el diagrama de Gantt tendrá una duración aproximada de 144 días en los cuales se obtendrán beneficios visibles en torno a las actividades de la hacienda como un mayor desempeño en el flujo de los procesos, incremento de la productividad de los colaboradores internos, aplicación de las normas básicas de las BPG.

Adicionalmente se pudo llegar a la conclusión que el presente proyecto diseñado exclusivamente para las necesidades de la hacienda, es viable y pese a los riesgos que podría presentar su implementación, la gestión por procesos llevara el manejo de la hacienda por un camino de eficiencia y rentabilidad.

Finalmente, se recomienda la aplicación del diseño de gestión por procesos, definiendo las actividades de cada puesto para que cada colaborador sepa sus acciones y otorgarles un sentido de responsabilidad y liderazgo.

INTRODUCCIÓN

La Hacienda “Jaqueline” es una empresa familiar constituida hace 45 años en el sector lechero, la cual se ha manejado bajo una administración tradicional basada en experiencias desde su inicio hasta la actualidad.

Durante su inicio esta forma de administración les permitía obtener ingresos que iban de la mano con su producción, no obstante, con el pasar de los años, la aparición de empresas que se dedican a la misma actividad, pero con instalaciones tecnificadas que les ayuda a la reducción de costos en la mano de obra ha puesto en estado de alerta a la hacienda por cuanto pese a las mejoras de las instalaciones no se ha podido obtener una producción que justifique la inversión realizada.

La hacienda Jaqueline ha presentado por años algunos problemas repetitivos que no les ha favorecido en el crecimiento e incluso a deslindarse de ofrecer un producto primario perteneciendo a una industria donde existe gran variedad de productos para el cliente final. Los problemas que se encontraron se asocian directamente con la administración de las operaciones internas entre los mismos se pudieron identificar los siguientes:

- Falta de procesos internos definidos dificulta el correcto flujo de los procesos.
- La falta de planificación en el proceso de siembra del pasto es la causa del bajo porcentaje de leche que se obtiene por cada vaca, ya que, sufren de estrés al recorrer varios kilómetros desde el área del ordeño hasta el potrero lugar que es destinado para que puedan alimentarse.
- La falta de control por medio de registros y medición a través de los indicadores de gestión dificulta obtener información actualizada para la toma de decisiones.
- La falta de una evaluación del desempeño individual de sus colaboradores dificulta la detección de fallas a tiempo para la aplicación de soluciones y una mejora continua.

Con los antecedentes expuestos el problema se centra en cómo deben operarse los procesos de la hacienda.

Para la resolución del problema el objetivo del presente trabajo es elaborar un modelo de gestión por procesos para la hacienda Jaqueline a través de los siguientes objetivos específicos:

- Conocer la situación actual externa de la industria ganadera en el país frente a la situación interna de la hacienda para conocer cómo se desenvuelve la hacienda y poder proceder con el desarrollo del proyecto.
- Establecer mediante una investigación bibliográfica las mejores prácticas para gestionar una hacienda ganadera.
- Determinar la situación actual de la hacienda identificando sus procesos y actividades mediante el método de la observación y entrevista.
- Realizar una propuesta de mejora para los procesos críticos identificados.
- Diseñar un plan de implementación del modelo de procesos que mejor se adecue a las actividades de la hacienda.

La gerencia y administración de la hacienda Jaqueline están conscientes que la forma en cómo se trabaja actualmente no les ha permitido crecer y mejorar sus procesos por cuanto nunca ha existido un proyecto de plan de mejora con lineamientos en cada proceso que sea sustentado por una base teórica. Esto ha provocado que se continúe con errores con errores del pasado dando paso a la aparición de nuevos problemas que afectan la eficiencia y eficacia de la hacienda viéndose reflejados en su situación económica.

Por lo cual este trabajo se justifica determinado que la hacienda Jaqueline necesita un diseño de gestión que le ayude al correcto desarrollo de los procesos direccionados por lineamientos claves que les permita entender y conocer cada proceso para que de esta forma se logre integrar y potenciar la eficiencia de sus colaboradores con la finalidad de reducir costos, aumentar sus ingresos y se pueda tener un mayor crecimiento en el sector lechero

La gestión por procesos permite la trazabilidad y cumplimiento de objetivos planteados, sobre todo cuando existe una interconexión y correcta fluidez de las actividades que conforman un proceso. Adicionalmente en la administración este tipo de gestión ayuda a planificar

estratégicamente, monitoreo constante, detección de problemas, incorporación de mejoras y medición de las actividades desempeñadas.

Para el levantamiento de la información la metodología que se utilizará será la observación de las actividades cotidianas para posteriormente utilizar el método analítico que será de ayuda para la determinación y clasificación de los procesos y continuar con el método descriptivo-comparativo que brindará los puntos clave a través de la descripción y evaluación del desempeño de cada proceso poniéndolo en comparación con los estándares que rige el manual de las Buenas Prácticas Ganaderas para en el final conocer cuáles son los puntos críticos que se deben resolver.

El alcance de este trabajo finaliza con una propuesta para la futura incorporación de las mejoras trazadas en los procesos de la hacienda, estableciendo los costos de la inversión y el tiempo que deberá ser destinado para la proyección de los resultados de la presente investigación; cabe mencionar que la decisión de incorporar el modelo de gestión por procesos en la hacienda quedará en manos de la alta gerencia.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

En el presente capítulo se analiza los principales factores internos frente a los factores externos del sector lechero que influyen en el desarrollo de la hacienda “Jaqueline”, con lo cual se podrá estudiar e identificar las oportunidades y amenazas que la hacienda cuenta actualmente y las fortalezas y debilidades a las que se enfrenta.

1.1 Análisis Externo

El Ecuador es un país ubicado en América del sur que cuenta con extensión de 283.5616 Km², una nación privilegiada por su biodiversidad en su flora y su fauna gracias a su ubicación geográfica que ha sido cuna de hombres luchadores que han dedicado su vida a la labranza de la tierra con el fin de llevar comida a sus hogares; país que por medio de la agricultura ha permitido que su población que se encuentra en las zonas rurales salga a flote con una de las actividades que ha jugado un papel trascendental desde los inicios de la humanidad como una manera de supervivencia y de ingresos económicos para las familias, las cuales han aprovechado la gran demanda existente de alimentos derivados de los animales por parte de un mercado muy amplio y exigente que continuamente sus necesidades crecen (Educar Plus, 2020).

El Ecuador es privilegiado por su gran variedad de suelos arcillosos y arenosos que han permitido que su gente se dedique a la agricultura y por su variedad de climas tropicales ha permitido que grandes hectáreas sean destinadas para la crianza de ganado; En la industria Agropecuaria se considera que el 40% de la producción proviene de la actividad ganadera y un 80% de las tierras utilizadas en la agricultura son destinadas para la ganadería, por lo que se ha podido evidenciar que esta actividad tiene un gran impacto en la sociedad Ecuatoriana al generar cientos de plazas laborales (Ponce, 2016). Esta industria se la puede analizar desde diferentes puntos para tener una visión amplia de la demografía, estilos de vida, capacidad

adquisitiva, hábitos y regímenes legales del país; esta información será de ayuda para identificar cuáles son las barreras que limita la capacidad de desarrollo de esta actividad.

1.1.1 Entorno Político

Dentro del régimen político un gran conflicto se ha presentado internamente en el marco legal de consumo lácteo con la entrada del suero de leche en la constitución de productos, ya que, se lo empezó a utilizar como un ingrediente más para aumentar la cantidad final mezclándolo con leche pura en las bebidas lácteas.

El suero de leche es obtenido de la producción de quesos y por un largo tiempo se lo consideró como un desecho pero últimamente se lo comenzó a mezclar en diferentes porcentajes (60% leche pura y 40% suero) e inició una gran batalla por parte de los ganaderos ya que consideran que existe una competencia desleal que afecta gravemente desvalorizando el precio de la leche (Endara, 2019). Por otra parte, el uso de este ingrediente disminuyó los desperdicios y la contaminación ya que usualmente este líquido se lo suele desechar por medio de los ríos (La Hora, 2019). En la intervención realizada por el gobierno se decretó que en la reforma del artículo 308 del COIP no se sancionará “el uso y comercialización del suero cuando provenga de un procesamiento previo de pulverización o concentración y se utilice o se comercialice como polvo o concentrado de suero”. Esto fue un alivio para los ganaderos, pero para la industria quesera la prohibición del suero de leche generó pérdidas que representan el 30% de su utilidad mensual (González, 2019).

Por orden gubernamental esta vez los productores de leche estuvieron respaldados y obtuvieron las garantías que necesitaban para que esta comercialización injusta se detuviera, sin embargo existe una amenaza detectada a partir de la posibilidad de que se originen nuevas controversias en el futuro entre los dos grupos ya que al no ser aceptado el suero de leche como un producto primario y que solo se lo pueda comercializar si este cuenta con un valor agregado infiriendo

en más costos ha creado una fuerte indignación dentro de la asociación de queseras que está constituida por 4000 queseras; este grupo podría estar luchando nuevamente por una nueva resolución que les permita el uso del suero sin que sea fabricado solo en polvo o con la obligación de darle una transformación (González, 2019).

Otro punto a tratar dentro del esquema de la ganadería y que el gobierno tiene una fuerte intervención es en el tema de las enfermedades de los bovinos ya que al ser un tema delicado que acarrea fuertes repercusiones económicas para los dueños, el gobierno ha tratado de brindar medidas de prevención y apoyo con las enfermedades más alarmantes por su alto riesgo de contagio; la llamada fiebre aftosa afecta especialmente a las vacas y ha llegado a ser controlada exitosamente desde el último brote en Agosto del 2011 desde esa fecha no se han registrado nuevas incidencias (Agrocalidad, 2019).

El gobierno cada año en todo el territorio ecuatoriano subsidia campañas de vacunación de esta manera se reduce el número de animales susceptibles a este mal, la ejecución de esta campaña es por parte de operadores de vacunación calificados y autorizados por la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. En el 2019 el aporte que los dueños debieron realizar al sector pecuario para la vacunación fue de 0,60 centavos para la vacuna anti-aftosa y 1 dólar para la vacuna anti aftosa más rabia, esta medida de precaución como se puede ver es indispensable para tener un mayor control y contar con una ejecución temprana ante cualquier riesgo de enfermedad que afecte gravemente al ganado, los precios asequibles generan un sentimiento de apoyo por parte del gobierno para los propietarios ya que sabiendo que sus vacas están con buena salud pueden continuar seguros en el negocio ganadero (Agrocalidad, 2019).

En cuanto a la acreditación de préstamos de bajos montos con altas tasas de interés ha sido de gran controversia y ha llegado a ser de conocimiento gubernamental por lo que se espera una apertura de nuevas líneas de crédito con la finalidad de mejorar e incrementar la competitividad ganadera, créditos de hasta 500.000 dólares con un plazo de ocho años y tres años de gracia buscan incentivar al sector para pequeños y grandes productores, también se busca actualizar la información de las condiciones actuales del campo a través del Registro Nacional Agropecuario con tecnologías de georreferenciación, para de esta manera iniciar con

capacitaciones para mejorar los productos y agregarles valor (elTelégrafo, 2019). El gobierno intenta de cierta manera contribuir con el mejoramiento de varias áreas que conforman la actividad ganadera para optimizar las condiciones del campo y explotar esta industria que se ha quedado atrasada por la falta de tecnificación e innovación (elTelégrafo, 2019).

1.1.2 Entorno Económico

En el Ecuador el agro ha desarrollado un papel en la economía muy importante que no solo ha contribuido a la producción de alimentos sino también ha servido como un activo que desempeña un rol como garantía en los créditos, reserva de riqueza y un medio de seguridad en tiempos de crisis. Se espera que a la larga este sector siga creciendo ya que, debido a la disminución de ingresos generados por las exportaciones del petróleo, se espera que exista un progresivo aumento de productos producidos por este sector diseñados para la exportación a mercados internacionales.

El Ecuador cuenta con alrededor de 4,1 millones de cabezas de ganado productor de leche, carne y de doble propósito. El ganado vacuno se produce 5,1 millones de litros al día del cual el 73% de la producción proviene de la sierra, el 19% es proveniente de la costa y únicamente el 8% proviene de la Amazonia, con lo cual la contribución de este sector al PIB del país es del 8,4% (INEC, 2018).

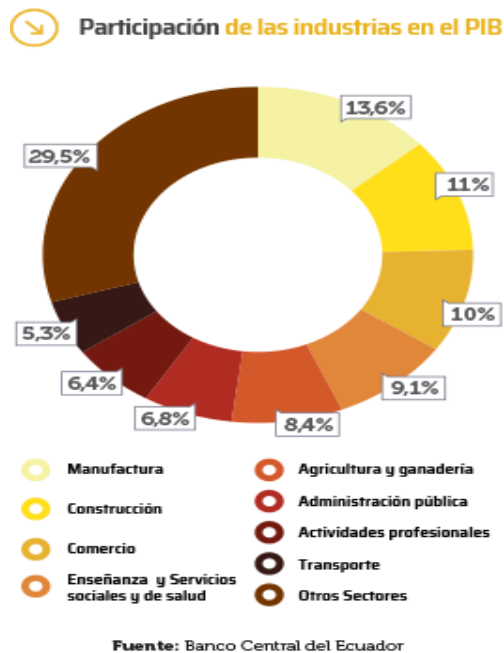


Figura 1. Participación de las industrias en el PIB

Fuente: Ekos (2018, Pág.1)

La provincia del Carchi, se ha convertido en la zona ganadera de excelente calidad genética que ha recibido reconocimientos de la asociación Holstein en Estados Unidos como ejemplo de eficiencia y funcionalidad gracias a su ubicación geográfica la producción se ha podido incrementar y aporta con 260000 litros diarios cubriendo el consumo un 5% a la producción nacional esta es una gran amenaza para Imbabura ya que se encuentra en el último puesto como una provincia más agraria ya que es el sector con el menor aporte en la producción ganadera. Se espera que la apertura de programas y capacitaciones se inicien para los pequeños productores que, con las buenas prácticas ganaderas, la creación de centros de acopio de leche y la exportación de alimento ha dado paso para mejorar el contingente y la calidad de leche en esta provincia (Más leche, 2019).

La producción de leche diaria en el comercio informal es un problema que acoteja a nuestra sociedad se conoce que el 50% de la leche va a la industria formal, el 20% se queda para

consumo dentro de las haciendas y el restante es comercializado en mercados informales lo cual perjudica al ganadero ya que los precios no son justos y los organismos de control al no estar al tanto de esta situación pasan por desapercibida la competencia desleal y las posibles enfermedades que por la mínima garantía de calidad que este producto brinda perjudica a los consumidores (Guevara, 2019).

En materia de exportación el secretario general de la Federación Panamericana de Lechería Ariel Londinsky explica que Nueva Zelanda es el mayor exportador de lácteos ya que vende más del 90% de lo que produce. En cuestión de mercados internacionales el Ecuador no ha desarrollado totalmente su potencial no solo por el costo de la materia prima sino también por los sistemas de innovación ya que hay en las empresas que no dan paso a la innovación y comercializan el mismo producto por décadas, así mismo la tecnología, búsqueda de calidad y la automatización son los desafíos que atraviesa la industria láctea dentro del país. A nivel de importaciones los productos lácteos que ingresan son más de los que exportamos, quesos del viejo continente y suero de leche utilizado para diversas industrias como farmacéuticas, embutidos y entre otros son los que más ingresan al Ecuador generando un total de 60 millones anuales. Se conoce que esta podría ser una oportunidad muy grande para las empresas que deseen aventurarse en este camino y seguir los pasos como por ejemplo la empresa “El Salinerito”, la cual pese a no exportadora por excelencia, se encuentra abriéndose paso en mercados internacionales, su fin no es únicamente generar la materia prima sino darle el valor agregado que beneficia a la sociedad dando una apertura a plazas de trabajo, es así que en el 2018 generaron 800.000 gracias a las exportaciones de sus productos (Guevara, 2019).

1.1.3 Entorno Social

Geográficamente el Ecuador se encuentra dividido en tres zonas sierra, costa y oriente, esta actividad ha sido principalmente practicada en dos zonas del país en la sierra y en la costa dándose así una fuerte competencia entre las dos regiones. En la sierra predominó un estilo de hacienda tradicional con la distribución de tierra, orientada en la producción para el consumo

interno con altos niveles de autoconsumo y debido a las condiciones climáticas se ha dado paso a una producción orientada a la extracción de leche teniendo el mayor porcentaje en la producción nacional; en cambio en la costa se ha priorizado la ganadería de engorde para la producción de carne.

La ganadería es un trabajo que se lo debe realizar todos los días, no hay fines de semana ni feriados para esta actividad ya que por salud del animal el ordeño se lo debe realizar diariamente. En Ecuador y en el mundo la leche es un producto de consumo masivo por su aporte nutricional que brinda al ser humano y por la diversidad de productos derivados del mismo, la OMS (Organización Mundial de la Salud) recomienda que el consumo per cápita debe ser de 180 litros anuales, sin embargo, la cifra dentro del país es inferior alcanzando a los 100 litros anuales per cápita.



Figura 2. Consumo promedio anual de leche en el mundo (por persona)

Fuente: Telégrafo (2014, Pág.1)

Frente a los datos alarmantes el Centro de la Industria Láctea (CIL) ha decidido tomar medidas de acción frente a campañas que promuevan el consumo de leche en el territorio nacional, en el Foro Internacional “Vive Sano Ecuador 2019” se informó a la audiencia que se busca otorgarle un valor agregado a la materia prima la leche, se señaló que en el Ecuador la producción es de alta calidad pero la estructura de costos frena el desarrollo y por eso al exportar los productos nacionales se presentan problemas de competitividad debido a las divisas, nuestra economía dolarizada genera que existan altos costos y que dentro del mercado exista una competencia

desequilibrada, por ende se busca tomar nuevas medidas urgentes de reducir estos costos para poder competir en el mercado internacional (Exacto, 2019).

Dentro del Ecuador otra situación que mantiene preocupados a la sociedad en general es la inseguridad, a causa de los robos que perjudican diariamente a personas civiles y a empresarios que con el esfuerzo de su trabajo aspiran a grandes cosas y al final terminan siendo víctimas de estos actos ilegales; Ganaderos del país han solicitado ayuda al MAGAP, a la Policía Nacional y a la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO) para enfrentar el abigeato, es decir, robo de ganado con el fin de disminuir estos casos ya que según la Asociación de Ganaderos del litoral y Galápagos en el último trimestre las denuncias por robo de ganado pasaron de dos denuncias al mes a tres por día. Los reclamos por más de 300 hicieron que se tomara medidas de contingencia frente a esta situación y se han creado programas que contribuyen a la salud de los animales en las ganaderías y sobre todo a salvaguardar el patrimonio, uno de ellos es el nuevo seguro agropecuario dentro del área ganadero el cual funciona como una herramienta financiera que le permite al dueño recuperar el valor invertido para la adquisición de ganado bovino en caso de muerte por accidente, enfermedad o sacrificio forzoso.

El Gobierno Nacional a través del MAG implementó este mecanismo en el que el estado se ocupa con el 60% del costo del seguro y el 40% más impuestos va por cuenta del ganadero (Acuerdo Ministerial, 2018). Este programa permite:

- Proteger la inversión realizada por el ganadero
- Permite la Reposición de animales y evita el desequilibrio de la producción y productividad del hato ganadero
- Brinda estabilidad económica

1.1.4 Entorno Tecnológico

Alrededor del mundo varios países desarrollados y subdesarrollados compiten continuamente por la obtención de mayores cifras en su producción a través de la aplicación de innovaciones tecnológicas y cambios estructurales. Dentro del ranking mundial del 2019, Brasil obtuvo el segundo puesto detrás de Estados Unidos con más de 10000 millones de toneladas métricas de vacuno con lo cual se le ha declarado el segundo país con mayor producción de ganado en el mundo (Statista Research, 2020).

Actualmente el campo de la ganadería ha sido llevado a otro nivel aportando múltiples beneficios a las granjas tecnificadas ya que obtienen una rentabilidad económica superior, optimizan el tiempo dedicado al trabajo, agilizan y recaudan más información para la toma de decisiones acertadas. Los últimos avances tecnológicos en el sector agrario han sido enfocados también en reducir el daño ambiental para poder aprovechar al máximo los recursos disminuyendo el impacto negativo que este tiene dentro del ecosistema, estas medidas de acción han sido tomadas frente a un problema que afecta gravemente y que se ha incrementado en los últimos años. Los bosques que son fuente primaria para la supervivencia humana ya que ayudan a regular el clima, proveen oxígeno, almacenan dióxido de carbono y ayudan a la seguridad alimentaria, son talados para la creación de pastizales y siembra de cultivos. En el Ecuador la plantación de forestales se ha triplicado, incluso se han creado planes de forestación y reforestación que consiste en la siembra de árboles con el fin de reducir la presión sobre los bosques nativos. Ecuador registró 12,5 millones de hectáreas de bosque nativo, con lo que demuestra una constante disminución desde la década de los 90 ya que ahí se había constatado 14,5 millones de hectáreas con lo cual la ambientalista Nathalia Bonilla ha determinado que “El país sufre con la mayor tasa de deforestación de Latinoamérica en comparación con su tamaño, incluso más que Brasil y afirma que la principal causa de este problema es la expansión agrícola para fines productivos” (El universo, 2019). Se sabe que alrededor del 98% de los incendios forestales son provocados por las personas que desean aumentar el área de pasto para el ganado, son prácticas ancestrales que ahora por el calentamiento global al momento de realizar los incendios muchas veces se sale de control y las hectáreas quemadas se expanden (Sierra, 2019).

Esta acción realizada mayormente por parte de agricultores y ganaderos a la final acarrea efectos negativos en el suelo ya que las regiones deforestadas no tienen una correcta erosión de la tierra, y destruye la biodiversidad de la zona quedándose sin polinizadores que apoyen en los cultivos.

Este problema que envuelve a toda la sociedad ha sido una oportunidad para las instituciones de crear estrategias para resolución frente a la terrible realidad, con lo cual se ha creado un proyecto en Imbabura por parte del MAGAP con ayuda de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO y financiado con fondos GEF con el fin de conseguir un fortalecimiento en la ganadería climáticamente inteligente que contribuirá a una mejora de ingresos de los productores, reducción de emisión de gases de efecto invernadero y mejoramiento de la capacidad adaptada al cambio climático. Actualmente se han realizado 819 talleres que han incentivado a: incrementar la eficiencia en el uso de los recursos; y aumentar la resiliencia en los sistemas productivos. Bajo este precepto, se promoverá el fortalecimiento de la política pública y capacidades territoriales, apoyadas en los procesos de aplicación de mecanismos financieros como esquemas de acceso al crédito e incentivos.

1.2 Análisis Interno

Otavalo es una ciudad localizada en el centro norte acentuada en un amplio valle; catalogada como “Capital Intercultural del Ecuador” por su riqueza cultural e histórica, acobia en las faldas del “Taita Imbabura” a alrededor de 39354 habitantes conformados en su mayoría por indígenas quienes han formado parte del desarrollo sin perder su identidad mostrándose todavía con trajes típicos de la región, practicando su idioma nativo que es el “Kichwa” y ejerciendo una de las actividades más predominantes que es la artesanía (INEC, 2019).

Otavalo ha sido fuente de turismo para extranjeros que han deseado conocer a fondo la cultura de nuestro país y por su clima extraordinario ha dado apertura para que una pequeña parte de la población se dedique a la agricultura, tal es el caso de la hacienda “Jaqueline” que dio sus inicios en los años 70 como bosque natural del cual se extraía leña y carbón para los hornos del

hospital de Otavalo, casas y panaderías.

A partir de 1975, el avance tecnológico hizo que la hacienda cambiara su giro de negocio y se volviera agrícola ganadera, lo cual dio paso hacia un nuevo ciclo de producción gracias a su propicio terreno altamente productivo para el cultivo de habas, maíz y pastos forrajeros, siendo un territorio favorecido por su clima permitió que también la distribución de leche pueda ser efectuada.

Comenzando con este breve contexto histórico se podrá analizar más adelante mediante la información sustraída el estudio situacional de cómo se encuentra internamente la hacienda, determinando los recursos tanto naturales y económicos que la hacienda posee para el análisis de los diferentes factores que pueden ser presentados como oportunidades de crecimiento y mejora de los procesos productivos. También se buscará detectar las áreas que son amenazas y que posiblemente podrían estar afectando gravemente al patrimonio de la hacienda.

1.2.1 Historia

Las actividades ganaderas en la hacienda “Jaqueline” iniciaron hace alrededor de 45 años atrás, la idea de iniciar este negocio surgió por la gran demanda que existía en su localidad. Alfonso López (padre) inició trabajando como peón en la hacienda la cual era propiedad de una familia estadounidense, al pasar de los años la familia decidió retornar a su país y al no saber qué hacer con la propiedad decidieron venderla al actual dueño por un precio muy accesible ya que había sido uno de sus trabajadores más fiel y dedicado.

En un inicio la leche que se obtenía del ordeño se la llevaba a Otavalo para su comercialización junto con su esposa Maruja Bolaños en la bodega de su domicilio que se encuentra hasta la actualidad en el centro de Otavalo, atendían en su punto de venta a todas las familias otavaleñas y les proveían de leche cruda y quesos que realizaban junto con sus hijos mayores.

En el 2014 con la apertura a un contrato fijo con una fábrica de lácteos obtuvo mayores ingresos que ayudo a la modernización de las instalaciones facilitando el proceso del ordeño con las maquinaria, adecuaciones y crecimiento en número de su ganado.

1.2.2 Ubicación Actual

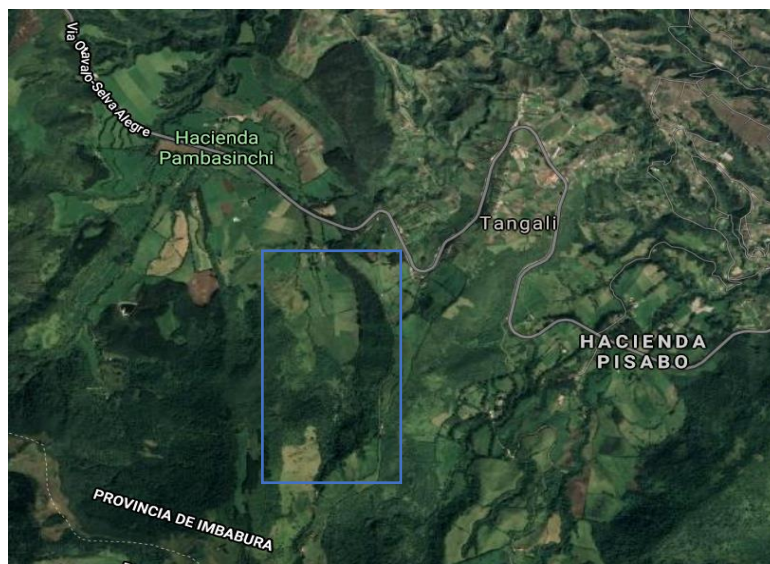


Figura 3. Ubicación de la hacienda “Jaqueline”

Fuente: Google maps, (2020)

La Hacienda “Jaqueline” de 2790-3480 (m.s.n.m.) ubicada a 30 minutos de Otavalo con una extensión de 400 hectáreas linda al norte con “Tangalí” parroquia de “Quichinche” al sur con “San Jose de Minas” al este con “El Pedregal” y al oeste con “Anco”, (prácticamente una montaña) cuenta con una temperatura de 12 a 16 grados con un tipo de suelo montañoso que por su tierra rica en nutrientes ha dado paso para que 180 hectáreas sean sembradas con diferentes tipos de semilla como: reygrass, pasto azul, trébol rojo, trébol blanco, pasto forrajeros, avena y pastizales este sembrío ha sido utilizado especialmente para la alimentación del ganado, sin embargo, la extensión del terreno como se puede comprobar es bastante extenso y 220 hectáreas se encuentran disponibles y prácticamente botadas; al generar un modelo de gestión este recurso natural podría ser mejor utilizado y convertirse en una fuente secundaria de ingresos para la hacienda.

1.2.3 Infraestructura



Figura 4. Establo hacienda “Jaqueline”

Un bosque existente en la hacienda sirvió como fuente primaria para la construcción de la infraestructura del ordeño ya que como se puede evidenciar en la fotografía el área del ordeño está diseñada de madera con techos inclinados hecho una parte por láminas de acero y otra parte cubierta por teja de cerámica, el piso este hecho por cemento. Se puede visualizar que la construcción de esta área fue inspirada en base a un estilo rudimentario y desde su edificación la zona no ha sido renovada solo se han realizado pequeños arreglos de mantenimiento sin llegar a completar el plan de crear salas de ordeño cerradas que mantengan la leche en un área que preserve las medidas de higiene de una mejor manera fuera del contacto de las bacterias que rodean el medio ambiente. Adicionalmente se cuenta con una bodega de cemento en la cual se alberga todos los insumos ganaderos, un cuarto en el cual se almacena el tanque de enfriamiento y una oficina en la cual se encuentra la contadora.

El manual de buenas prácticas ganaderas recomienda que el agua utilizada para la limpieza de las ubres debe ser agua potable, pero la parte del ordeño se encuentra en una zona lejos de la entrada la cual al estar situada en una zona rural no tiene abastecimiento de agua potable ni de luz, el agua sustraída para el ganado y las cosechas son provisionadas por cinco reservorios creados que cuentan con una dimensión de 70 metros de largo por 8 de ancho y 2 metros de

profundidad dentro de la hacienda los cuales se llenan por las lluvias que usualmente son semanales en esta área, sin embargo, esto representa una amenaza por posibles desbordamientos que pudieran existir poniendo en apuros a los trabajadores sin tener la principal fuente de vida que es el agua, poniendo en riesgo la salud de los animales y el florecimiento de los sembríos.

El ingreso a la hacienda es un poco dificultoso ya que nunca ha sido pavimentado, por ende, cuando existen fuertes lluvias el camino hecho por el tractor suele obstaculizar el ingreso y salida de los carros ya que se forman charcos y lodo que hace patinar las llantas de los carros, por ende, en las épocas de mucha lluvia un tractor que es parte de la hacienda toma parte como transporte para bajar la leche del ordeño hacia la carretera para que esta sea recogida por su cliente.

1.2.4 Filosofía Empresarial

No existe lineamientos de una cultura organizacional que guíen a todos sus colaboradores internos hacia los mismos objetivos.

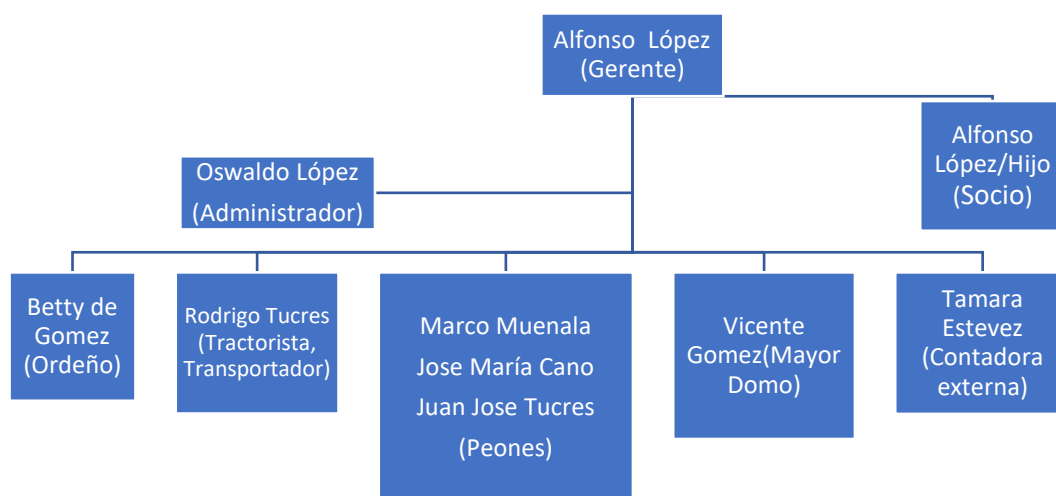
1.2.5 Estructura Organizacional

La hacienda “Jaqueline” pertenece al patrimonio familiar de varios años, por lo tanto, la mayor parte de las personas involucradas en el negocio son parientes. De acuerdo con las estadísticas el 36% de los empleados son trabajadores fijos para las actividades de la hacienda, mientras que el 27% son mano de obra familiar que prefieren ser quienes gestionen las labores técnicas antes que físicas.

La hacienda cuenta con un personal reducido, Alfonso Lopez (padre) es dueño de la hacienda y quien se encuentra al mando de casi todas las decisiones que se toman junto con Alfonso López (Hijo) quien es socio actual de la hacienda. Las personas que efectúan el rol de peones son contratadas únicamente en temporadas para la siembra de pastos por ende tienen un trabajo esporádico, Vicente Gómez desempeña el rol de mayor domo y tiene una casa otorgada por el

dueño en donde vive junto con su esposa Betty Gómez y sus 4 hijos, ellos son quienes se encargan prácticamente de las actividades ganaderas dentro de la hacienda como es el pastoreo, ordeño y el traslado del ganado. Tama Estévez es quien se encarga de realizar llevar las cuentas de la hacienda realizando las declaraciones. Oswaldo López se encarga de la administración de la hacienda el cumplimiento de las actividades y realiza un monitoreo de limpieza.

Tabla 1. Estructura Organizacional de la hacienda “Jaqueline”



1.2.6 Producción

La hacienda ha tenido un gran incremento en la producción en los últimos años por la reproducción de su ganado, actualmente se produce alrededor de 680 litros diarios, sin embargo, al producir únicamente un producto primario sin darle un valor agregado este producto es vendido por menos valor dentro y se pierde la oportunidad de ingresar y llegar al cliente final con productos innovadores que realcen la calidad de la leche y que pueda dar origen a una nueva marca dentro del mercado.

1.2.6.1 Maquinaria Principal para el Ordeño

En del establo se puede observar una gran fortaleza que tiene la hacienda como es la de contar con una máquina de ordeño eléctrico que ayuda a los trabajadores a la realización de esta actividad.



Figura 5.Ordeño mecánico de la hacienda “Jaqueline”

La mecanización de este artefacto consiste en tener un sistema de tubos cerrados por los cuales la leche circula desde la ubre hasta los tarros de almacenamiento, la extracción de la leche es trasportada de la misma por medio del vacío, es decir, la leche es “aspirada” por la ordeñadora lo cual ayuda a reducir notablemente las posibilidades de contaminación externa ya que solamente tiene contacto con el interior del sistema. Para que esta calidad higiénica sea la adecuada, los empleados deben mantener la ordeñadora en las condiciones óptimas de limpieza y desinfección en todas las superficies que entran en contacto con la leche y con la ubre de la vaca.

Existen 20 tarros de aluminio los cuales tienen capacidad de almacenamiento de 40 litros de leche.



Figura 6. Máquina de enfriamiento de la hacienda “Jaqueline”

Existe una segunda parte del terreno abajo de la hacienda la cual si cuenta con los servicios básicos y donde hay un cuarto de enfriamiento en el cual la leche es almacenada de los ordeños, este tanque evita que la leche se dañe y ayuda a que se mantenga aislada de cualquier foco de contaminación que se pueda producir. Esta máquina mantiene la leche a 4°C y se encuentra en constante movimiento, tiene capacidad para el acopio de 12000 litros y la leche puede ser almacenada ahí durante 72 horas ya que después de ese lapsus de tiempo la leche por su propia composición empieza a dañarse, como podemos ver esta es una fortaleza que aporta un gran valor a la hacienda evitando desperdicios, brindando calidad y seguridad a los productores que compran esta leche.

1.3.7 Inventario

1.2.7.1 Inventario General

La hacienda cuenta con infraestructura y maquinaria la cual se detalla a continuación:

Tabla 2. Inventario de estructuras permanentes de la hacienda “Jaqueline”

Inventario de maquinaria		
Concepto	Unidad	Observación
Tractor new Holand 2003	1	Buen estado
Rastra 20 discos	1	Buen estado
Arado 5 discos	1	Buen estado
Remolque de madera	1	Buen estado
Tanque de melaza	1	Buen estado
Tanque de enfriamiento	1	Buen estado
Bomba manual de fumigar	1	Buen estado
Maquinaria de ordeño	1	Buen estado

Tabla 3.- Inventario de maquinaria de la hacienda “Jaqueline”

Inventario de estructuras		
Concepto	Unidad	Superficie Aproximada
Casa	1	120 m ²
Casa bodega	1	15 m ²
Galpón de maquinaria	1	60 m ²
Establo	1	60 m ²
Reservorio	1	5000 m ²
Reservorio	2	1000 m ²
Reservorio	3	2000 m ²

1.2.7.2 Inventario de Semovientes

La gestión en la selección de las razas ha sido manejado de manera muy minuciosa por parte de los propietarios los cuales han controlado los cruces y los cuidados necesarios para que el desarrollo del animal sea óptimo, dentro de la hacienda encontramos que se trabaja únicamente dos razas “Holstein” y “Brown Swiss”; producto del cruce de estas dos razas se ha logrado mejorar la producción de leche, fertilidad y el fortalecimiento de sus defensas ya que alarga su longevidad, estas son unas de las pocas características que surgen a partir de estos procedimientos. Un dato muy importante es que en la hacienda no se realiza la actividad de inseminación artificial en los animales

Pese a las medidas tomadas para mejorar la producción por medio de buenas razas de ganado, la geografía de la hacienda afecta a las vacas ya que deben recorrer 4 kilómetros de donde se encuentra el pasto hasta donde se encuentra el establo para el ordeño. Se estima que por cada kilómetro recorrido por el animal se pierde un litro de leche, lo cual afecta gravemente a los objetivos de la hacienda.

Tabla 4.- Inventario de semovientes de la hacienda “Jaqueline”

Inventario de Semovientes	
Ganado	Cantidad
Vacas Secas	50
Vacas vientres	30
Baconas	20
Toros	2
Terneros	18
Vacas lecheras	65

1.2.8 Siembra

Tabla 5. Hectáreas sembradas en la hacienda “Jaqueline”

Hectáreas sembradas	
Tipo de semilla	Sembrado por kg
Trébol	1.8 kg
Raygras	100 kg
Avena	68 kg
Pasto azul	50 kg

1.2.9 Proveedores

La hacienda cuenta con unos cuantos proveedores que se han mantenido a lo largo de los años por la calidad de sus productos y por sus precios que son accesibles.

- Asociación de Ganaderos: empresa que proveen de (abono, semillas, medicinas)

- Fertisa: Lidera la importación y comercialización de fertilizantes, formulando técnicamente abonos completos según las necesidades de los diferentes cultivos y suelos. En los últimos años ha diversificado sus líneas de negocios: agroquímicos, pecuarios, acuícolas y agro insumos en general (Fertisa, 2020).
- Agripac S.A: es una empresa que se dedica a la comercialización de insumos agrícolas, pecuarios y acuícolas.

1.2.10 Clientes

El principal y único cliente de la hacienda es una empresa que se dedica a la producción de diversos productos como son quesos, yogures, manjares y la leche como tal, por ende, necesita abastecerse del producto primario y compra toda la leche que se produce diariamente. Si bien es cierto, la fidelización con su único cliente es muy fuerte, en el caso de que esta empresa quiebre o desee terminar con la relación de cliente con el dueño de la hacienda, la hacienda entraría en grandes aprietos ya que no sabría a qué otra empresa distribuir la leche, no tiene otro cliente por lo tanto esto se lo considera como una amenaza para la hacienda.

1.2.11 Competencia

La actual competencia que la hacienda tiene son las haciendas aledañas que también se encuentran en la industria lechera, sin embargo, se puede notar que varias de estas haciendas están ampliándose y diversificando sus productos introduciéndose en un mercado exclusivo de engorde de ganado para su posterior venta de carne, este se considera un mercado con grandes ganancias que al inicio su proceso puede ser largo pero al ingresar a este negocio los ingresos son aún mayores que la producción de leche, varias haciendas cuentan con máquinas tecnificadas que les ayudan en la producción y a lograr sus objetivos en un corto plazo, se considera que son una fuerte amenaza ya que con todas las herramientas su producción se intensifica y logran tener ingresos por medio de venta de leche y de carne a un mercado más amplio por su vasta producción.

1.2.12 Matriz de Evaluación del Factor Interno

Es una herramienta dentro del análisis estratégico que permite la orientación a la dirección de la empresa es la matriz FODA, a partir de la conglomeración de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades se puede llegar a la toma de decisiones que se son propicias para la realidad en la que se encuentra la empresa. Una vez de haber conocido el contexto externo en el cual se encuentra enrumado la industria ganadera en el país y posteriormente luego de haber analizado la situación real en la que se encuentra la hacienda “Jaqueline” podremos analizar conglomerar todas las cosas positivas y negativas para luego entrar al estudio de encontrar soluciones que se adapten de forma efectiva al manejo de la hacienda.

Tabla 6. Análisis de las Fortalezas y Debilidades de la hacienda “Jaqueline ”

Debilidades	Fortalezas
No existe capacitaciones para el personal operativo y administrativo.	Extensión de terreno y temperatura propicia para el confort de los animales.
Los procesos operativos no se encuentran definidos.	Mecanización de los ordeños y sala de enfriamiento.
Infraestructura antigua, carece de instalaciones tecnificadas.	Gracias a la existencia de un bosque natural el aire se encuentra con menos porcentaje de contaminación.
Activos fijos se encuentran desaprovechados.	Infraestructura propia.
No existe promoción ni publicidad.	El producto producido es de primera necesidad.
Se produce un producto primario sin agregarle valor.	Garantía de ganado con genotipo y fenotipo para las producciones fundamentales.
Carece de herramientas que calculen la composición de la leche y pueda medir estándares de calidad.	Toda la producción es vendida, por lo tanto, no existen desperdicio de leche.
Cuenta con una cartera de cuentas por cobrar con montos elevados.	Tamaño de la explotación.
Carece de filosofía empresarial.	Cercanía a los centros de acopio.
Falta de procesos contables que den un seguimiento a la información financiera	
Grandes distancias entre el lugar de pastoreo y el área de ordeño generan estrés en el animal y afecta a la producción	
No existen mecanismos de motivación para la superación profesional.	
No existe un modelo y un seguimiento en las actividades diarias.	
Dependencia de un solo comprador.	

Tabla 7.-Análisis de las Oportunidades y Amenazas dentro de la industria Ganadera

Amenazas	Oportunidades
Competencia con la fuerza técnica.	Garantía de mercado para la comercialización de la leche y carne.
Productos sustitutos como el suero de leche.	Existencia de política estatal sobre la protección y conservación del medio ambiente
Cambio de tendencias alimentarias debido a corriente vegana o a la intolerancia a la lactosa.	Apertura de financiamiento para proyectos de innovación tecnológica y mejora de calidad de producción
Monopolios de la industria láctea.	Diversificación de productos para mercados nacionales e internacionales.
Cambio Climático y poca agua	Crecimiento poblacional de la zona
Poco control en la informalidad de la venta de leche.	Capacitación por parte del gobierno para la obtención de certificados que acrediten el uso de las BPM.
Productores no se encuentran capacitados formalmente para la incorporación de las BPG.	Apoyo gubernamental para la implementación de ganaderías climáticamente inteligente que mejora los ingresos y contribuye a disminuir el impacto ambiental.
Actualmente no es producto de exportación	Apoyo gubernamental en la apertura a créditos agropecuarios.
	La leche es un producto de consumo masivo y de primera necesidad.
	Capacitaciones gratuitas por parte del Ministerio para productores pequeños y medianos.
	Leyes que evitan la desvalorización del precio de la leche restringiendo el uso del suero de leche

2. Marco Teórico

La ganadería ha sido una de las actividades más comunes en las regiones de nuestro país, la cual ha brindado la oportunidad de trabajar a múltiples familias ecuatorianas que en búsqueda de un ingreso han hecho de esta labor una vía para que sus allegados se provean diariamente de un alimento sobre la mesa y adicionalmente han podido crear un sustento diario ya que sus productos derivados de esta actividad se han llegado a comercializar en el mercado.

Lamentablemente varias actividades internas se han venido efectuando en base a conocimientos empíricos puestos en práctica ya que en las áreas rurales donde generalmente se desempeña esta actividad los trabajadores son muy jóvenes y siguen los concejos de sus generaciones pasadas causando pérdidas catastróficas por malas decisiones que no han permitido un desarrollo adecuado para que esta industria expanda sus horizontes logrando obtener más ganaderías con certificaciones nacionales e internacionales las cuales se consiguen aplicado normativas o prácticas que determinan un sendero orientado a la buena administración general de los procesos ganaderos.

En este capítulo se analiza las normativas generales que las ganaderías deben cumplir para la comercialización de sus productos y la administración general que su suele aplicar en el manejo empresarial ganadero.

2.1 Normativas Regulatorias dentro de la Ganadería

El momento que se desea convertir una hacienda en una empresa ganadera se deben aplicar las normativas básicas internas que controlan la correcta utilización de los recursos naturales y productivos. En Ecuador existe una agencia que se encarga de promover la producción orgánica, es decir, que los productos se encuentren regidos a las políticas de producción; “Agrocalidad”

es la institución pública adscrita al MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca) encargada del control y regulación para la protección y el mejoramiento de la sanidad animal, sanidad vegetal e inocuidad alimentaria, en beneficio del sector agropecuario brindando servicios de calidad a todos los productores del país (Ministerio de Agricultura y Ganadería , 2020).

El artículo 13 de la Constitución de la República Ecuatoriana determina que: “Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales”.

2.1.1 Aspecto Sanitario

La ley de Sanidad Animal (Página 2, Art. 4) establece que el “Ministerio de Agricultura y Ganadería ejerce total control sanitario en las explotaciones ganaderas, establecimientos de preparación de alimentos para el consumo animal”.

La Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria (Pág. 4, Art. 7) establece dentro de la evaluación en materia de sanidad agropecuaria las siguientes competencias:

- a) Ejerce la rectoría en materia de sanidad fito y zoonosanitaria y de la inocuidad de productos agropecuarios en su fase primaria.
- b) Formula y administra las políticas nacionales de sanidad agropecuaria.
- c) Establece principios y estándares para la aplicación de buenas prácticas de sanidad animal y vegetal que garanticen el uso adecuado de los recursos agropecuarios.
- d) Establece lineamientos de carácter fito y zoonosanitario en función de las características propias del territorio.
- e) Promover y orientar la investigación científica en el área de sanidad vegetal y animal.
- f) Promover la participación en la formulación y aplicación de las políticas públicas de sanidad agropecuaria.
- g) Promover la capacitación y la formación de los productores agropecuarios y, en

especial, de los pequeños y medianos productores de alimentos, en materia de sanidad agropecuaria.

h) Garantizar la calidad fito y zoonosanitaria del material biológico o genético de propagación vegetal y reproducción animal utilizado en la producción agropecuaria.

2.1.2 Aspecto Económico

Varios casos de abusos han vivenciado los pequeños productores de leche quienes han sido víctimas de estafas por no recibir una paga justa por el duro esfuerzo y trabajo realizado; es por eso que la institución competente en expedir un precio mínimo al pago de la leche cruda se encuentra controlada por el Ministerio de Agricultura, 2013 (Pág. 3, Art. 10) estipula que fijara el precio de sustentación más calidad por litro de leche cruda pagada en finca. Este tiene un mínimo como base, sin embargo, este monto puede llegar a ser superior si los estándares de calidad son superiores.

El Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura Pesca a través de su normativa (Pág.14, Art. 2) estipula que en general toda persona natural o jurídica que adquiera leche cruda de los sus proveedores, deben pagar el 52,4% del precio de venta al público vigente del litro de leche UHT en funda (100 ml) a nivel nacional más componentes, calidad higiénica y calidad sanitaria. Estas bonificaciones son estandarizadas a través del uso de la tabla oficial.

Tabla 8 .Tabla oficial de Pago Al Productor Más Calidad

PRECIO BASE		0,42	INGRESE SU PRECIO		0,4200	Index % sobre precio de sustentacion							
Base contenido GRASA		3,00			\$/Kg Grasa	2,4	Por decima % Grasa		0,0024	0,5714			
Base contenido PROTEINA		2,90			\$/Kg Proteina	4,5	Por decima % Proteina		0,0045	1,0714			
Proteina ->													
Grasa	2,80	2,90	3,00	3,10	3,20	3,30	3,40	3,50	3,60	3,70	3,80	3,90	4,00
3,0	0,4155	0,4200	0,4245	0,4290	0,4335	0,4380	0,4425	0,4470	0,4515	0,4560	0,4605	0,4650	0,4695
3,1	0,4179	0,4224	0,4269	0,4314	0,4359	0,4404	0,4449	0,4494	0,4539	0,4584	0,4629	0,4674	0,4719
3,2	0,4203	0,4248	0,4293	0,4338	0,4383	0,4428	0,4473	0,4518	0,4563	0,4608	0,4653	0,4698	0,4743
3,3	0,4227	0,4272	0,4317	0,4362	0,4407	0,4452	0,4497	0,4542	0,4587	0,4632	0,4677	0,4722	0,4767
3,4	0,4251	0,4296	0,4341	0,4386	0,4431	0,4476	0,4521	0,4566	0,4611	0,4656	0,4701	0,4746	0,4791
3,5	0,4275	0,4320	0,4365	0,4410	0,4455	0,4500	0,4545	0,4590	0,4635	0,4680	0,4725	0,4770	0,4815
3,6	0,4299	0,4344	0,4389	0,4434	0,4479	0,4524	0,4569	0,4614	0,4659	0,4704	0,4749	0,4794	0,4839
3,7	0,4323	0,4368	0,4413	0,4458	0,4503	0,4548	0,4593	0,4638	0,4683	0,4728	0,4773	0,4818	0,4863
3,8	0,4347	0,4392	0,4437	0,4482	0,4527	0,4572	0,4617	0,4662	0,4707	0,4752	0,4797	0,4842	0,4887
3,9	0,4371	0,4416	0,4461	0,4506	0,4551	0,4596	0,4641	0,4686	0,4731	0,4776	0,4821	0,4866	0,4911
4,0	0,4395	0,4440	0,4485	0,4530	0,4575	0,4620	0,4665	0,4710	0,4755	0,4800	0,4845	0,4890	0,4935
4,1	0,4419	0,4464	0,4509	0,4554	0,4599	0,4644	0,4689	0,4734	0,4779	0,4824	0,4869	0,4914	0,4959
4,2	0,4443	0,4488	0,4533	0,4578	0,4623	0,4668	0,4713	0,4758	0,4803	0,4848	0,4893	0,4938	0,4983
4,3	0,4467	0,4512	0,4557	0,4602	0,4647	0,4692	0,4737	0,4782	0,4827	0,4872	0,4917	0,4962	0,5007
4,4	0,4491	0,4536	0,4581	0,4626	0,4671	0,4716	0,4761	0,4806	0,4851	0,4896	0,4941	0,4986	0,5031
4,5	0,4515	0,4560	0,4605	0,4650	0,4695	0,4740	0,4785	0,4830	0,4875	0,4920	0,4965	0,5010	0,5055

Fuente: MAGAP (2013).

Las bonificaciones se encuentran estandarizadas bajo los siguientes parámetros:

- Bonificación por Calidad Sanitaria: 0,01 ctv. por litro de leche cruda, a los predios certificados como predio libre de brucelosis y tuberculosis (MAGAP, 2013).
- Bonificación por Buenas Prácticas Ganaderas: 0,02 ctv. por litro adicionales a la bonificación por calidad sanitaria, si fuera el caso a predios certificados con Buenas Prácticas Ganaderas (MAGAP, 2013).

2.1.3 Documentación para la Constitución de Empresa Láctea

- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Registro Único de Proveedores (RUP)
- Registro Único de MIPYMES – RUM
- Calificación Artesanal

2.2 Buenas Prácticas Ganaderas

Las Buenas Prácticas Ganaderas son estándares que ayudan en el proceso de producción a la obtención de una alta calidad en la leche. Estas normativas se encuentran regidas bajo la responsabilidad y competencia de Agrocalidad la cual incentiva a los pequeños, medianos y grandes productores de leche a que estas prácticas sean aplicadas para la obtención de una certificación internacional como es las BPP (Agrocalidad, 2019).

Las normativas que regulan estas prácticas se encuentran bajo ciertos estándares a cumplir.

Tabla 9.Buenas Prácticas Ganaderas

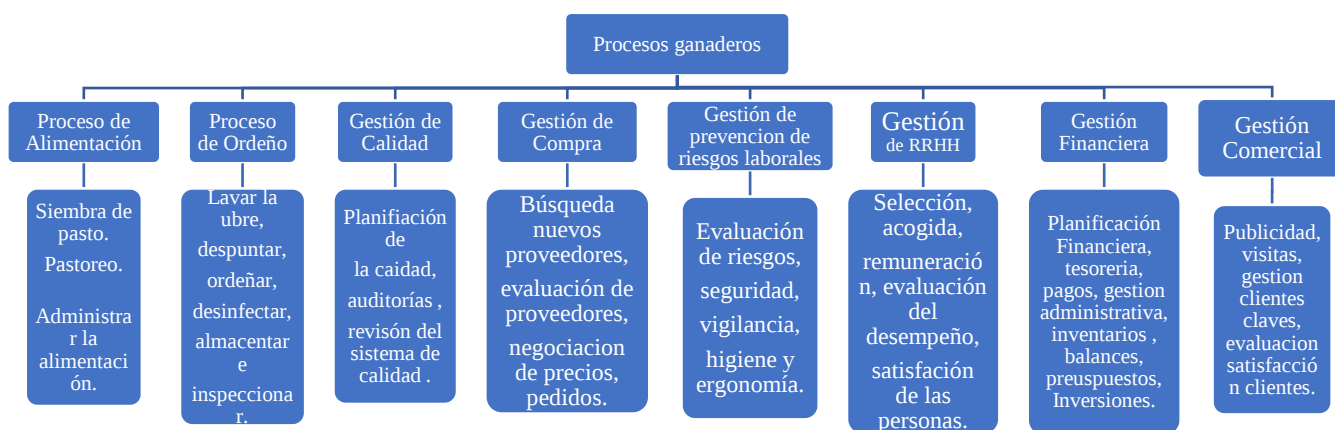
Ubicación, infraestructura, maquinaria	Ubicación de la Unidad Productiva Infraestructura Instalaciones, equipos y utensilios Cercos eléctricos Tanques de almacenamiento Lugares de almacenamiento y sus instalaciones
Medidas Higiénicas	Higiene Personal Higiene de las instalaciones Limpieza y desinfección de los implementos Bioseguridad Control de Plagas
Calidad del agua y alimentación animal	Calidad de agua Alimentación y su higiene
Productos veterinarios y plaguicidas de uso veterinario	Utilización de productos veterinarios Bodegaje de productos veterinarios Manejo de residuos Equipos de Ordeño Manejo de la leche
Documentos y Registros	Manejo de registros y trazabilidad
Manejo del Ambiente	Seguridad y bienestar laboral

Fuente: Agrocalidad (2012)

2.2.1 Gestión Ganadera

La gestión de administrar una hacienda ganadera se la debe analizar desde un punto de liderazgo, integrar todas las actividades tanto las tareas funcionales como las tareas de campo es primordial; Fayol describe estas funciones como la planificación, organización, dirección, coordinación y el control. Las operaciones ganaderas se dividen en los siguientes procesos:

Tabla 10. Procedimiento para la gestión por procesos de entidades ganaderas



Fuente: Medina, Nogueira, Gonzales & Negrín (2004)

2.2.2 Administración Ganadera Bajo las BPG

En los diferentes procesos ganaderos conocer y aplicar las Buenas Prácticas Ganaderas (BPG) ayuda a los empresarios a ganar tiempo para que las actividades productivas sean más rentables y sostenibles. Para entrar un poco más a detalle las BPG son las técnicas que se aplican en la rutina de la empresa ganadera durante la crianza y el manejo de los animales a lo largo de sus etapas de vida, hasta que salen para sacrificio, con el fin de producir alimentos de origen bovino, de buena calidad para el consumo humano (Pardo, 2011)

La FEDEGAN (Federación de Ganaderos en el Ecuador) incentiva estas prácticas para que las haciendas puedan obtener certificaciones oficiales; Los propietarios al conocer estas metodologías al momento de conformar una empresa ganadera lograrán producir productos sanos e inocuos que generarán un mejor posicionamiento en el mercado (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020).

2.2.3 Ubicación de la Unidad Productiva

Al momento de escoger el espacio territorial en el cual se va a desarrollar las actividades de la hacienda se lo debe realizar de una manera estratégica ya que esta debe estar ubicada en un lugar que se encuentre fuera de contaminación como basureros o rellenos sanitarios que sean fuente de riesgo o peligro para los productos, animales y trabajadores. Adicionalmente el lugar debe estar con un rótulo que especifique el nombre de la finca (Alfonso, 2012).

2.2.4 Proceso de alimentación

El proceso de alimentación es muy importante ya que ayuda a proveer los nutrientes que las vacas necesitan para el crecimiento, desarrollo corporal y futura reproducción, adicionalmente ayuda a la resistencia de enfermedades y a la buena producción de leche tanto en calidad como en cantidad.

Para iniciar una siembra exitosa existen recomendaciones técnicas avaluadas por “Agrocalidad” expresadas en las BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) las cuales ayuda a ser mejores productores y a tener una buena administración de la siembra que ayuda a la protección del medio ambiente y a la salud humana (Agrocalidad, 2019).

Se aconseja obtener el historial del lugar en el cual se desea sembrar para anticipar posibles riesgos de contaminación, adicionalmente se debe escoger terrenos con suficiente agua que no se encuentre contaminada. Los terrenos aptos para la siembra son

aquellos que no hayan tenido anteriormente actividades industriales o pecuarias. Para la preparación del suelo se debe aflojar el suelo mediante la labranza ya sea mecánica, manual o animal esto hará que se entierren huevos y larvas de parásitos y a controlar la maleza o a las plagas. Este movimiento de tierra ayuda a la fertilidad del suelo, pero se debe evitar la erosión del mismo por la ausencia vegetal en la superficie del suelo (Agrocalidad, 2019).

En el tiempo de siembra se debe considerar la temporada, es preferible no hacerlo en épocas de lluvia los cuales contribuyen a las inundaciones por esta razón meses como junio o julio son los más apropiados (Vega, 2019).

Es preferible invertir en un estudio del suelo y un análisis climático, ya que son factores principales que ayudarán a determinar la selección de la semilla. Es necesario llevar un registro de la rotación de potreros y del uso de plaguicidas y fertilizantes químicos u orgánicos en los mismos.

En la alimentación según la reglamentación del ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) los alimentos, suplementos y sales mineralizadas suministrados al animal en su alimentación deben contar con el registro del ente regulador al igual los plaguicidas y fertilizantes que son utilizados en los cultivos de forrajes para la alimentación del animal. No se debe administrar alimentos y suplementos que contengan harina de carne, huesos, sangre y despojos. Se debe controlar la temperatura cuando se almacena los alimentos productos y subproductos en la alimentación del animal (Fedegan, 2019).

2.2.5 Proceso de ordeño

Según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación), en el manual emitido de Buenas Prácticas de Ordeño, 2019 (Pág. 6) recomienda que el ordeño se lo debe realizar dos veces al día procurando acostumbrar al animal a horarios fijos, adicionalmente el ordeñador debe mantener los estándares de limpieza en su vestimenta, el mínimo rincón de sus uñas, manos y los utensilios que va a utilizar. La limpieza del ganado también debe ser de alta importancia por ende el

lavado de pezones y el secado de los mismos se debe realizar cuidadosamente asegurando que queden sin rastros de saliva ni de agua. Al iniciar el ordeño este no debe sobrepasar el tiempo de 5 a 7 minutos para evitar enfermedades. Cuando la actividad culmina el sellado de los pezones es necesario efectuarlo introduciendo la ubre en un recipiente con una solución de tintura y yodo comercial el cual evitara que se introduzca bacterias externas.

2.2.6 Gestión de calidad

El bienestar del animal implica implementar estándares óptimos que garanticen la crianza de los animales. Estos estándares implican el abastecimiento de agua, alimento y sal en los comederos y bebederos según su etapa productiva. Prevenir y controlar enfermedades. Se debe brindarles un espacio físico de confinamiento y estabulación que garanticen su bienestar (Contexto Ganadero, 2015).

Dentro del saneamiento básico, se deben realizar los mantenimientos pertinentes para la verificación de las instalaciones y monitoreo de agua. La BPG informa que es pertinente que se lleve registros de los datos para la identificación de problemas e implantación de estrategias correctivas.

La trazabilidad engloba un conjunto de procedimientos técnicos que se debe realizar ya que permite identificar y registrar a cada bovino desde que nace hasta el fin de la cadena de comercialización de esta manera se conoce a todos los animales de producción a nivel nacional esto ayuda a proteger la salud humana y es utilizada como una herramienta de control para la prevención de los derivados de las enfermedades “Zoonóticas” (Ministerio de Agricultura y Ganadería , 2020).

2.2.7 Gestión de compras

En los cuidados de vacunas en la Guía de Buenas Prácticas Pecuarias De Producción de Leche, 2019 (Pág10, Art.6) indica que “Las plantas queseras, centros de acopio de leche, plantas recolectoras de leche y toda persona natural o jurídica, que comercialice leche

cruda, deben exigir a sus proveedores, la copia del certificado de vacunación contra brucelosis bovina, de terneras entre los 3 y 6 meses de edad, como requisito para la compra o movilización de leche”. Dichos procedimientos deben ser registrados en un formato determinado y bajo ninguna circunstancia se debe utilizar antibióticos que son promotores del crecimiento.

2.2.8 Gestión de riesgos Laborales

Según la BPG, se debe evaluar las instalaciones pecuarias las cuales deben ser ubicadas en áreas compatibles con el uso del suelo. Esto lo podemos gestionar mediante la herramienta de Plan de Ordenamiento Territorial (POT) la cual busca planificar el desarrollo equilibrado y sustentable del territorio generando la calidad de vida, la gestión responsable de los recursos naturales y la utilización racional del territorio (Ortega, 2019).

La infraestructura debe garantizar el bienestar de los animales y la seguridad de los trabajadores un claro ejemplo son los pisos con antideslizamientos los cuales deben ser colocados para evitar accidentes. Los establos deben contar con el espacio suficiente para el animal y que permita a los operarios realizar con comodidad las actividades estos deben tener cercas funcionales que delimiten la zona. Deben existir áreas alojamiento en donde se pueda tratar a animales que necesiten tratamiento veterinario. El acceso a drenajes se debe encontrar bien señalizado. (Fedegan, 2019).

Dentro de la bioseguridad la Guía de Buenas Prácticas Pecuarias De Producción de Leche, 2019 (Pág10, Art.5) indica que “El diseño y la infraestructura de las unidades productivas garantizarán las condiciones que permitan mantener el bienestar animal, la higiene y bioseguridad, de manera que se minimice el nivel de contaminación, permita el mantenimiento y limpieza adecuada; y que exista una protección eficaz contra el acceso y proliferación de plagas y enfermedades”. Un registro de todas las actividades de entrada y salida de personas y vehículos ayudarán a disminuir el riesgo de enfermedades. Los animales enfermos deben ser apartados hasta ser curados.

2.2.9 Gestión Recursos Humanos

El personal debe tener a la mano todas las herramientas necesarias para realizar sus actividades, adicionalmente contar con espacios como comedores, áreas de descanso ayuda al ambiente laboral. Las capacitaciones deben ser realizadas mínimo una vez al año indicando normas como higiene, seguridad y riesgos ocupacionales, las cuales deben ser registradas y archivadas. La salud del cliente interno también es muy importante por ende deben ser sometidos a exámenes médicos mínimo una vez al año (Fedegan, 2019).

2.2.10 Gestión Financiera

El registro de todos los movimientos económicos en la hacienda sirve como control de los ingresos y salidas del dinero. Dicho control es muy importante para evitar que el dinero sea mal utilizado o que existan perdidas dentro de las empresas. Adicionalmente junto con todos los registros se puede realizar un presupuesto el cual ayude a la planeación financiera en el corto plazo y de esta manera administrar los recursos internos de mejor manera.

2.2.11 Gestión Comercial

La comercialización de productos derivados del proceso de producción da a lugar a una serie de procesos fundamentales para la salida de estos bienes en mercados finales.

Afortunadamente en Ecuador el MAGAP junto con La Coordinación General de Redes de Comerciales, gestiona e impulsa estrategias para la comercialización de alimentos provenientes de organizaciones campesinas en circuitos cortos y alternativos con la finalidad de incentivar relaciones comerciales más equitativas para el pequeño y mediano productor (Ministerio de Agricultura, 2020).

Los circuitos cortos son mecanismos para aumentar y esparcir la difusión para un consumo social y amigable con el medio ambiente. La gestión de estas redes comerciales

en el área de servicios se trata de implementar el valor agregado en los productos a través de nuevas tecnologías y la planificación de una estrategia para la distribución de bienes y una proyección de ferias de intercambios.

Dentro de los circuitos alternativos se gestiona la planificación para las propuestas correspondientes a compras públicas. Dentro del área de productos se planifica un calendario anual de ferias a nivel nacional, informes sistemáticos sobre la implementación de regulaciones sobre la producción y comercialización.

2.2.12 Procesos de la hacienda Ganadera “Gualilagua De Laso”

La hacienda Gualilagua ubicada a 20 km de Quito se dedica a la producción de leche cuenta con alrededor de 250 cabezas de ganado de la raza Holstein, con lo cual, ha llegado a pertenecer a la lista de proveedores de la empresa de lácteos Nestlé.

El dueño Carlos Uribe es quien se encuentra a cargo de la administración general de la hacienda y Jaime Caiza es médico-veterinario y se encuentra al cuidado periódico de los animales (Pérez, 2014).

Cuenta con ordeño mecánico lo cual ayuda a la reducción de recursos y a cumplir las normas de calidad impuestas por su principal cliente (Pérez, 2014).

Todos sus integrantes conocen de los procesos diarios, por ende, se encuentran bien definidos y los realizan de una manera ordenada como se muestra en la siguiente tabla:

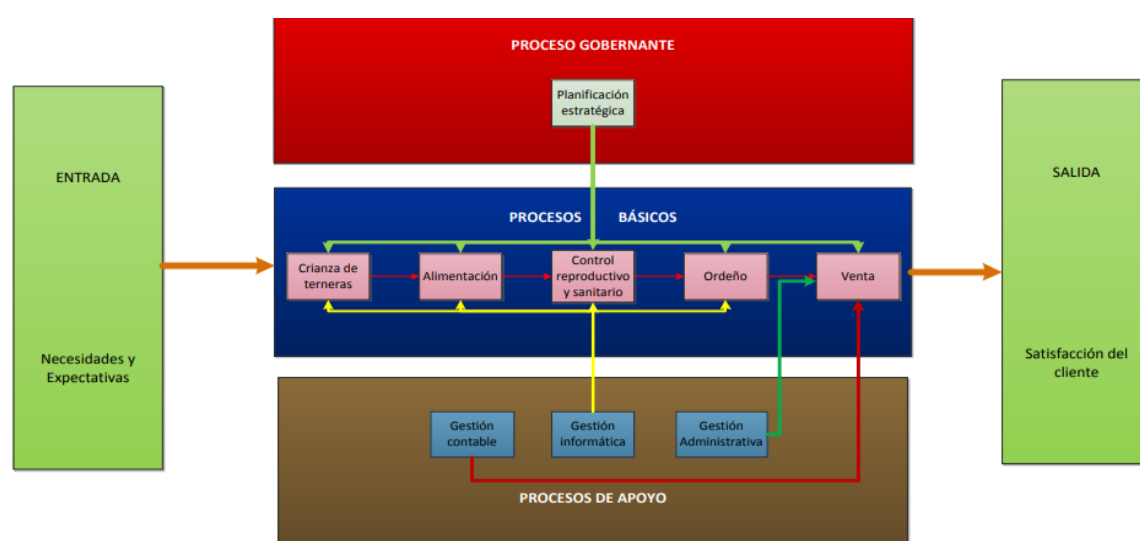


Figura 7.- Mapa de procesos hacienda Ganadera “Gualilagua De Laso”

Fuente: Pérez, (2014)

Todos los procesos que opera diariamente la hacienda se pueden ver reflejado mas detalladamente en el siguiente cuadro.

Tabla 11. Inventario de Procesos de la hacienda “Gualilagua De Laso”

Área	Proceso
Administrativa	Entrega del Producto (leche fría)
	Venta de leche
	Compras
	Planificación estratégica
	Pago sueldos y salarios
	Capacitaciones
	Pago servicios básicos
	Pago a proveedores
Contable	Liquidaciones de compra
	Retenciones en la Fuente
	Facturación de la leche
Productiva	Software ganadero "Interherd"
	Ordeño mecánico
	Encendido y apagado del ordeño
	Encendido del equipo de ordeño y tanque de frío
	Pre-sellado de pezones (con desinfectante)
	Sellado de pezones (con desinfectante)
	Enfriamiento de la leche
	Lavado del equipo de ordeño
	Lavado del tanque de frío
	Control reproductivo
	Control sanitario
	Elaboración del programa de vacunación y desparasitación
	Muestreos de sangre
	Pastoreo
	Balanceado
	Sales minerales
	Crianza de terneras
	Preparación del sustituto de leche
	Enseñanza a la terneras para comer balanceado
	Manejo de potreros
	Programas de fertilización de pastos
	Utilización de productos biodegradables
	Mantenimiento del equipo de ordeño y maquinaria agrícola
	Mantenimiento del equipo de ordeño y maquinaria agrícola
	Vacunaciones
	Desinfección de comedero de vacas
	Desinfección de instalaciones de terneros
	Desinfección baldes de terneros
	Alimentación de vacas

Fuente: Pérez, (2014)

2.3 Casos de éxito

2.3.1 Caso 1 Ganadería “El Tesoro”

El estrés suele ser una de las enfermedades que más afecta al ganado cuando se encuentra en zonas cálidas lo cual hace que las ganancias bajen considerablemente, esta situación de amenaza fue identificada por la hacienda por lo que se tomaron medidas rápidas y oportunas para potencializar la producción con ganado de mejor raza creando un ganado más resistente que se adaptara con mayor rapidez.

Las actividades en la producción eran de doble propósito y poco a poco lograron ampliar sus horizontes participando en concursos en donde exhibían su mejor ganado para que los compradores aprecien y efectúen la compra.

Conocer al ganado y el estado en el que se encuentra en base a monitores mensuales referentes al peso y producción de leche permite a esta empresa identificar las reses con buena producción para los concursos lo cual también ha ayudado a la buena imagen de la hacienda y a la fiabilidad que tienen sus compradores al momento de adquirir ganado de raza Gyr (Contexto Ganadero, 2019).

La hacienda Holandesa inició sus actividades hace 10 años y actualmente cuenta con una sede en Colombia. Comenzó con un ganado mestizo y su afán de crecer y de producir en clima caluroso era grande, así que vieron una oportunidad en la genética de su ganado y decidieron implementar el cruce con toros de raza pura llamada “Gyr” con razas Holstein, Ayrshire y Jersey, todo esto para un doble propósito que es la venta de carne y lechera. Al efectuar esta mejora se logró la obtención de bovinos 3/4 con una producción superior que la de sus progenitoras. Sus decisiones se vieron reflejadas al obtener un récord nacional en la de producción de leche en Agroexpo 2015 con la raza “Simmental Duquesa” con la cual produjeron 52 litros diarios por vaca. Adicionalmente han logrado potenciar al máximo la producción de la raza Randa, es así que han llegado a producir alrededor de 30 litros por vaca diarios llegando a obtener una producción de 6000 litros de lactación en anuales (Genética Bobina). La alimentación que se

administra al ganado es de forraje verde, este forraje es nuevo todos los días ya que cuando las vacas entran a comer en un potrero evalúan la capacidad de carga del terreno, se hacen cálculos del consumo y con base en ese valor se hace reducción del potrero al correr una cinta que delimita el área conservando el mismo número de animales, si no disponen de pastos realizan ensilaje de pastos (Fonseca, 2016).

2.3.2 Caso 2 Ganadería “Monte Carmelo”

La hacienda ubicada en el cantón Guano en la provincia de Chimborazo ha llegado a ser la primera hacienda en el país con certificación por emisión neutra de carbono, la certificación fue entregada junto a los técnicos de Toni, empresa la cual se provee diariamente de los litros de leche que la hacienda produce. La plantación de árboles nativos como yagual, quishuar, acacias moradas y cepillos, ha generado que el nitrógeno permanezca en el suelo (Marquez, 2019).

Javier Zúñiga administrador de la hacienda relata que: “Hemos notado que a medida que cuidamos de nuestros bosques, las precipitaciones aumentan y tenemos más líquido vital en este sector” (Marquez, 2019).

La hacienda garantiza la ganadería sostenible a través de la técnica de regadío y control de pastos amigables con el ambiente que no requieren electricidad ni uso de combustibles; funcionan por gravedad. Para asegurar la calidad de la leche, las vacas son criadas con normas de bienestar animal, son criadas de acuerdo con sus edades y se realiza el monitoreo a través de un sistema satelital en los potreros para tomar mejores decisiones al momento de escoger los espacios de alimentación para el ganado.

2.4 Metodología de soporte

2.4.1 Proceso

Cualquier actividad o grupo de actividades que toma una entrada, le agrega valor y provee una salida a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de la organización para obtener un resultado final. (Harrington H, 1991)

2.4.2 Mejora de procesos

El mejoramiento continuo es una herramienta muy poderosa para las empresas ya que les ayuda a enfrentar y superar retos de una manera sistemática; la apertura al cambio colectivo y la revisión fundamental hace que sean más competitivas dentro de la industria en la que se desarrollan. Es una lucha constante para alcanzar la calidad y excelencia que permite obtener resultados eficientes y eficaces de una manera gradual.

Las acciones para la elaboración de un plan de mejora continua deben ser planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas. Esta metodología ayudará a obtener los cambios y mejoras deseadas dentro de los procedimientos en la organización. El análisis de las áreas a mejorar es indispensable para poder encontrar los problemas a solucionar y en base a estos indicios estructurar un plan de acción que este conformado por objetivos, actividades responsables e indicadores de gestión que ayude a la evaluación constante (Proaño, Gisber, & Pérez, 2017).

2.4.1 Metodología para la mejora de procesos

La mejora continua está conformada por cuatro metodologías que a su vez están constituidas por una variedad de herramientas enfocadas al cliente (Ibañez, 2016).

2.4.1.1 Six Sigma

Metodología centrada en conocer al cliente a través del método DIMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, controlar) empleando proyectos específicos para mejorar la calidad del producto tratando de bajar los costes y aumentar la satisfacción del cliente. Permite eliminar la variabilidad y el desperdicio (Ibañez, 2016).

Principalmente se basa dos grandes indicadores: la velocidad con que se realiza un proceso (tiempo de ciclo) y el número de errores que llegan al cliente (interno/externo) (Robledo, 2017).

2.4.1.2 Lean

Metodología que direcciona al mejoramiento continuo de la eficiencia en los procesos de fabricación o prestación del servicio. Pone en suspensión todo proceso que no aporta valor, permitiendo trabajar de una forma más eficiente y con un consumo menor de los recursos (Robledo, 2017).

2.4.1.3 TOC

Proporciona la capacidad de producir sin cuellos de botella con el objetivo de que las empresas ganen dinero a través de tres indicadores de procesos: maximizar sus ventas asegurando su presencia en el mercado, reducir inventarios y minimizar los gastos operacionales (Robledo, 2017).

2.4.2 Herramientas de la Mejora Continua

La mejora continua se puede aplicar a través de herramientas tácticas, estratégicas, estabilización o de solución de problemas. Estos son escogidos en base a la situación de cada empresa (Ibañez, 2016). Las herramientas utilizadas son:

Tácticas

Liderazgo, cultura al cambio y trabajo en equipo.

Estratégicas

Mapa de cadena de valor y teoría de restricciones.

Estabilización

5 S's, flujo de material, mantenimiento planeado, instrucciones de trabajo.

Solución de problemas

Prueba-error, diseño de experimentos, solución básica de problemas, sistema pull.

2.4.3 Criterios para la selección de la herramienta de mejora

Se recomienda realizar una preselección de las herramientas que se adecuan mejor a las necesidades y objetivos de la empresa. A medida que se va incorporando la herramienta se pueden realizar ciertas modificaciones. Es necesario aprender a utilizar pocas herramientas y adaptarlas a las necesidades de la organización (Teruel, 2019).

Al escoger la metodología que se adapte de mejor manera al mejoramiento continuo los pasos necesarios a seguir los veremos en el siguiente gráfico.

Tabla 12. Pasos para la mejora de procesos

Etapa	Actividades	Preguntas claves	Herramientas
1 Identificar el proceso	Definición de los Procesos Organizacionales	¿Qué procesos sustentan el Cumplimiento del Propósito estratégico?	Trabajos de grupo, consulta a expertos, reuniones participativas, documentación descriptiva del proceso (descripción del proceso/mapa general)
	Selección de los procesos claves.	¿Cuáles de ellos necesitan Salidas directas o clientes?	
2 Caracterizar el Proceso	Descripción del contexto	¿Cuál es la naturaleza del proceso?	Documentación descriptiva del proceso, datos históricos, reuniones participativas, trabajos de grupo.
	Determinación del Alcance	¿Para qué sirve?	Discusión de grupos (involucrados en el proceso)
	Determinación de situaciones	¿Cuáles son los requisitos (Clientes, proveedores, etc)?	Reuniones participativas, documentación del proceso, mapeo del proceso (SIPOC)
3 Evaluar el proceso	Identificación de problemas	¿Cuáles son los principales problemas del proceso?	Diagramas de Pareto, Diagramas y Matrices Causa-Efecto, Estratificación, Gráficos de Control, 5H y 1H, Documentación de procesos, Encuestas
	Levantamiento de soluciones.	¿Dónde y cómo puede ser mejorado el proceso?	Brainstorming, GUT, Técnicas de grupos nominales, Votación grupal, Documentación de procesos
	Elaboración del proyecto.	¿Cómo se organiza el trabajo de mejora?	Ciclo PHVA, 5W y 1H, Documentación de procesos, Técnicas de presentación asertiva de proyectos.
4 Mejorar el Proceso	Implantación del cambio.	¿Cómo se hace efectivo el rediseño del proceso?	Hoja de verificación, Histograma, Diagrama de Pareto, Gráficos de Control, 5W y 1H, Diagrama de causa-efecto, Documentación del proceso
	Monitoreo de resultados.	¿Funciona el proceso de acuerdo con los patrones?	Ciclo PHVA, Matriz causa-efecto, GUT, FMEA, Reuniones participativas, Metodología de solución de problemas, Documentación de proceso.

Fuente: Marín (2019)

3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

La realización de un diagnóstico empresarial es una herramienta que ayuda a determinar la situación actual de una empresa a través de un análisis holístico con el cual se puede saber si las actividades se las están realizando encaminadas al cumplimiento de la misión de la empresa, adicionalmente este estudio permite conocer oportunidades de fortalecimiento funcional y competitivo.

3.1 Metodología del levantamiento de la información

Las herramientas utilizadas para el levantamiento de la información en este estudio fue la entrevista con el administrador y la observación de los procesos gracias a un recorrido que se pudo realizar en el interior de las instalaciones.

- Entrevista

Para la recopilación de la información fue necesaria la ayuda del administrador de la hacienda, quien con su aportación nos presentó puntos importantes.

El día que se realizó la reunión con el administrador fue el 15 de mayo de 2020, los temas que se trataron en la entrevista abarcaron aspectos relacionados con la administración en general de la hacienda, los cuales se presentarán más adelante.

La entrevista fue en base a un conocimiento pleno anterior de cómo se maneja la hacienda en la cual se abarcaron temas relacionados con la administración de los procesos internos.

- Guía de observación

La observación es una técnica a través de la cual el analista participa activamente como espectador de las actividades llevadas a cabo por una persona para conocer mejor su sistema. El propósito de la observación es múltiple, permite al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, donde se hace y porque se hace. **Fuente especificada no válida.**

A través de la observación se pueden detectar varias cosas que se las puede reafirmar a través de estadísticas o de estudios más minuciosos. Por medio de la vista se pueden manifestar varios escenarios que pueden ser sometidos a investigación y partir de ellos determinar un diagnóstico empresarial.

Se dio apertura a constatar por medio de la observación el cumplimiento de las etapas que se detallan a continuación:

- Compra y recepción de insumos.
- Bodegaje de los insumos
- Producción
- Sanidad y Limpieza
- Transporte

La administración general de la hacienda se lo maneja desde una modalidad tradicional, es un negocio familiar liderado por el padre de administrador con quien ha puesto empeño desde toda su vida para que las actividades se las realicen de la mejor manera, sin embargo, nunca se ha contado con asesoría externa que aporte cambios que favorezcan al desarrollo de la hacienda esto ha causado que no exista un control permanente en todas las actividades de e incluso con el personal.

Otra cuestión que le preocupa al administrador es la forma en la que se toman las decisiones, ya que al no existir una planificación en relación con los gastos en los que se suele incurrir por trabajos ocasionales y la falta de comunicación entre las personas que integran la hacienda se suelen cometer errores que generan molestias y desacuerdos.

Frente a todos los sucesos positivos y negativos por los cuales ha venido pasando la hacienda, los pequeños cambios han ayudado a que el negocio no decaiga y siga en la lucha por crecer

3.2 Identificación del mapa de procesos (mapa actual)

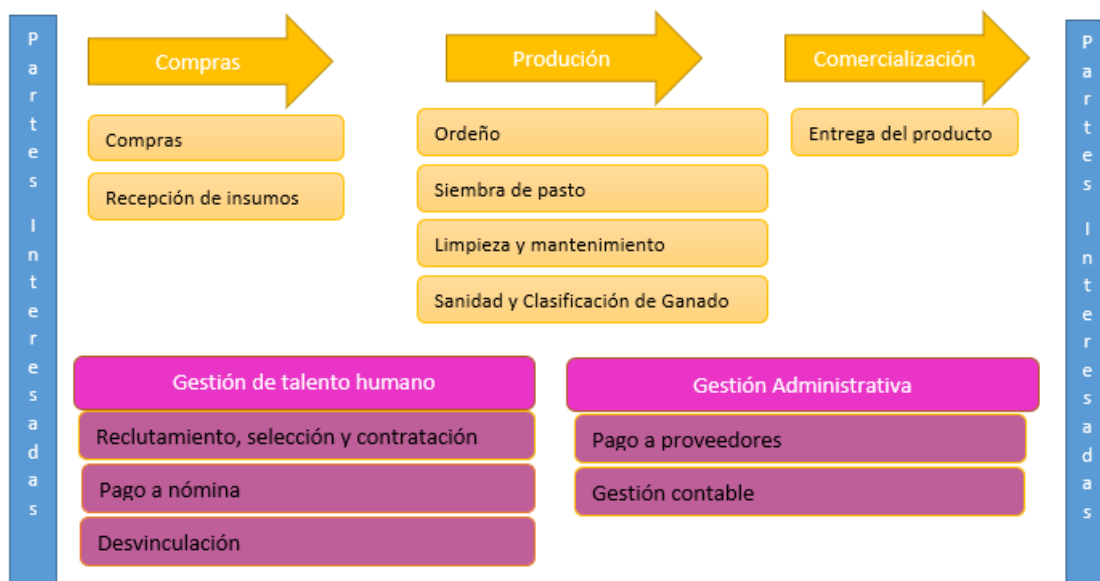


Figura 8.Procesos actuales de la hacienda "Jaqueline"

3.3.1 Proceso de Compras

3.3.1.1 Descripción del proceso de Compras

La compra se realiza directamente en centros agrícolas especialmente en "Fertisa" donde se compra para la siembra, las medicinas, la limpieza tanto para el ganado como para el lugar y el alimento del ganado. La gestión de compra se lo realiza trimestralmente, cuando los insumos se están por terminar, el mayordomo comunica al gerente general de la hacienda quien a su vez llama al administrador y solicita por vía telefónica la solicitud de compra de los insumos. El administrador que vive en la ciudad de Otavalo viaja hasta Cayambe y compra en "Fertisa", carga en su auto y sube los insumos a la propiedad.

A continuación, se detallan los productos que se compran habitualmente:

Siembra: Fertilizantes, semillas y abono.

Medicina: vitaminas desparasitantes, medicina para el control de enfermedades cardiovasculares.

Limpieza: detergentes, ácido y desinfectantes.

Alimento: Sal y forrajes

3.3.1.2 Desempeño del proceso de Compras

Tabla 13. Costo de Operación por minuto de la hacienda “Jaqueline”

Costo de Operación por minuto	
Concepto	Mensual
Mantenimiento y reparaciones	1350
Combustibles	1820
Suministros y materiales	3810,95
Servicios públicos	580
Pago por otros servicios	506,57
Pago por otros bienes	1419,68
N pago por otros bienes	1419,68
Honorarios profesionales y Die	313,6
IVA que se carga al gasto	81,78
Depreciación maquinaria, equip.	350
Total	11652,26
Fórmula	(Total costo de operación / 30*24*60)
30 días * 24 horas * 60 min	43200
Costo operación por minuto	0,269728241

Fuente: Hacienda Jacqueline (2017-2018)

Tabla 14.-Tiempo promedio de espera de la orden de compra

Tiempo promedio de espera para la realización del proceso de compra	
N° Solicitud de pedido	Promedio de espera
1	8 días

Fuente: Lopez (2020)

3.3.1.3 Fortalezas y debilidades del proceso Compras

Aspectos Positivos

Existe un responsable asignado para la compra de insumos.

Aspectos por mejorar

Mantener una planilla de pedidos para la solicitud de compra, favorece a la documentación de los gastos incurridos, adicionalmente es un sustento para la correcta compra de los insumos y se eliminan los errores de compra de insumos innecesarios o faltantes

No existe un sistema que brinde la información en tiempo real sobre el stock disponible, por ende, cuando se consume un producto en su totalidad entran en apuros por el tiempo de espera de la orden de compra.

No existe un flujo que ayude a constatar si los insumos que se piden efectivamente ya se consumieron, por ende, causa errores en el proceso de compra.

3.3.2 Proceso de Recepción de insumos

3.3.2.1 Descripción del Recepción de insumos

Una pequeña casa de cemento es utilizada como almacenamiento para todos los insumos ganaderos, los insumos no necesitan estar a una determinada temperatura por ende se los puede almacenar en dicha bodega la cual se encuentra libre de humedad. Cuando llegan estos materiales se procede a la descarga, el mayordomo registra en su cuaderno a mano los insumos que llegan, este registro suele ser llenado también con la salida de los insumos, pero a veces se olvida anotar las fechas y los insumos utilizados por ende suele existir un descuadre, no se suelen hacer monitoreo constante del mismo.

3.3.2.2 Fortalezas y debilidades del proceso de Recepción de Insumos

Aspectos Positivos

El mayordomo es el único que tiene acceso al interior de la bodega y mantiene un registro a mano en el cual detalla los materiales que han ingresado a la hacienda.

Dado que la hacienda se encuentra una zona fría los productos se conservan en un correcto estado sin necesidad de incurrir en la compra de algún almacenamiento en frío que genere costos a la hacienda.

La bodega se encuentra cerca del área de producción y no obstaculiza el paso de ningún área de trabajo, adicionalmente se encuentra en un lugar central por ende los insumos son de fácil y rápido acceso.

Aspectos por mejorar

La bodega debería tener una clasificación con señalización para cada insumo, de esta manera se mantiene un orden y los insumos no se encuentran dispersos por todo el lugar.

Pese a que existe un registro hecho a mano de la entrada y el uso de los productos, un Kardex podría mejorar la trazabilidad de la cantidad disponible y la cantidad utilizada en cada actividad, dicho registro debería contar con la fecha, el motivo de utilización y observaciones adicionales al uso de dicho producto para posteriormente presentar un informe mensual con observaciones que ayuden al estudio de los resultados si se está utilizando de manera correcta los insumos, adicionalmente la información puede ayudar para la asignación del presupuesto.

No existen horarios definidos que ayuden a la coordinación entre el socio y el mayordomo cuando lleva las compras. Esto hace que el proceso se vea vulnerable ya que muchas veces se deja afuera de la bodega para que cuando el mayordomo llegue pueda ingresar los insumos al interior de la bodega.

3.3.3 Proceso de Ordeño

3.3.3.1 Descripción del proceso de Ordeño

Para iniciar el proceso de producción el mayor domo junto con su familia vive dentro de la hacienda en una casa otorgada por el gerente general. El mayor domo se despierta a las 3:30 de la mañana y va a ver al ganado lechero que se encuentra en un potrero cercano al establo.

Al llegar con todo el ganado, el ayudante del mayor domo coloca en orden a las vacas que van a ser ordeñadas de 8 en 8 ya que esa es la disponibilidad que se tiene en el ordeño mecánico.

Se sujeta las patas con sogas y utilizando guantes se encarga de la limpieza de las ubres, posteriormente coloca las pezoneras en las vacas y la maquina empieza a extraer la leche de las vacas la cual es transportada a través de las mangueras a unos tarros.

El ayudante es el encargado de monitorear el flujo de leche y cuando este disminuye retira las pezoneras, sella los pezones de la vaca con una solución de agua y sal. Posteriormente se trae a la siguiente vaca que se encuentra lista para ser limpiada y ordeñada.

La leche obtenida se almacena en el tanque de enfriamiento en donde se conserva a una temperatura de 4C° la cual ayuda a que la leche se mantenga fresca lejos de cualquier punto de contaminación.

3.3.3.2 Desempeño del proceso de Ordeño

Tabla 15.Indicadores de producción diaria por vaca

Tabla de Indicadores		
Producción por vaca		
Producción (diaria)	680 lit	
Ganado Lechero	65	
Fórmula	(Producción diaria en lit.) / Ganado lechero	680/65
Total		10,46 lit

Fuente: Lopez (2020)

3.3.3.3 Fortalezas y debilidades del proceso de Ordeño

Aspectos Favorables

Se pudo observar que existe gran preocupación con mejorar los hábitos sanitarios en el interior de la sala de ordeño ya que se utilizan: guantes y desinfectantes.

Otro punto favorable, es el chequeo de las ubres de las vacas en cada ordeño y la aplicación de sellantes que protege al animal de las bacterias.

Aspectos de Mejora

Los índices de obtención de leche son demasiado bajos al promedio de leche que se obtiene de una vaca normalmente.

3.3.4 Proceso de Siembra de Pasto

3.3.4.1 Descripción del proceso de Siembra de Pasto

Dentro de los insumos comprados se proveen de semillas las cuales son cosechadas y se consiguen los pastos perennes los cuales se los renueva cada cuatro años y pastos ocasionales se los renueva cada 6 meses. El modelo que se utiliza es la rotación de potreros a campo abierto que se delimita con cerca eléctrica. Los tipos de pasto que se siembran son pasto azul, tetralite y trébol rojo. Diariamente está destinado un lote para el consumo para el rebaño lechero y otro lote separado destinado para el rebaño seco.

3.3.4.2 Desempeño del proceso de Siembra de Pasto

La caga por hectárea de una hacienda es el número de reses adultas por hectárea que puede sostener una finca durante todo el año de acuerdo con las condiciones en que se encuentre (López).

Tabla 16. Carga por hectárea de los potreros en la hacienda “Jaqueline”

Tabla de Indicadores	
Carga por hectárea de los potreros	
Meses	N° Ganado
Enero	175
Febrero	176
Marzo	176
Abril	175
Mayo	179
Junio	175
Julio	175
Agosto	179
Septiembre	179
Octubre	180
Noviembre	179
Diciembre	179
Total	2127
Promedio	$2127 / 12 = 177,25$
Hectáreas de potreros	180 hectáreas
Fórmula	(Hectáreas de potrero / promedio anual de ganado)
Total	$180 / 177,25 = 1,01$

Fuente: Hacienda Jaqueline (2017-2018)

3.3.4.3 Fortalezas y debilidades del proceso de Siembra de Pasto

Aspecto favorable

La carga por hectárea es de una res por hectárea, gracias a estudios de suelo realizados la capacidad por hectárea es de 2 vacas, por ende, se encuentra en la capacidad adecuada al ser la capacidad mayor que la carga.

Aspectos de Mejora

No existe un control para la capacitación sobre pastos

Se llama la atención por la lejanía en la que se encuentran los potreros del área de ordeño ya que es un factor que afecta al bienestar del ganado. El dato que se obtuvo tras el cálculo de producción por cabeza de ganado es inferior a lo que se debería producir diariamente. La baja producción suele puede ser causada por múltiples factores, en este caso se presume que el estrés que se genera en los traslados del ganado podría ser un componente que contribuye a la baja producción.

3.3.5 Proceso Limpieza y Mantenimiento

3.3.5.1 Descripción del proceso de Limpieza y Mantenimiento

El estándar de limpieza se trata de cuidar al máximo ya que el producto es expuesto a muchas bacterias. La limpieza del lugar se lo realiza todos los días después de cada ordeño; se limpia el suelo con mangueras y desinfectantes los cuales ayudan a recolectar la materia orgánica la cual dejan secar al aire libre para posteriormente utilizarla como abono para los potreros. La limpieza de la maquinaria de ordeño y la del tanque de enfriamiento se lo realiza posterior a cada utilización con agua y desinfectantes.



Figura 9. Limpieza diaria de la hacienda “Jaqueline”

El mantenimiento de la maquinaria existente es realizado por los trabajadores ya que tienen claro cómo funcionan los activos, el cambio de piezas se lo realiza aproximadamente cada 3 meses.

3.3.5.3 Fortalezas y debilidades del proceso de Limpieza y Mantenimiento

Aspectos Favorables

- Se puede visualizar que el personal conoce el correcto uso de las maquinarias con las que cuenta en la hacienda.
- Se destaca la desinfección del lugar tras cada ordeño con mangueras de agua que ayudan a la limpieza del lugar, la desinfección de los tarros y de las pezoneras del ordeño mecánico.
- Existen conductos que ayudan al drenaje del agua sucia.

Aspectos de Mejora

- La dotación de uniformes impermeables de color blanco ayuda a que se evite la contaminación que puede ingresar por la ropa que se utiliza en el exterior, adicionalmente a través de los uniformes se puede dar un mayor control sanitario por parte del personal que se encuentra en la sala de ordeño.
- Para contribuir a un control de limpieza más rígido se recomienda manejar un registro de cumplimiento en el cual conste el personal, las fechas y horas en las que se ha realizado la actividad de limpieza.
- Pese a que no existen escaleras o áreas de alto riesgo, la señalización en el suelo de la entrada y salida del ganado, áreas por donde se debe transitar podrían contribuir a una mejor organización visual del lugar.

3.3.6 Proceso de Sanidad y Clasificación de ganado

3.3.6.1 Descripción de Sanidad y Clasificación de ganado

El cuidado que se debe tener con el ganado es muy importante ya que al no curar las enfermedades rápido el animal se podría morir lo cual causa pérdidas y posibles contagios masivos. Un veterinario asignado por la Federación de Ganaderos es quien va cada tres meses a vacunar al ganado y lleva un registro de todas las vacunas suministradas al ganado de la hacienda.

La Clasificación del ganado es de la siguiente manera:

- Ganado seco: se encuentra conformado por el ganado que no se encuentran produciendo leche ya sea porque entran a maternidad igualmente duermen y comen en un lote diferente al ganado mayor.
- Ganado menor: se encuentra conformado por las terneras que están en proceso de desarrollo se les suministra 4 litros de leche diarios y pasan en un proceso de crianza durante 6 meses.
- Ganado macho: por políticas internas se vende al ganado macho a los 8 días de haber nacido por los altos costos que implica la crianza de este tipo de ganado, se encuentran únicamente 2 toros en la hacienda que son utilizados para la reproducción.
- El ganado mayor: se encuentra conformado por el ganado lechero el cual se duerme y come en un lote determinado de la hacienda.

3.3.6.2 Desempeño de Sanidad y Clasificación de ganado

Tabla 17. Tasa de mortalidad y natalidad del ganado de la hacienda “Jaqueline”

Tabla de Indicadores					
Ganado	N° de ganado	N° de muertes	Fórmula	Tasa de Mortalidad	Tasa de Natalidad
Vacas	50	8	$(\text{Vacas murtas/ total de vacas}) * 100$	$8 * 100 / 50 = 16\%$	
Temeros	18	3	$(\text{Vacas terneros/ total de terneros}) * 100$	$3 * 100 / 18 = 44,44\%$	
Vacas vientre	30		$(\text{Nacimientos/Vacas preñadas}) * 100$		$18 * 100 / 30 = 60\%$

Fuente: Hacienda Jaqueline (2017-2018)

Las principales causas de muerte han sido por el entorno en el que se encuentran fuertes lluvias, altas temperaturas y caídas por el terreno irregular hacen que exista un decrecimiento en el número del ganado. Cuando se ha tratado por temas de salud, se les ha brindado la medicación adecuada, sin embargo, al encontrarse expuestos al aire libre en los potreros (los cuales no tienen cobertizo) dificulta a que el animal sane de la manera adecuada y no responda al tratamiento otorgado.

El índice de natalidad de 80 a 90 por ciento es bueno, sin embargo, en la hacienda este porcentaje es del 60%. Aproximadamente el porcentaje restante que no se lo ha calculado son los toros que nacen, pero al pertenecer al giro del negocio son vendidos rápidamente.

3.3.6.3 Fortalezas y debilidades del proceso de Sanidad y Clasificación de ganado

Aspectos Favorables

- Se realiza la mantención periódica de la maquinaria utilizada ya que se encuentra en buen estado.

- Se destaca la realización periódica de la desparasitación de los animales, control de plagas y aplicación de vacunas que refuerza el sistema inmunológico del ganado ayudando a prevenir enfermedades
- Se utiliza aretes para la clasificación del ganado con lo cual se puede identificar los animales que requieren algún tratamiento veterinario adicional.
- El lugar está cuenta con el cercamiento que la BPG recomienda para que se pueda delimitar la propiedad e impedir el paso de personas no autorizadas y otros animales que no sean parte del ganado.
- Adicionalmente el establo se localiza a una distancia aceptable del área de bodegaje de esta manera no existe ningún riesgo de contaminación.

Aspectos de mejora

- El índice de mortalidad en especial de los terneros es alto, se debería mantener un cuidado mayor y especial durante todo el proceso de gestación de las vacas.
- No existe una capacitación al responsable del manejo del ganado para la detección rápida de enfermedades.

3.3.7 Proceso de Entrega del Producto

3.3.7.1 Descripción del proceso de Entrega del Producto

Una vez que se realiza el ordeño mecánico se traslada la leche en los tarros y se vacía en la tina de enfriamiento la cual ayuda a mantener en condiciones óptimas a la leche evitando que se encuentre expuesta a bacterias del entorno. Posteriormente todos los días a las 6:00 am pasa el camión de “Dulac” que tiene un tanque que recepta la leche por medio de una manguera y la leche es trasladada finalmente a la fábrica.

3.3.7.3 Fortalezas y debilidades del proceso del proceso de Entrega del Producto

Aspecto favorable

- Toda la producción es vendida a su totalidad.
- El cliente cuenta con el camión acopiador de leche, por ende, la empresa no incurre en gastos de transporte.

Aspecto de mejora

- Muchas veces se extiende el tiempo de entrega por atrasos de ambas partes.

3.3.8 Proceso de Reclutamiento, selección y contratación del personal

3.3.8.1 Descripción del proceso de Reclutamiento, selección y contratación del personal

El proceso de reclutamiento se lo realiza únicamente por recomendaciones de los actuales trabajadores quienes han venido trabajando desde hace muchos años atrás y a quienes se les consulta por personal cuando hay que realizar trabajos ocasionales, pero nunca se han formulado entrevistas de contratación formales.

3.3.8.2 Fortalezas y debilidades del proceso de Contratación del Personal.

Aspectos favorables

- El personal acata las órdenes de los altos mandos.

Aspectos de Mejora

- No existe indicadores que ayuden al análisis periódico del desempeño de los colaboradores

- Falta de capacitación al personal para la renovación de conocimientos.
- No existe un buen proceso de selección de personal
- No existen descripciones de las actividades que debe cumplir el funcionario

3.3.9 Pago a nómina

3.3.9.1 Descripción del proceso de Pago de nómina

Existe una contadora quien maneja toda la parte contable de la empresa, se ocupa de calcular la remuneración de los trabajadores de la siguiente manera:

- Cálculo de anticipos a lo largo del mes.
- Se realiza un rol de pagos en un archivo de Excel.
- Se envía un informe al administrador y se presenta un informe al gerente general.
- Con la aprobación de los roles el gerente general se encarga de sacar el dinero del banco.
- Paga personalmente en efectivo a sus colaboradores.

3.3.9.2 Desempeño del proceso de Pago de nómina

Tabla 18. Cálculo de horas hombre de la hacienda “Jaqueline”

Costo del personal por minuto						
Cargo	Sueldo Mensual	Valor diario	Valor hora	Costo personal por minuto	Costo operación por minuto	Costo total por minuto
Gerente	1.600	53,333	6,667	0,111	0,27	0,381
Socio	1500	50,000	6,250	0,104	0,27	0,374
Administrador	600	20,000	2,500	0,042	0,27	0,311
Contador	600	20,000	2,500	0,042	0,27	0,311
Veterinario	250	8,333	1,042	0,017	0,27	0,287
Mayor Domo	500	16,667	2,083	0,035	0,27	0,304
Tractorista	450	15,000	1,875	0,031	0,27	0,301
Mecánico	300	10,000	1,250	0,021	0,27	0,291
Ordeñadora	400	13,333	1,667	0,028	0,27	0,298
Peones	15	0,500	0,063	0,001	0,27	0,271
Fórmula	Costo del personal por minuto: Sueldo mensual / 30* 8*60					

Fuente: Hacienda Jaqueline (2017-2018)

3.3.9.3 Fortalezas y debilidades del proceso de gestión del talento humano.

Aspectos favorables

- La hacienda se encuentra al día con el pago a sus empleados.

Aspectos de mejora

- La forma de pago es vulnerable a robos y pérdidas al manejarse los pagos únicamente en efectivo.

3.3.10 Proceso de Desvinculación

Al momento de que una persona es separada de las operaciones internas de la empresa se llega a acuerdos legales, todo el proceso se lo realiza con un abogado de confianza quien ayuda a la desvinculación del personal bajo la normativa que establece la constitución ecuatoriana.

3.3.11 Proceso Pago a Proveedores

3.3.11.1 Descripción del proceso Pago a Proveedores

A los proveedores se les realiza pago en efectivo a través un depósito a través de una cuenta que se encuentra a nombre del gerente general.

Luego de la compra las facturas se las entrega a la contadora para el registro de las mismas

3.3.9.3 Fortalezas y debilidades del proceso de Pago a Proveedores

Aspectos Positivos

- El proveedor siempre ha vendido productos de buena calidad y es de confianza

Aspectos de Mejora

- Nunca se han creado contratos que mejoren las condiciones de compra que puedan beneficiar a la hacienda en el tema de precios.

3.3.11 Gestión contable

Este proceso inicia con la recolección de las facturas de compra y venta las cuales son recibidas por la contadora quien registra en un formato de Excel para poder organizar las declaraciones mensuales.

Continúa con la emisión de las facturas a Dulac para el pago correspondiente a la leche entregada.

Finaliza con las declaraciones.

Tabla 19. Índices financieros de la hacienda “Jaqueline”.

Indicadores Financieros		
Año	2017	2018
Liquidez General	9,06	10,35
Razón de Apalancamiento	1,12	1
Razón del Endeudamiento	0,11	0,003
Razón Margen de Utilidad	0,21	0,53
Razón de Rendimientos sobre los activos totales	2	0,08
Razón de Rentabilidad General	0,21	0,47

Fuente: Hacienda Jaqueline (2017-2018)

Con los balances contables de la hacienda “Jaqueline” del año 2017 y 2018 podemos obtener ciertos índices financieros que nos ayudan a evaluar el desempeño ocurrido y anticipar los escenarios futuros, tomando como punto de partida para formular aquellas estrategias que influyan en el curso de las operaciones de la hacienda y tener una visión clara de la posición económica actual.

La razón de liquidez general nos ayuda a medir la capacidad de la empresa para

satisfacer sus deudas a corto plazo la hacienda Jaqueline en su índice de liquidez general, en el ratio de solvencia obtuvo 9,06 esto significa que la hacienda cuenta en su activo corriente con 9,06 dólares por cada dólar que tiene de deuda que vence en menos de un año, al ser superior a 1 se podría decir que la empresa cuenta con una liquidez de dinero muy buena, sin embargo, al ser superior a la unidad se puede detectar que la empresa tiene deudas por cobrar muy altas y que varios activos fijos están siendo desperdiciados, existe un exceso de recursos ociosos, como podemos analizar en el 2019 la situación no cambia ya que la cifra aumenta obteniendo así un porcentaje mayor de recursos que no se están utilizando adecuadamente, al ver los balances podemos identificar que las cuentas por cobrar son altas y debido a dichos monos el ratio sube de un año al siguiente.

En el índice de razón de endeudamiento podemos medir el porcentaje de fondos proporcionados a la empresa por los acreedores mientras más alto sea este porcentaje más alto apalancamiento financiero tiene la empresa en este caso la empresa obtiene entre los dos años 1,12 y 1 con lo cual es una disminución favorable.

En el índice de margen de utilidad se muestra la utilidad obtenida por cada dólar de venta, la capacidad de las ventas para generar utilidades. La hacienda obtuvo un incremento de 0,21 a 0,53 con lo cual podemos definir que no hubo un incremento en las ventas, más bien hubo una reducción de gastos que ayudaron a que este índice se incrementara.

En el índice de rendimiento sobre activos totales nos muestra el nivel de ganancias que la hacienda ha obtenido por cada dólar de recursos invertidos, las utilidades generadas por la hacienda tienen a disminuir de 2,00 a 0,08, sin embargo, se puede analizar que en el 2018 se sigue teniendo utilidades la disminución de este índice se dio por la adquisición de un nuevo terreno que al no ser utilizado genera que este índice disminuya. La razón de la rentabilidad estudia la eficiencia general de la hacienda y demuestra lo que cuenta tener un dólar de ingresos, los ingresos de la hacienda están por encima de los gastos. Las cifras nos muestran que el rendimiento de la hacienda por operar es de

21% esto quiere decir que por cada 100 dólares en ventas se obtiene 21 dólares de ganancia esto en el 2018 se incrementa y se obtiene 57 dólares de utilidad por cada cien dólares en ventas.

Con los resultados de cada índice estudiado podemos sacar como conclusión que la hacienda tiene varios recursos a la mano que están siendo desperdiciados, las ventas se mantienen constantes, sin embargo, existe una cartera de cuentas por cobrar muy alta que genera un mal rendimiento de liquidez. Los gastos han logrado ser reducidos Por la culminación de pago de otro bien adquirido por la hacienda.

Los mantenimientos y reparaciones han bajado notablemente su costo al igual que los suministros y materiales. Un periodo de austeridad ha hecho que estos gastos se redujeran al máximo.

3.3.5.3 Fortalezas y debilidades del proceso de Gestión Contable

Aspectos positivos

- Los ingresos son mayores a los gastos incurridos en la producción.
- Se lleva un registro contable ordenado.
- Mensualmente se presenta los estados a la alta gerencia.
- Se encuentra al día con el pago de impuestos.

Aspectos de mejora

- No existe una planificación presupuestal.
- No existe un estudio de los indicadores financieros a profundidad únicamente se espera salir cada mes con los ingresos de las ventas.

- No existen políticas de cobro que colaboren a reducir la cuenta por cobrar
- Los activos no son explotados a la totalidad de su capacidad.
- Existe riesgo en los ingresos al tener únicamente un cliente.
- El cliente no tiene fechas de pago específicas lo que perjudica a la liquidez de la hacienda.

4.Diseño de la Propuesta de Mejora

Desde un inicio el desarrollo ha surgido por el trabajo del hombre en equipo, la administración ha jugado un rol muy importante en la cual la organización y coordinación de los esfuerzos en equipo han sido herramientas claves para alcanzar objetivos comunes. Poco a poco estas técnicas de mando han ido evolucionando y el rol del liderazgo ha ido siendo perfeccionado por medio de vivencias por las cuales se han podido ir comparando los resultados, con el fin de pulir esta gran habilidad. Estas nuevas formas de organización y metodologías de trabajo dan como concepto y apertura a la implementación de procesos como un modelo de gestión empresarial, para aumentar la competitividad y subsistir dentro del entorno agresivo que con el paso de los años sus competidores han buscado ser el equipo dominante.

Con los cambios constantes que existen en el interior de una empresa actualización de tecnología, modificación de actividades, cambios económicos y cambio en la estructura organizacional ha hecho que dichos registros sean guardados y almacenados con lo cual las empresas pueden realizar comparaciones, anticiparse a riesgos que pongan en juego la empresa, y sobre todo monitorear el rumbo en el cual esta se está dirigiendo.

La información de una empresa es valiosa, a partir de la recolección de datos es posible estudiar y diagnosticar su situación. Cada actividad interna genera un aporte o una limitante al progreso general que afecta directamente al desarrollo, al conocer a detalle cada parte que conforma y da estructura a la empresa se pueden establecer conclusiones definitivas para la implementación de mejoras que ayudan al fortalecimiento integral.

El presente capítulo se desarrollará en torno al objetivo de la creación de una propuesta que tenga un diseño de procesos adecuado para las actividades que se desarrollan en la Hacienda “Jaqueline”, con el propósito de identificar los procesos internos que posee y mediante el esclarecimiento de estas ayudar al mejor manejo y control. Dentro de la propuesta se expondrán cambios en las actividades que hayan sido detectadas y puedan ser mejoradas, conservadas, dividirlas, unificarlas o eliminarlas.

4.1 Determinación de procesos

4.1.1 Tabla comparativa entre la situación actual y la ideal.

En la siguiente tabla se puede observar los procesos actuales de la hacienda y las propuestas que se plantea para mejorar, eliminar o crear nuevos procesos que se necesita para un mejor desarrollo.

Tabla 20.Matriz comparativa de los procesos actuales de la hacienda vs. los propuestos.

MACROPROCESOS	PROCESOS ACTUALES	PROCESOS PROPUESTOS	OBSERVACIÓN
Gestión Estratégica		-Planificación estratégica y operativa -Revisión por la dirección - Mejora Continua	Se diseña Se diseña Se diseña
Compras	- Compras -Recepción de insumos		Se mejora Se mejora
Producción	-Sanidad y Clasificación de Ganado -Ordeño -Siembra de pasto -Limpieza y mantenimiento		Se mantiene Se mantiene Se mejora Se mejora
Comercialización	Entrega del producto		Se mantiene
Gestión de talento humano	-Reclutamiento, selección y contratación -Pago a nomina -Desvinculación	-Capacitación al personal. -Evaluación de desempeño	Se diseña Se mejora Se diseña Se mejora Se mantiene
Gestión Administrativa	-Pago a proveedores -Gestión contable	-Presupuesto	Se diseña Se mantiene Se mantiene

4.1.2 Mapa de Procesos (Propuesto)

Con la finalidad de presentar los procesos interrelacionados de la hacienda “Jaqueline”, se propone un mapa de procesos que permita identificar las funciones de cada colaborador y designar las responsabilidades correspondientes. Con este mapa lo que se busca es que exista una mejor organización y ejecución de las actividades.

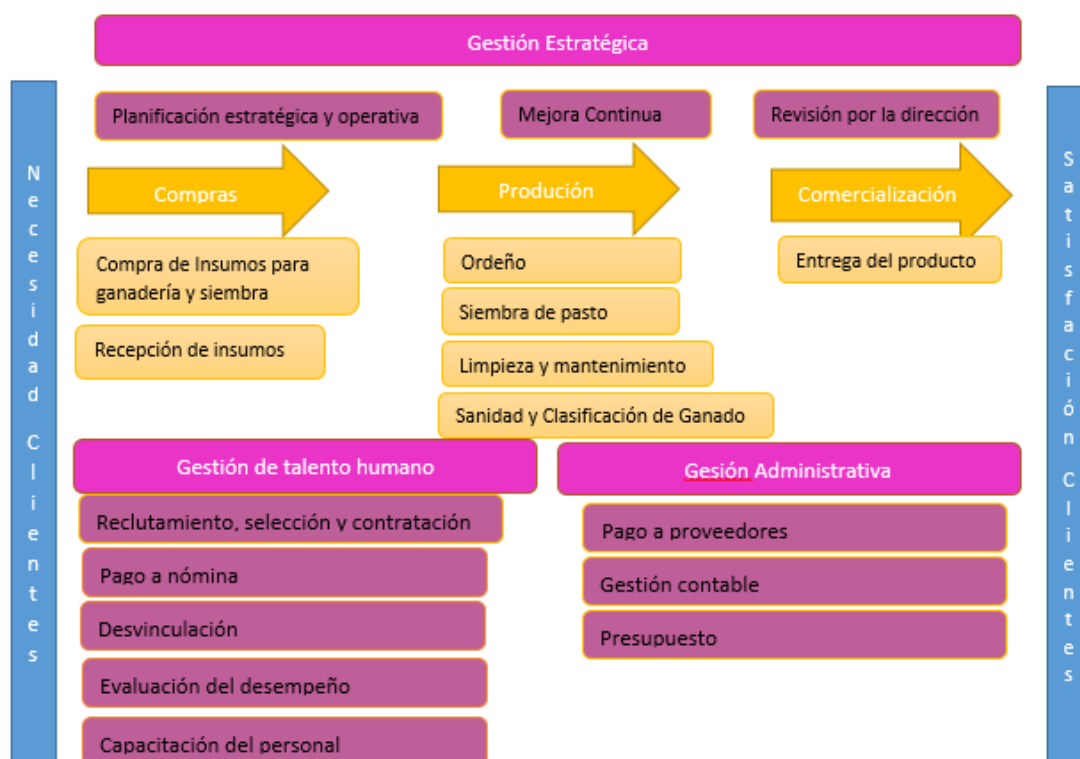


Figura 10. Mapa de procesos propuestos hacienda “Jaqueline”

4.2 Descripción de las mejoras

Con el análisis previo realizado en el capítulo se pudo evidenciar que existen actividades no estructuradas que no agregan un valor adecuado a los procesos existentes y se identificó la

oportunidad de implementar mejoras y sobre todo incorporar subprocesos que den un soporte a la gestión global, brindando un mayor enfoque a mejorar la administración de la hacienda.

Los subprocesos nuevos a ser implementados son:

- Planificación estratégica y operativa
- Evaluación del desempeño
- Capacitación al personal
- Presupuesto
- Mejora continua
- Revisión por la dirección

4.2.1 Planificación estratégica y operativa

Para la hacienda, el enfoque principal ha estado encaminado en aumentar la producción de leche para poder cubrir con la totalidad de sus gastos y al mismo tiempo ser un negocio solvente, sin embargo, es importante iniciar con la creación de estrategias, es decir, trazar metas y objetivos, los cuales pueden estar orientados a ejes como: el aumento en la producción de leche anual, o tener una cartera más amplia de clientes.

La identificación de la visión es indispensable en este punto para poder establecer estrategias, responsables y asignar adecuadamente los recursos para su posterior medición de los resultados. Esto no solo ayudará a que las actividades internas tengan un propósito bien definido, sino que también ayudará al crecimiento financiero.

La inexistente filosofía empresarial que presenta la hacienda “Jaqueline” crea una debilidad en la guía para garantizar una adecuada administración estratégica, sus integrantes se enfocan en realizar las actividades como ellos piensan sin establecerse un rumbo definido que vaya acorde a los objetivos, misión y visión de la empresa.

Cuando se planifica los procesos estratégicamente es importante que estos sean controlados de manera continua ya que estas medidas de corto plazo son las que facilitarán la consecución de los objetivos a largo plazo.

Dentro del plan estratégico se plantean las siguientes etapas:

Visión: Determina a donde desea llegar la empresa por medio del desarrollo de sus actividades, se la elabora pensando en el largo plazo.

Misión: La empresa determina cual es la finalidad, que produce, para qué produce y que herramientas utiliza para su producción, se la desarrolla enfocada en el corto plazo.

Estudio de situación: Muestra la realidad actual en la que se encuentra la empresa.

Objetivos: Puntos que se desea alcanzar en un determinado tiempo, deben ser cuantificables, alcanzables y medibles.

Estrategias: Son las medidas tomadas que a través de sus herramientas ayudan a alcanzar los objetivos planteados.

Planes de Acción: Guía de planificación que prioriza las actividades para que se dé un desarrollo ordenado cuyo fin es cumplir los objetivos.

Presupuesto: Plan financiero en el cual se estima la inversión económica que la empresa tendrá que enfrentar para el desarrollo de la planificación estratégica.

Seguimiento: Trazabilidad que se da en la puesta en marcha del plan para controlar los acontecimientos que se den en el transcurso de su aplicación.

Evaluación: Medición del cumplimiento de los objetivos, estrategias y planes de acción.

4.2.2 Mejora continua

A través del modelo propuesto por Deming del P.H.V.A (planear, hacer, verificar y actuar), se logra de manera efectiva monitorear los procesos de ajustar/ administrar en una empresa cuando se planea, se toma acción y se verifica si los resultados son los adecuados para volver a dar inicio al proceso. Esta herramienta gerencial ayuda a dinamizar la relación entre las personas y los procesos, busca controlarlos con base en el establecimiento, mantenimiento y mejora de

estándares, lo cual se logra a través de la definición de especificaciones técnicas de procesos. (Gonzáles, 2012)

Con la implementación de estas herramientas se busca el mejoramiento continuo de los procesos internos. En la hacienda “Jaqueline” se ha podido levantar los procesos internos actuales e identificar los problemas de los cuales se busca encontrar la solución y a través de las mejoras ir diagnosticando y subsanando problemas del futuro en el programa permanente de la mejora en la productividad.

Mediante el análisis realizado se ha visto la necesidad que a través de la mejora continua se pueda tener un mejor control y aumentar el desempeño.

Acciones Correctivas y Preventivas

La información en cada empresa es considerada oro ya que provee los datos para que la organización tome las decisiones acertadas en momentos difíciles y para que las acciones que se realiza internamente sean las adecuadas. Al mantener un registro histórico los informes podrán ser comparados en diferentes ciclos lo cual ayudará a identificar las acciones que han generado valor y las que a raíz de su implementación solo han ralentizado el desarrollo de la empresa. Al revisar dichos registros las personas de alto mando podrán realizar mediante 2 tipo de acciones:

Acciones correctivas; en las cuales se conoce el problema y existe una acción de eliminar la causa de la inconformidad.

Acciones preventivas: situaciones en las que se pronostica el riesgo de que pueda existir alguna inconformidad.

4.2.3 Revisión por la dirección

La productividad es un resultado de cómo se produce y se comercializa, sin embargo, antes del resultado final se toma en cuenta no solo la eficiencia sino también los criterios de calidad, modernización y sistematización; para que estos criterios sean cumplidos es implementar un

proceso de monitoreo que controle diariamente y pueda dar información actualizada si todas las normas se están cumpliendo.

Gracias a la entrevista realizada se pudo detectar que la desorganización en la asignación de actividades y la falta de comunicación es una de las principales falencias; para subsanar estos acontecimientos es necesario realizar, notificar y especificar las actividades que están asignadas a cada representante con el fin de controlar las funciones principales previamente estructuradas en base a las estrategias planteadas.

4.2.4 Proceso de Compras

Se ha podido identificar que desde el inicio de este proceso la manera de trabajar es informal, por lo cual es necesario que en la hacienda establezca un sistema que permita visualizar la cantidad de stock que se tiene en tiempo real para poder realizar el pedido de la orden de compra en un tiempo adecuado para que no afecte el tiempo que se demora en realizar la compra.

El flujo de aprobación de la compra deberá ser modificado para que ayude a constatar la falta de un producto y se eliminen errores en el proceso.

4.2.5 Recepción de Insumos

En este proceso se pudo identificar que la falta de control en este proceso lo hace vulnerable a robos al momento de dejar la mercadería, por lo cual una política interna en la recepción de mercadería ayudaría a establecer horarios y responsables de la recepción de los insumos.

Una capacitación para la aplicación del método de gestión del inventario sería ideal para que el responsable pueda crear un registro del ingreso y salida de los insumos que especifique la fecha la cantidad y el uso que se va a dar a dicho material. Adicionalmente implementar la elaboración de informes mensuales que den a conocer con oportunidad las observaciones de cada producto y el nivel de satisfacción que se tiene con el proveedor.

Adicionalmente un mayor orden con rotulación en la bodega ayudaría al personal a disminuir el tiempo en la búsqueda de los productos y también se podría utilizar los productos que están con fechas próximas a vencerse sin que existan desperdicios por esta falta de atención.

Estableciendo el método de clasificación con el modelo de análisis ABC en la gestión de inventarios se podrá ordenar de manera estratégica y se obtendrá beneficios económicos. La estrategia de este modelo es poner más atención en los productos de importancia o de mayor costo (artículos A) y menor atención en los materiales insignificantes (artículos C) con lo cual ayudara a mantener un bodegaje mas apropiado. En el presupuesto anual se dispondrá de mayor dinero para la compra de los artículos que van clasificados en A y se ajustara mas para los artículos de B y C.

4.2.6 Ordeño

En base a las BPG se considera que las acciones realizadas en proceso son las adecuadas. El personal asignado para la actividad toma en cuenta todas las normas de desinfección y lo realiza en los tiempos acordados. La oportunidad de mejora en este proceso es únicamente mejorar el registro diario de producción para que de esta forma se pueda saber con mayor exactitud cuántos litros de leche se obtienen.

4.2.7 Siembra de pasto

La oportunidad de mejora en este proceso es implementar un plan de recolección de forraje que elimine el recorrido que actualmente realiza el ganado cuando se desplaza hacia los potreros que se encuentren lejos de donde se encuentra el establo, ya que, esta es una de las principales causas que perjudican a la obtención de leche; al obtener más ingresos por la mayor cantidad de litros vendidos que se va a obtener cuando el estrés del ganado por caminar varios kilómetros sea eliminado, se podría utilizar ese dinero para realizar modificaciones estructurales que disminuyan la carga obrera con la construcción de nuevos establos en localizaciones estratégicas.

Capacitación al personal sobre las nuevas técnicas de pasto ayudarían a la planificación de la siembra, cuidando de mejor manera aminorando los daños que se realiza a la tierra por esta actividad.

4.2.8 Limpieza y Mantenimiento

Para contribuir a un control de limpieza más rígido se recomienda manejar un registro de cumplimiento en el cual conste el personal, las fechas y horas en las que se ha realizado la actividad de limpieza.

La delimitación de zonas en las que se debe tomar más medidas de salubridad puede ayudar a evitar contaminaciones.

La dotación de uniformes hipo alérgicos contribuiría a un mayor proceso de desinfección por parte del personal.

4.2.9 Sanidad y Clasificación de Ganado

Al constatar un alto índice de mortalidad en el ganado especialmente en los terneros, se considera que se debe tener un mayor control en el proceso de gestación.

Adicionalmente limitar con cercas el lugar de los potreros y evitar que el ganado se encuentre en las zonas empinadas para que no ocurra algún accidente mortal.

Dentro de esta actividad es importante mantener un registro destinado exclusivamente para el detalle de todas las actividades de orden sanitario. Dentro de la información se deben incluir los:

Eventos sanitarios diarios

Eventos que ocurren ocasionalmente.

Es necesario que en cada ordeño se lleve una historia clínica detallada para poder anotar las observaciones realizadas anormales y poder identificar el animal que pueda padecer de alguna

enfermedad y tomar las acciones correspondientes. También es importante mantener registro de los costos de sanidad los cuales deben ser considerados dentro de los costos de producción para la evaluación de rentabilidad de la hacienda (Novoa, 1948).

4.2.10 Proceso de Entrega de Producto

La oportunidad de mejorar este proceso es a través de la creación de políticas internas que definan los tiempos de entrega con el cliente.

Buscar ampliar la cartera de clientes también ayudaría a reducir el riesgo que la hacienda corre en caso de que exista una desvinculación con la empresa “Dulac”; en caso de que no se disponga de los recursos económicos para contratar a un encargado para esta actividad. la asignación se la podría otorgar al administrador o al socio de la hacienda

4.2.11 Proceso Reclutamiento, selección y contratación

La gestión del talento humano hoy en día se ha convertido en un componente del cual se puede estudiar la metodología del trabajo, destrezas, habilidades; se ha destacado que desde hace ya algún tiempo las empresas buscan potencializar a los clientes internos para que adquieran nuevos conocimientos y se vean enfocados en las metas organizacionales, estas acciones son tomadas para que se logre en conjunto llegar al éxito de la empresa. Un vínculo entre la empresa y las personas que lo integran es un reto que se debe lograr para que el desarrollo personal y organizacional sean factores claves para un buen ambiente laboral.

La hacienda se ha manejado durante varios años bajo un estilo tradicional, los nuevos obreros han llegado a ser familiares de los viejos obreros ya que por recomendaciones y por brindar ayuda a familias necesitadas se les han contratado para la realización de las actividades. Por su

entorno estas personas han crecido con las habilidades necesarias para desempeñar sus cargos, sin embargo, se ha notado una falta de comunicación entre los colaboradores ya que cada persona piensa que se debería realizar las actividades a como ellos aprendieron sin seguir las reglas; esto ha generado un descontento ya que no contribuye al cumplimiento de los objetivos. Para mejorar esto se propone la creación de flujos que les ayuden a comprender las actividades que cada uno debe ejercer y sean los lineamientos que gestionen de manera individual e integral las actividades correspondientes del talento humano.

Para mejorar este proceso y que para que sea más justo, se debe establecer la valoración del puesto disponible, es decir, definir cuáles son las habilidades y aptitudes que el candidato debe tener para que posteriormente se realice la convocatoria pública a través de diferentes medios de comunicación; después de la recepción de las hojas de vida se selecciona las personas que tengan el perfil que se busca y en la entrevista presencial se evalúa a los candidatos y por último se contrata a quien se considere que ha llenado las expectativas del puesto.

4.2.12 Remuneración

Todas las organizaciones retribuyen económicamente como pago a sus clientes internos por los servicios prestados durante un periodo de tiempo este puede ser mensual, semanal o diario.

En la hacienda “Jaqueline” afortunadamente siempre se ha tratado de priorizar y respetar los pagos a sus clientes internos, las retribuciones se encuentran en un estado formal cumpliendo todos los derechos del empleado, los registros son realizados por parte de la contadora quien también se encarga de realizar los registros y afiliaciones, sin embargo, se ha notado que los pagos se realizan de una manera tradicional lo cual hace que este proceso sea vulnerable a robos y pérdidas es por eso que se busca modernizarlo realizando las siguiente mejora:

- Pago mediante transferencia bancaria

4.2.13 Desvinculación

Cuando se procede a finalizar el contrato de trabajo con un integrante sea por despido o renuncia la desvinculación de la persona con la organización inicia, dentro de este proceso se topan varios lineamientos que se deben cumplidos de acuerdo como se encuentran redactadas en el reglamento jurídico.

Actualmente este proceso en la hacienda no se está realizando, sin embargo, ha habido casos de renuncia y se lo ha manejado a través de un abogado para la respectiva liquidación con lo cual se considera pertinente mantener el proceso tal y como se lo ha venido manejado en casos anteriores.

4.2.14 Evaluación de desempeño

Realizar un seguimiento al rendimiento de los empleados es muy importante ya que de esta manera se obtiene una valoración cuantitativa y cualitativa de las actividades que se realizan internamente. Mediante esta evaluación se puede identificar si los valores del cliente interno se ajustan a los de la empresa y si está entregando su máximo rendimiento para alcanzar los objetivos colectivos, a su vez la trazabilidad que se da en este proceso permite identificar impedimentos que afecten al rendimiento del colaborador y de esta manera actuar rápidamente contribuyendo al bienestar social.

En la hacienda “Jaqueline” no se da seguimiento al desempeño de sus colaboradores por lo que no cuentan con realimentaciones mensuales ni una guía para mejorar su desenvolvimiento en las diferentes actividades, es por eso, que se ha visto la necesidad de la implementación de este subproceso con el fin dar un seguimiento a las ocupaciones de sus clientes internos y de esta manera documentar esta información para incorporar mejoras continuamente que ayuden al rendimiento. Con la obtienen de los resultados se podría dar apertura al reconocimiento y

recompensación salarial lo cual incentivaría a los empleados a tener mejores puntuaciones cada mes.

4.2.15 Capacitación al personal

La realización de capacitaciones ayuda a garantizar mejorías en la realización de las actividades con el fin de satisfacer los estándares requeridos por la empresa, adicionalmente ayuda al colaborador aumentar su productividad y a adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

En la hacienda “Jaqueline” la incorporación de este proceso ayudaría a la planificación de capacitaciones para todos los integrantes con el fin de actualizar o perfeccionar los métodos que actualmente se utilizan en las actividades diarias.

4.2.16 Pago a proveedores

El pago a los proveedores se lo realiza de una manera como si fuera una compra cualquiera no se ha llegado a negociaciones en las que se puedan realizar descuentos ni medios de pago convenientes para la hacienda por ser fiel comprador. Nuevas formas de pago por medio de una negociación con los proveedores podrían ayudar al apalancamiento de la hacienda.

4.2.17 Gestión Contable

Dentro del mercado existen requisitos legales que todas las empresas que se encuentren vigentes en el mercado y brinden sus productos o servicios deben seguir y presentar.

La contabilidad tiene como fin de identificar, analizar, clasificar, registrar, clasificar, evaluar, resumir e informar las operaciones de un negocio con el fin de interpretar los resultados del mismo; esto permite conocer la capacidad financiera de la empresa mediante datos contables y estadísticos como la estabilidad y solvencia de la compañía, la corriente de cobros y pagos, las tendencias de ventas, costos y gastos generales, entre otros (Mantilla, 2019).

Se considera que este proceso se lo debe continuar realizando de la manera que se lo ha venido realizando, con los registros en los procesos que se recomienda incorporar se considera que habrá una mejor regulación y control en los gastos.

4.2.18 Presupuesto

Dentro de este proceso se busca una proyección aproximada de los gastos que se van a realizar y los ingresos con los que la hacienda va a ser financiada para un periodo de tiempo determinado comúnmente este suele ser de un año, esta práctica se la realiza una vez, pero se debe dar un permanente seguimiento para ir ajustando y que sus proyecciones sean más reales. Gracias a la realización de un presupuesto las organizaciones suelen tener un sustento para que la toma de decisiones sea más efectiva y esté alineadas acorde a los objetivos previamente establecidos.

Según el análisis detallado en el primer capítulo la hacienda “Jaqueline” no ha podido pronosticar diferentes problemas financieros por la falta de creación de un presupuesto, es por eso por lo que la empresa necesita indicadores y una guía que le ayude a la creación de un presupuesto que se lo considera como un input dentro de la propuesta.

5. Plan de Implementación

En el presente capítulo se toparán temas referentes a los recursos y actividades necesarias para la implementación de los procesos inexistentes y los cuales se han propuesto en el presente trabajo de titulación.

En el desarrollo de este capítulo se presentan los objetivos que se deben implementar y la manera en cómo se debe encaminar la empresa para alcanzarlos, se realiza una perspectiva a nivel global para pronosticar posibles riesgos que podrían presentarse a lo largo de la ejecución de las actividades y a su vez para contrarrestar estos problemas se plantearán las estrategias que pueden ser implementadas para la eliminación prevención o implantación frente a los errores; Posteriormente se presenta un plan de las actividades en el cual se detalla los tiempos, las personas responsables, recursos, costos y resultados.

El monitoreo en la ejecución de las actividades es indispensable y se utilizará un cronograma como herramienta para el seguimiento de los tiempos de ejecución planteados y su cumplimiento; se informa sobre los beneficios que nacen a partir de la implementación del sistema de gestión por procesos propuesto.

La información que se presentará en este capítulo será de guía para la Gerencia de la hacienda “Jaqueline” la cual le permitirá establecer los beneficios que surgen de la implementación de los procesos y darle la oportunidad de decisión de aplicar o no la propuesta. Cabe recalcar que cualquier proyecto de mejora que se desee implementar es importante contar con el compromiso de los altos mandos para que se construya y esparza una nueva forma de gestión que incluya a sus colaboradores haciéndoles partícipes de una nueva cultura organizacional basada en la mejora continua.

5.1 Propósito de la Implementación

Los propósitos que se busca lograr en la implementación de una gestión por procesos serán presentados a continuación:

1. Aumentar un 4,02% en los ingresos por la mayor obtención de leche por vaca.
2. Inculcar procedimientos, actividades y registros tomando como base las buenas prácticas ganaderas.
3. Esclarecer las responsabilidades de los colaboradores con el fin de formalizar sus actividades.
4. Reducir un 10% en los costos de mano de obra.
5. Crear y sostener una cultura de mejora continua.
6. Generar un ahorro del 15% en los gastos incurridos por pérdida de inventario.

5.2 Riesgos de la implementación

Al momento de realizar la implementación de la gestión por proceso nace una nueva adaptación organizacional en la que todos los integrantes deben acoplarse para realizar las actividades de una manera distinta con el único objetivo de mejorar e incrementar el potencial de competitividad. Dentro de este cambio se busca el conocimiento, desarrollo de habilidades y actitudes que se fusionan al momento de realizar determinada actividad, sin embargo, se sabe que de la planificación al desarrollo existen obstáculos que puedan afectar a esta nueva modalidad de gestión.

Para pronosticar ciertos riesgos se ha visto la necesidad de establecer estrategias que ayuden a prevenir o eliminar posibles altercados.

5.2.1 Recurso Humano

Al ser una empresa que se ha venido manejando de una manera tradicional varios años, la resistencia al cambio puede afectar a la búsqueda de un cambio en los procesos que se llevan actualmente. Este riesgo se podría aminorar explicando detalladamente los puntos que tienen una oportunidad de mejora con sus beneficios que se darían periódicamente.

La falta de acatamiento podría afectar al desarrollo del proyecto, por ende, es importante explicar los cambios en un plan de capacitación para guiar al personal frente a todos los cambios que se van a realizar y los beneficios que estos traerían si se los aplican al largo plazo y las compensaciones posibles que podrían iniciar cuando los resultados se vean reflejados.

5.2.2 Medición

Descuido en el continuo cálculo y monitoreo de los planes de acción y los indicadores de gestión podría llegar a alterar los datos y obtener resultados falsos que perjudiquen a las decisiones que se tomen basadas en esa información. Para reducir el riesgo se debe comunicar la gran importancia que esta actividad tiene y la transparencia con la que se debe manejar. Este riesgo se podría reducir en añadirla en una categoría dentro de los objetivos en la evaluación de desempeño cada cliente interno.

La implementación de una normativa que refleje la seriedad del proceso ayudaría en el momento que se desacate esta instrucción, por medio de una sanción sobre la persona que presente información no verídica.

5.2.3 Materiales

La falta de recursos en la implementación del sistema de gestión por procesos se podría llegar a dar, por lo tanto, es necesario maximizar los recursos disponibles, en este caso la capacitación a los obreros será clave fundamental para llevar a cabo las nuevas actividades y procesos.

5.3 Actividades del Plan de Implementación

Tabla 21. Plan de Actividades-Personas

Plan de Actividades-Personas					
Actividad	Objetivo Relacionado	Resultado	Duración	Responsables	Costo
Presentación de la propuesta del modelo de gestión por proceso para la hacienda "Jaqueline"	5	Crear un sentido de urgencia a la mejora a través de demostrar la necesidad del cambio y los beneficios que esta brindará.	4	Desiré López	\$380
Capacitación al personal de la hacienda "Jaqueline" sobre el uso del manual de procedimientos y la gestión de indicadores	4	Enseñanza del manejo adecuado de los procedimientos y el monitoreo de los indicadores de gestión individuales	20	Desiré López	\$0
Compartir el plan anual estratégico y operativo de la hacienda con los colaboradores internos	4	Enseñar el plan anual estratégico y operativo y obtener el compromiso y participación de los colaboradores	1	Gerente	\$0
Capacitar al administrador para obtener reportes de stock diariamente del sistema	4 y 6	Desarrollar habilidad técnica para que se de un monitoreo constante de los insumos	5	Administrador	\$0
Elaboración del programa para capacitaciones enfocadas a la mejora de las actividades de la hacienda	4	Desarrollar habilidades, competencias y conocimientos a los colaboradores que les permitan un crecimiento laboral y personal	15	Gerente	\$0
				Total	\$380

Tabla 22.Plan de Actividades - Procesos

Plan de Actividades- Procesos					
Actividad	Objetivo Relacionado	Resultado	Duración	Responsables	Costo
Presentar al gerente, administrador y socio el modelo de gestión por procesos diseñado para la hacienda "Jaqueline".	5	Comprometer a la alta dirección a la nueva modalidad de trabajo a través de la implementación de la gestión por procesos. Aceptando el "feedback" para la mejora de la propuesta y su aprobación	1	Desireé López	\$0
Análisis de los procedimientos para su implementación	5	Obtener la aprobación para la implementación del modelo de gestión con los procesos corregidos de ser el caso.	10	Alta dirección	\$0
Creación del plan estratégico y operativo.	2 y 5	Creación de lineamientos que se tomaran como base para que la hacienda logre cumplir sus expectativas de crecimiento y rentabilidad a través de estrategias y objetivos	3	Alta dirección	\$0
Elaborar un plan anual de compras	6	Una proyección del presupuesto para el proceso de compra ayudará a que exista un mejor conocimiento de los gastos en los que se va a incurrir	3	Contratación persona externa	\$600
Elaboración de los perfiles para cada puesto	3	Esclarificación de las actividades para cada puesto	7	Gerente	\$0
Realizar convenio con el banco para generar los pagos de los salarios de los colaboradores por medio de transferencia bancaria	5	Modernización del modo de pago de los salarios de los colaboradores	2	Gerente	\$0
Creación del presupuesto	5	Presupuesto anual de la hacienda "Jaqueline"	7	Contador	\$0
Contratación de agente externo para capacitaciones ganaderas	4 y 1	Capacitar al personal con bases técnicas	20	Gerente	\$2.000
				Total	\$2.600

Tabla 23.Plan de Actividades-Documentación

Plan de Actividades- Documentación					
Actividad	Objetivo Relacionado	Resultado	Duración	Responsables	Costo
Diseñar y establecer nuevos formatos de documentación en los procesos internos tanto de manera física como digital.	2, 4 y 5	Diseño de registros.	30	Desiree López	\$100
Compra de servicio informático que permita visualizar el stock disponible.	6	Garantizar los insumos con los que cuenta la hacienda y adicionalmente estar alerta de los insumos que estan próximos a terminarse	1	Gerente	\$500
				Total	\$600

Tabla 24. Plan de Actividades - Equipo

Plan de Actividades- Equipo					
Actividad	Objetivo Relacionado	Resultado	Duración	Responsables	Costo
Adquisición de una máquina picadora de pasto	1	Evitar que el ganado se desplace grandes distancias para poder alimentarse	30	Gerente	\$600
Adquisicion de una tablet	3	Adquisición de una tablet para que la información del inventariopueda ser cruzada con la maquina del administrador	1	Gerente	\$800
				Total	\$1.400

Tabla 25.- Plan de Actividades-Materiales

Plan de Actividades-Materiales					
Actividad	Objetivo Relacionado	Resultado	Duración	Responsables	Costo
Diseñar y colocar materiales de apoyo que permita visualizar continuamente los principales objetivos y la filosofía empresarial de la hacienda	5	Recordar a los colaboradores diariamente la misión, visión, estrategias y principales objetivos de la hacienda	15	Gerente	\$200
Diseñar y colocar materiales que permitan visualizar las zonas restringidas.	2 y 5	La señalización ayudar a que existan contaminaciones si alguna persona desea pasar por dicha zona	20	Administrador	\$100
Enseñar a la alta dirección sobre el uso del análisis ABC para la gestión de inventario	6	Mantener un orden en la calasificación de los insumos para mantener los costos bajo control	3	Desireé López	\$0
Poner en práctica el análisis ABC de inventario y capacitar a los colaboradores de la nueva gestión impuesta	6	Mantener un orden en la calasificación de los insumos para mantener los costos bajo control	3	Gerente	\$0
Colocar materiales que sirvan de ayuda visual para diferenciar la zona de cada insumo	6	Visualizar los lugares correctos para colocar los insumos	3	Desireé López	\$600
Adquisición de indumentaria para el proceso de ordeño	2	Aumentar el porcentaje de calidad de la leche a través de un mejor control sanitario	30	Gerente	\$800
Ordenar los insumos según la disposición establecida en el análisis ABC	6	Distribución estratégica de los insumos	3	Mayordomo	\$0
				Total	\$1.700

5.4 Cronograma

El modelo de gestión por procesos para la hacienda “Jaqueline” se realizará en un periodo de 144 días laborables que dan como resultado 7 meses y 4 días, comenzando su implementación en el mes de enero 2021 y terminado en el mes de agosto. En la siguiente figura se puede observar la duración de la implementación dividida en áreas:

Tabla 26. Cronograma de Actividades

Cronograma Plan de Actividades-Personas										
Implementación del modelo de gestion por procesos	Duración	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	
Personas	45									
Presentación de la propuesta del modelo de gestión por proceso para la hacienda "Jaqueline"	4									
Capacitación al personal de la hacienda "Jaqueline" sobre el uso del manual de procedimientos y la gestión de indicadores	20									
Compartir el plan anual estratégico y operativo de la hacienda con los colaboradores internos	1									
Capacitar al administrador para obtener reportes de stock diariamente del sistema	5									
Elaboración del programa para capacitaciones enfocadas a la mejora de las actividades de la hacienda	15									
Procesos	33									
Presentar al gerente, administrador y socio el modelo de gestión por procesos diseñado para la hacienda "Jaqueline".	1									
Análisis de los procedimientos para su implementación	10									
Creación del plan estratégico y operativo.	3									
Elaborar un plan anual de compras	3									
Elaboración de los perfiles para cada puesto	7									
Realizar convenio con el banco para generar los pagos de los salarios de los colaboradores por medio de transferencia bancaria	2									
Contratación de agente externo para capacitaciones ganaderas										
Creación del presupuesto	7									
Documentación	31									
Diseñar y establecer nuevos formatos de documentación en los procesos internos tanto de manera física como digital.	30									
Compra de servicio informático que permita visualizar el stock disponible.	1									
Materiales	77									
Diseñar y colocar materiales de apoyo que permita visualizar continuamente los principales objetivos y la filosofía empresarial de la hacienda	15									
Enseñar a la alta dirección sobre el uso del análisis ABC para la gestión de inventario	3									
Poner en práctica el análisis ABC de inventario y capacitar a los colaboradores de la nueva gestión impuesta	3									
Colocar materiales que sirvan de ayuda visual para diferenciar la zona de cada insumo	3									
Adquisición de indumentaria para el proceso de ordeño	30									
Diseñar y colocar materiales que permitan visualizar las zonas restringidas.	20									
Ordenar los insumos según la disposición establecida en el análisis ABC	3									
Equipo	30									
Adquisición de una tablet	3									
Adquisición de una máquina picadora de pasto	30									

5.5 Beneficios

Para la implementación de la gestión por procesos diseñado exclusivamente para la hacienda “Jaqueline”, fue realizada a través del levantamiento de información con la utilización de herramientas como entrevistas, trabajo de campo, visita a la hacienda lo que ayudo a conocer el panorama actual y presentar mejoras.

5.5.1 Beneficios no cuantificables

- El plan estratégico y operativo servirá como guía para el cumplimiento de metas, con lo cual la hacienda podrá ser más rentable al incrementar su producción.
- Se esclarecen las actividades y responsabilidades a todos los puestos de la hacienda, lo que logrará una mayor productividad al evitar obstrucciones en el flujo de los procesos.
- La hacienda incrementara su fidelización con el cliente interno al afianzar el compromiso de cumplir los objetivos y metas.
- Disminución en los costos de los procesos.
- Existirá un mayor control en la realización de los procesos.
- Mejora en el clima laboral de la hacienda.
- Se busca mejorar la calidad de la leche a través de incorporación de materiales y un seguimiento riguroso a la sanidad del lugar.

5.5.2 Beneficios Cuantificables

En base a los datos históricos presentados en la tabla 27 se realizó una proyección del estado de resultados esperados para el 2020, para su cálculo se realizó un análisis entre periodo sacando los índices de crecimiento entre los periodos 2017- 2018 y 2018-2019 para posteriormente sacar un promedio entre los índices obtenidos y poder proyectar los ingresos y gastos del 2020 (sin mejoras); se utilizó los datos del 2020 sin mejoras para proyectar los beneficios que se pudiera obtener a través de la aplicación del modelo de gestión por procesos; dichas mejoras se las puede observar a través de las cuentas subrayadas en amarillo.

Tabla 27. Estado de Resultados hacienda Jaqueline

HACIENDA JAQUELINE ESTADOS DE RESULTADOS POR LOS PERÍODOS TERMINADOS					
Concepto	2017	2018	2019	2020 (Sin mejoras)	2020 (Con mejoras)
Ingresos	78.028,17	77.984,34	98.330,68	111.130,44	115.596,00
Sueldos y Salarios	6.866,64	10.542,36	16.933,55	26.598,71	23.938,84
Mantenimiento y reparaciones	1113,07	446	1220,12	1.913,39	1.913,39
Promoción y Publicidad	17,28	0	0	0,00	0,00
Suministros y materiales	26.739,74	19.931,96	19.397,08	16.667,63	16.667,63
Combustibles	1.037,64	2.111,12	2.781,34	4.661,54	4.661,54
Gasto por pérdida de materiales	5.036,00	7.053,00	7.180,00	8.682,50	7.380,12
Depreciación	15,43	15,45	15,45	15,46	15,46
Utilidad-Pérdida de operación	40.825,80	40.099,89	47.527,54	58.539,22	54.576,98
Pago por otros servicios	161,22	72,89	152,23	193,38	193,38
Pago por otros bienes	1.132,95	5.036,19	6.325,20	18.030,46	18.030,46
Utilidad-Pérdida Antes de Impuestos	39.531,63	34.990,81	41.050,11	40.315,39	36.353,14
15% trabajadores	5929,7445	5248,6215	6157,5165	6.337,02	6.337,02
Utilidad-Pérdida Gravable	33.601,89	29.742,19	34.892,59	33.978,37	30.016,12

Fuente: Hacienda Jaqueline (2017-2018)

- La producción de la hacienda se ve reflejada en los ingresos anuales, en base a los datos históricos se pudo identificar que estos porcentajes han variado de manera mínima, sin embargo, se busca que cada año estas cifras aumenten de manera significativa. Al

mejorar la calidad de vida con la eliminación de recorridos extenuantes para el ganado se espera que los litros obtenidos de cada vaca aumenten de 10 a 13 litros diarios lo que estaría dentro del margen promedio de una vaca de raza Brown Swiss. En este caso se espera obtener 1170 litros diarios dando un total ingreso anual de 115596 manteniendo el precio actual de 0,38 centavos el cual suele variar dependiendo de la calidad de la leche, (por temas de cálculo mantuvo fijo para todos los meses) con lo cual se obtiene una diferencia entre el 2020 sin mejoras y con mejoras de \$4465,60.

- Realizar un análisis ABC de inventarios y la administración de stock adecuada permitirá ahorros a la hacienda lo cual se expondrá en el plan anual de compras. Al mantener un mayor orden en las bodegas se podrá utilizar los productos en su tiempo de vida útil sin que existan desperdicios por expiración, se podrá obtener una mejor trazabilidad de los repuestos e insumos en los que mayores costos se incurre. Se espera disminuir el monto de la cuenta de gasto por pérdida de materiales las en un 15% dando un ahorro de \$1302,37 en la hacienda Jaqueline.
- El cliente interno de la hacienda no ha sido motivado a nuevos aprendizajes y técnicas que ha repercutido en el desarrollo profesional de cada uno de los integrantes es por eso que un plan de capacitaciones podrá ayudar a que ayuden a mejorar sus habilidades desarrollar nuevos conocimientos, esclarecer vacíos en las actividades que diariamente realizan y se podrían mejorar los tiempos. Adicionalmente a través de la evaluación de desempeño se busca la reducción en el costo de mano obra generando un ahorro en la cuenta de sueldos y salarios del 10% creando empleados eficientes y activos, esta mejora generaría un ahorro \$2659, 87 en la contratación de personal.

5.6 Análisis Costo/Beneficio

Para conocer si el proyecto es viable la relación costo-beneficio nos ayudara a determinar mediante la siguiente fórmula:

Tabla 28.Análisis Costo / Beneficio

Resúmen de los beneficios cuantificables	
Incrementar las ventas	\$ 4.465,56
Costo de mano de obra	\$ 2.659,87
Disminuir el gasto de inventarios	\$ 1.302,37
Total	\$ 8.427,80

$$\text{Análisis} \quad \frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}} = \frac{\$8.427,80}{\$6.680} = \$1,26$$

Al obtener un índice superior a 1 da como resultado que los beneficios superan la inversión para su implementación por consiguiente el proyecto es viable para su implementación.

6. Conclusiones y Recomendaciones

Con la ayuda del presente trabajo de investigación se logró a través de un análisis global las siguientes conclusiones y recomendaciones:

6.1 Conclusiones

- El proyecto presente es viable para la hacienda Jaqueline la cual ha venido operando por 45 años bajo una administración tradicional sin lineamientos definidos únicamente guiada por la experiencia.
- Se identificó a través del análisis FODA que la hacienda tiene varias oportunidades internas como externas con el respaldo de leyes gubernamentales que protegen el precio de la leche evitando que se genere una competencia desleal con productos sustitutos.
- Se identificó que la agroindustria no es un sector olvidado, el apoyo gubernamental se ve reflejado en la apertura créditos agropecuarios.
- La preocupación del gobierno en cuanto a temas de sanidad incentivando a los ganaderos a cumplir con la vacunación periódica para evitar contagios masivos.
- La perdurabilidad de la hacienda se ve amenazada por factores externos al enfrentarse a la competencia que posee instalaciones más tecnificadas que les ayuda a la reducción de costos y al incremento en las cifras de producción.
- Se puede concluir que cada hacienda ganadera debería regirse bajo los estándares determinados en el manual de las Buenas Prácticas Ganaderas llevando registros adecuados, manteniendo una infraestructura estratégicamente localizada y en buen estado, estándares de higiene altos, un ambiente laboral seguro y sobre todo garantizando una buena calidad de vida para el ganado con el fin de obtener leche de excelente calidad la cual se verá reflejada en las cifras de los ingresos.

- Los procesos de compra, siembra de pasto, sanidad y clasificación del ganado, limpieza y mantenimiento son críticos dentro de la hacienda ya que se encuentran concatenados e inciden en los resultados financieros.
- A través de un manejo del inventario eficiente y ordenado se podrán reducir los problemas de robo, caducidad y mal empleo de los insumos, con lo cual, existirá un ahorro de dinero para la reinversión.
- A través de la metodología aplicada apoyada en la técnica de observación y la entrevista se pudo identificar que la hacienda cuenta con 12 procesos que se manejan de manera empírica y se busca la aplicación de 6 nuevos los cuales ayudarán a la hacienda a tener una planificación estratégica, una mayor trazabilidad y al mejoramiento continuo frente a los problemas que aparezcan.
- La hacienda debe operar a través de su misión y visión herramientas claves las cuales serán de ayuda para la construcción de estrategias operativas.
- El mayor riesgo de la puesta en marcha de la propuesta para la hacienda Jaqueline es la resistencia al cambio por parte de los integrantes y no alinearse con el nuevo manejo por procesos al venir operando de una manera tradicional desde sus inicios.
- El modelo de gestión por procesos ayudará a generar un ahorro en el gasto de mano de obra y en el gasto por pérdida de inventario.
- El modelo de gestión de procesos diseñado para la hacienda Jaqueline tendrá un costo de \$6680 el cual a través del análisis del índice de costo beneficio refleja que por cada dólar de inversión existirá un retorno de 1.20 dólares con lo cual se concluye que si se recuperará lo invertido.

6.2 Recomendaciones

- Elaborar de un plan de financiamiento para la realización del proyecto.
- Realizar un estudio de mercado para ver la factibilidad de incursionar en la producción de productos lácteos destinados para el cliente final.
- La hacienda Jaqueline muestra una debilidad al depender de un solo cliente, por lo cual, iniciar un plan de promoción para la creación de nuevas alianzas con más fábricas de productos lácteos.
- A medida que la hacienda genere mayores ingresos se recomienda la construcción estratégica de instalaciones modernas regidas al manual de las Buenas Prácticas Ganaderas.
- Actualizar del estudio del suelo en la hacienda para identificar las áreas donde el suelo es más fértil para mejorar la el proceso de siembra.
- Establecer con el personal metas comunes y metas personales que se deseen obtener a través de la implementación de la gestión por procesos.
- La hacienda debería implementar el plan de mejora en la productividad para que el personal pueda ser evaluado por su desempeño y conocer sus puntos de mejora para el compromiso de avanzar y mejorar.
- Elaborar perfiles los cuales esclarezcan las actividades y responsabilidades de cada colaborador, esto no solo ayudará a que exista una mayor productividad, sino, podrá ser de ayuda en el proceso de reclutamiento al saber que personal se necesita sin alargar los tiempos de la selección del candidato.

REFERENCIAS

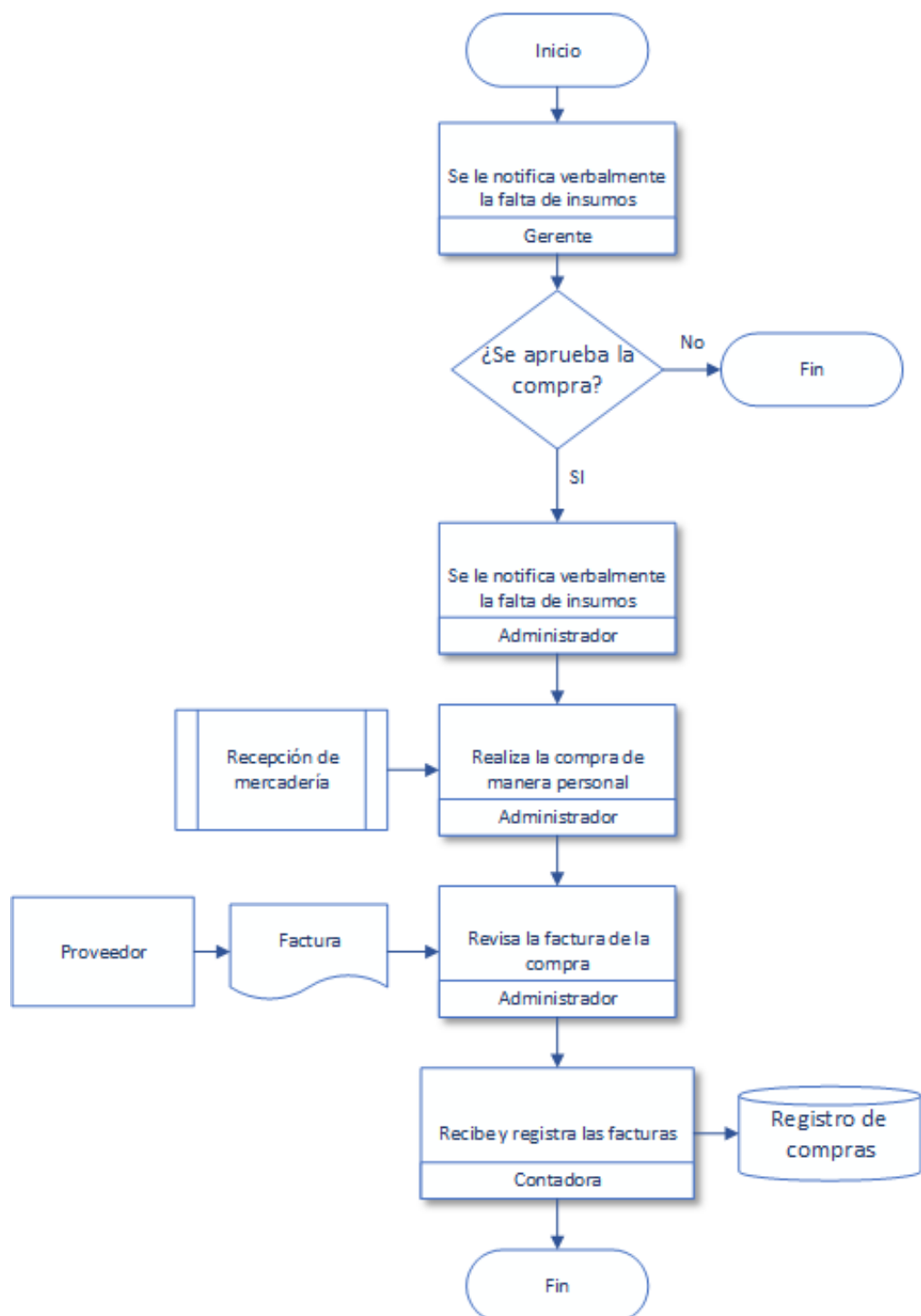
- Acuerdo Ministerial*. (2018). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/2019/09/ACUERDO-168-AGROSEGURO.pdf>
- Agrocalidad. (2019). Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/inicia-la-segunda-fase-de-vacunacion-contra-fiebre-aftosa-2019/>
- Alfonso, I. D. (2012). Obtenido de http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/Manuales-de-aplicabilidad-de-BPP-de-ganaderi%CC%81a-de-leche_compressed.pdf
- Contexto Ganadero*. (2019). Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/ganaderia-el-tesoro-mas-de-una-decada-seleccionando-lo-mejor-de-la-raza-gyr>
- Educator Plus*. (2020). Obtenido de <https://educarplus.com/2019/03/mapas-y-extension-territorial-de-la-republica-del-ecuador.html>
- elTelégrafo*. (2019). Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/banecuador-amplia-creditos-ganaderos>
- Endara, V. (22 de Agosto de 2019). *elTelégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ganaderos-leche-suero>
- Exacto*. (Junio de 2019). Obtenido de <https://exactodigital.com/x-foro-lechero-cerro-con-un-acuerdo-entre-actores-de-la-industria-para-seguir-impulsando-su-crecimiento-en-consumo-y-tecnologia-en-ecuador/>
- Fertisa. (25 de 5 de 2020). *Fertisa*. Obtenido de https://www.fertisa.com/quienes_somos.php
- Genética Bobina*. (s.f.). Obtenido de <https://revistageneticabovina.com/uncategorized/ganaderia-el-tesoro/>
- González, J. D. (2012). “*Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa dedicada a la producción láctea*”. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/38648/D-CD71526.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- González, P. C. (20 de Septiembre de 2019). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/prohibicion-suero-leche-liquido-coip.html>
- (2017-2018). *Hacienda Jaqueline*. Otavalo.
- Harrington H, J. (1991). Business process improvement. The breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness. En J. Harrington H, *Business process improvement. The breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness* (pág. 9). New York: McGraw-Hill.
- Ibañez, C. (2016). Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016/bpmfcii.12d/doc/bpmfcii.12d.pdf>
- INEC*. (2018). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2018/Boletin%20tecnico.pdf
- INEC*. (2019). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

- La Hora*. (2019). Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/noticia/1102276265/el-suero-de-leche-amenaza-contaminante-para-los-rios>
- López, R. (s.f.). *Cálculo y Análisis de Indicativos de Producción*. Obtenido de https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/435/12/vol6_calculo_produccion_op.pdf
- MAGAP. (2013). Obtenido de https://www.eltelegrafo.com.ec/images/eltelegrafo/banners/2013/17-09-13-Acuerdo_394_Leche.pdf
- Mantilla, B. (2019). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL CLUB DE*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14879/3.%20Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marquez, C. (29 de 11 de 2019). *Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/ganaderia-sostenible-hacienda-chimborazo-produccion.html>
- Medina, Nogueira, Gonzales & Negrín. (2004). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/328725524_Fundamentos_para_el_control_de_la_gestion_empresarial
- Ministerio de Agricultura y Ganadería . (2020). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/magap-pondra-en-marcha-acciones-integrales-en-beneficio-del-sector-ganadero/>
- Novoa, A. (1948). *Salud, Manejo y Administración en sistemas de producción de leche*.
- Pardo, E. P. (18 de Abril de 2011). *Ganadería*. Obtenido de <https://www.engormix.com/ganaderia-carne/articulos/las-buenas-practicas-ganaderas-t28755.htm>
- Pérez, J. (Marzo de 2014). Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/8319/T-ESPE-047777.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ponce, J. (2016). Obtenido de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/01PPP2016-POLITICA01.pdf>
- Proaño, D., Gisber, V., & Pérez, E. (22 de 12 de 2017). *Empresa*. Obtenido de https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf
- Robledo, P. (2017). *alba Tian*. Obtenido de <https://albatian.com/es/blog/lean-sixsigma-toc-ofrecen-metodos-para-la-mejora-continua-de-procesos-en-bpm/>
- Statista Research. (Septiembre de 2020). Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/635290/carne-de-vacuno-principales-paises-productores/>
- Teruel, S. (21 de Enero de 2019). *Captio*. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/5-herramientas-para-la-mejora-de-procesos>

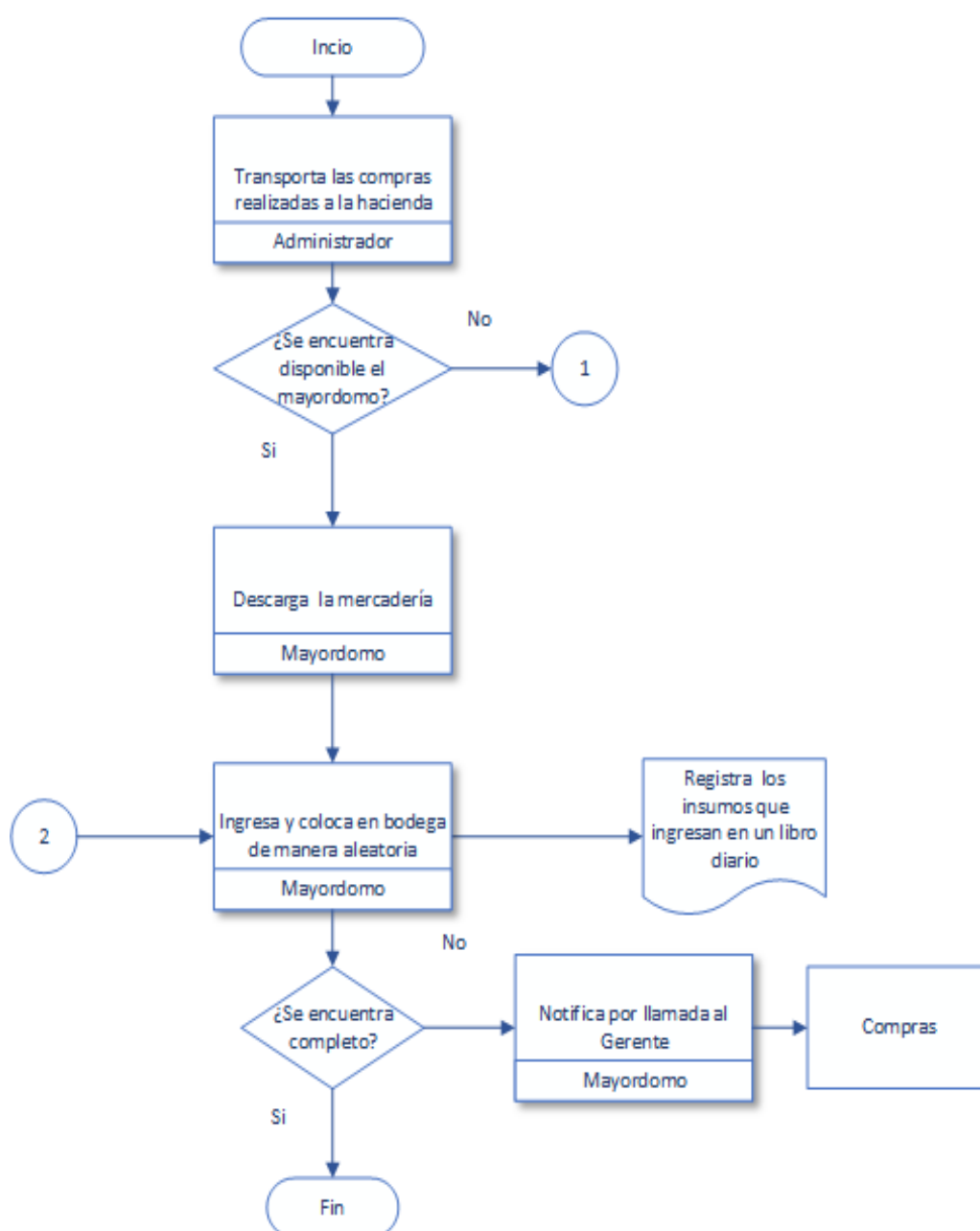
ANEXOS

Anexo 1:
Levantamiento de
información actual de la
hacienda “Jaqueline”

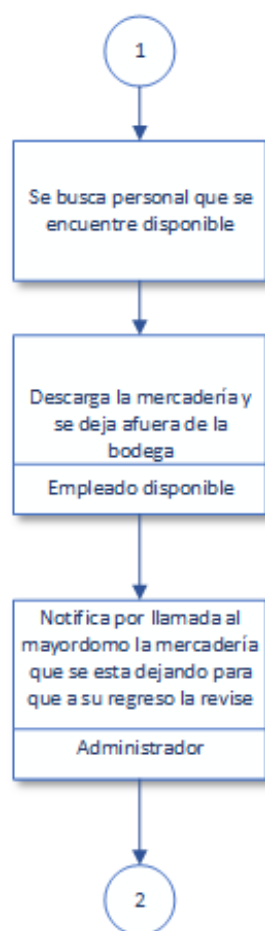
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: 01	Proceso de Compras	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1



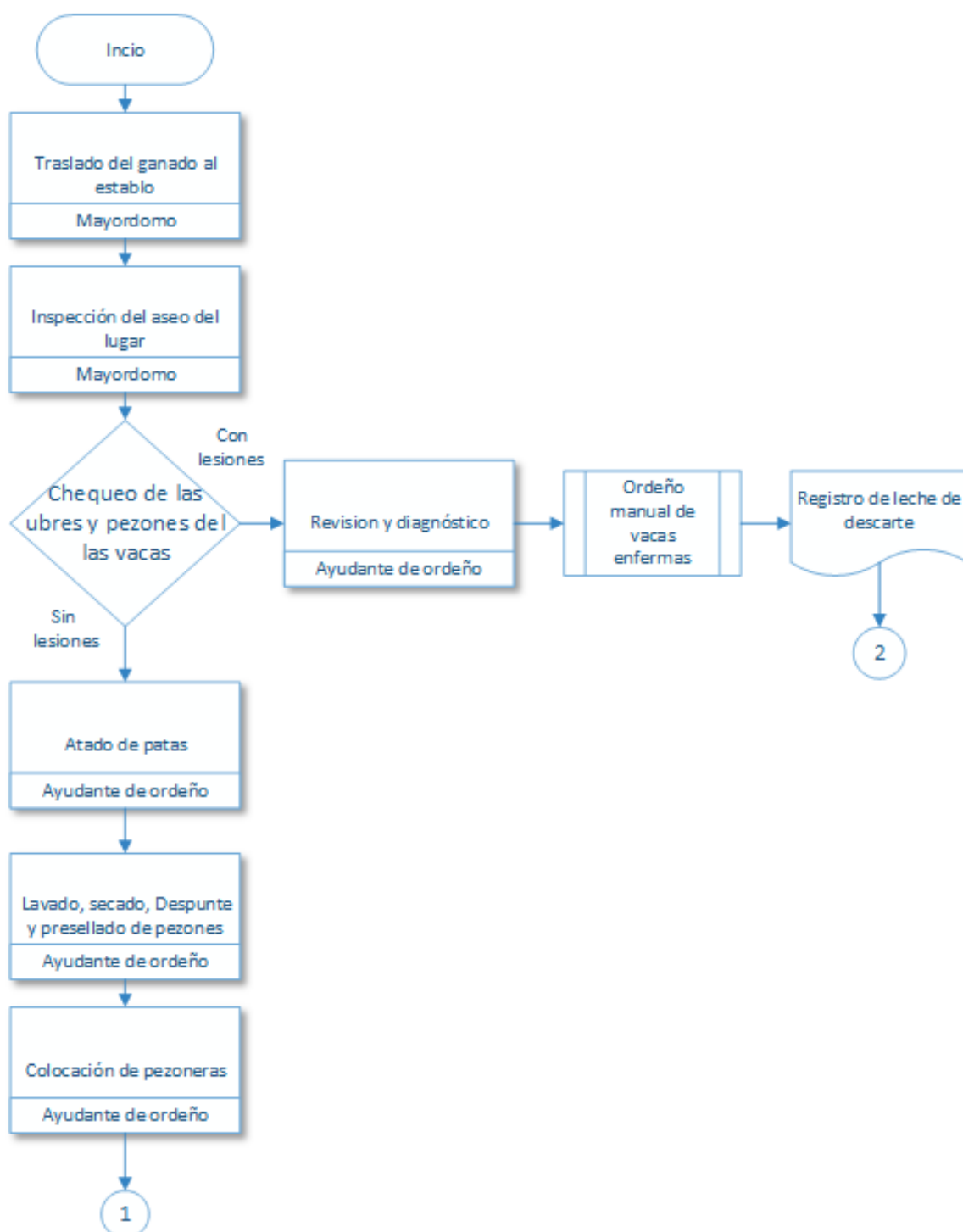
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: 01	Proceso de Recepción de Insumos	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1



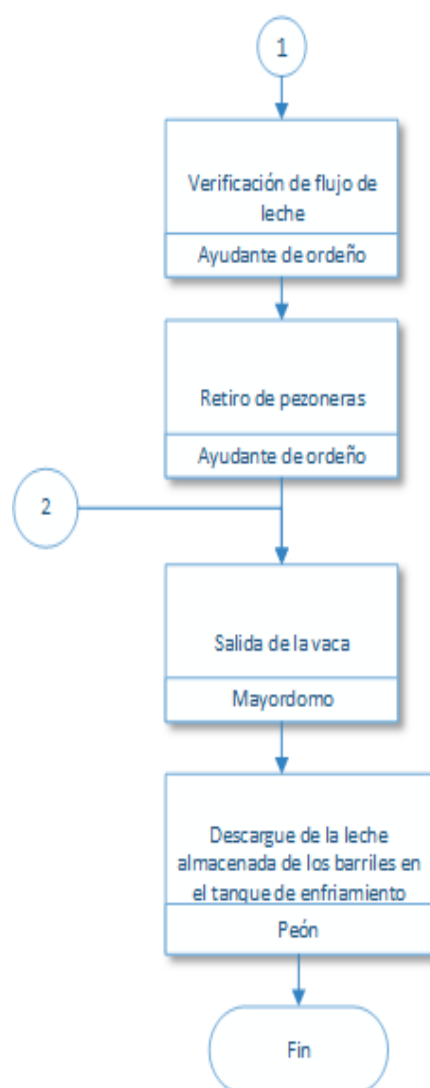
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: 01	Proceso de Recepción de Insumos	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1



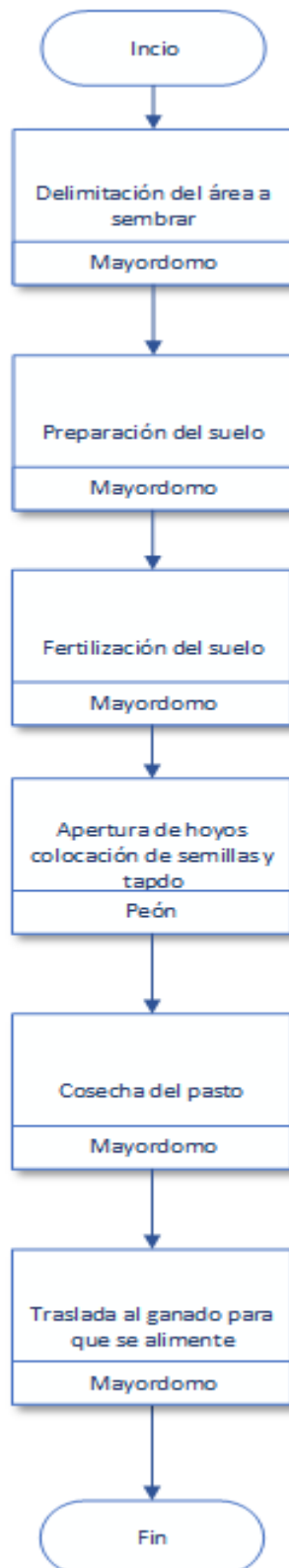
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 03	Proceso de Ordeño		
Edición No. 01			Pág. 1 de 1



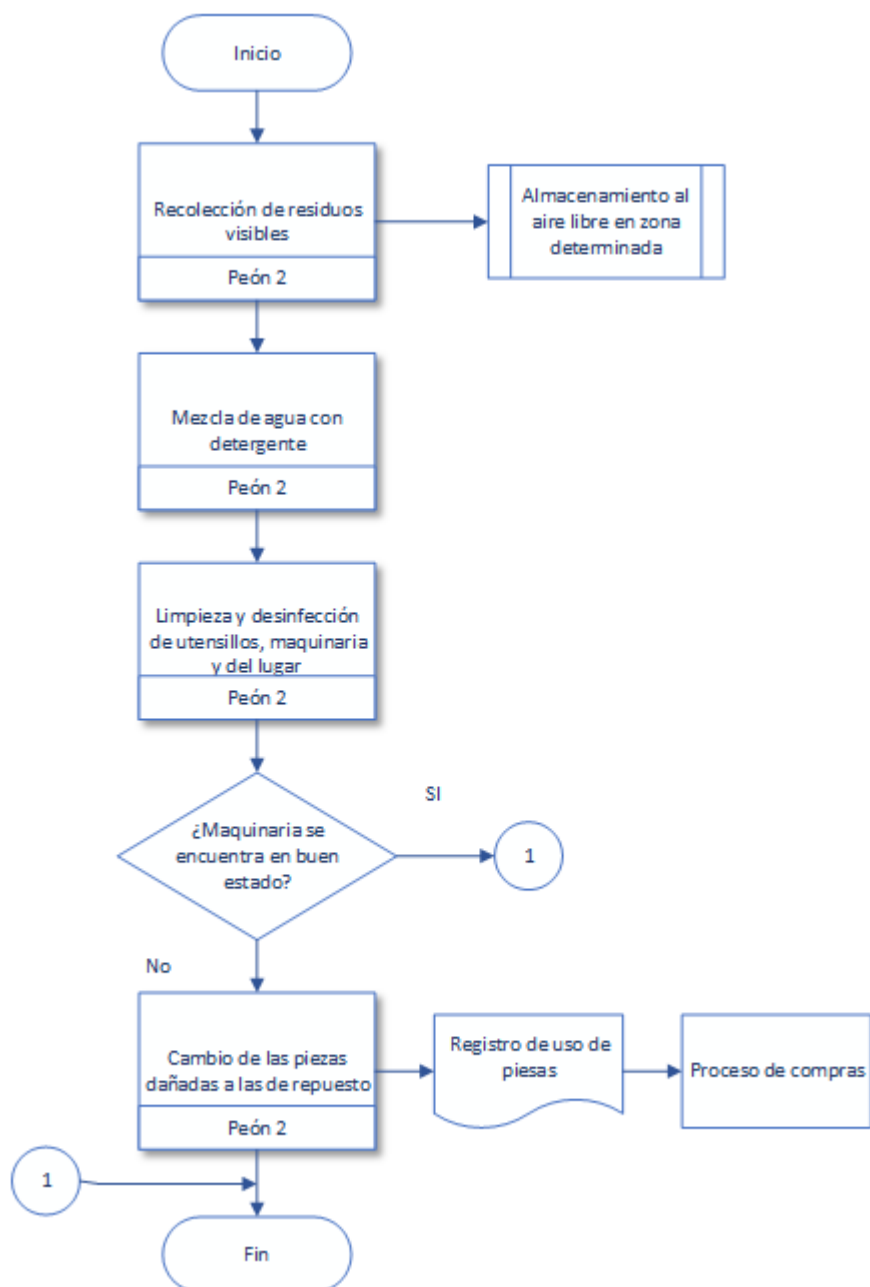
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: 03	Proceso de Ordeño	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1



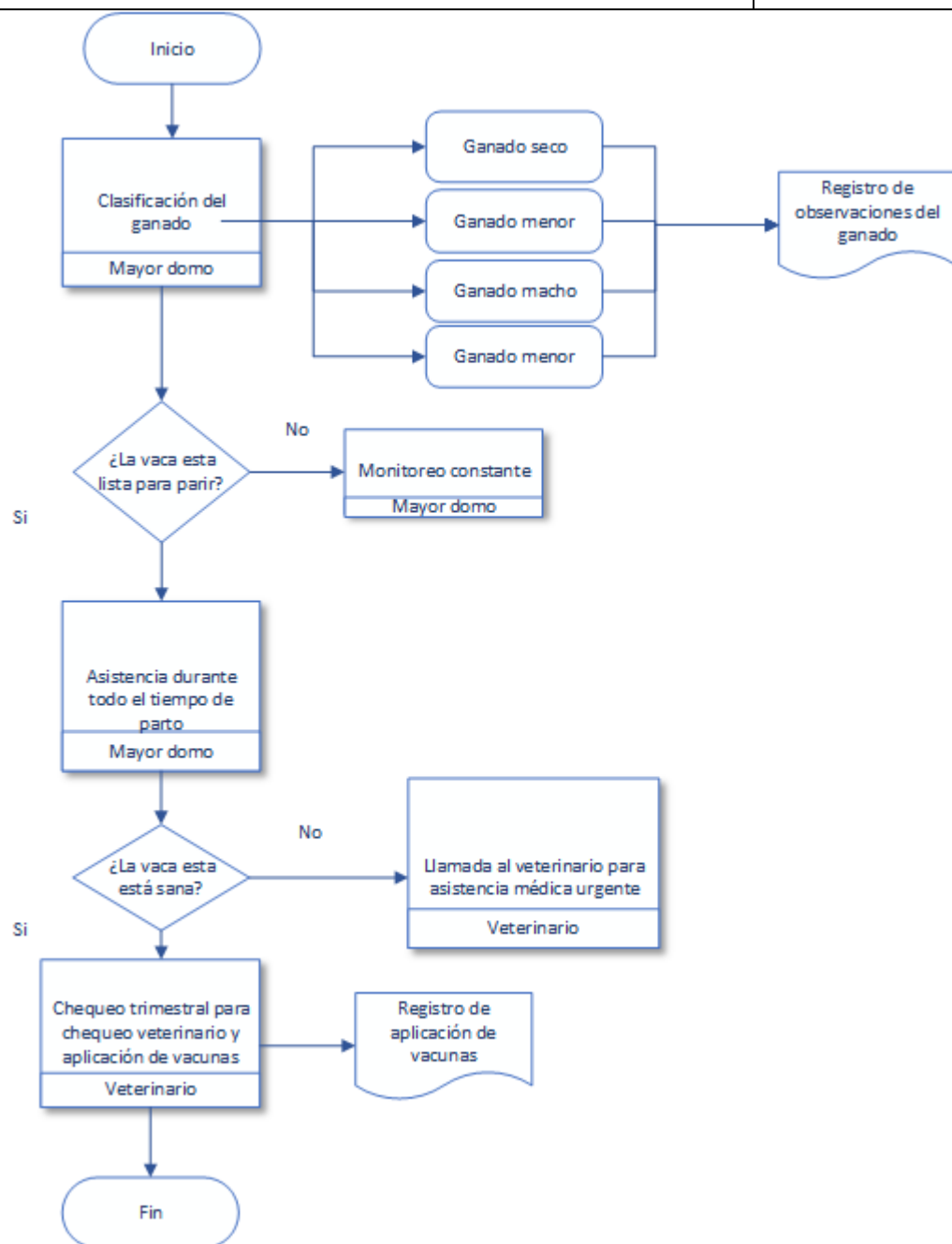
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 01	Proceso de Siembra de Pasto		
Edición No. 01		Pág. 1 de 1	



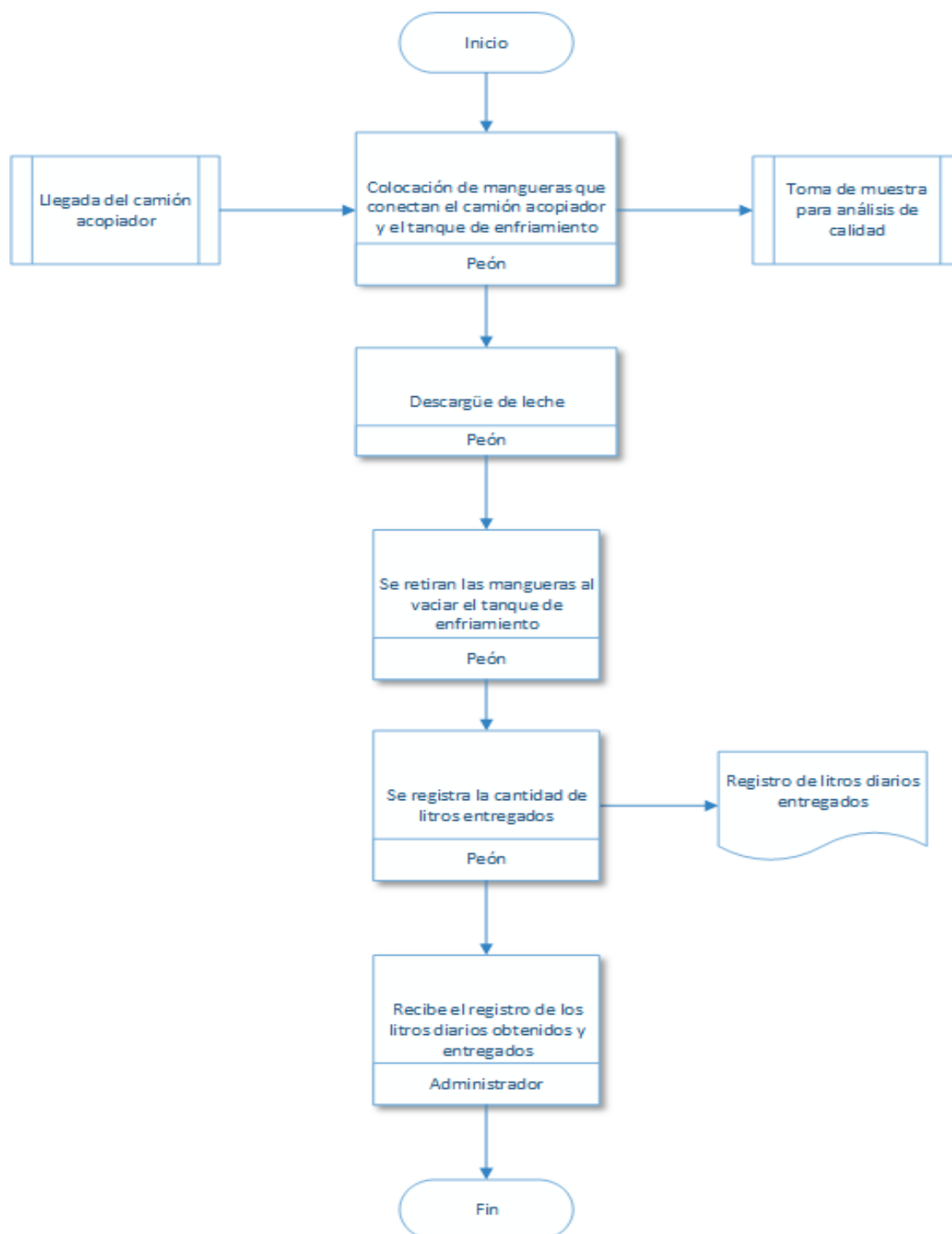
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 01	Proceso de Limpieza y Mantenimiento		
Edición No. 01			Pág. 1 de 1



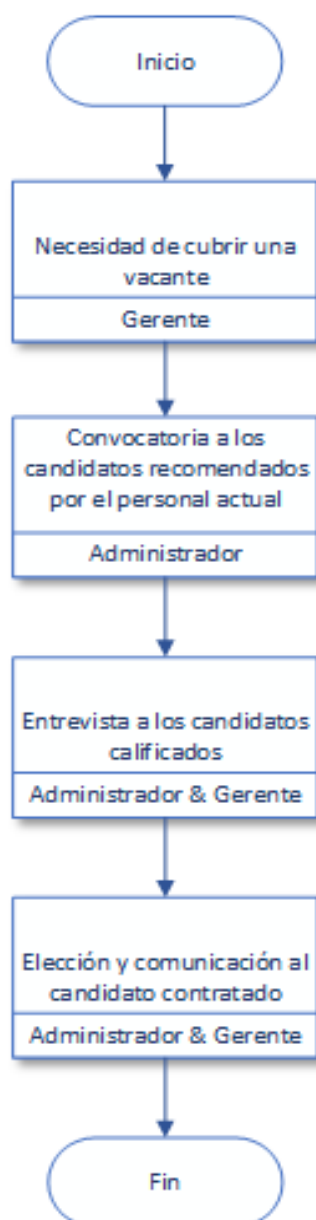
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: 01	Proceso de Sanidad y Clasificación de Ganado	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1



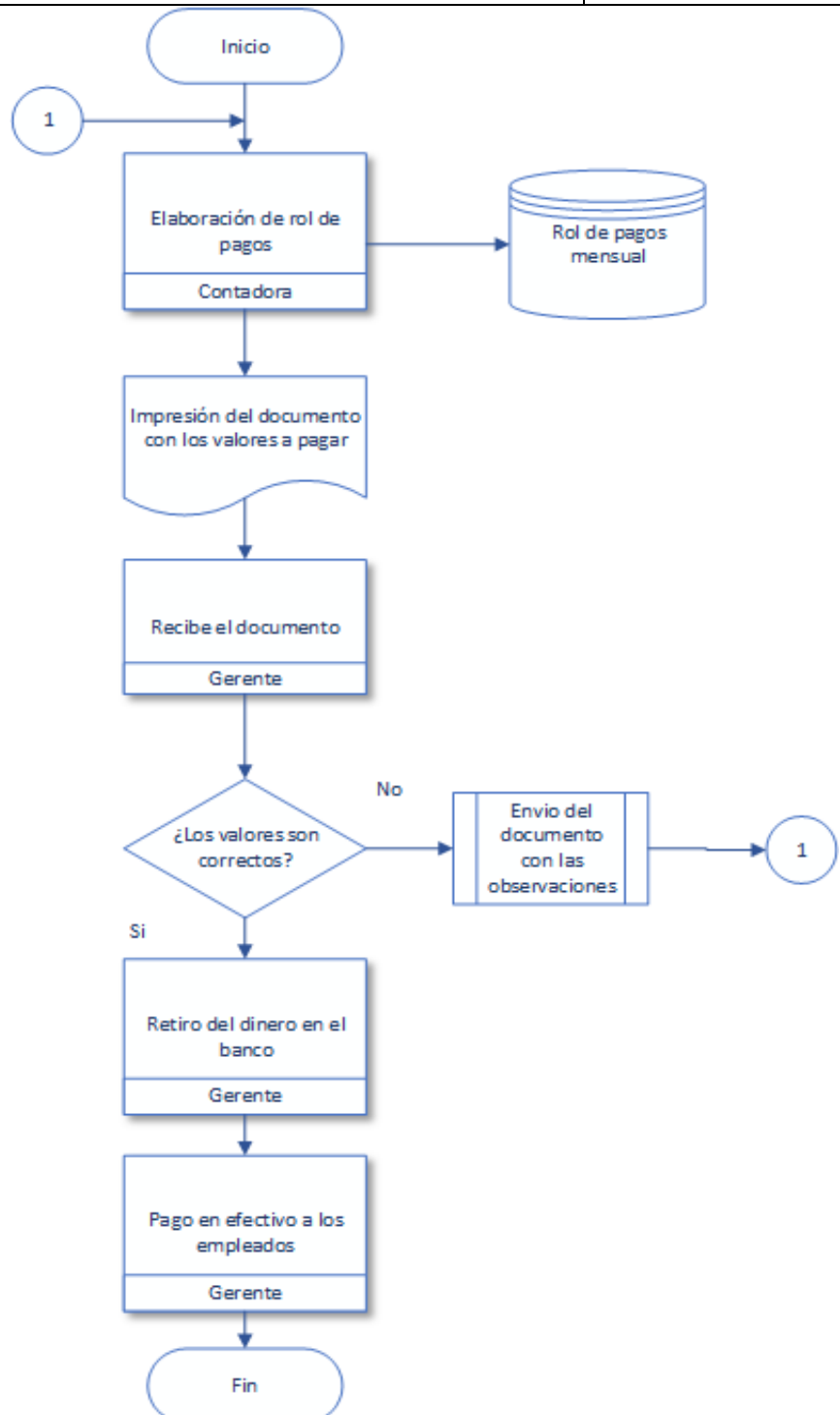
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 01	Proceso de Entrega de Producto		
Edición No. 01			Pág. 1 de 1



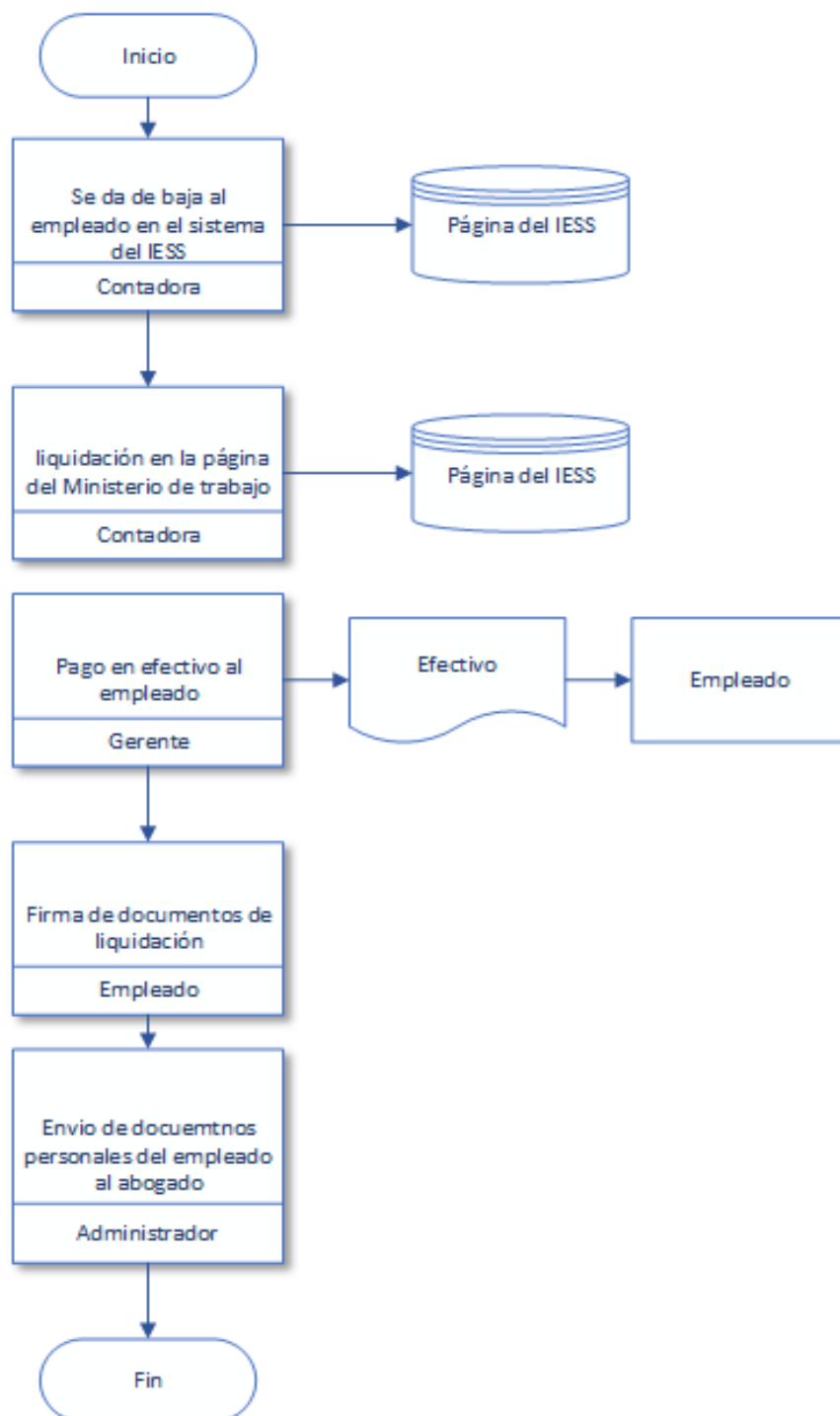
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: 01	Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1



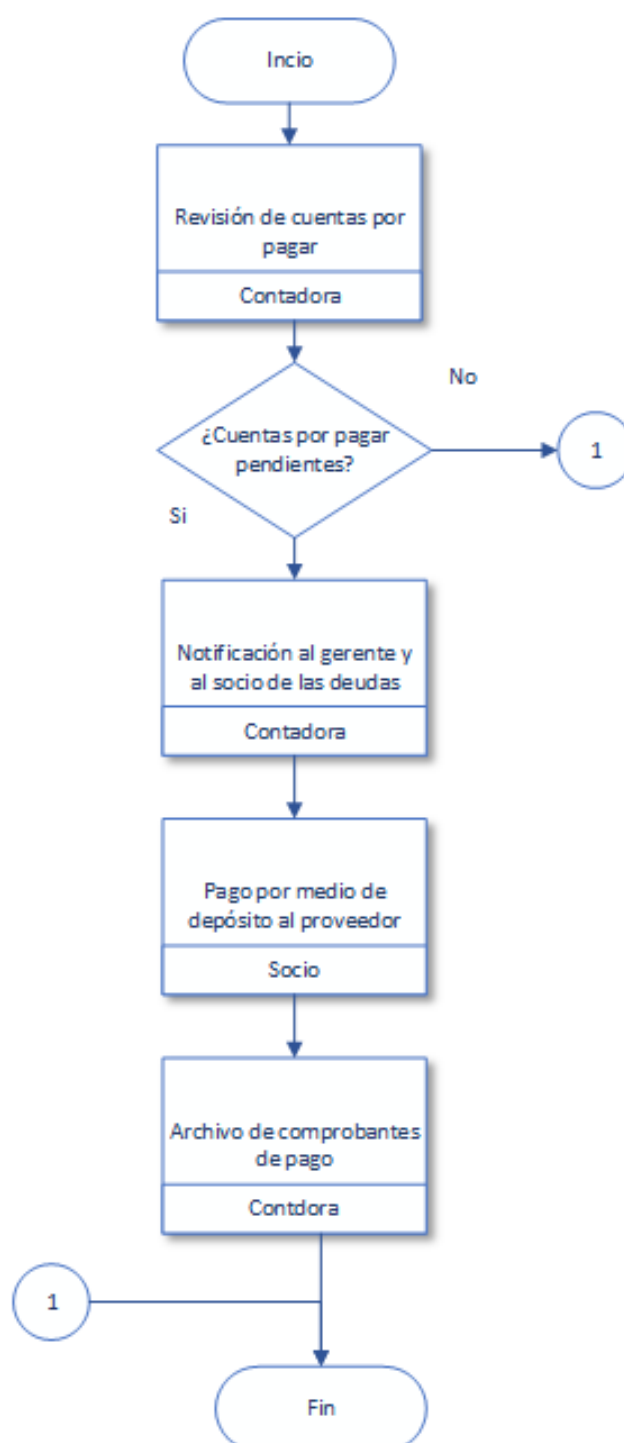
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: 01	Proceso de Pago a Nómina	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1



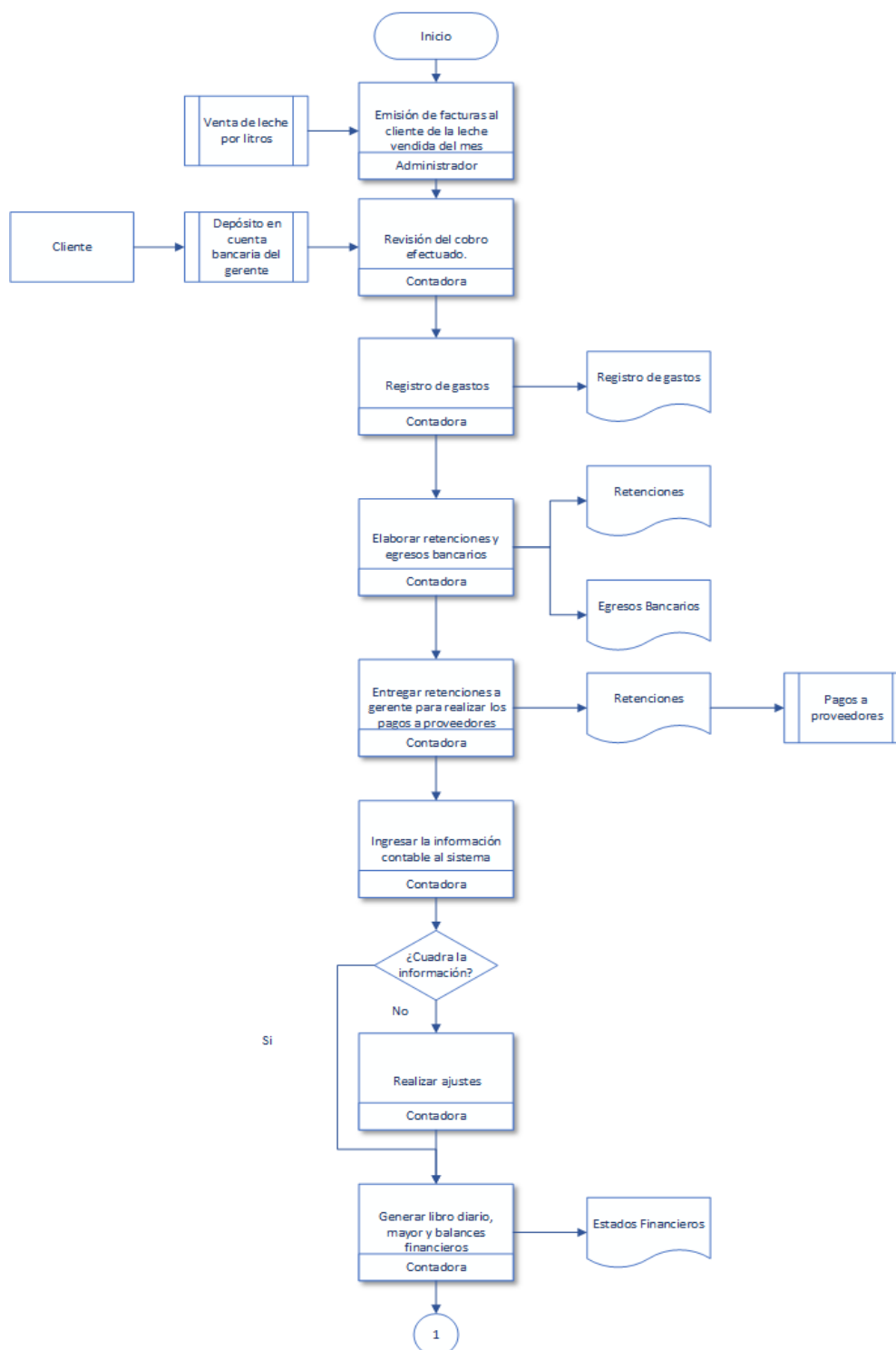
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: 01	Proceso de Desvinculación	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1



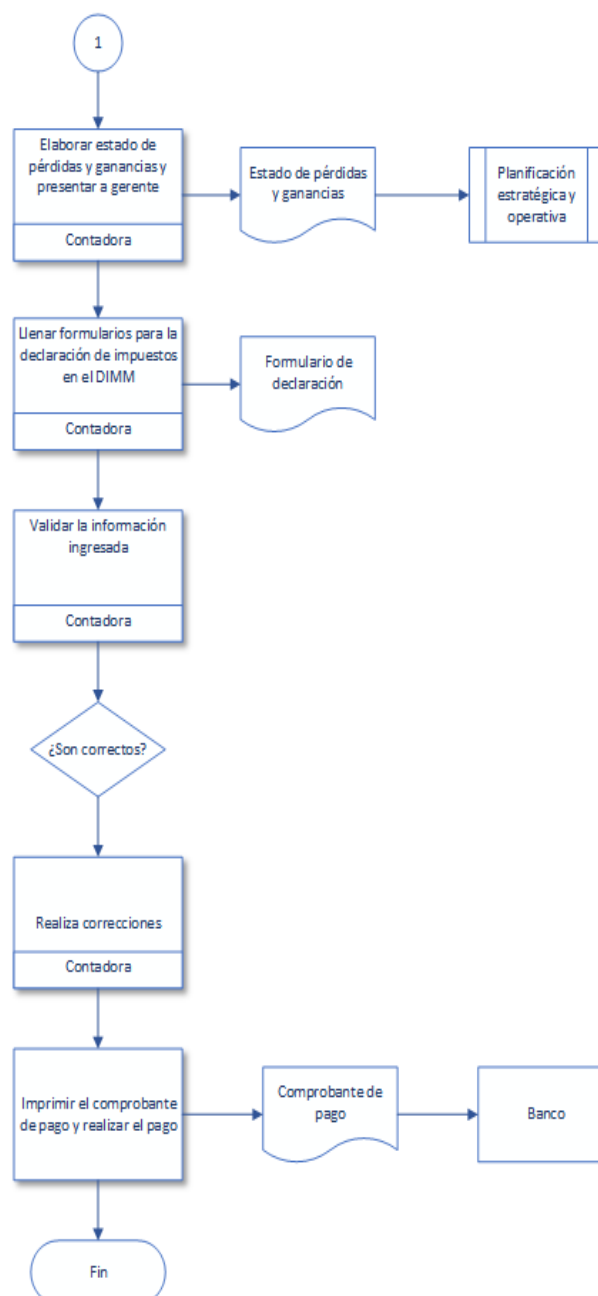
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-01	Proceso de Pago a Proveedores	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-01	Proceso de Gestión Contable	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-01	Proceso de Gestión Contable	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



Anexo 2:

Manuales de Procedimientos

hacienda Jaqueline

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-01	Proceso de Planeación estratégica y operativa	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Establecer lineamientos que guíen a la hacienda a cumplir sus objetivos de crecimiento, producción, rentabilidad y estabilidad a través de la creación de filosofía empresarial y objetivos con la ejecución de planes.

2. ALCANCE

Aplica a todos los colaboradores de la hacienda.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. RECURSOS

Sistema informático

Junta Directiva

5. DEFINICIONES

Visión: Determina a donde desea llegar la empresa por medio del desarrollo de sus actividades, se la elabora pensando en el largo plazo.

Misión: La empresa determina cual es la finalidad, que produce, para qué produce y que herramientas utiliza para su producción, se la desarrolla enfocada en el corto plazo.

Objetivos: Puntos que se desea alcanzar en un determinado tiempo, deben ser cuantificables, alcanzables y medibles.

Estrategias: Son las medidas tomadas que a través de sus herramientas ayudan a alcanzar los objetivos planteados.

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-01	Proceso de Planeación estratégica y operativa		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

6. POLÍTICAS

El planteamiento de la planificación estratégica y operativa se la debe formular de forma anual y su trazabilidad en el cumplimiento se lo realizara cada trimestre

La planeación inicia y se lidera por parte de la alta dirección, sin embargo, se involucra, comunica y responsabiliza a todo el personal dependiendo de las fases de la planeación.

Este proceso se lo debe desarrollar en los 15 primeros días hábiles del primer mes del periodo vigente, debe aprobarse en los siguientes 15 días hábiles y debe ser difundido a todos los colaboradores en máximo los 30 días hábiles.

7. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de los objetivos					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje del cumplimiento de los objetivos trazados en el Plan Operativo Anual.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Objetivos cumplidos/ Objetivos planificados) x100	Trimestral	Positivo	80%	95%	Administrador	Gerente

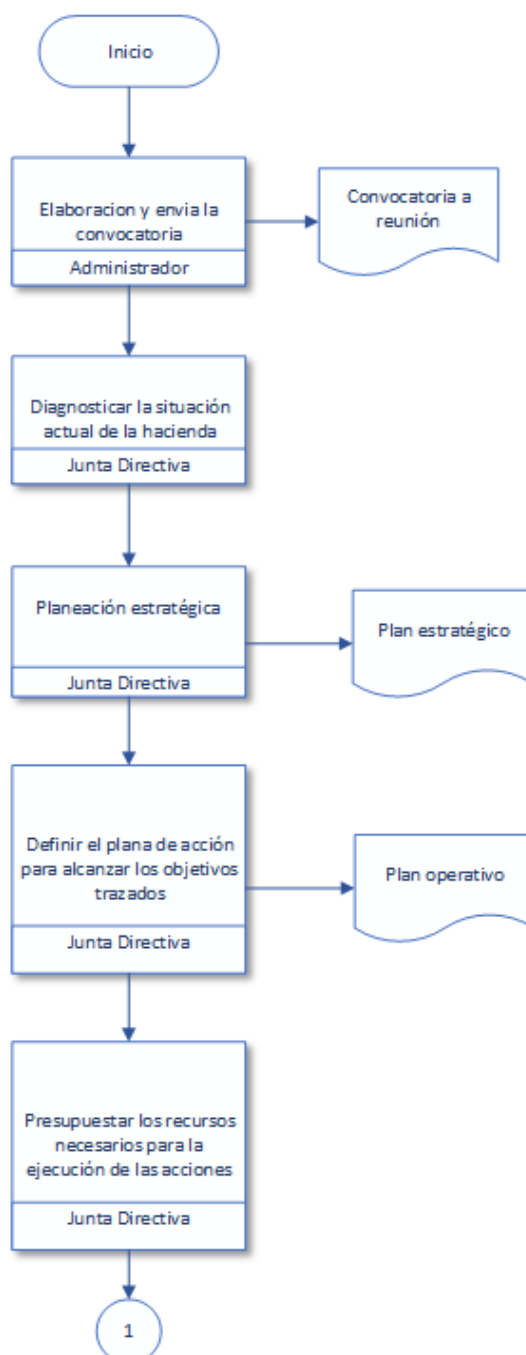
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
CODIGO: GES-01	Proceso de Planeación estratégica y operativa					
Edición No. 01					Pág. 1 de 4	
Nombre	Colaboradores capacitados					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje de colaboradores que conocen y comprenden el plan estratégico de la hacienda “Jaqueline”.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Colaboradores capacitados /Total colaboradores) x100	Cuatrimestral	Positivo	70%	95%	Administrador	Gerente

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

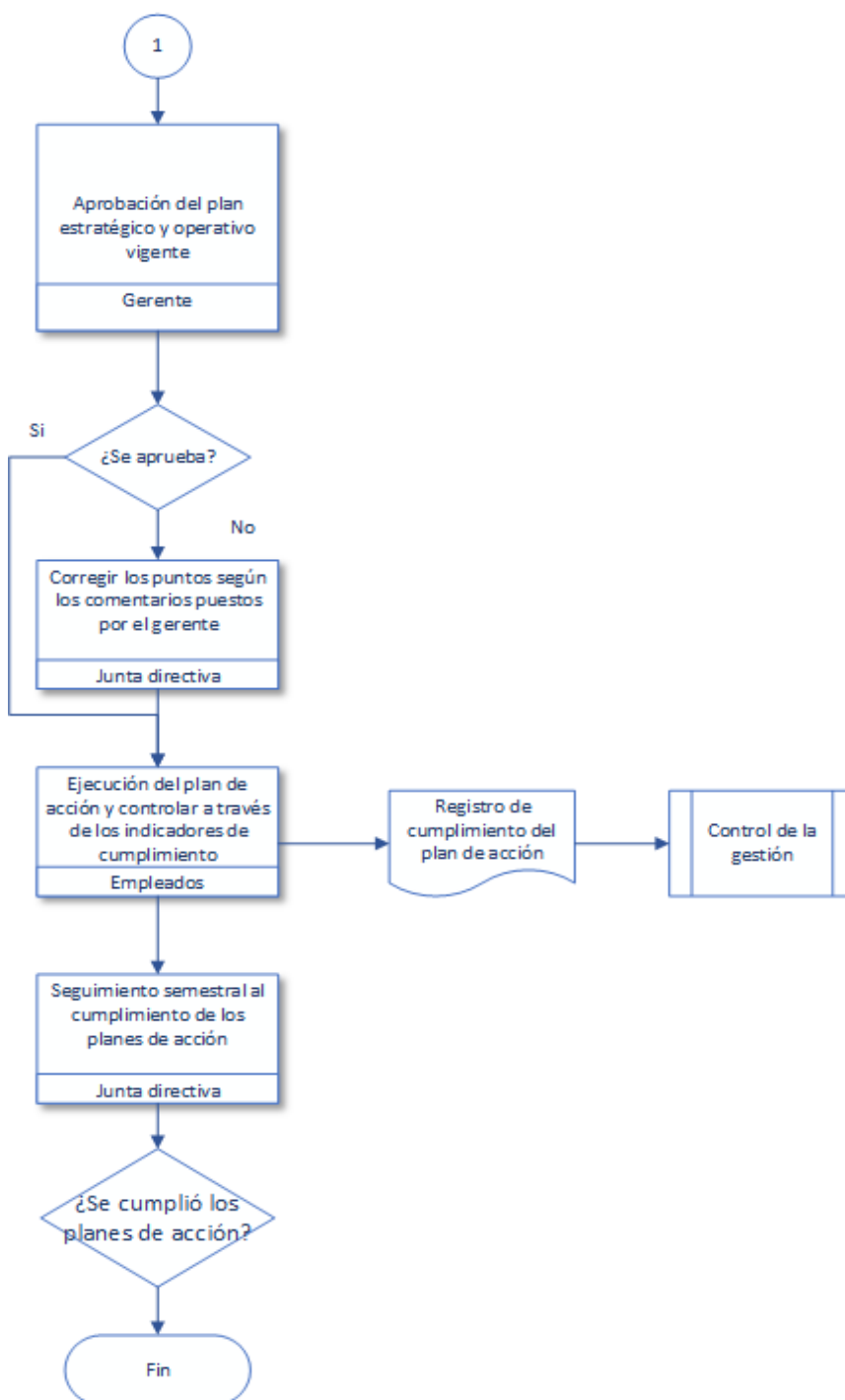
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-PRO-01	Interno	Plan estratégico y operativo del periodo anterior	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D2-PRO-01	Interno	Plan estratégico y operativo del periodo vigente	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D3-PRO-01	Interno	Proceso: Mejora continua	Digital	Periodo de vigencia	Archivar

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-01	Proceso de Planeación estratégica y operativa	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-01	Proceso de Planeación estratégica y operativa	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-01	Proceso de Mejora Continua	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Identificar los puntos de mejora en el sistema de gestión e implementarlos a través de la planeación, ejecución y seguimiento de las acciones de mejora y preventivas en cada proceso

2. ALCANCE

Aplica a todos los procesos de la hacienda “Jaqueline”.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. RECURSOS

Administrador

5. DEFINICIONES

Acciones correctivas; en las cuales se conoce el problema y existe una acción de eliminar la causa de la inconformidad.

Acciones preventivas: situaciones en las que se pronostica el riesgo de que pueda existir alguna inconformidad.

Corrección: Acción que se toma para la eliminación de una inconformidad.

Mejora continua: Es una herramienta para la mejora de procesos operativos que se basa en el chequeo continuo de las operaciones, la reducción de costos, racionalización y múltiples factores que permiten que un proceso se lo lleve de mejor manera.

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-01	Proceso de Mejora Continua		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

6. POLÍTICAS

La mejora continua se debe implementar en todos los procesos en el que necesite subsanar el desarrollo incorrecto, mejorándolo y eliminando riesgos.

Cada actividad debe ser evidenciada a través del registro en el plan de acciones correctivas y preventivas.

7. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje del cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas Trazadas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Cantidad de acciones cumplidas/Cantidad de acciones planificadas) x100	Mensual	Positivo	70%	95%	Administrador	Gerente

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-01	Proceso de Mejora Continua		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

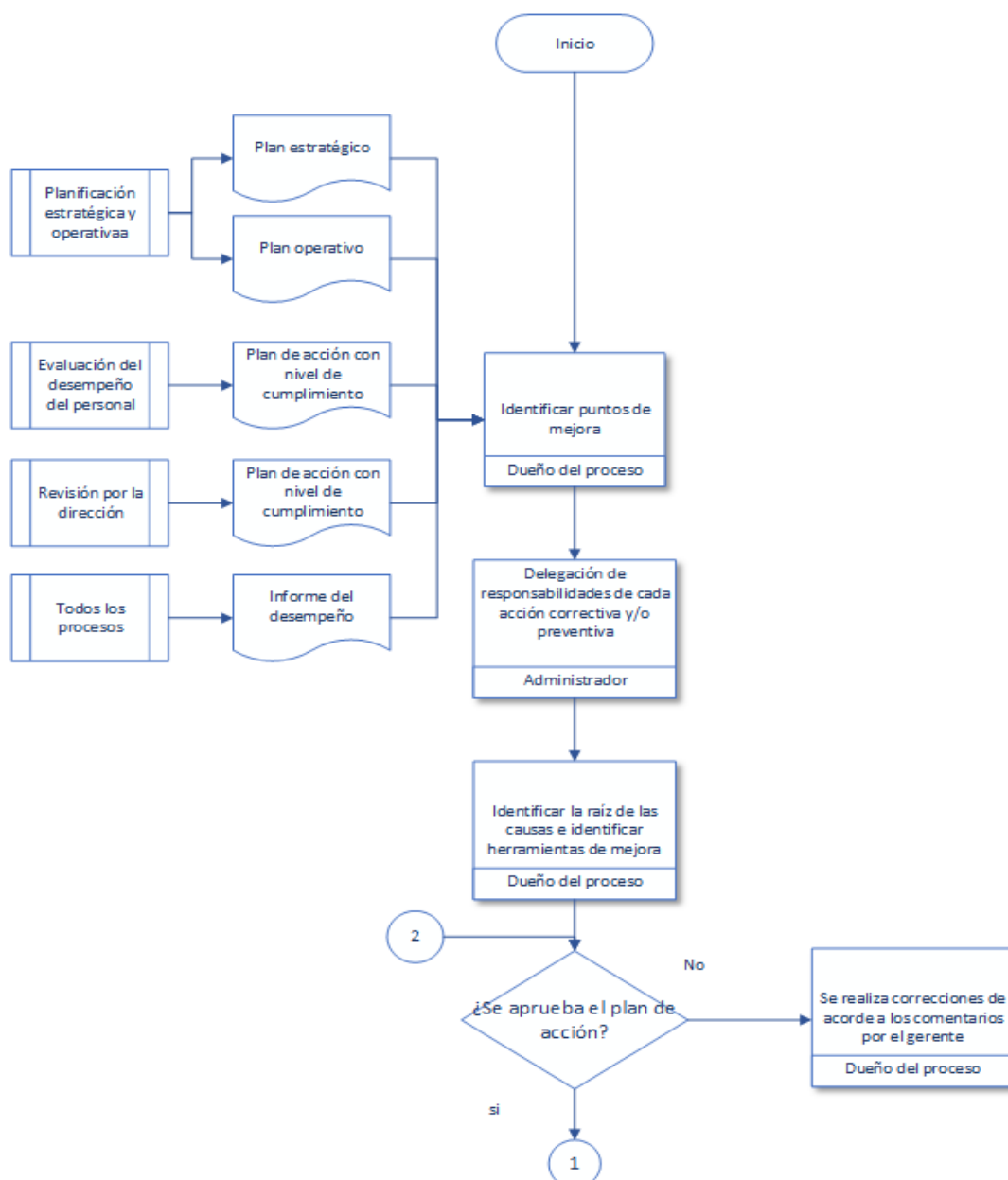
Nombre	Colaboradores capacitados					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje de colaboradores que conocen y comprenden el plan estratégico de la hacienda “Jaqueline”.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Colaboradores capacitados /Total colaboradores) x100	Cuatrimestral	Positivo	70%	95%	Administrador	Gerente

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

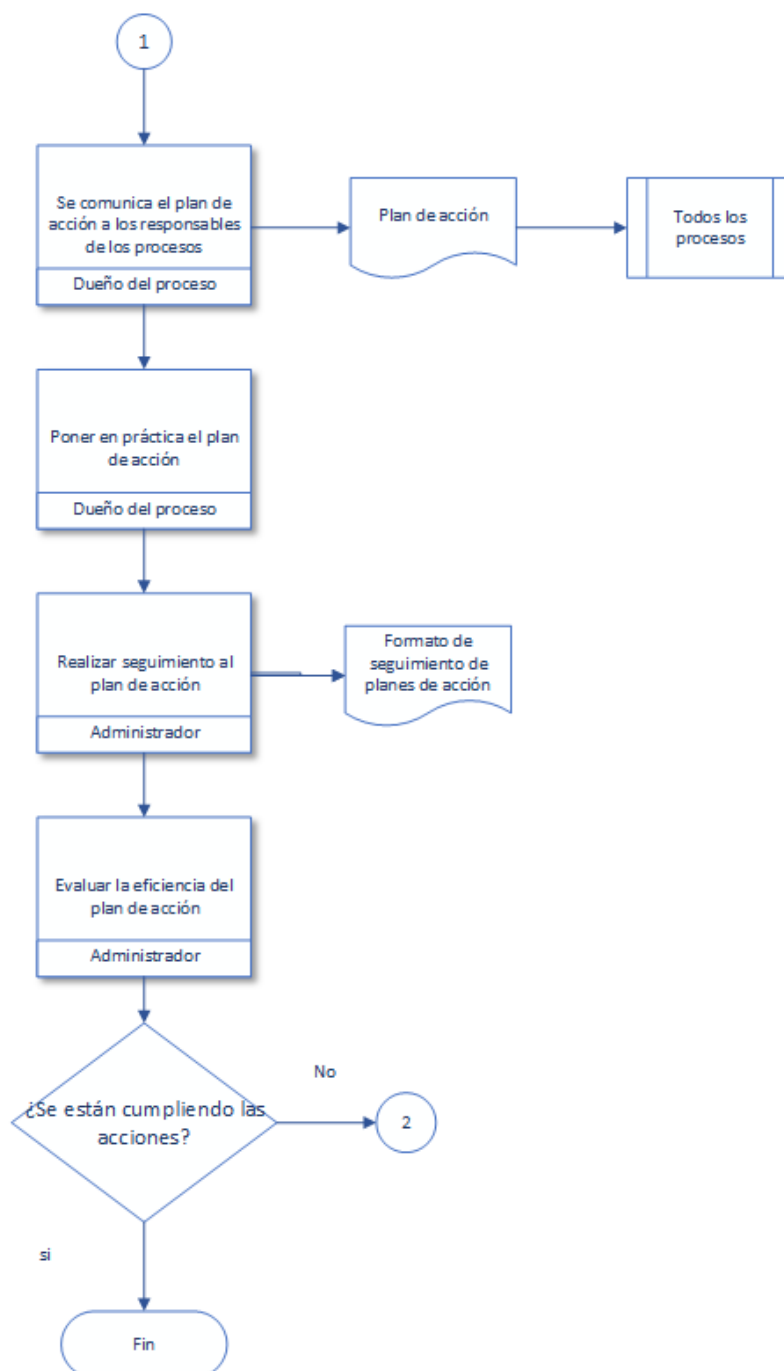
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-PRO-01	Interno	Plan estratégico y operativo del periodo anterior	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D2-PRO-01	Interno	Proceso: Control por la dirección	Digital	Periodo de vigencia	Archivar

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-01	Proceso de Mejora Continua		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-01	Proceso de Mejora Continua	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Revisión por Dirección	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Controlar de todos los procesos internos su eficiencia, alineación al sistema de gestión mediante la dirección estratégica de la operación.

2. ALCANCE

Aplica a todos los procesos de la hacienda.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. RECURSOS

Junta Directiva

Administrador

5. DEFINICIONES

Eficacia: La manera en cómo se logra los objetivos planteados

Eficiencia: Son los recursos que se utilizan para llegar a conseguir los objetivos planteados

Mejora continua: Es una herramienta para la mejora de procesos operativos que se basa en el chequeo continuo de las operaciones, la reducción de costos, racionalización y múltiples factores que permiten que un proceso se lo lleve de mejor manera.

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Revisión por Dirección		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

6. POLÍTICAS

Se debe llevar un registro en el que se detalle y evidencie cuáles serán las decisiones y acciones a tomar

El fin de aplicar este proceso debe verse en el resultado las decisiones tomadas con la mejora de la eficiencia del sistema de gestión y sus procesos.

7. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de las acciones trazadas.					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje del cumplimiento de los objetivos trazados en el Plan Operativo Anual.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Acciones cumplidos/ Acciones planificados) x100	Anual	Positivo	70%	95%	Administrador	Gerente

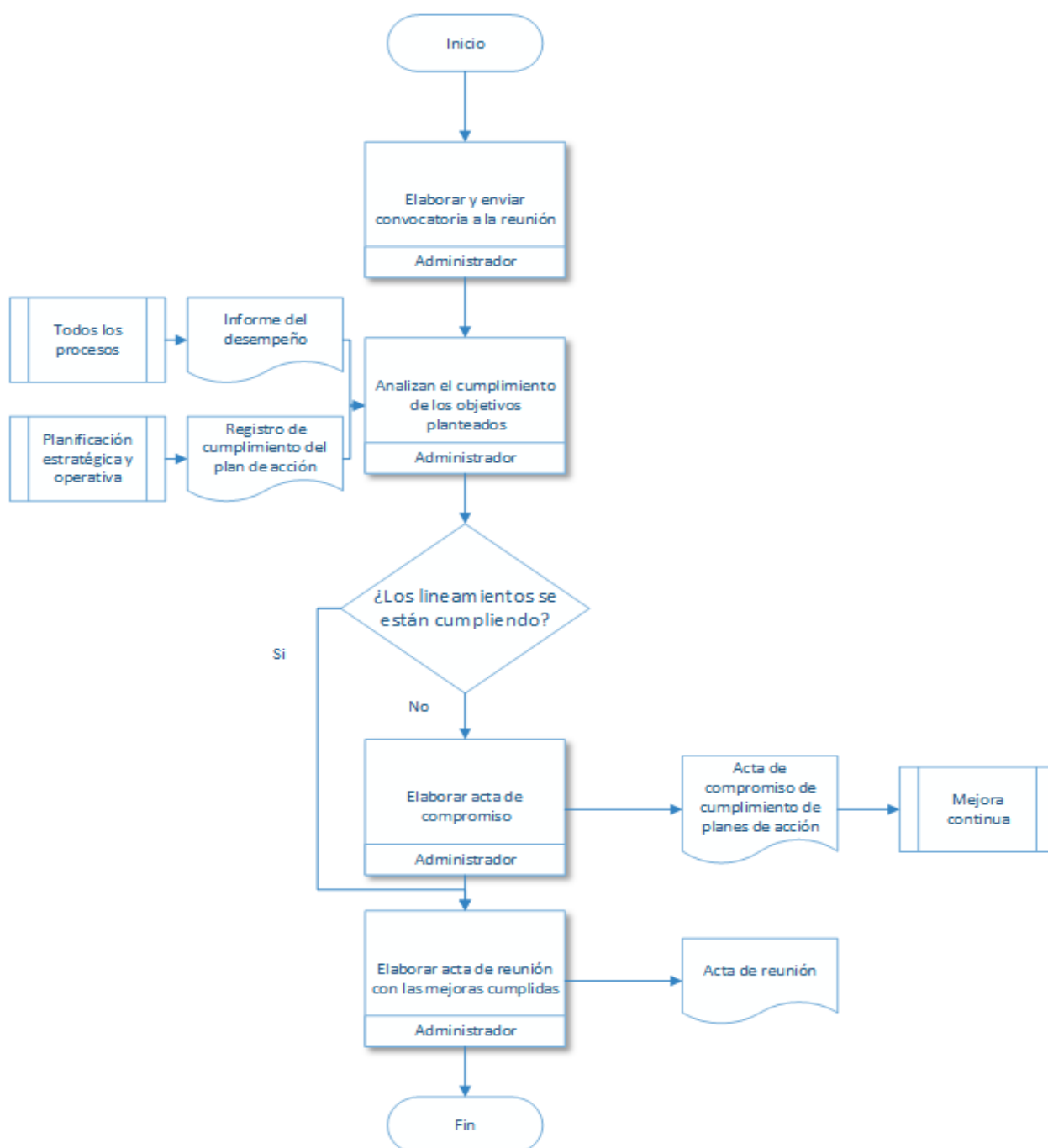
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Revisión por Dirección		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1- PRO-01	Interno	Plan estratégico y operativo del periodo anterior	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D2- PRO-01	Interno	Acciones correctivas y preventivas	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D3- PRO-01	Interno	Acta de compromisos adquiridos en el periodo anterior	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D3- PRO-01	Interno	Informe de desempeño del proceso	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Revisión por Dirección	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Compras		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Ayudar que la hacienda tenga información actualizada de la cantidad de insumos disponibles en el momento y la buena comunicación en el flujo del proceso.

2. ALCANCE

Aplica a todas las compras de insumos ganaderos, de limpieza y de mantenimiento que la hacienda adquiere.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. RECURSOS

Sistema informático

5. DEFINICIONES

Análisis ABC: Modelo de gestión de inventarios que categoriza el inventario en tres zonas; A, B, C uno de los determinantes para su clasificación puede ser el valor que posee el artículo.

Gestión de inventario: Modelo de logística que ayuda a la compañía a incurrir en menos gastos por la compra innecesaria,

Proveedor: Persona natural o jurídica que provee a otra persona natural o Jurídica sea un viejo o un servicio.

Stock: conjunto de unidades disponibles

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Compras		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

6. POLÍTICAS

En cada nueva compra primero se revisará el stock disponible en el sistema informático para constatar que no se compren productos que aún existen.

Las compras deberán estar respaldadas a través del formato de “Orden de compra”.

Se debe iniciar con una licitación de empresas que sea de base para la evaluación de los proveedores y se amplíe la elección en el momento de realizar la compra.

7. INDICADORES

Nombre	Errores de compra					
Tipo de medida	Eficacia, Eficiencia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje de compras mal realizadas en cada orden de compra.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Órdenes de compra con problema/ Total de órdenes de compra) x100	Trimestral	Negativo	0%	2%	Administrador	Gerente

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Compras		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

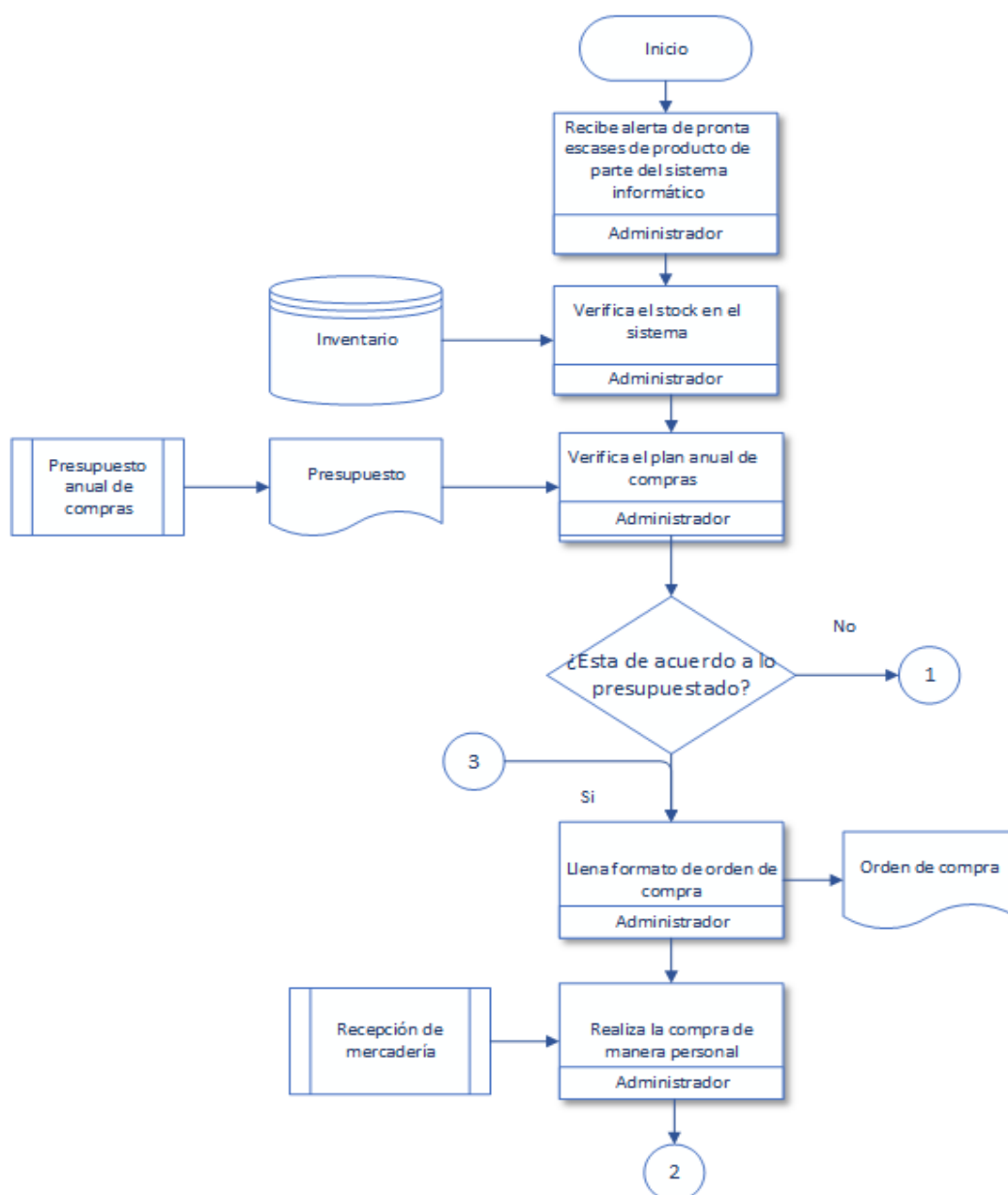
Nombre	Presupuesto de compras					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Comprobar el cumplimiento del gasto en las compras realizadas vs las presupuestadas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total de compras realizadas /Total de compras presupuestadas) x100	Mensual	Positivo	1	4	Administrador	Gerente

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

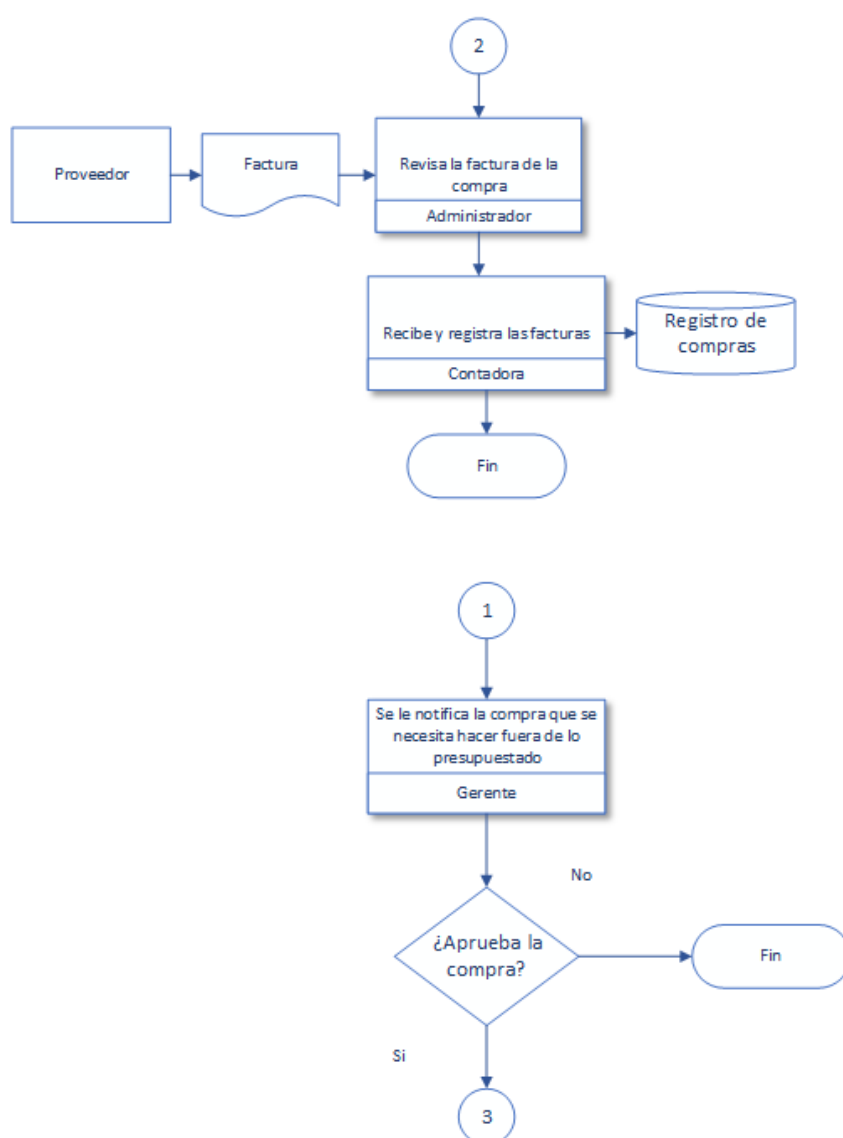
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1- PRO-01	Interno	Orden de compra	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar
D2- PRO-01	Interno	Factura	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar
D3- PRO-01	Interno	Presupuesto de compra	Digital	Periodo de vigencia	Archivar

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Compras	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Compras	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Recepción de Insumos	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Ayudar que la hacienda tenga información actualizada de la cantidad de insumos disponibles en el momento y la buena comunicación en el flujo del proceso.

Orden y clasificación estratégica de los insumos. Mejorar la comunicación oportuna y fluida previa al despacho de la mercadería.

2. ALCANCE

Aplica a todas las recepciones de insumos ganaderos, de limpieza y de mantenimiento que la hacienda adquiere.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Mayordomo

4. RECURSOS

1 Mayordomo

1 Administrador

5. DEFINICIONES

Gestión de inventario: Modelo de logística que ayuda a la compañía a incurrir en menos gastos por la compra innecesaria,

Proveedor: Persona natural o jurídica que provee a otra persona natural o Jurídica sea un viejo o un servicio.

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Recepción de Insumos		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

Stock: conjunto de unidades disponibles

6. POLÍTICAS

Antes de subir la mercadería se pactarán días y horas para la recepción de insumos entre el administrador y el mayordomo.

Se almacenará la mercadería de manera estratégica.

La mercadería será únicamente despachada e ingresada por parte del mayordomo.

Se deberá describir el ingreso y la salida de cada producto.

7. INDICADORES

Nombre	Coordinación en recepción					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje de pedidos entregados por parte del administrador en coordinación con el mayordomo					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(# de recepciones no entregadas directamente al mayordomo/ Total de recepciones de insumos) x100	Mensual	Negativo	0%	2%	Administrador	Gerente

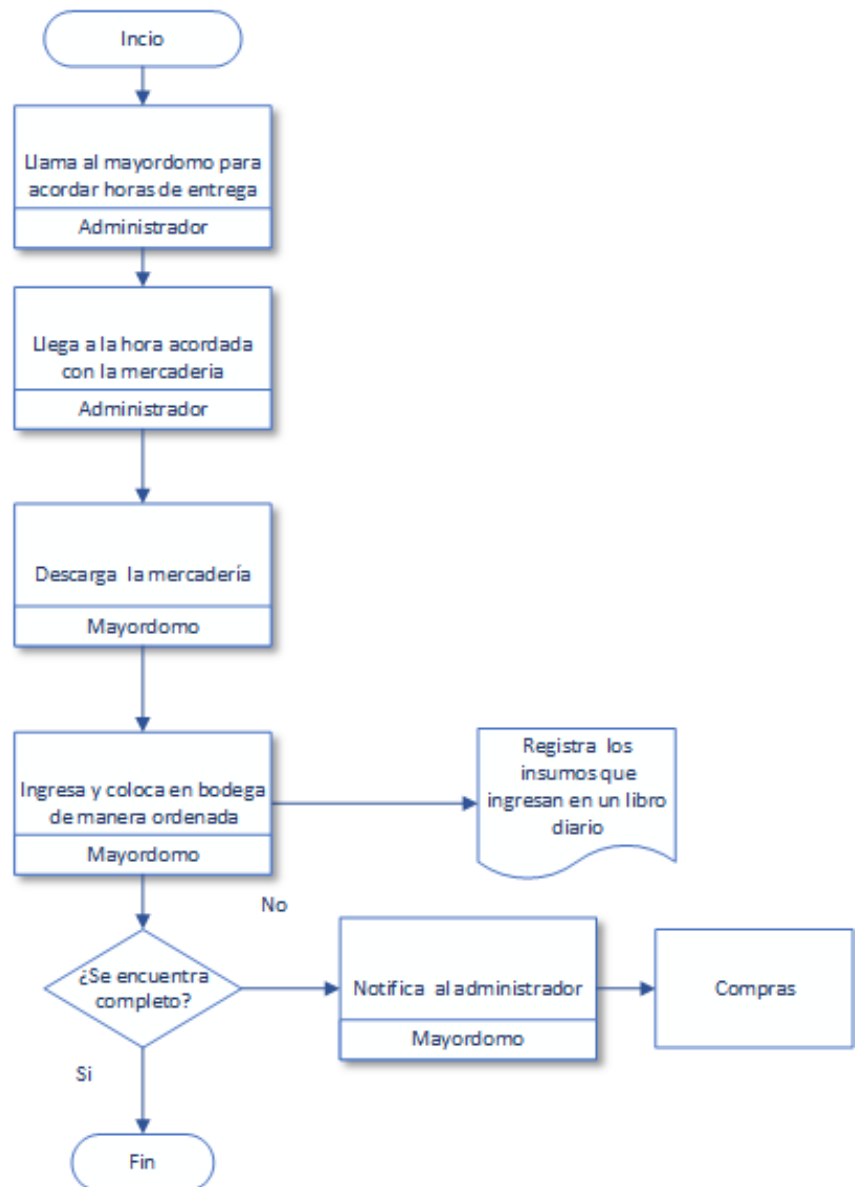
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Recepción de Insumos		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1- PRO-01	Interno	Factura	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Recepción de Insumos	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Ordeño		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Cumplir con el proceso de ordeño de una manera sistemática respetando las normas de limpieza para reducir el riesgo de contaminación.

2. ALCANCE

Aplica a la siembra de pasto en la hacienda.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Mayordomo

4. RECURSOS

1 mayordomo

1 Peón

5. DEFINICIONES

Ordeño mecánico: máquina que agiliza la extracción completa de la leche de las vacas sin dañar el pezón mediante el empleo de elementos mecánicos que generan de manera discontinua y cíclica vacío a nivel del pezón.

Pezoneras: parte distal del ordeño mecánico que entra en contacto con el pezón de la ubre de la vaca. Diseñado de caucho o silicona en la parte inferior y copa rígida entre ambas partes queda la cámara de pulsación que produce la alternancia cíclica de vacío y presión por el pulsador

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Ordeño		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

6. POLÍTICAS

Se debe registrar la cantidad de litros ordeñados diarios.

Se debe realizar la limpieza de la ubre antes y después del ordeño.

Se debe revisar y clasificar las vacas sanas y las que necesitan un tratamiento veterinario.

Se debe desechar la leche de las vacas que se encuentran enfermas.

7. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de leche obtenida vs la proyectada.					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje de leche que se ordeña diariamente					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(# de litros obtenidos diariamente/ # de litros proyectados) x 100	Mensual	Positivo	85%	90%	Mayordomo	Gerente

Nombre	Eficiencia en ventas					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Controlar que la venta de leche sea con el mejor pago posible según la tabla de calidad vigente					

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Ordeño		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

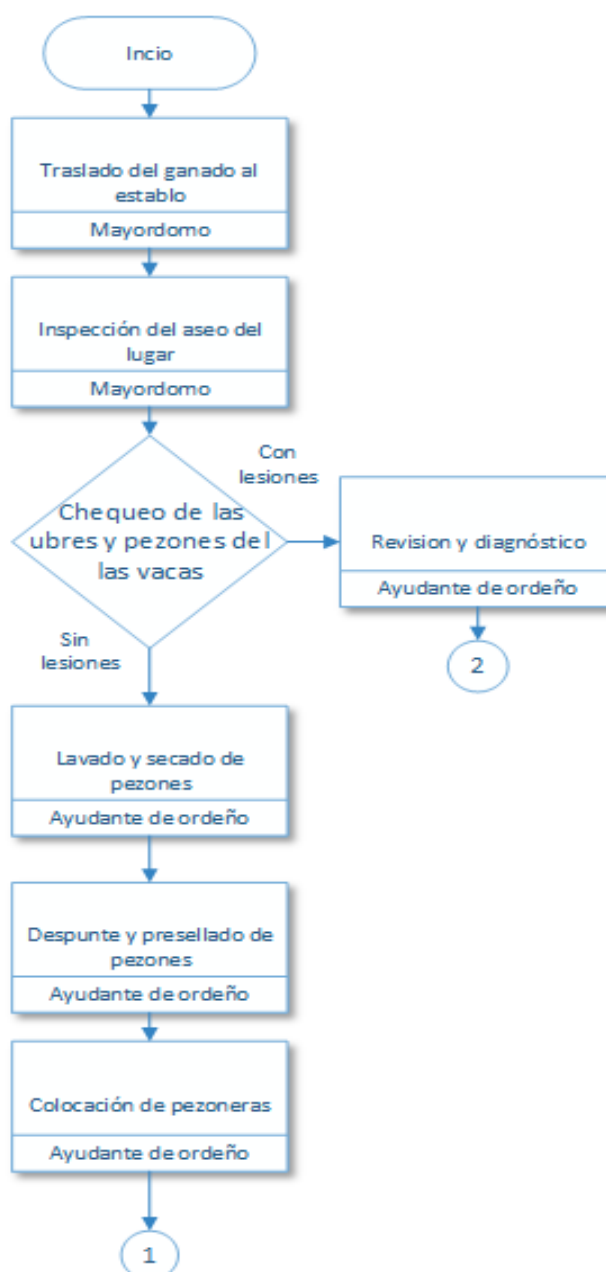
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Monto en ventas/ Monto en ventas proyectados) x 100	Mensual	Positivo	85%	90%	Mayordomo	Gerente

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

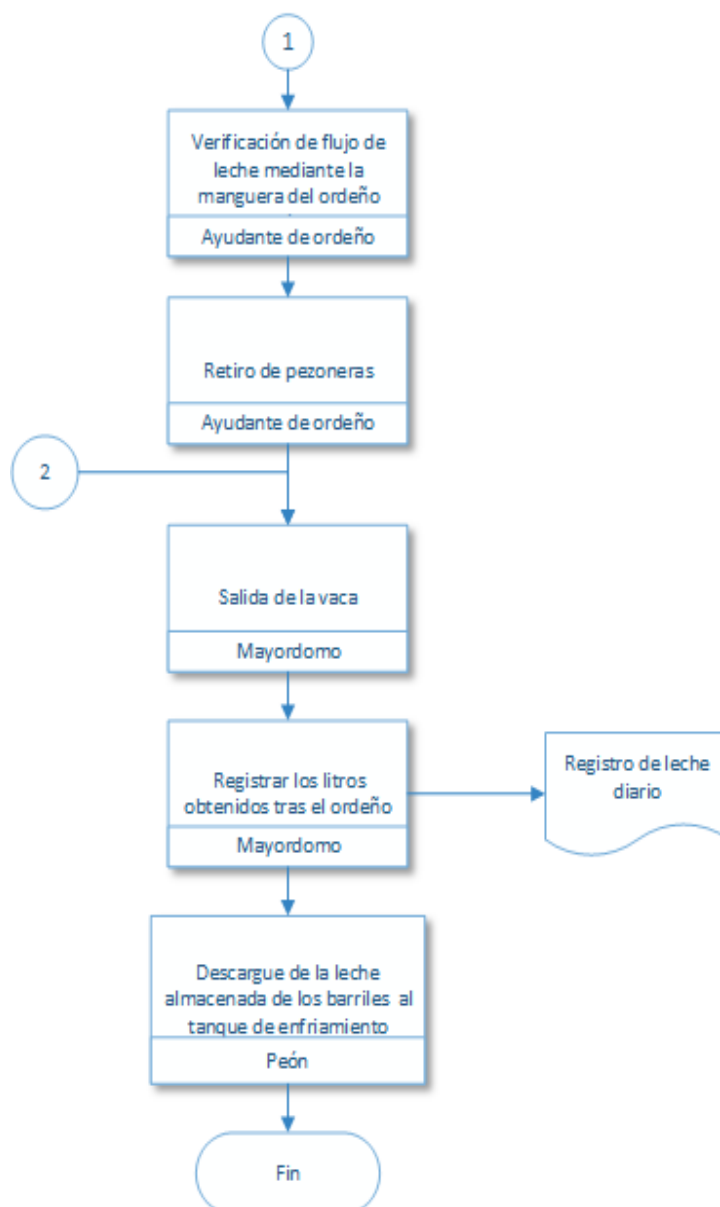
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-GTHO-01	Interno	Registro de leche ordeñada	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar
D2-GTHO-01	Interno	Registro de ordeños	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Ordeño		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJ



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Ordeño	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Siembra de Pasto	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Cumplir con la planificación de siembra de pasto y adicionalmente asignar una nueva actividad en este proceso para los potreros que se encuentran lejos.

2. ALCANCE

Aplica a la siembra de pasto en la hacienda.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Mayordomo

4. RECURSOS

1 mayordomo

1 Peón

5. DEFINICIONES

Abono: Materiales que se obtienen de la degradación y mineralización de residuos orgánicos de origen animal, vegetal y restos leñosos que su mezcla se aplica en el suelo con el propósito de aportar nutrientes que activan la actividad microbiana en la tierra.

Potrero: Área destinada para que el ganado se alimente de plantas o pastos naturales que han sido cosechados en la zona.

Cosecha: Germinación del pasto.

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Siembra de Pasto		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

6. POLÍTICA

El mayordomo siempre deberá verificar si el potrero se encuentra lejos del área de ordeño, si ese es el caso deberá cortar el pasto y transportar el alimento al área más cercana.

Planificar la siembra del pasto.

7. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de variación de litros despachados
Tipo de medida	Eficacia

Nombre	Porcentaje de demora en la descarga de leche.					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el tiempo de descarga con el tiempo de descarga pactado					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(# de atrasos/ # de días que se entrega la leche) x 100	Mensual	Negativo	5%	10%	Administrador	Gerente

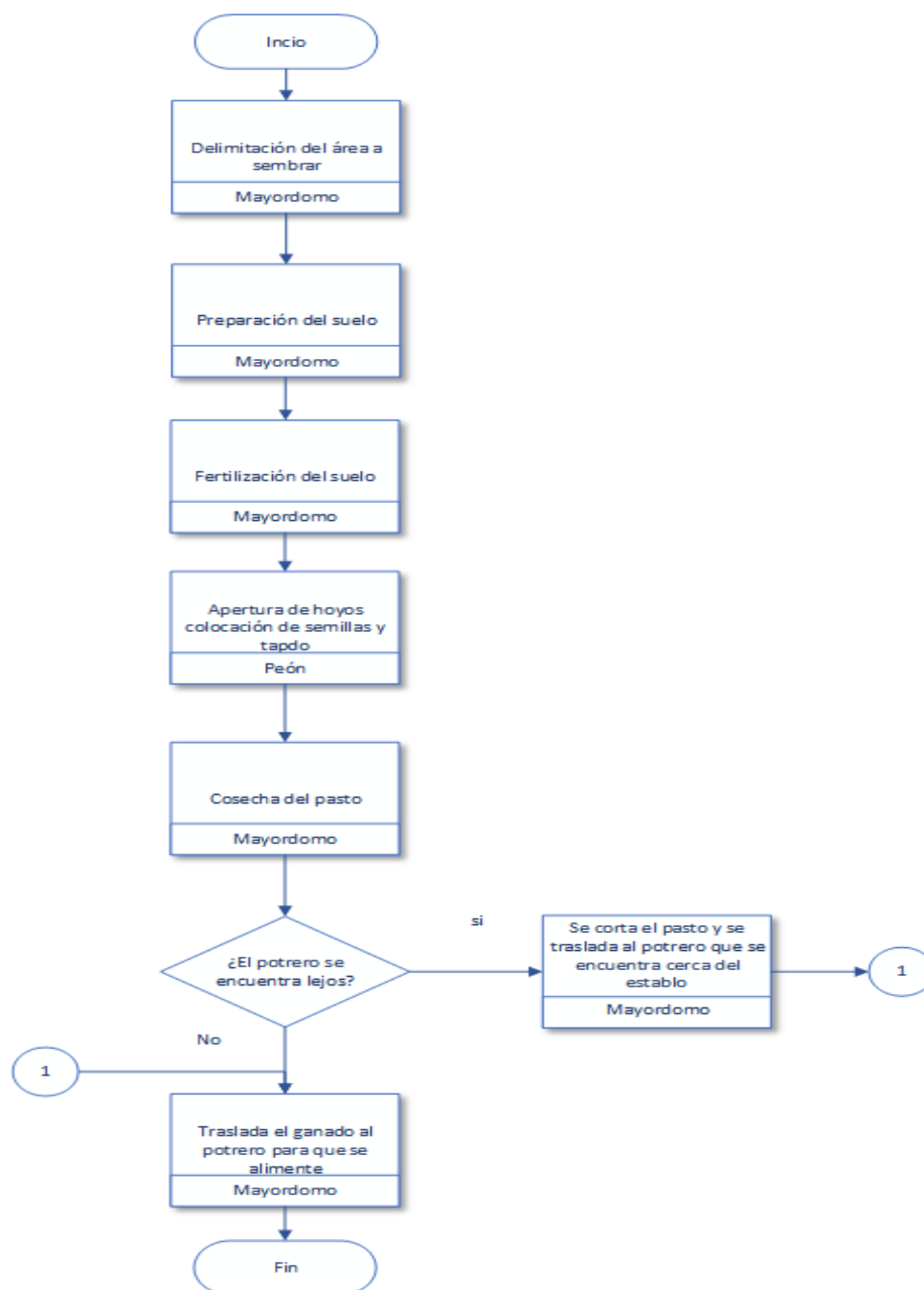
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Siembra de Pasto		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1- GTHO- 01	Interno	Registro de leche despachada	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar
D2- GTHO- 01	Interno	Registro de leche ordeñada	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar
D2- GTHO- 01	Interno	Capacitación de pasto	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Siembra de Pasto	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Limpieza y Mantenimiento		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Aplicar las normas básicas de salubridad en todas las áreas de trabajo, mantener un mantenimiento continuo de las máquinas que cuenta la hacienda.

2. ALCANCE

Aplica a la limpieza de las instalaciones y al mantenimiento de los activos de la hacienda.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Mayordomo

4. RECURSOS

1 mayordomo

2 Peón

5. DEFINICIONES

Limpieza: Ausencia de suciedad.

Mantenimiento: Revisión de algún objeto y constatar su buen funcionamiento

6. POLÍTICAS

La limpieza y los registros se deben actualizar diariamente con horas y observaciones.

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Limpieza y Mantenimiento		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

El mantenimiento de las maquinas se lo debe realizar de manera periódica para evitar daños irreversibles.

Señalización de áreas delicadas en las cuales se debe tomar mayores medidas de limpieza para evitar contaminaciones.

La materia orgánica recolectada diariamente deberá ser depositada en el área destinada.

Al momento de realizar el ordeño se deberá ingresar con la indumentaria correcta otorgada por la hacienda y cuidar de la misma.

7. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de condiciones de operación					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Conocer el porcentaje de activos que se encuentran en condiciones óptimas para su utilización.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total de equipos con condiciones óptimas para su funcionamiento/Total de equipos) x 100	Trimestral	Positivo	85%	95%	Administrador	Gerente

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Limpieza y Mantenimiento		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

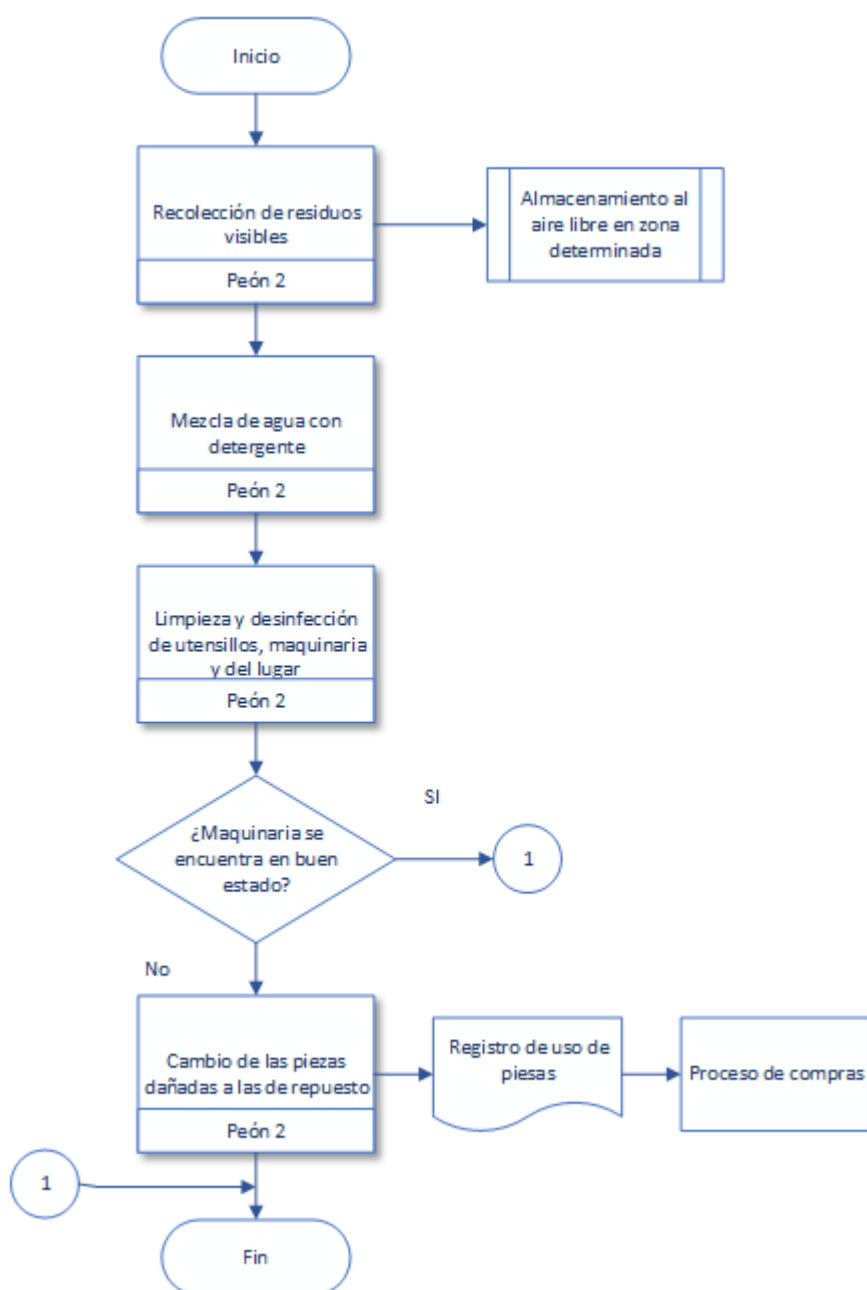
Nombre	Productividad horas-máquina					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir la producción obtenida reflejada en las horas máquina					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Producción/ Horas máquina) x 100	Semestral	Positivo	85%	90%	Administrador	Gerente

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1- GTHO- 01	Interno	Registro de limpieza diaria	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar
D1- GTHO- 01	Interno	Horario de ordeño	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Limpieza y Mantenimiento	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Sanidad y Clasificación del Ganado	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Aplicar las normas básicas de las BPG para que el ganado se encuentre en buenas condiciones de vida.

2. ALCANCE

Aplica a todo el ganado de la hacienda.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Mayordomo

4. RECURSOS

1 mayordomo

2 peones

5. DEFINICIONES

Ganado seco: se encuentra conformado por el ganado que no se encuentran produciendo leche ya sea porque entran a maternidad.

Ganado menor: se encuentra conformado por las terneras que están en proceso de desarrollo...

El ganado mayor: se encuentra conformado por el ganado lechero.

6. POLÍTICAS

El ganado deberá ser constantemente monitoreado, en caso de que exista una anomalía se deberá llamar inmediatamente al veterinario de cabeza y comentarle las observaciones realizadas.

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Sanidad y Clasificación del Ganado		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

Cada vaca deberá tener un registro.

El ganado no deberá desplazarse grandes distancias.

La clasificación del ganado se lo realizara de manera estratégica.

7. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de ganado enfermo					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Conocer el porcentaje de ganado enfermo					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(# de ganado enfermo/ Total del ganado) x 100	Mensual	Negativo	5%	8%	Administrador	Gerente

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Sanidad y Clasificación del Ganado		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

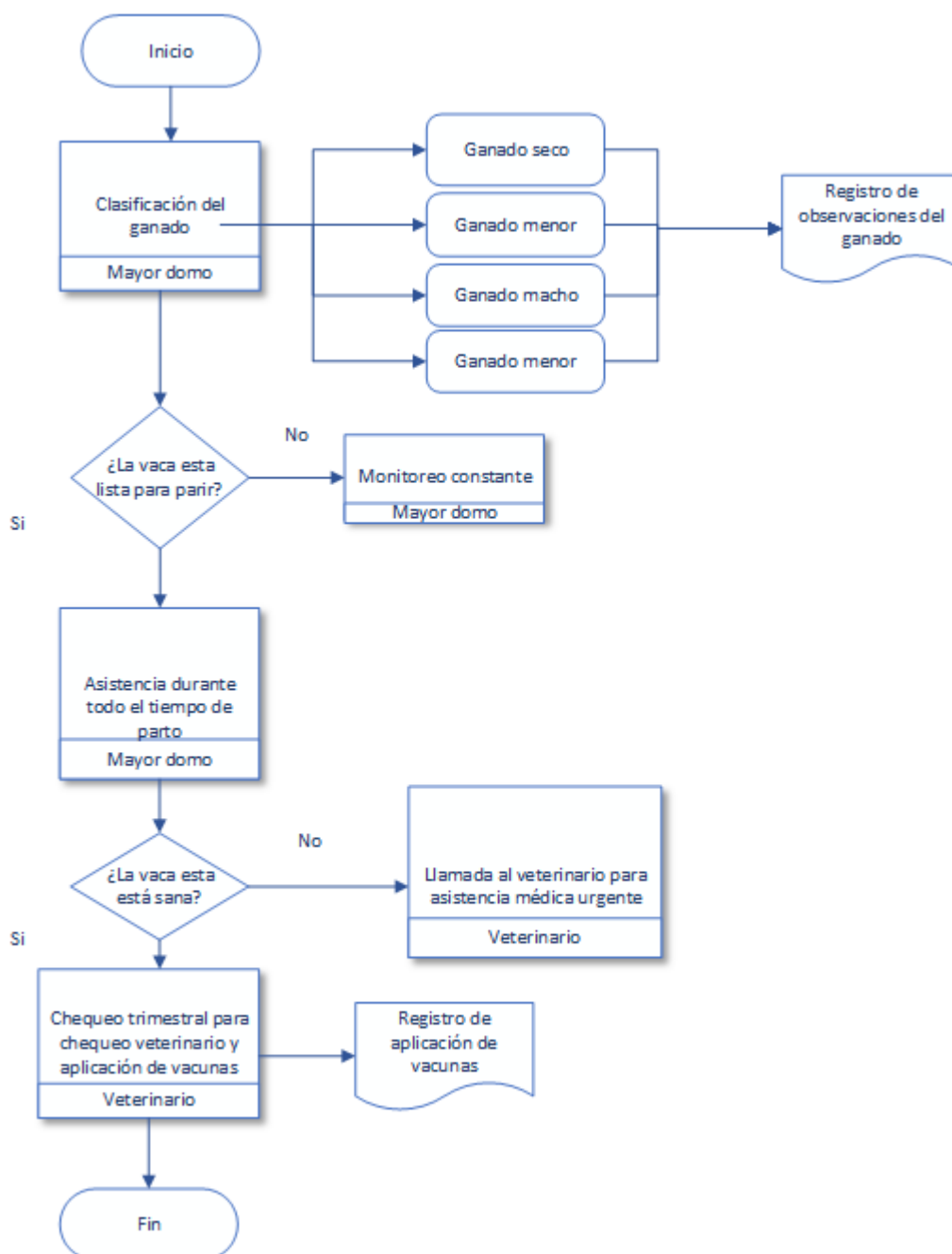
Nombre	Porcentaje de prevalencia de enfermedades					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje de mortalidad de terneros					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(# de animales muertos/ Total de animales) x 100	Trimestral	Negativo	2%	5%	Administrador	Gerente

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-GTHO-01	Interno	Registro de limpieza diaria	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Sanidad y Clasificación del Ganado	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Entrega del Producto		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Cumplir con la descarga de leche en el menor tiempo posible, en el horario pactado y sin errores.

2. ALCANCE

Aplica a todas las descargas de leche.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Mayordomo

4. RECURSOS

1 mayordomo

1 Peón

5. DEFINICIONES

Punto de entrega: Lugar geográfico en el cual se entrega la leche.

Descarga de leche: trasladar la leche del tanque de enfriamiento a través de mangueras al camión de acopio de leche.

6. POLÍTICAS

El mayordomo siempre deberá verificar el descargue de leche y autorizará la salida del mismo.

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Entrega del Producto		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

El mayordomo siempre deberá registrar y cruzar información con el chofer de los litros que se entregan diariamente.

El chofer del camión acopiador deberá estacionarse en el lugar asignado que se encontrará marcado con señalización en el suelo.

Se deberán evitar los atrasos de ambas partes y cumplir con los horarios acordados.

7. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de variación de litros despachados					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Conocer el porcentaje de litros de leche que se despacha vs la que se obtiene tras el ordeño.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(litros de leche despachados/ litros de leche obtenidos tras el ordeño) x 100	Diario	Positivo	85%	95%	Administrador	Gerente

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Entrega del Producto		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

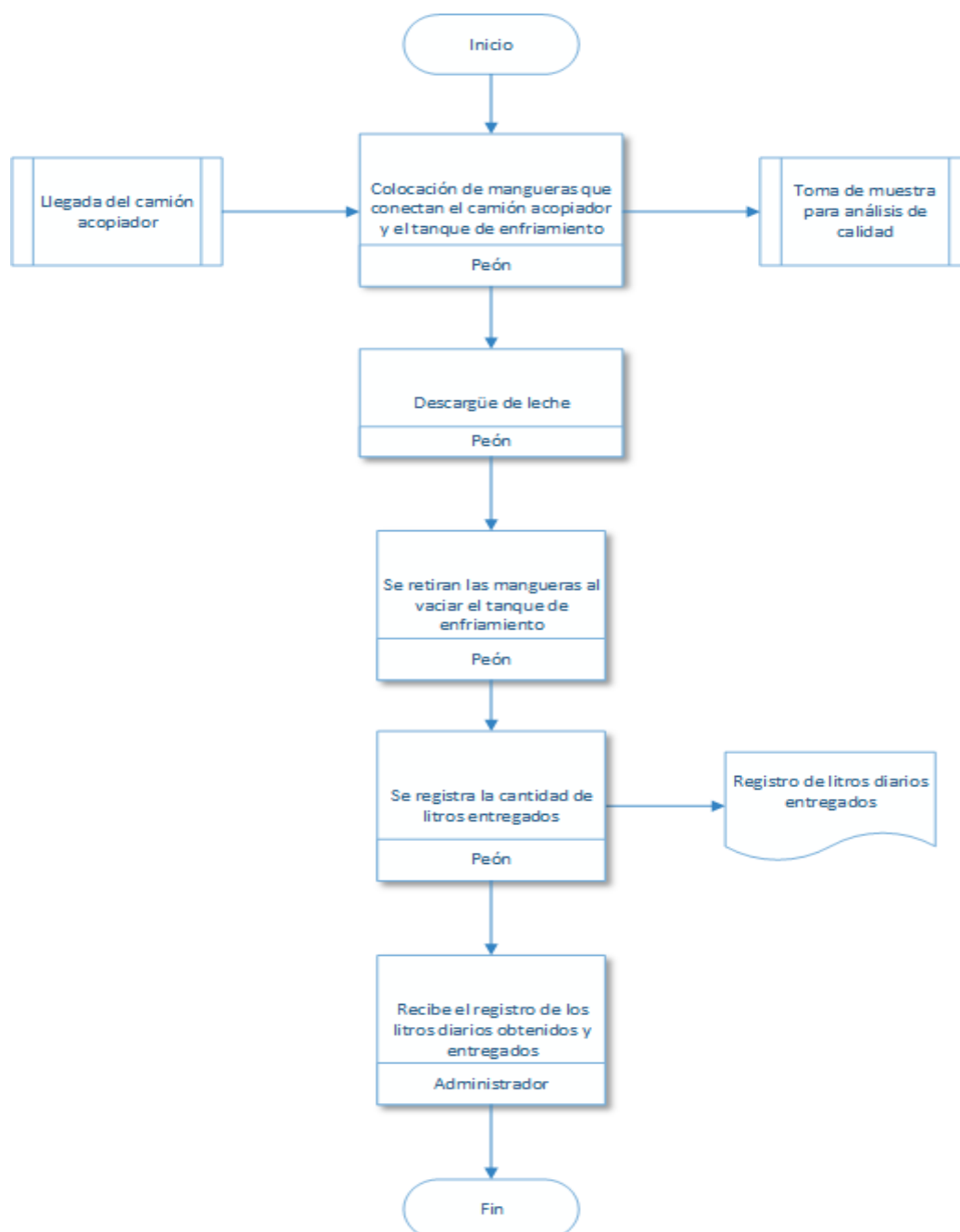
Nombre	Porcentaje de demora en la descarga de leche.					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el tiempo de descarga con el tiempo de descarga pactado					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(# de atrasos/ # de días que se entrega la leche) x 100	Mensual	Negativo	5%	10%	Administrador	Gerente

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-GTHO-01	Interno	Registro de leche despachada	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar
D2-GTHO-01	Interno	Registro de leche ordeñada	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Entrega del Producto	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Ayudar a la hacienda para que este proceso sea justo y se pueda contratar a un personal apto para las actividades internas.

2. ALCANCE

Aplica a todas las candidatas que deseen formar parte de las actividades internas de la hacienda.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente

4. RECURSOS

1 Gerente

5. DEFINICIONES

Contrato: Documento escrito celebrado entre dos o más personas con consentimiento mutuo que se comprometen a cumplir serie de condiciones.

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Perfil del puesto: Requisitos y cualificaciones personales necesarios para el cumplimiento satisfactorio de las tareas por parte de un colaborador en una organización.

Reclutamiento: Proceso de convocatoria de personas interesadas que cuentan con conocimientos sólidos del perfil al que se postulan.

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

Selección: Proceso de elección de un conjunto de candidatos que se han postulado para un puesto de trabajo.

6. POLÍTICAS

Cada puesto de trabajo debe tener su perfil detallado con los cargos y actividades que se realizan. Estos documentos serán utilizados para la selección del nuevo colaborador.

Todos los candidatos deberán presentar sus hojas de vida con información personal detallada.

La selección de los candidatos se lo realizará por parte del gerente.

Todo ingreso del personal se lo realizará bajo el marco legal.

7. INDICADORES

Nombre	Índice de tiempo de reclutamiento					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el tiempo que se tarda el proceso de contratación del personal desde el ingreso de sus hojas de vida hasta el momento que se contrata a la nueva persona.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

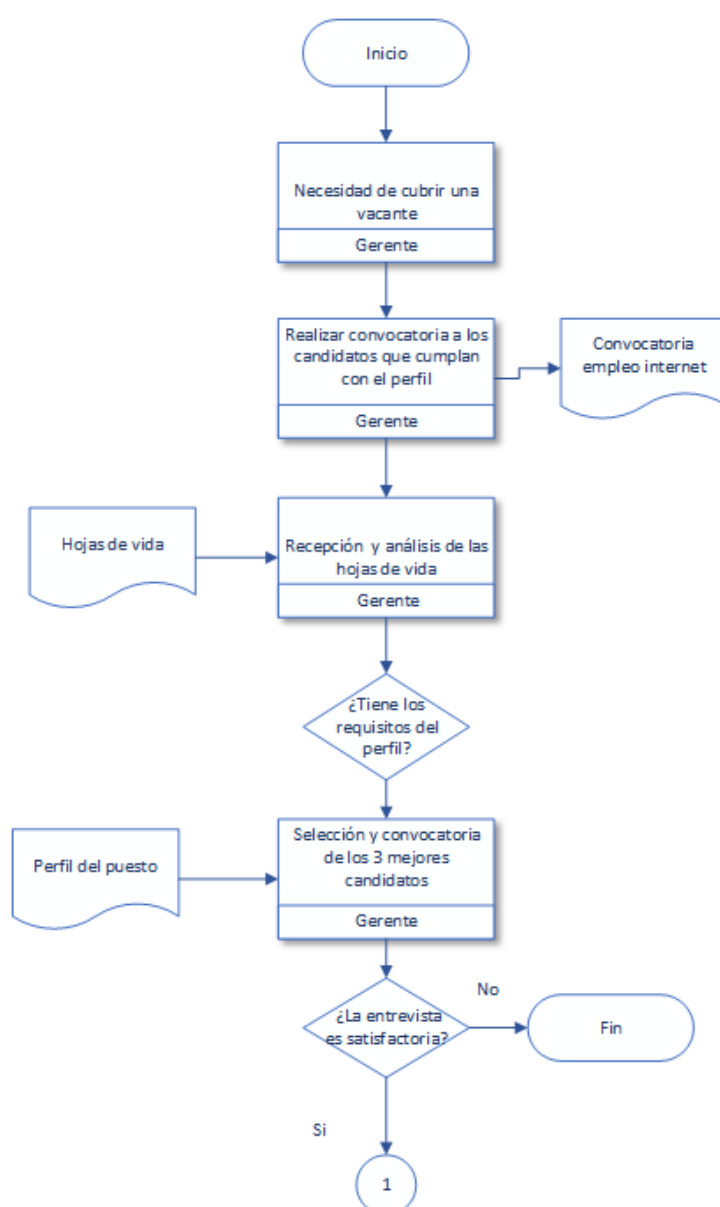
(Fecha de contratación – Fecha de ingreso del personal) / Duración ideal	Trimestral	Negativo	<1	>1	Administrador	Gerente
--	------------	----------	----	----	---------------	---------

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

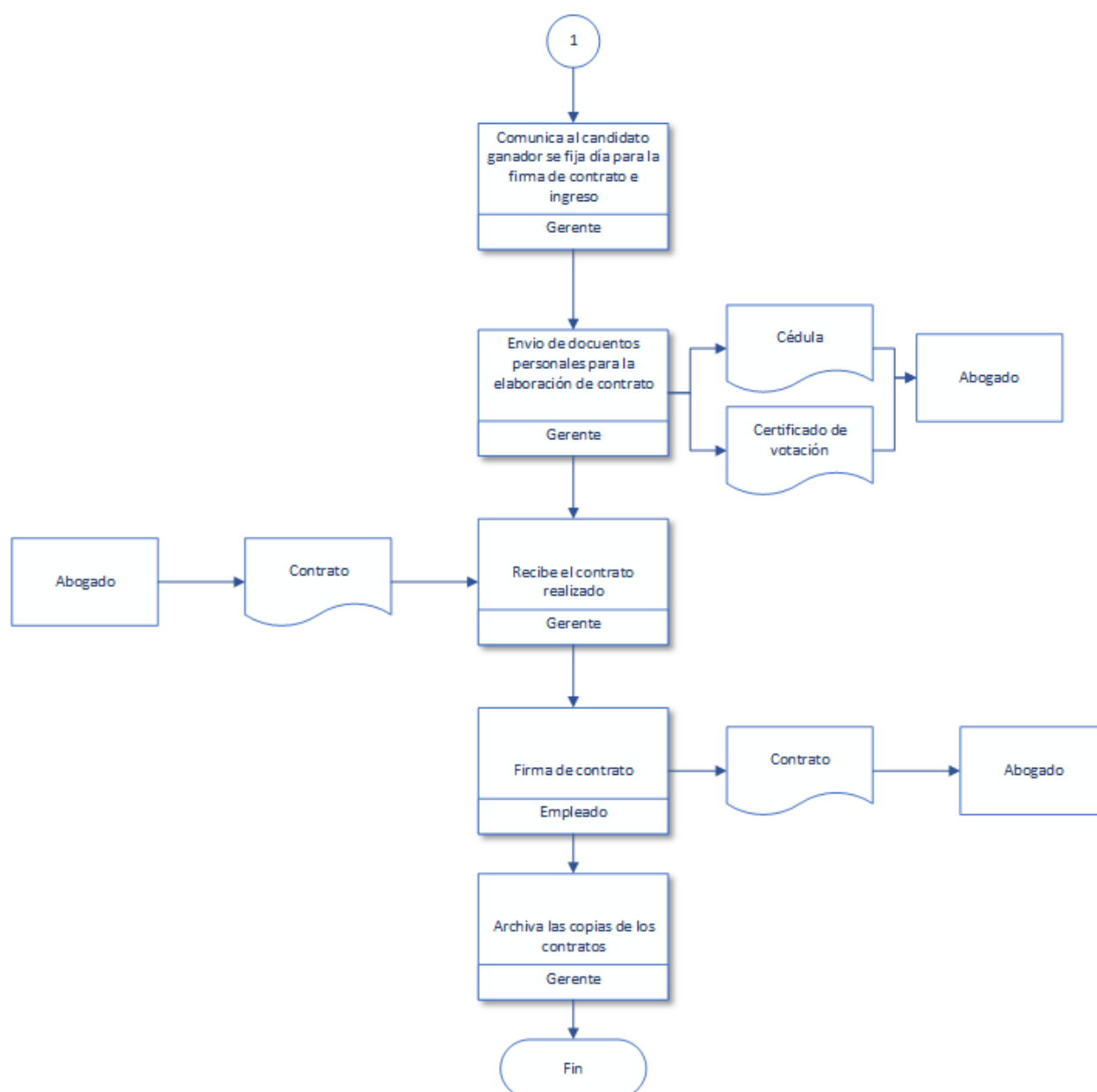
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1- GTHO- 01	Interno	Código de trabajo del Ecuador	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D2- GTHO- 01	Interno	Constitución de la república del Ecuador	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D3- GTHO- 01	Interno	Perfil del puesto	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D3- GTHO- 01	Interno	Hojas de vida de los candidatos	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D3- GTHO- 01	Interno	Contrato	Digital	Periodo de vigencia	Archivar

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Pago de Nómina		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Retribuir monetariamente el trabajo de los empleados de la hacienda mediante un proceso de pago ágil y seguro; cumpliendo las leyes y normas establecidas por la ley ecuatoriana.

2. ALCANCE

Aplica a todos los colaboradores de la hacienda que cobren mediante un rol de pagos y tengan una relación de dependencia

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. RECURSOS

Asistente Administrativo

Gerente

5. DEFINICIONES

Rol de pagos: Documentación que respalda el pago de los colaboradores por los servicios prestados y es aceptado por los mismos mediante una firma.

Transferencia bancaria: Envíos de dinero realizados a la orden de un cliente desde su cuenta bancaria personal a un beneficiario.

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Pago de Nómina		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

Remuneración: Retribución de un servicio o trabajo el cual ha sido establecido por medio del contrato de trabajo.

6. POLÍTICAS

.

La remuneración a los empleados se lo hará mediante transferencia bancaria.

Se entregará el rol de pagos firmado por el gerente a cada colaborador para su respectiva aceptación o reclamo.

7. INDICADORES

Nombre	Errores en pago de la nómina					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje de errores que se cometen al momento del pago de la nómina.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(número de errores en pagos de nómina/ Total empleados pagados en nómina) x100	Mensual	Positivo	80%	100%	Administrador	Gerente

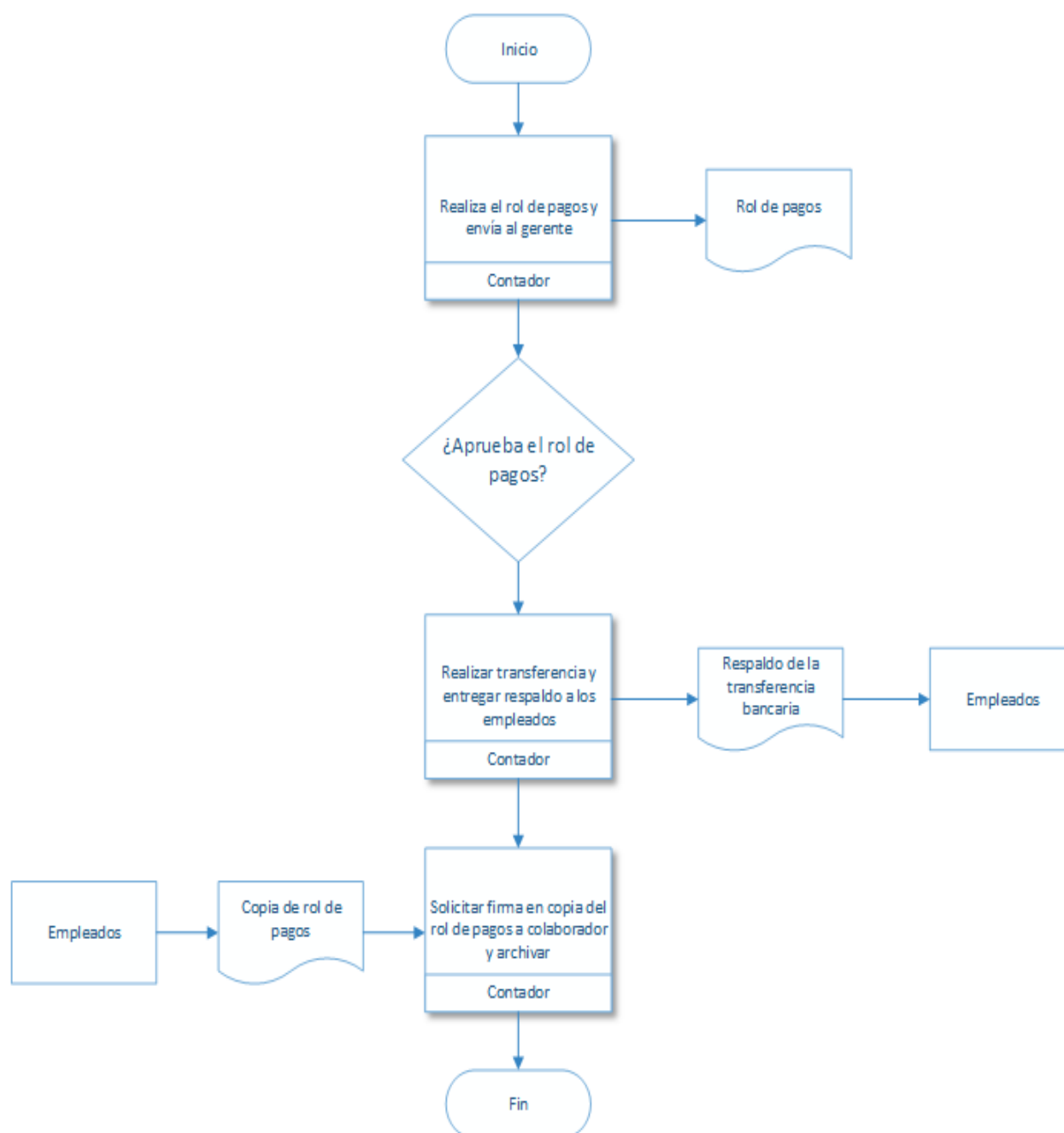
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Pago de Nómina		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-GTH-01	Interno	Novedades	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D2-GTH-01	Interno	Rol de pagos	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar
D3-GTH-01	Interno	Código del trabajo	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D4-GTH-01	Interno	Proceso: presupuesto	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D5-GTH-01	Interno	Respaldo transferencia bancaria	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Pago de Nómina	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Desvinculación		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Establecer lineamientos que ayuden a la desvinculación de los colaboradores mediante el cumplimiento de la normativa legal vigente.

2. ALCANCE

Aplica a todos los colaboradores en el instante que se termina la relación laboral.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. RECURSOS

Administrador

5. DEFINICIONES

Contrato laboral: documento que respalda los derechos y obligaciones que tendrán las partes interesadas luego de la firma del mismo.

Despido: Aviso por el cual se le indica al empleado la culminación de la relación laboral existente, sea por reestructuración de la hacienda o por alguna falta ocasionada por el empleado.

Renuncia: Aviso por el cual el empleado manifiesta su voluntad de no continuar con su relación laboral actual.

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Desvinculación		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

Rotación de personal: proporción de empleados que salen de una organización, descontando a las personas que salen por: jubilaciones o fallecimiento sobre el total del número de personas promedio de la compañía en un periodo determinado de tiempo.

6. POLÍTICAS

.

En caso de que se culmine el contrato se deberá notificar con 15 días de anticipación al colaborador.

En caso de renuncia el empleado debe elaborar y presentar un documento por escrito dirigido al gerente de la hacienda expresando su deseo de renunciar de manera libre y voluntaria. A partir de la fecha de entrega del documento de renuncia deberá permanecer en el trabajo 15 días.

El área de contabilidad calculara la liquidación y presentara de forma íntegra los documentos establecidos al Ministerio de Trabajo.

7. INDICADORES

Nombre	Rotación de personal					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje de los colaboradores que salen de la compañía de manera voluntaria e involuntaria.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Personal desvinculado/ Total de colaboradores desvinculados) x100	Anual	Negativo	5%	10%	Administrador	Gerente

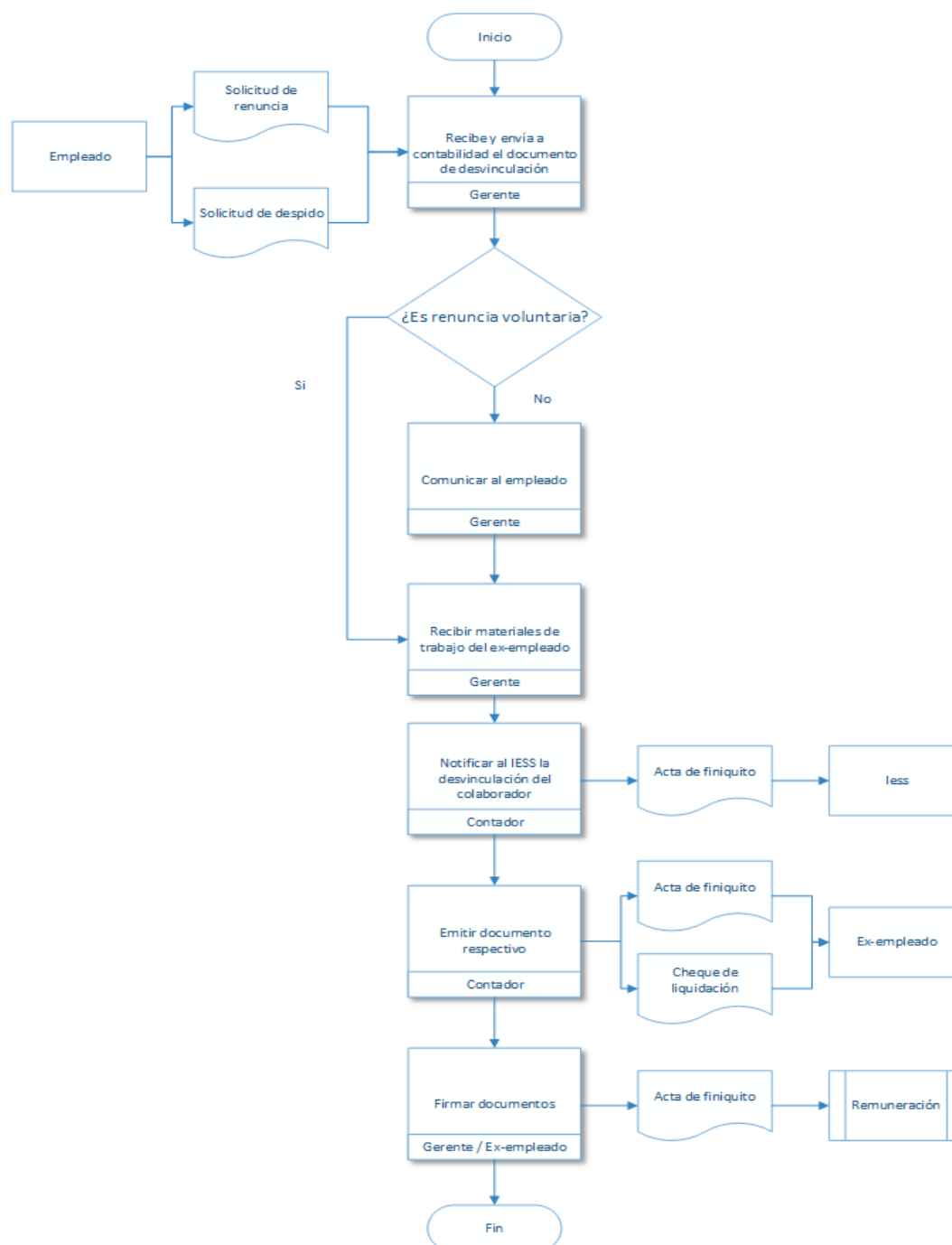
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Desvinculación		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-GTH-01	Interno	Código de trabajo de Ecuador	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D2-GTH-01	Interno	Proceso: Pago a nómina	Digital	Periodo de vigencia	Archivar

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Desvinculación	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Evaluación del Desempeño		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Conocer las necesidades o capacidades de los colaboradores a través de una evaluación objetiva del cumplimiento de sus objetivos planteados para poder establecer acciones inmediatas que ayuden a mejorar continuamente su desempeño laboral.

2. ALCANCE

Aplica a todas las colaboradoras

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. RECURSOS

Asistente Administrativo

Gerente

Junta administrativa

5. DEFINICIONES

Desempeño laboral: Es el rendimiento que refleja las actividades realizadas por el colaborador.

Retroalimentación: Proceso de compartir observaciones y sugerencias con el fin de mejorar el desempeño de una persona en una organización

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Evaluación del Desempeño		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

Plan de acción: Documento que establece las actividades, responsables y las fechas pactadas para su culminación.

6. POLÍTICAS

.

El proceso se aplicará a todos los colaboradores que se encuentren trabajado en la hacienda más de un año.

Los objetivos trasados por los colaboradores deberán ser definidos al inicio de cada año con plazo de formulación hasta finales del enero; estos deberán estar alineados con los objetivos de la hacienda.

La evaluación es confidencial y debe transmitirse una retroalimentación al colaborador con el fin de que conozca sus fortalezas y sus puntos de mejora.

Se deben plantear planes de acción que impulsen a la mejora continua del desempeño de cada colaborador según sus logros.

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Evaluación del Desempeño		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

7. INDICADORES

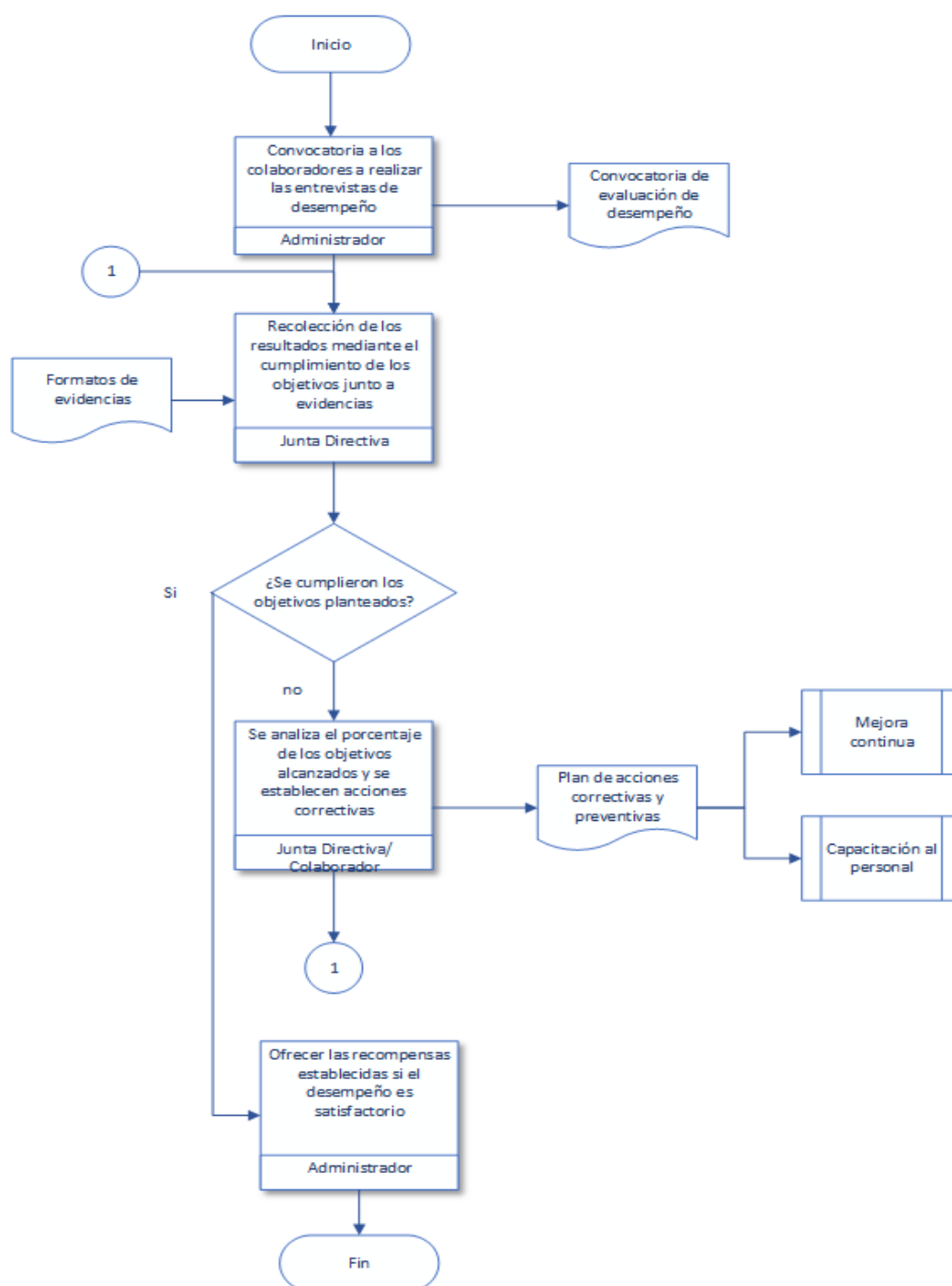
Nombre	Cumplimiento de objetivos					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el cumplimiento de los objetivos de los colaboradores					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Objetivos cumplidos/ Total de objetivos) x100	Anual	Positivo	80%	100%	Administrador	Gerente

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-GTH-01	Interno	Proceso: Planificación Estratégica y Operativa	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D2-GTH-01	Interno	Proceso: Mejora continua	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D3-GTH-01	Interno	Convocatoria para evaluación de desempeño	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D4-GTH-01	Interno	Evaluación de desempeño	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D5-GTH-01	Interno	Formato de evidencias-Evaluador	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar
D6-GTH-01	Interno	Proceso: Capacitación de personal	Digital	Periodo de vigencia	Archivar

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Evaluación del Desempeño	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Capacitación al Personal	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Renovar conocimientos y adoptar nuevas habilidades de los colaboradores de la empresa mediante capacitaciones planificadas por la dirección para lograr un desarrollo laboral de todos los integrantes.

2. ALCANCE

Aplica al cliente interno de la hacienda “Jaqueline”.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. RECURSOS

Administrador

Asistente Administrativo

5. DEFINICIONES

Capacitación: Conjunto de actividades destinadas a expandir los conocimientos, habilidades y aptitudes de los colaboradores de una empresa.

Habilidades: Facilidad con la que una persona puede desenvolverse en una actividad.

Aptitud: Talento natural de una persona al desarrollar o cumplir una actividad.

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Capacitación al Personal		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

6. POLÍTICAS

Todas las capacitaciones que se planean deben ser previamente evaluadas y aprobadas por el gerente general.

Las capacitaciones deben estar dentro del presupuesto asignado

Se debe promover la participación previa de la capacitación.

Se evaluará los conocimientos implantados después de las capacitaciones a los colaboradores que hayan sido reclutados a las mismas.

7. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de asistencia					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje de colaboradores que asisten a las capacitaciones.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Colaboradores que asisten/ Total de colaboradores inscritos) x100	Semestral	Positivo	85%	100%	Administrador	Gerente

Nombre	Aprobación en la evaluación posterior a la capacitación
Tipo de medida	Eficacia

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Capacitación al Personal		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

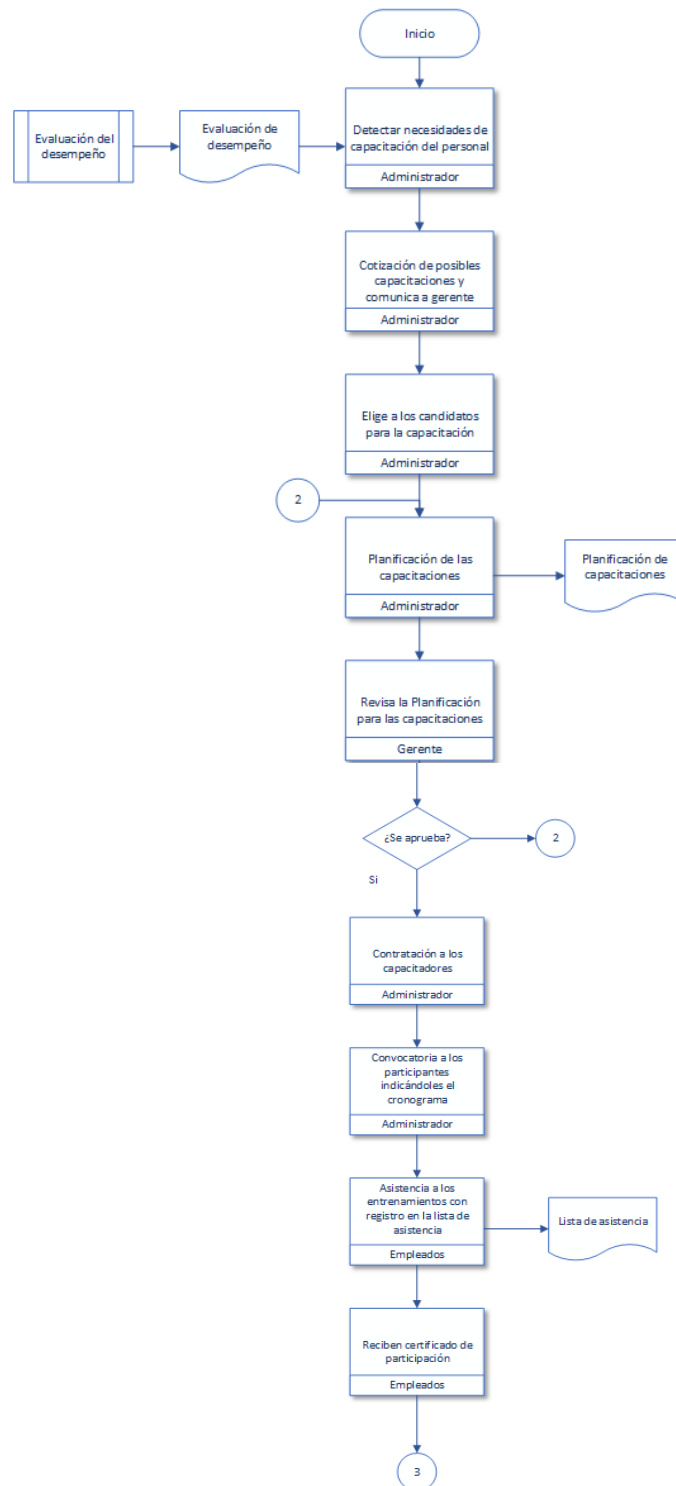
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Comprobar el aprendizaje de los temas tratados en la capacitación					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total de colaboradores que pasan la evaluación /Total de colaboradores capacitados) x100	Semestral	Positivo	95%	100%	Administrador	Gerente

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

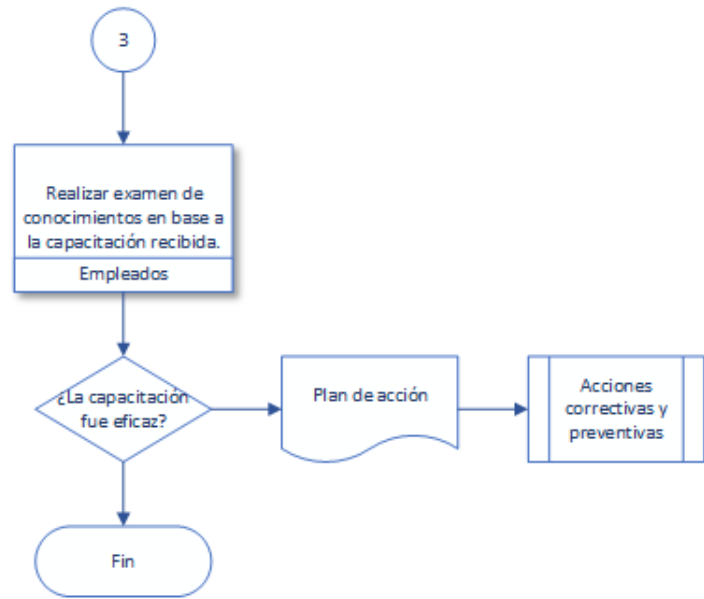
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-PRO-01	Interno	Lista de asistencia	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar
D2-PRO-01	Interno	Evaluación de los conocimientos	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar
D3-PRO-01	Interno	Planificación de las capacitaciones	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D4-PRO-01	Interno	Planificación Estratégica y Operativa	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D5-PRO-01	Interno	Mejora continua	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D6-PRO-01	Interno	Evaluación del desempeño del personal	Digital	Periodo de vigencia	Archivar

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Capacitación al Personal	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Capacitación al Personal	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Pago a Proveedores		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Ayudar a que la hacienda cumpla con los plazos de pago con al proveedor y pueda establecer buenas relaciones con los proveedores que permitan futuras negociaciones que generen beneficios a través de una oportuna gestión de pago.

2. ALCANCE

Aplica a los pagos de los proveedores de mercadería”.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. RECURSOS

Administrador

5. DEFINICIONES

Pago: Manera de extinguir obligaciones ya sea un bien o un servicio

Plan de Pagos: Políticas entre las dos partes para el pago de cuotas vencidas.

Proveedores: Persona jurídica o natural que suministra bienes o servicios a terceros

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Pago a Proveedores		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

Compra a crédito: Modo de pago que se lo realiza en el mediano o largo plazo luego del provecho del bien o servicio.

6. POLÍTICAS

Los pagos a los proveedores se deben realizar el día acordado por medio de transferencias bancarias depósitos, efectivo o en cheque.

Se debe iniciar con negociaciones con los proveedores por parte del socio para que se lleguen a nuevos acuerdos de pago que favorezcan a la hacienda con beneficios monetarios por ejemplo la reducción de costos por ser fiel compradores.

La primera semana del mes contabilidad deberá realizar un reporte de pagos pendientes de facturas a proveedores y las respectivas retenciones para proceder a realizar el pago.

7. INDICADORES

Nombre	Pagos a tiempo					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje de retraso en los pagos a los proveedores de los insumos.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Pagos con retraso/ Total de pagos) x100	Mensual	Positivo	60%	90%	Administrador	Gerente

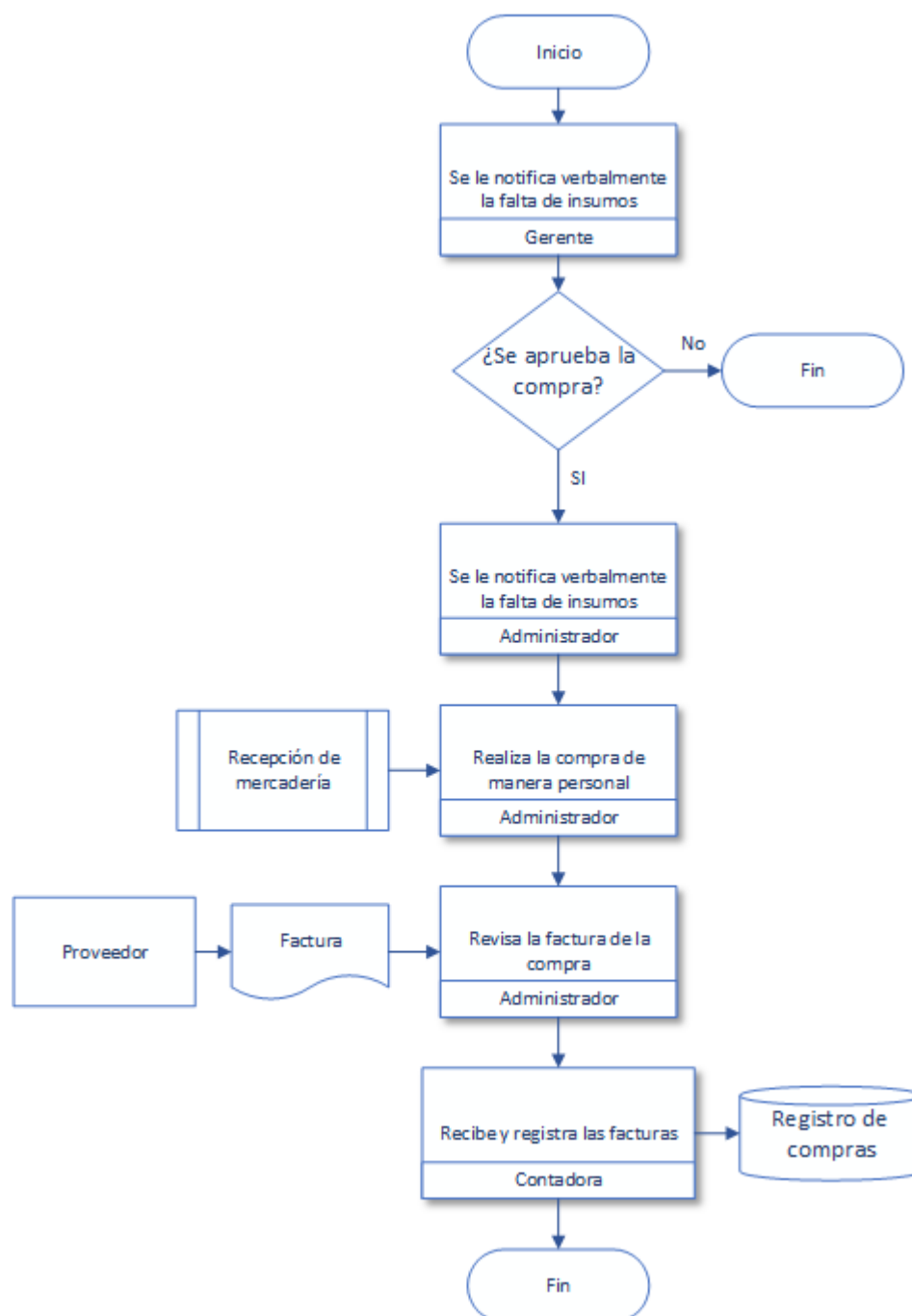
Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Pago a Proveedores		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1- PRO-01	Interno	Facturas	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar
D2- PRO-01	Interno	Chequera	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar
D3- PRO-01	Interno	Retenciones	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar
D4- PRO-01	Interno	Registro de cuentas por pagar	Digital	Periodo de vigencia	Archivar

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso de Pago a Proveedores	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Gestión Contable		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Ayudar a la hacienda que posea información contable en tiempo real, confiable y respaldada por medio del registro de las transacciones y la emisión de estados financieros y balances.

2. ALCANCE

Aplica a todos los procesos que generen ingresos y gastos de la hacienda.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador

4. RECURSOS

Contador

5. DEFINICIONES

Balance: Documento contable el cual consta todos los recursos de la hacienda (Activos); las deudas que mantiene (Pasivos) y el patrimonio de la misma.

Libro diario: Es un registro contable en el cual se encuentran todas las operaciones. Se registra de forma cronológica las transacciones económicas que la hacienda realiza.

Ajustes: Permite visualizar los saldos razonables al cierre del ejercicio contable para cargar los ingresos, gastos, activos y pasivos a la contabilidad.

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Gestión Contable		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

DIMM: Declaraciones de Impuestos Medios Magnéticos, es el sistema por el que se realiza el registro de las declaraciones que se generan al mes.

Factura: Documento mercantil que refleja la operación de compraventa. Se debe realizar y entregar al cliente cuando se transfiere un bien o un servicio. Las facturas están destinadas a sociedades o personas naturales que tienen derecho a crédito tributario y en operaciones de exportación.

6. POLÍTICAS

Los ajustes se deben realizar antes de fin del mes fiscal.

Se debe verificar el mayor contable de las cuentas de compras y ventas con las facturas.

Las declaraciones mensuales deben ser realizadas hasta el 20 de cada mes.

7. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de fechas en las declaraciones					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Índice					
Descripción	Medir el tiempo en el que se realiza la declaración en el SRI con el pago de impuestos					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Fecha en que se declara - Fecha establecida por SRI para declarar) / Fecha ideal	Anual	Negativo	=1	1	Administrador	Gerente

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Gestión Contable		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

Nombre	Porcentaje de multas en las declaraciones					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje de multas impuestas por el SRI por atraso, omisión u errores en las declaraciones.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Valor total multas/ valor total declarado) /x100	Anual	Negativo	=1	1	Administrador	Gerente

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

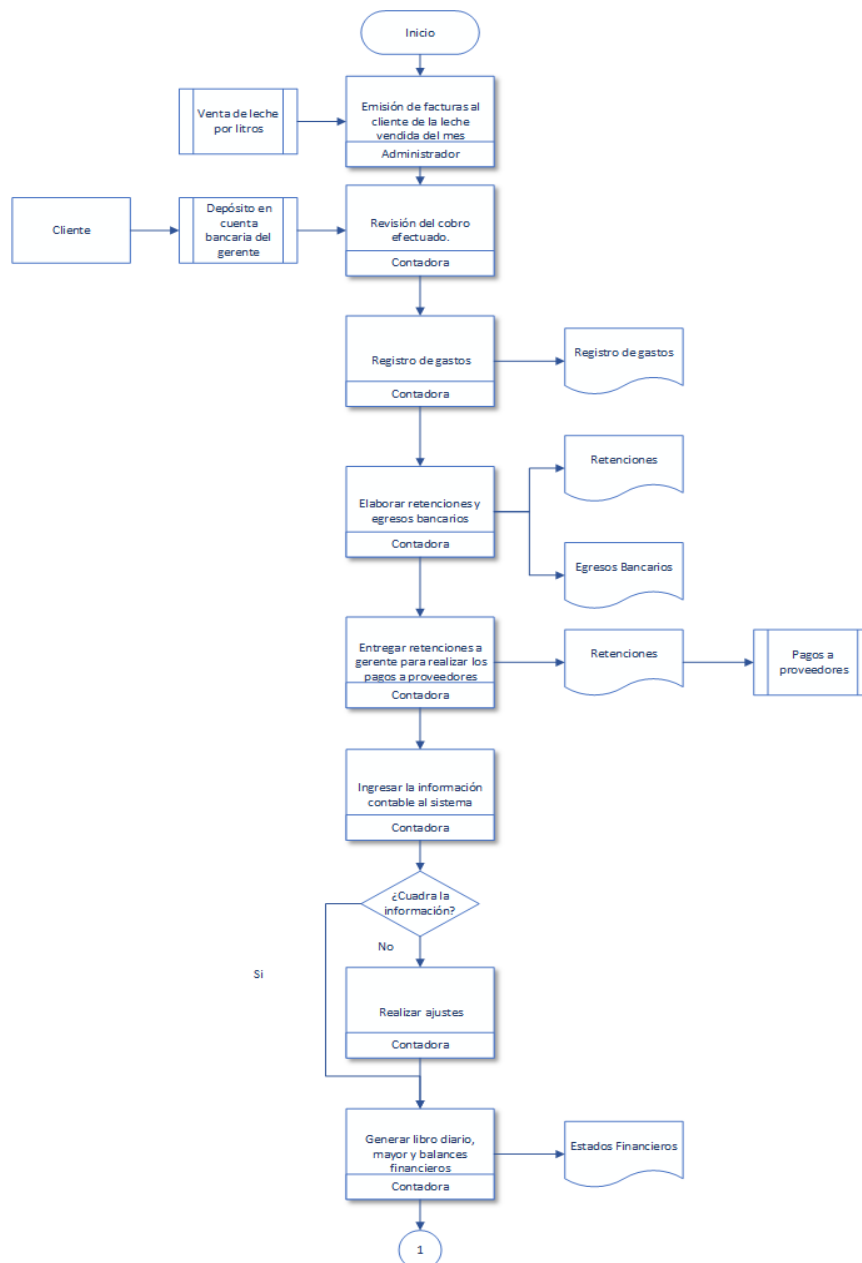
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1-PRO-01	Interno	Registro de retenciones	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar
D2-PRO-01	Interno	Proceso: Pago de nómina	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar
D3-PRO-01	Interno	Proceso: Compras	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D4-PRO-01	Interno	Reporte de gastos	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D5-PRO-01	Interno	Reporte de ingresos	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D6-PRO-01	Interno	Estados de resultados	Digital	Periodo de vigencia	Archivar

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Gestión Contable		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

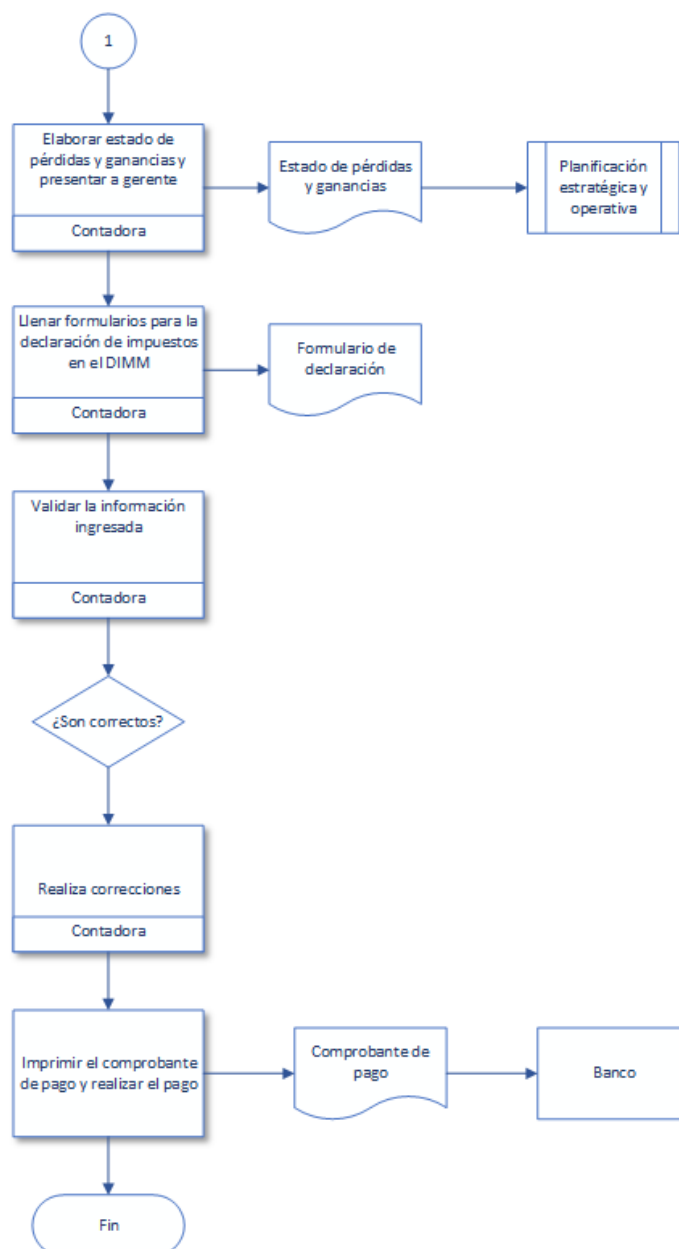
D5- PRO-01	Interno	Balance General	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D6- PRO-01	Interno	Facturas emitías	Digital	Periodo de vigencia	Archivar

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Gestión Contable		
Edición No. 01		Pág. 1 de 4	

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Gestión Contable		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4



Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Presupuesto		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Ayudar a que la hacienda cuente con una proyección presupuestal para cubrir los gastos incurridos dentro de un periodo mediante la organización, seguimiento y control presupuestal anual.

2. ALCANCE

Aplica al manejo y control del dinero destinado para cumplir con los objetivos de la hacienda “Jaqueline”.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador

4. RECURSOS

Contador

5. DEFINICIONES

Gastos fijos: Gastos que se incurrirá tanto si existen ventas como en el caso de que no existieran ingresos por las ventas.

Gastos variables: Son aquellos que van alineados con la producción.

POA: Plan operacional anual

Flexibilidad: El presupuesto es un instrumento flexible en cuanto a que se puede realizar modificaciones para una mejor utilización de los recursos.

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Presupuesto		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

6. POLÍTICAS

Previo a la realización del presupuesto este deberá ser comparado con los datos reales obtenidos trimestralmente, con la finalidad de ir detectando posibles desviaciones para poder corregirlas.

7. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de asistencia					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir el porcentaje presupuestado vs el real					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total presupuesto real/ Total de presupuesto asignado) x100	Trimestral	Positivo	85%	95%	Administrador	Gerente

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Presupuesto		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
D1- PRO-01	Interno	Proyecto de presupuesto	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar
D2- PRO-01	Interno	Presupuesto	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar
D3- PRO-01	Interno	Planificación de las capacitaciones	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D4- PRO-01	Interno	Planificación Estratégica y Operativa	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D5- PRO-01	Interno	Mejora continua	Digital	Periodo de vigencia	Archivar
D6- PRO-01	Interno	Proceso de compras	Digital	Periodo de vigencia	Archivar

Hacienda “Jaqueline”		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso de Presupuesto		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO

