



**Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ibarra**

**ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
“ENCI”**

INFORME FINAL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA
LECHERA “SAN JOSÉ” COMUNA ZULETA, PARROQUIA ANGOCHAGUA,
PROVINCIA DE IMBABURA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

**LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS. E.3.**

AUTOR: Alvear Díaz Santiago José

ASESOR: Mgs. Byron Fernando Merino Enríquez


IBARRA, MAYO – 2019

Ibarra, 29 de Mayo de 2019

Mgs. Byron Fernando Merino Enríquez
ASESOR


CERTIFICA:


Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f.) 
Mgs. Byron Fernando Merino Enríquez
C.C.: 100146505-1

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f): 
Mgs. Byron Fernando Merino Enríquez
C.C.: 100146505-1

(f): 
Mgs. Daniela Batallas
C.C.: 100284933-7

(f): 
Mgs. Maricela Ormaza
C.C.: 100332497-5

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Santiago José Alvear Díaz, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 29 de Mayo de 2019

f): 

Santiago José Alvear Díaz

C.C.: 100385697-6

AUTORÍA

Yo, Santiago José Alvear Díaz, portador de la cédula de ciudadanía N. 100385697-6, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del autor, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

f):



Santiago José Alvear Díaz

C.C.: 100385697-6

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: Santiago José Alvear Díaz, con CC: 100385697-6, autor del trabajo de grado intitulado: “Diseño de un plan estratégico para la microempresa lechera “San José” comuna Zuleta, parroquia Angochagua, provincia de Imbabura”, previo a la obtención del título profesional de (“Ingeniero Comercial”), en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ibarra, 29 de Mayo 2019

(f.) .....

Santiago José Alvear Díaz
C.C. 100385697-6

RESUMEN EJECUTIVO

La microempresa lechera “San José”, ubicada en la comuna Zuleta, está a 20 kilómetros de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. Dicho paraje se destaca por ser una localidad pujante brindando a propios y extraños los coloridos paisajes, notables bordados, zonas de recargas hídricas con singularidad geográfica, además sus tradicionales fiestas en honor a San Juan y el Inti Raymi. Así también uno de los entes más poderdantes en Zuleta son sus tierras productivas y fértiles idóneas para los cultivos de ciclo corto y la práctica de la ganadería lechera a pequeña escala.

El enfoque que siempre se ha manejado es la innovación y la mejora aunque en sus primeros años tuvo muchas repercusiones, por ser un negocio familiar. De esta manera su desarrollo entorno a la producción fue creciendo ya que en primera instancia se manejaba el ganado criollo, en la actualidad en su totalidad todos los bovinos son genética mejorada entre Holstein y F1.

El administrador siempre considero que se debía realizar un estudio, por tal razón se realizó un levantamiento de información para conocer la situación actual e indagar las falencias que posee para corregirlas y mejorarlas.

Por tal razón se vio en la necesidad de crear un plan estratégico, el cual se propone a continuación con las diferentes estrategias en cuanto a procesos administrativos, considerando que en el largo plazo será de vital importancia para mejorar su productividad y competitividad.

Palabras clave: Microempresa, recargas hídricas, cultivos de ciclo corto, innovación, genética mejorada.

ABSTRACT

The "San José" dairy microenterprise, located in the municipality of Zuleta, 20 kilometers from the city of Ibarra, province of Imbabura. This place stands out for being a thriving locality offering to the locals and strangers the colorful landscapes, remarkable embroideries, areas of water recharges with geographical singularity, in addition to their traditional festivities in honor of San Juan and the Inti Raymi. So also one of the most powerful entities in Zuleta are their productive and fertile lands suitable for short-cycle crops and the practice of small-scale dairy farming.

The approach that has always been handled is innovation and improvement although in its early years it had many repercussions, as it is a family business. In this way, its development around the production was growing as in the first instance the Creole cattle were managed, at present in its totality all the bovines are improved genetics between Holstein and F1.

The administrator always considered that a study should be carried out for this reason, an information survey was made to know the current situation and to investigate the deficiencies that it has to correct and improve them. For this reason, it was necessary to create a strategic plan, which is proposed below with the different strategies in terms of administrative processes, considering that in the long term it will be of vital importance to improve its productivity and competitiveness.

Keywords: Microenterprise, water recharges, short cycle crops, innovation, improved genetics.

DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicar a Dios a mis padres y hermanos.

En primera instancia a Dios por ser la persona que siempre ha estado bendiciéndome en las metas trazadas, en mis objetivos y anhelos. Por ser mi amigo incondicional.

A mis padres José y Margarita, por ser las personas que siempre me han apoyado e inculcado valores y porque siempre me han forjado con el trabajo duro y la perseverancia. En especial a mi madre quien es la persona que más amo y ha estado ahí incondicionalmente en mis noches de estudio en todo el trayecto de la vida universitaria

A mis hermanos David, Enoc y Sarita quienes son lo más importante en mi vida son mi motivación para seguir esforzándome, son los pilares en los cuales se mantiene la confianza y el núcleo familiar.

Dedico también este logro a Melany una persona muy especial, la cual incondicionalmente siempre me ha brindado su cariño, apoyo y comprensión.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la bendición de la vida, por darme las fuerzas necesarias para obtener en este proceso un anhelo más deseado.

A mis padres por su infinito amor, sacrificio y sobre todo por guiarme en tomar las mejores decisiones para mi vida.

Agradezco a todos mis compañeros de clase con los cuales compartí muchos recuerdos, rizas y sobre todo por su amistad la cual es un tesoro que siempre llevare presente.

A la microempresa lechera “San José” y todo su equipo de trabajo por el tiempo que me brindaron y la colaboración de cada uno para la culminación y elaboración de mi trabajo de grado.

A mis maestros por ser el pilar fundamental ya que con sus conocimientos, experiencia y paciencia formaron en mí un profesional con valores éticos.

Un especial agradecimiento al Ing. Byron Merino por saberme guiar de la mejor manera en la elaboración y desarrollo de mi trabajo de grado, mediante su conocimiento y experiencia.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por ser la sede de todos los conocimientos adquiridos en estos años.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|------|
| PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL | iii |
| ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS | iv |
| AUTORÍA | v |
| DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN..... | vi |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | vii |
| ABSTRACT..... | viii |
| DEDICATORIA | ix |
| AGRADECIMIENTO | x |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | xi |
| ÍNDICE DE TABLAS | xv |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xvi |
| INTRODUCCIÓN | xvii |
| CAPÍTULO I | 1 |
| MARCO TEÓRICO | 1 |
| 1.1 Administración..... | 1 |
| 1.1.1 Incorporación de la planeación estratégica en las PYMES del sector lechero de la provincia de Imbabura. | 1 |
| 1.1.2 Definición de Administración..... | 1 |
| 1.2 Microempresa | 2 |
| 1.2.1 Capital Físico | 4 |
| 1.2.2 Capital Humano | 5 |
| 1.3 Procesos de Administración..... | 8 |
| 1.3.1 Planificación | 8 |
| 1.3.2 Organización | 9 |
| 1.3.3 Dirección..... | 10 |
| 1.3.4 Control | 11 |
| 1.4 Planeación Estratégica | 12 |
| 1.4.1 Misión | 12 |
| 1.4.2 Visión..... | 13 |
| 1.4.3 Objetivos..... | 14 |

| | |
|---|-----------|
| 1.4.4 Estrategias | 15 |
| 1.4.5 Políticas..... | 17 |
| 1.4.6 Mapa estratégico | 18 |
| 1.5 Importancia de la Producción Lechera | 19 |
| 1.5.1 Relevancia de la producción lechera dentro del mercado nacional. | 19 |
| 1.5.2 Los beneficios de la planificación en las organizaciones productoras de leche. | 20 |
| CAPÍTULO II..... | 21 |
| DIAGNÓSTICO SITUACIONAL | 21 |
| 2.1 Diagnóstico y estudio de mercado | 21 |
| 2.1.1 Diagnóstico situacional..... | 21 |
| 2.2 Estudio de mercado..... | 21 |
| 2.2.2 Antecedentes | 21 |
| 2.3 Objetivos..... | 23 |
| 2.3.1 Objetivo general..... | 23 |
| 2.3.2 Objetivos específicos..... | 23 |
| 2.4 Variables e indicadores..... | 23 |
| 2.5 Matriz de Relación..... | 25 |
| 2.6 Mecánica Operativa | 26 |
| 2.6.1 Definición del problema de investigación | 26 |
| 2.6.2 Objetivo del estudio de mercado | 27 |
| 2.6.3 Fuentes | 28 |
| 2.6.4 Fuentes primarias..... | 28 |
| 2.6.5 Fuentes secundarias | 28 |
| 2.7 Metodología (Tipos de investigación) | 28 |
| 2.8 Diseño de la muestra..... | 29 |
| 2.9 Resultados de investigación..... | 31 |
| 2.9.1 Encuestas | 31 |
| 2.9.1.1 Encuesta empleados de la empresa..... | 31 |
| 2.9.1.2 Encuestas a clientes | 40 |
| 2.9.2 Entrevistas..... | 45 |
| 2.9.2.1 Entrevista dirigida al administrador..... | 45 |
| 2.9.2.2 Entrevista a la Competencia | 48 |

| | |
|---|----|
| 2.10 Análisis Externo..... | 50 |
| 2.10.1 Macro ambiente | 50 |
| 2.10.1.1 Análisis PESTEL | 50 |
| 2.11 Microambiente | 54 |
| 2.11.1 Fuerzas de PORTER..... | 54 |
| 2.11.1.1 Clientes | 55 |
| 2.11.1.2 Nuevos Entrantes | 55 |
| 2.11.1.3 Proveedores..... | 55 |
| 2.11.1.4 Sustitutos..... | 56 |
| 2.12 Análisis Interno..... | 56 |
| 2.12.1 Capacidad de gestión administrativa | 56 |
| 2.12.2 Capacidad de gestión financiera | 57 |
| 2.12.3 Capacidad de productividad..... | 57 |
| 2.13 Capacidad de gestión del talento humano..... | 58 |
| 2.14 Capacidad de comercialización | 58 |
| 2.15 Factores de Éxito | 59 |
| 2.16 FODA..... | 59 |
| CAPÍTULO III..... | 64 |
| PROPUESTA..... | 64 |
| 3.1 Plan Estratégico | 64 |
| 3.1.1 Misión | 64 |
| 3.1.2 Visión..... | 65 |
| 3.1.3 Valores | 65 |
| 3.1.4 Objetivos..... | 67 |
| 3.1.5 Políticas..... | 68 |
| 3.1.5.1 Políticas de mercadeo y publicidad. | 68 |
| 3.1.5.2 Políticas de proceso productivo | 69 |
| 3.1.5.3 Políticas de tecnología | 69 |
| 3.1.5.4 Políticas obrero-patronales | 69 |
| 3.1.5.5 Políticas plan de formación..... | 69 |
| 3.1.5.6 Políticas identidad corporativa..... | 70 |
| 3.2. PLANES OPERATIVOS | 71 |

| | |
|--|----|
| 3.2.1 Análisis de las expectativas internas y externas | 83 |
| CONCLUSIONES | 84 |
| RECOMENDACIONES..... | 85 |
| BIBLIOGRAFÍA | 86 |
| ANEXOS | 89 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Matriz de Relación..... | 25 |
| Tabla 2. Administradores y trabajadores | 29 |
| Tabla 3. Clientes | 29 |
| Tabla 4. Análisis de clientes | 30 |
| Tabla 5. Análisis de la competencia de la empresa | 30 |
| Tabla 6. Análisis PEST..... | 50 |
| Tabla 7. FODA | 60 |
| Tabla 8. Cruce del FODA | 61 |
| Tabla 9. Matriz Axiológica..... | 66 |
| Tabla 10. Planes Operativos | 71 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Proceso de selección..... | 31 |
| Figura 2. Contrato de trabajo | 32 |
| Figura 3. Tiempo de trabajo..... | 33 |
| Figura 4. Misión y visión institucional | 34 |
| Figura 5. Funciones en el trabajo..... | 35 |
| Figura 6. Materiales de trabajo | 36 |
| Figura 7. Frecuencia de capacitación..... | 37 |
| Figura 8. Aspectos favorables..... | 38 |
| Figura 9. Implementación POA | 39 |
| Figura 10. Existencia de la microempresa | 40 |
| Figura 11. Ponderación del producto | 41 |
| Figura 12. Adquisición del producto | 42 |
| Figura 13. Precio del producto..... | 43 |
| Figura 14. Frecuencia de compra..... | 44 |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el sector agrícola es una de las actividades más ponderantes a nivel del Ecuador, en términos de contribución al desarrollo económico. Las microempresas no cuentan con un buen manejo de información, tampoco de sus actividades lo cual es fundamental en la toma de decisiones. La microempresa lechera “San José”, no cuenta con herramientas administrativas por lo que no le ha permitido desarrollar competitividad y crecimiento en el mercado.

La implementación de la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias y planes operativos permitirá a la microempresa lechera “San José” mejorar sus actividades teniendo en cuenta que el desarrollo del plan estratégico fue diseñado en función de una microempresa.

La microempresa lechera “San José” se dedica a la producción y comercialización de leche, sus actividades y procesos son desarrollados de manera empírica lo cual mediante los lineamientos establecidos se plantea direccionar a la microempresa al cumplimiento de metas y objetivos.

El sustento de la investigación parte desde la situación actual de la microempresa enfocado en las fortalezas y debilidades, por tal razón la implementación de la propuesta generara resultados óptimos y deseables; conduciendo a la microempresa hacia el mejoramiento continuo y su sostenibilidad en el mercado con aspiraciones de crecimiento.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Administración

1.1.1 Incorporación de la planeación estratégica en las PYMES del sector lechero de la provincia de Imbabura.

Uno de los principales sectores económicos del Ecuador, es el sector lechero debido a las fuentes de trabajo en toda su cadena de producción, desde el ganadero hasta el comerciante final del producto. En el país 1,5 millones de empleos se genera por parte del sector lechero que es una aportación al PIB del 8% según estadísticas del Banco Central del Ecuador (2016).

En la actualidad es de gran importancia la implementación de un plan estratégico lo cual genera competitividad y forja a los empresarios al cambio en sus procesos, garantizándoles de esta manera la sobrevivencia en mercados cada vez más cambiantes. Por lo que en las empresas se ha visto como rol fundamental para la gestión administrativa independientemente del tamaño de la empresa ejecutar procedimientos de planeación, para contribuir al mejoramiento de las mismas generando competencias en el largo plazo.

1.1.2 Definición de Administración

De acuerdo con Varela¹ (2010), La administración de recursos humanos se identifica mediante el desarrollo y crecimiento económico del mundo, en función de sus bases teóricas y aplicadas permitiendo establecer sistemas racionales y colaborativos, a través del cual se pueden alcanzar fines y propósitos de una organización. Este enfoque genera una mayor certidumbre en el trabajo del administrador ya que trabaja con bases teóricas aplicadas, por lo que busca

¹ Monroy Varela, Enfoque y conceptos de una administración renovada 2010.

realizar un direccionamiento óptimo y apropiado, por lo cual la administración nos permite tener un enfoque adecuado de la visión en el largo plazo; utilizando procedimientos éticos, críticos y analíticos para el direccionamiento empresarial.

La administración evidencia un marco de referencia al seguir una lógica en el direccionamiento de las empresas, partiendo de un problema el paradigma es lo que deseamos hacer, la valoración de las consecuencias de una decisión y la formación necesaria para actuar con sentido común. Por lo cual el autor enfatiza que la administración implica la coordinación y la supervisión de actividades en el ambiente de trabajo, garantizando que dichas actividades sean cumplidas con eficiencia y eficacia (JuncoI & DutschkeII, 2008)².

Ortiz (2010) manifiesta, la administración se relaciona generalmente con el área empresarial en el cual el objetivo principal es guiar a la organización hacia el éxito de sus actividades cabe destacar que la administración es una forma de coordinar las actividades y operaciones de manera eficiente apuntando a la obtención de resultados siempre y cuando se optimicen los recursos.

La administración empresarial busca definir objetivos, establecer estrategias para lograrlos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades, buscando obtener resultados con mayor eficiencia direccionando a las empresas direccionando a las empresas hacia el éxito.

1.2 Microempresa

Según Fajardo³ (2016), Las microempresas pueden ser definidas como una fuerza estabilizadora que realizan una contribución importante al empleo, operan de manera organizada contribuyendo a la producción, ingreso nacional y local; utilizando sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos de tal manera

² Dutschkell, Georg, La administración basada en la evidencia como método de enseñanza 2008

³ Fajardo, The microenterprise association, as a sustainable production mechanism 2016.

aporta en la incursión de las microempresas en el Ecuador ayudando a dinamizar la economía de manera significativa a la matriz productiva mediante la generación de plazas de trabajo, el Ecuador se considera como microempresa a todas aquellas organizaciones que operan con un número menor o igual a 10 trabajadores.

El término microempresa se relaciona con micro (pequeño) y empresa (organización que persigue fines económicos o comerciales). Por lo que el autor manifiesta que la microempresa es una pequeña unidad socioeconómica de producción, comercio o prestación de servicios; cuya creación no requiere de mucho capital y debido a su tamaño existe un uso eficiente y productivo de los recursos. Por otra parte al definir microempresa como pequeña unidad se puede distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología utilizados de manera precaria (González Alvarado, 2005).

Según López⁴ (2009), las microempresas tienen un alto grado de importancia y participación ya que son las generadoras de un alto número de empleos; sin embargo en el sector agropecuario se desconoce el detalle de su clasificación y su aporte de mano de obra. Por tal razón, es indispensable el empleo que generan de manera productiva y social en el entorno que se rodea, por ende se puede aseverar que las microempresas constituyen componente fundamental para el crecimiento económico, la creación de empleos y la reducción de la pobreza en el Ecuador ya que es una actividad netamente generadora en la creación de empleo.

El término microempresa se le relaciona a una pequeña empresa que opera con un número menor o igual a 10 trabajadores, cabe destacar que no requiere de mucha inversión para operar, ya que de esta manera busca incursionar en el mercado y generar competitividad en el largo plazo.

⁴ Oyarzún, caracterización de la microempresa agrícola del sur de CHILE 2009.

1.2.1 Capital Físico

Según Betancur⁵ (2009) , La perspectiva del capital físico puede plasmar un crecimiento endógeno en donde el individuo en función de sus recursos alcanza con mayor facilidad sus objetivos, dentro de este enfoque se considera capital físico a toda estructura tangible desde las cuales van infraestructuras básicas, bienes de producción, estos medios se emplea en la utilización de transporte, comunicaciones, suministro de agua y energía, edificios, equipos y herramientas es decir, el stock de la empresa como insumos para su desempeño, cabe destacar que el capital físico es tangible y también se lo denomina capital real, el cual es utilizado por las empresas para un desempeño óptimo minimizando esfuerzos y obteniendo mayores réditos.

Aponte (2016) afirma, los bienes que pueden ser adquiridos, y se utilizan para el proceso productivo se denominan capital físico, en la cual una persona, puede hacer ciertas cosas usando la razón, insumos, equipos y maquinaria para enriquecer su vida de forma directa contribuyendo a la producción de la empresa para alcanzar resultados. De esta manera se obtienen ingresos en los procesos productivos utilizando de mejor manera todos los implementos con los que una organización posee para producir y generar competitividad.

El crecimiento económico es el resultado de la acumulación del capital físico, que junto con el progreso tecnológico incrementa la productividad de dichos factores es así que el capital físico es considerado como la evolución del conocimiento, capacidades y habilidades que potencializan la productividad del ser humano pueden ser considerados factores de producción en la medida en que pueda ser acumulado sin embargo existen componentes diferenciadores que especializan la función de producción de capital físico en los que el autor quiere destacar que la inversión que mejora el intelecto de una persona, en otras palabras, la educación se convierte en la inversión más importante que destaca a una persona y se convierte en el activo

⁵ Betancur, aplicación del modelo de sistemas de producción y medios de vida a un caso rural del departamento de Risaralda 2009.

más importante de una organización por su capacidad generadora e intelectual al momento de solucionar problemas y tomar decisiones (Arias & Giraldo, 2007).

La denominación de capital físico se relacionando a todos los bienes pertenecientes a la empresa con los que busca desarrollar un crecimiento y que sirven como insumos para el proceso de producción, se denomina capital físico o capital real a todos los equipos, maquinarias, infraestructura e inventarios que posee la empresa.

1.2.2 Capital Humano

Según Linares (2013), el capital humano se relaciona con el entorno específicamente con los clientes, y la estructura organizacional, es el fundamento de la valoración y prestigio empresarial, el capital humano es definido, como la mano de obra dentro de la empresa, es el recurso más importante y básico ya que desarrolla el trabajo y la producción de bienes y servicios con la finalidad de satisfacer necesidades para la obtención de una utilidad. Mediante este enfoque podemos aseverar que el capital humano es de vital importancia, ya que desempeña un rol fundamental en las competencias laborales como eje central y como factor productivo para la organización.

Bernal⁶ (2011) manifiesta que , el uso del capital humano ayuda a que las empresas sean mas productivas, mejorando la competitividad y el crecimiento económico ya que es el motor del desarrollo organizacional, constituyendo la principal ventaja de las empresas para desenvolverse en entornos sociales, permitiendo comprender el valor corporativo que representan como eje del desarrollo organizacional. Las habilidades, los conocimientos son útiles para la producción ya que una empresa al no poseer capital humano, no desarrolla competencias empresariales para de esta manera incorporar procesos productivos.

⁶ Bernal, Aspectos generales del concepto "Capital Humano" 2011.

Las tecnologías de la información están modificando los principios relacionados con el capital humano, ya que cada empresa debe desarrollar soluciones adaptadas a sus problemas concretos, el apalancamiento del capital humano se puede potenciar si se asumen los siguientes principios; estimular las capacidades para la resolución de problemas, compartir la información y organizar la empresa de acuerdo a su intelecto. Lo que el autor trata es que con dichas técnicas se potencie el desarrollo de la organización, siendo capaces de mejorar procedimientos y toma de decisiones ante dificultades específicas. Esta implantación constituye un apalancamiento y mediante ellas se logran alternativas eficientes, de esta manera el resultado es una base de conocimientos a los que todos los involucrados pueden acceder y lo más importante que todos, que todos pueden compartir y mejorar (Pardo, 2009).

El capital humano es el recurso más importante dentro de la organización; ya que mediante este insumo se puede desarrollar el trabajo y la producción de bienes materiales, de esta manera encontramos y catalogamos a una empresa como productiva, siempre y cuando se establezcan parámetros y controles para que la empresa sea más competitiva y desarrolle un crecimiento económico en el largo plazo.

1.2.3 Activos

Según Hernández⁷ (2012), podemos denominar activo a todos los elementos tangibles, bienes y derechos de propiedad con los que una empresa cuenta para realizar su actividad, también se considera activos a todos los bienes que dispone una empresa para la realización de sus fines, estos pueden ser: maquinaria, infraestructura, herramientas y equipos; también se lo denomina activo intangible al talento humano, por consiguiente destacamos que es el resultado de sucesos pasados en la que la empresa; en el largo plazo plantea recibir réditos económicos, ya que en el largo plazo la empresa busca solvencia y liquidez financiera.

⁷ Hernández, Activos y estructuras de oportunidades de movilidad: Una propuesta analítica para el estudio de la accesibilidad por transporte público, el bienestar y la equidad 2012.

Los bienes que dispone una empresa para realizar sus actividades con el enfoque de recibir créditos económicos en el futuro se le considera activo, cabe destacar que los recursos controlados económicamente para la empresa, esta integrado por los bienes y derechos del ente empresarial como el efectivo, inventarios, propiedades y enseres de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos, lo que el autor destaca es que toda empresa busca la generación de liquidez en el largo plazo, o beneficios económicos para los involucrados en función de buenas prácticas empresariales y tomas de decisiones acertadas, generando competitividad maximizando la eficiencia productiva y a su vez generando ventaja ante la competencia (Rajadell, 2014)⁸.

Según Saavedra (2003), activo es el conjunto de todos los valores que tiene o que deben a la empresa, son partes constituyentes del activo todos los bienes físicos, los derechos sobre personas y los bienes intangibles que posee una empresa; de lo que a bienes inmuebles se les considera como (casas o locales, galpones, edificios), bienes muebles (maquinarias, herramientas, mercadería, dinero disponible e instalaciones) y bienes intangibles (patente de invención, marca comercial, derechos de conseción e inversión por puesta en marcha), de lo que podemos definir que los activos estan relacionados con los bienes que posee una empresa ya que los bienes son aquellos que no tienen consistencia física, pero integran el activo. Como característica se puede destacar que, por lo general, van a ser consumidos por la empresa o que al tener que venderse, van a producir un resultado en factores económicos.

La denominacion de activo en una empresa se fundamenta en todos los bienes que posee; es decir sus bienes tangibles e intangibles para los cuales sirven para desarrollar su capacidad operativa y en el largo plazo obtener rendimientos y beneficios economicos.

⁸ Rajadell, Contabilidad para todos: introducción al registro contable 2014.

1.3 Procesos de Administración

1.3.1 Planificación

Mediante la planificación, se puede definir las metas de la empresa, programas de integración y coordinación de actividades, esto significa que, la planificación implica la elección de las actividades que van a ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales, planeando la forma como dichas actividades deben ser realizadas; e indicando el momento en la cual deben ser ejecutadas, la actividad de planeación se concentra en el logro de metas; cuando se coordina esfuerzos, se enfoca al cumplimiento de metas y objetivos mediante una serie de procedimientos cronológicos y ordenados, que ayuden a gestionar y mejorar la calidad en la toma de decisiones (Velásquez, 2010).

Según Pellicer⁹ (2015), cuando se coordina esfuerzos, se enfoca al cumplimiento de metas y objetivos mediante una serie de procedimientos ordenados, que ayuden a gestionar y mejorar la calidad en la toma de decisiones, la definición metódica, para la ejecución de tareas de la empresa ayuda a coordinar y maximizar los objetivos, en los que la planificación busca la gestión óptima de todo proyecto, de manera que se gestione sus actividades para alcanzar las metas y los objetivos de la empresa en el largo plazo. Cuando una empresa no tiene claro estos lineamientos, no coexiste el desarrollo empresarial, ya que se maneja mediante paradigmas o en un futuro incierto y no tiene claro los objetivos a largo plazo, generando incertidumbre en la gestión empresarial.

Al enfatizar en planificación asociamos a la coordinación de actividades que debe cumplir la empresa para desarrollar un trabajo operativo y eficiente logrando cumplir sus metas y objetivos de manera coherente y objetiva. Cabe destacar que debe desarrollarse de manera metódica ya que una buena planificación conlleva a maximizar los objetivos con el mejor esfuerzo.

⁹ Pellicer, Consideraciones sobre la función de control aplicada a la gestión de proyectos de construcción 2015.

1.3.2 Organización

Según Velásquez (2010), en el contexto organizacional las empresas buscan crear mecanismos para poner los planes en acción, es decir la organización puede concebirse como la asignación de las tareas desarrolladas durante la planeación de grupos de interés en la empresa, esta función crea los mecanismos para poner los planes en acción; las personas que operan dentro de la empresa reciben asignaciones de trabajo que contribuyen al cumplimiento de metas y objetivos enfocados al éxito de la empresa, lo que el autor quiere destacar es que todas las personas que están inmiscuidas en la empresa reciben responsabilidades para cumplir los diferentes enfoques empresariales, este contexto se lleva a cabo cuando las personas trabajan de manera coordinada para el cumplimiento de la misión.

El éxito en la administración está enfocada a una variable muy importante, como lo es la organización ya que depende de los procesos eficientes, métodos y medidas adoptadas por la entidad para salvaguardar sus recursos, de esta manera al tener un sistema organizacional efectivo se puede verificar la exactitud y veracidad de la información administrativa, promoviendo la eficiencia en las operaciones para de esta manera lograr el cumplimiento de metas y objetivos programados, podemos decir así que la organización empresarial es un sistema oportuno que se utiliza en la empresa para un adecuado control y un proceso de monitoreo eficiente apoyado en actividades; cabe destacar que el uso efectivo de la organización se constituye en una poderosa herramienta gerencial al momento de la toma de decisiones (Contreras., 2016)¹⁰.

La organización empresarial conlleva a la asignación de tareas y mecanismos de trabajo, es decir a todas las personas se les asigna una actividad previa a la planificación la cual debe ser realizada para el cumplimiento de metas y objetivos, esto a su vez evita la lentitud e

¹⁰ Contreras , El Control Interno del componente inventarios y la rentabilidad de la Empresa Comercial Pico en el año 2014

ineficiencia de las actividades y apalanca a la empresa a ser más competitiva y eficiente en el largo plazo.

1.3.3 Dirección

Según Ruiz (2012), en la actualidad la dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, la dirección busca guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de las empresas, identificando el papel que desempeña el gerente o el supervisor, conociendo los aspectos generales de la dirección, el mejor estilo de liderazgo, además de identificar las ventajas y desventajas que cada uno representa, cabe destacar que es importante el comportamiento de las personas, individuos y como grupo los objetivos de la organización que implica el direccionamiento, ya que depende el éxito o el fracaso de la empresa.

La dirección estratégica busca la interdependencia entre estrategia y organización, siempre y cuando se contemplen los recursos internos en el momento de la implantación de la estrategia, por ello se plantea que la direccionamiento estratégico es un proceso continuo en el que las tareas están relacionadas inherentes a si mismas, ya que requieren de una evaluación constante y una decisión en cuanto si se dejan las cosas como están definidas o si se llegasen hacer cambios, es así que la implantación de este mecanismo en las empresas ayudan asimilar y enfrentar entornos cambiantes de manera practica, tomando decisiones dentro del ambito empresarial ayudando a poner en práctica y desarrollando todos los potenciales de una empresa, asegurandole la supervivencia en el largo plazo (de Vicuña Ancín, 2015)¹¹.

Toda empresa necesita tener un direccionamiento estratégico el cual genere pautas y ayude a identificar las ventajas y desventajas que conlleva la toma de desiciones; esto a su vez plantea que el direccionamiento estratégico siempre este inmerso a una evaluación constante, para estar a la vanguardia de entornos cambiantes y a su vez generando nuevos lineamientos estratégicos y desarrollando el potencial empresarial.

¹¹ De Vicuña Ancín El plan estratégico en la práctica 2015.

1.3.4 Control

Según Terry (1996), la función administrativa de control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos, las organizaciones utilizan los procedimientos de control para asegurarse de que están avanzando satisfactoriamente hacia sus metas y que están usando sus recursos de manera eficiente, por lo tanto la función de control debe ser ejecutada por todo administrador en todas las áreas departamentales de la empresa. Para la ejecución de la función de control se deben conocer conceptos, procesos, así como las técnicas y herramientas que permitan establecer medidas preventivas y correctivas para el logro eficiente de los objetivos, desarrollando habilidades básicas que permita asegurar el proceso administrativo mediante el cumplimiento de metas y objetivos planteados por la empresa, de tal manera que se evalúe el grado de cumplimiento de todos los involucrados en la organización.

El control en la administración permite, controlar el flujo de excedentes esto quiere decir que no es un mecanismo de generación de riqueza, sino de reasignación de excedentes, también podemos considerar que es una herramienta que se utiliza para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado, enfocándose en la regulación de actividades de acuerdo con los requisitos de lo planeado, ya que el objetivo fundamental es asegurar el cumplimiento de los objetivos básicos de la organización; cabe destacar que el control en la administración tiende a hacerse normativo, por el tipo de sanción que implican los incumplimientos; en definitiva refleja una comparación entre plan y acción, lo que conlleva a la organización a indicar el camino para la acción necesaria identificando donde se produjo el problema, quien es el responsable y que debe hacerse para corregirlo (Moreno & Hernández, 2017)¹².

El control como herramienta organizacional permite que la empresa pueda llevar a cabo sus actividades de una manera adecuada, mediante el control se puede gestionar de mejor manera las actividades asegurandose que la empresa esta avanzando satisfactoriamente en el

¹²Moreno & Hernández Control familiar, flujos de información y capitalismo de amigos en México 2017

cumplimiento de los objetivos cersiorandose y verificando que todo lo planeado este cumpliendose a cabalidad, caso contrario es pertinente tomar acciones necesarias para mitigar o eliminar las desviaciones que puedan presentarse en el proceso.

1.4 Planeación Estratégica

1.4.1 Misión

Según Mintzberg¹³ (1993), el establecimiento de la misión de una organización describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. Establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales que servirán para sus operaciones. Su implantación principal es como guía interna para las personas que toman decisiones en la organización, de tal manera que los planes que se elaboren puedan ser probados, para saber si son compatibles con la misión de la organización entera. El establecimiento de la misión debe ser un documento visible que permita al personal de la organización enfocar sus esfuerzos hacia el exterior el establecimiento de la misión representa un comunicado claro para grupos como los compuestos por clientes, proveedores, comunidad financiera, concejo de administración y accionistas.

Según Argondoña (2016), la empresa busca tener claro la contribución principal hacia la sociedad, justificando la actividad en la cual se desempeña y se define como el carácter, identidad y razón de la existencia de una empresa también sus compromisos con otros stakeholders; internos (accionistas, directivos, empleados) o externos (proveedores y comunidad local), las necesidades reales que la empresa trata de satisfacer ya sea su producción de bienes y servicios; cuenta con una idea clara de la actividad que realiza proporcionando unidad y sentido a la empresa para inspirar e impulsar estrategias, políticas y disciplinar a los directivos, empleados y accionistas mediante la autorregulación y control, en

¹³ Mintzberg, El procesos estratégico conceptos, contextos y casos 1993.

consecuencia una empresa elabora o revisa su misión, ya que tiene una idea mas clara del enfoque organizacional, facilitando la unidad de proposito mas allá de los intereses de cada persona o grupo.

La premisa fundamental en la empresa es la misión, ya que es la razón de ser de la entidad, cabe destacar que la misión contempla actividades futuras es decir aquello que la organización quiere hacer, indica los limites en las actividades y proporciona unidad de sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

1.4.2 Visión

La visión se identifica como un concepto central de la teoría de liderazgo, enfocado a una meta o un objetivo en función del tiempo, el punto crítico es que la visión articula un panorama futuro realista, creíble para la empresa, una condición futura mejor de lo que existe en muchos aspectos importantes. Sin embargo se puede destacar que la visión se refiere a una situación futura es decir a una razon común y temporal en función de un intervalo de tiempo, por lo cual la visión empresarial no significa basarse en utopías sino en basar las actividades futuras en proyecciones, es necesario establecer una visión empresarial por que dirige las acciones hacia los objetivos, planea estrategias, asigna recursos, moviliza, planifica, motiva y hace que la empresa crezca y se posicione mejor en el mercado y sobreviva frente a la competencia (Rivera, 1991)¹⁴.

Según González (2010), La contextualización de visión empresarial y su importancia en el éxito de las organizaciones es un aspecto clave para la construcción de la idea prospectiva del futuro. La visión, es el aspecto clave lo cual posibilita la creatividad y por lo tanto, se construye en la base para la consolidación de la organización y su posterior desarrollo a travez del tiempo, situado de manera más específica en el ámbito empresarial, es necesario enfatizar

¹⁴ Rivera Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico 1991.

en el hecho de que la visión forma parte de los valores corporativos de una organización y en este contexto, hace referencia a aquello que se quiere contruir, es decir la imagen futura y proyectada de la empresa en el largo plazo. Mediante esta perspectiva, podemos tener claro la elaboración y construcción de una imagen mental de lo que la empresa quiere llegar a ser en el futuro, siempre y cuando se maneje una perspectiva realista y creíble.

Mediante la visión empresarial podemos tener un panorama mas claro sobre el enfoque administrativo ya que la empresa tiene la capacidad de proyectar su futuro dándonos a conocer su direccionamiento en el largo plazo o que es aquello que desea convertirse en el futuro, mediante este panorama se planifica recursos, procesos, y se toma en cuenta los valores corporativos como premisa ya que hace énfasis en la construcción de una imagen de como sera visualizada la empresa en el futuro.

1.4.3 Objetivos

Según Mintzberg (1993). Los objetivos describen aquello que la organización quiere llegar ser o llegar a ser en algún punto futuro, generalmente un plazo de entre tres y cinco años. Si bien es cierto los objetivos deben ser mensurables en cierta medida, no serán excepciones como los objetivos encontrados en los planes anuales de las operaciones (en ocasiones llamados “tácticos”). Como los objetivos a largo plazo son estratégicos, se enfocan más hacia alcanzar logros específicos.

Según Caballero¹⁵ (2000), mediante la investigación se busca contribuir a resolver un problema en el cual el planteamiento del objetivo general y específicos ayudara a tener una inherencia, definición y delimitación del problema, el plan estratégico cuenta de un solo objetivo general, y varios específicos en el cual el objetivo general es un enunciado proposicional cualitativo, integral y terminal, con una finalidad integradora, y a su vez

¹⁵ Caballero, Metodología de la Investigación Científica: Diseños con Hipótesis.

contempla los objetivos específicos, cabe destacar que estratégicamente el objetivo general es uno solo y este debe ser claro, conciso y alcanzable; el objetivo específico son enunciados proposicionales desagregados del objetivo general que tienen como enfoque cualitativo y conductual; en el que al cuantificar los objetivos específicos se convierten en metas, mientras que conductualmente asumen el propósito y se centra en lo que se debe hacer en la empresa, el objetivo general como específicos debe expresarse con claridad para evitar posibles irregularidades en el planteamiento del plan estratégico, de manera que sean susceptibles de alcanzarse.

Los objetivos están enfocados en una acción u operación en función de una meta o un proceso, para conseguir un resultado futuro. Cabe destacar que el objetivo son las guías y pautas que la organización debe enfocarse y por ende hay que tenerlos presente durante el desarrollo del plan para de esta manera no desviar el enfoque de hacia dónde se quiere llegar o la meta que se pretende alcanzar.

1.4.4 Estrategias

Según Contreras¹⁶ (2013), toda organización necesita tener un enfoque, directrices y políticas que guíen y faciliten su camino por recorrer, saber cuáles son los objetivos que espera obtener en el futuro mediante la aplicación de estrategias empresariales. La estrategia se constituye en un aspecto muy importante de las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una empresa, en las que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. De la misma manera, la estrategia está encaminada al mundo globalizado ya que en las empresas luchan por lograr y mantenerse a la vanguardia del mercado utilizando toda la capacidad intelectual y recursos, mediante el establecimiento de estrategias flexibles y agresivas de gestión que les permita posicionarse y tener rentabilidad en la organización. Mediante la implantación de estrategias se puede analizar las actividades de la organización y como estas van a ser implementadas en

¹⁶ Contreras, El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica 2013.

el corto o largo plazo, ya que su principal enfoque es lograr los objetivos propuestos. Cabe destacar que pueden revisarse desde el punto de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento a través del cumplimiento de objetivos que encaminen a la empresa a la obtención de mejores resultados.

Según Caballero¹⁷ (2010), las áreas estratégicas representan factores centrales que influyen y afectan, decididamente, el rumbo de la organización. Es la fuerza motriz en el campo estratégico que determina en primera instancia el alcance de los productos/servicios y mercados a futuro, es por eso que se asume que todas las áreas estratégicas son de vital importancia ya que la empresa desarrolla su actividad a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios de su entorno así la estrategia se convierte en el eje motriz de la organización para dirigir diferentes acciones con el objetivo de obtener y mantener una ventaja competitiva en lo largo del tiempo.

Para precisar la estrategia explícita de un plan se requiere un proceso de cinco pasos:

1. Definir y determinar los campos estratégicos que efectúan el rumbo de la organización.
2. Establecer estos por orden de prioridad.
3. Determinar la fuerza motriz de la organización.
4. Identificar los cambios que se debe presentar cuando se señala un rumbo nuevo.
5. Formular una definición de estrategia que establezca un rumbo claro para la organización.

La estrategia constituye un papel muy importante en las empresas, ya que se fundamenta en la comprensión del entorno y de la relación que la organización establezca con este. Es decir, la estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, para que la organización funcione de manera eficiente.

¹⁷ Caballero, Dirección Estratégica de la pyme 2010.

1.4.5 Políticas

Las empresas son sistemas sociales constituidos por una amplia variedad de intereses, no siempre confluyentes, que a través de un proceso es necesario la generación de políticas empresariales, esto se refiere al poder de acción, a las estrategias y tácticas utilizadas para conseguir los objetivos de una empresa. Desde este punto de vista cabe destacar que las políticas podrán definirse como aquellas actividades que se desarrollan en tales contextos para adquirir, incrementar y usar el poder, a fin de obtener los resultados pretendidos en una situación en la que existe incertidumbre disensión sobre las alternativas a seguir. También puede ser definida como un proceso de influencia en el que el individuo o el grupo intenta conseguir ciertos beneficios, usando tácticas y estrategias que le hagan merecedor, ya que usualmente la política en las organizaciones se refiere al conjunto especial de políticas que se ejecutan para conseguir ventaja sobre la competencia, en consecuencia, serán todos los rasgos o implicaciones lo que de forma combinada definan y configuren el procesos político de las organizaciones, definiendo de tal manera a las políticas como actividades emitidas por los involucrados de la empresa con la finalidad de un desarrollo sostenible para poder proteger y promover intereses propios frente a su competencia (Rodríguez, 2002).

Según Gambi¹⁸ (2007), al analizar las políticas desde la perspectiva del proceso, enfatiza en los instrumentos y la gestión con todos los involucrados, de tal manera que las decisiones puedan darse encaminada a objetivos y resultados. La política es un curso de acción que la empresa toma, como respuesta a problemas con la competencia, la política se refleja no solo en los aspectos internos sino que también muestran prioridades en una determinada decisión; las empresas regulan los conflictos internos y externos, distribuyen una gran variedad de propuestas simbólicas mediante la regulación en conductas, organización burocrática más eficiente que ayudan a definir el enfoque de los resultados y las decisiones empresariales orientado a mejorar y ser cada día más competitivo, de tal manera se considera que la política empresarial es un camino fundamental para plasmar la estrategia, comprometiendo a la

¹⁸ Gambi, Conceptos Básicos en el Análisis de Políticas Públicas 2007.

empresa y orientando los esfuerzos, y comprometiendo al talento humano a alcanzar los objetivos deseados en el largo plazo.

Las políticas en la empresa tienden a la conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar objetivos, estas permiten a la alta gerencia la toma de decisiones por lo cual la política es una guía, que indica el camino para facilitar las decisiones a fin de obtener mayores resultados.

1.4.6 Mapa estratégico

El mapa estratégico o cuadro de mando integral proporciona un marco para describir una estrategia al vincular activos tangibles e intangibles en actividades que crean valor. El modelo de perspectivas para describir las estrategias de creación de valor de una empresa proporciona un enfoque de direccionamiento en función de las prioridades de la empresa, el mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa, es tan indispensable para la alta gerencia. El mapa estratégico deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia, cada uno de los indicadores encaja en la cadena de relaciones causa-efecto, que conecta los resultados de la estrategia con los inductores que lo harán posible, de esta manera podemos recalcar que el mapa estratégico describe los procesos de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor (Jiménez, 2006).

Según Kaplan¹⁹ (2008), el mapa estratégico nos ayuda a constituir una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una empresa ayudándonos a saber dónde estamos y a donde debemos conducir la empresa en el futuro. Así mismo desarrolla una manera más ordenada de la contribución en los aspectos intangibles (el capital humano, el capital de información, y el capital organizativo) a los resultados que la empresa plantea lograr, el mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos con los

¹⁹ Kaplan, The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas 2008.

procesos de creación de valor, este indicador sirve para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa definiendo el contexto estratégico de gestión de cada perspectiva identificada como relevante para la empresa, estas se integran de manera armónica de modo que se pueda establecer y gestionar objetivos e indicadores, el mapa estratégico proporciona el eslabón entre la formulación de las estrategias y su ejecución.

La perspectiva del mapa estratégico o cuadro de mando integral hace alusión a la siguiente frase “lo que mides es lo que obtienes”, esto plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de la empresa basándose en resultados medibles. Esta herramienta nos permite analizar cuando la empresa y sus colaboradores alcanzan los resultados perseguidos, de esta manera se puede dotar cambios y mejoras para el éxito de la organización.

1.5 Importancia de la Producción Lechera

1.5.1 Relevancia de la producción lechera dentro del mercado nacional.

Zambrano (2017) manifiesta. La producción lechera ecuatoriana en las últimas décadas, ha mostrado capacidad de adaptación y progreso constante entre sus productores o ganaderos, gracias al incremento y los cambios en el consumo alimenticio de la población, esto último a partir del aumento de los ingresos familiares. En lo que respecta el análisis al sector lácteo, identificamos la presencia de 237 mil explotaciones ganaderas orientadas a la producción de leche (según Censo Agrario 2000), lo que equivale al 55,5% del total de unidades ganaderas y el 28,2% de las UPA a nivel nacional. También deben sumarse las políticas públicas que privilegiaron a este sector de la economía, implementadas en los años 70 y 80. Si bien, este apoyo “político” fue instrumentado desde los gobiernos neoliberales hacia los grandes productores o haciendas ganaderas de leche, con el transcurso de los años, también incidiría en los pequeños y medianos productores. Estos últimos, beneficiándose de los procesos de mestizaje bovino a partir de los animales de reforma o descarte vendidos por las haciendas (Ruiz, 2007). De esta forma, surge la precarización en los sistemas de producción (Chauveau,

2007), mostrándose como la transformación productiva del sector y de la conducta ganadera en los campesinos (Brassel, 2008)²⁰. La producción de leche, desde los últimos años, ha presentado un enfoque social económico para el Ecuador y las provincias andinas. Sin embargo, los principales agentes económicos participes en el sector lechero lo constituyen los propios productores o ganaderos y su núcleo familiar, quienes, y dadas las características de los territorios rurales, dan paso a la configuración de la agricultura familiar o campesina.

1.5.2 Los beneficios de la planificación en las organizaciones productoras de leche.

En la provincia de Carchi e Imbabura se destaca que la producción de leche, es una actividad complementaria de la agricultura por lo cual el escenario de los pequeños productores no es prospero en el sector lechero. Es por tal razón que los productores se enfocan en la importancia de desarrollar nuevos procesos, tecnificarlos y generar prosperidad en el largo plazo. Mediante esta premisa el productor tiene poca oportunidad de crecer o buscar nuevas oportunidades, existiendo aún más vulnerabilidad en épocas de verano lo cual no prevén las condiciones climáticas y por ende sufre gran afección en los precios y en la producción de leche. La planificación estratégica como tal ayuda a que el productor tenga una orientación en épocas críticas y una visión en el largo plazo, el cual incrementa su rentabilidad; cabe destacar que ganaderías de la zona de Machachí han optado por implementar esta técnica estratégica lo cual ha sido de gran ayuda manejando pasturas más productivas, delimitación y espacio adecuado para el ganado, nutrición y alimentación, asepsia en las salas de ordeño lo cual son factores claves para elevar la productividad. Es muy importante resaltar que los beneficios y rentabilidad de empresas productoras de leche mediante lineamientos bien definidos no solo genera estabilidad para el núcleo familiar, también ayuda generando fuentes de empleo para las personas de la comunidad, mejorando su calidad de vida y los ingresos de las personas.

²⁰ Brassel, ¿Reforma Agraria en el Ecuador?: viejos temas, nuevos argumentos 2008.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 Diagnóstico y estudio de mercado

La ejecución de este capítulo se enfoca principalmente en el estudio general de la micro empresa lechera “San José” y de los actores más relevantes vinculados a ella, en el que se evidenciará con veracidad la información necesaria y suficiente que conducirá a emitir un estricto análisis que sustente el direccionamiento estratégico a proponerse en el siguiente capítulo.

2.1.1 Diagnóstico situacional

La micro empresa lechera “San José” tiene problemas en la parte administrativa debido a que lleva todo el proceso de forma empírica, de igual manera no cuentan con un organigrama bien delimitado por lo cual no tiene un direccionamiento óptimo y apropiado el cual es una debilidad empresarial por lo que no le permite generar estrategias, y aprovechar eficientemente sus procesos y la generación de valor agregado en su producto. Por lo que es necesario un direccionamiento estratégico para el correcto enfoque y manejo de la micro empresa generando ventajas competitivas, brindando un producto de calidad, posicionándole en el largo plazo y que tenga una correcta perspectiva de la visión.

2.2 Estudio de mercado

2.2.2 Antecedentes

La microempresa lechera “San José”, ubicada en la comuna Zuleta, misma que está a 20 kilómetros de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. Dicho paraje se destaca por ser una

localidad pujante brindando a propios y extraños los coloridos paisajes, notables bordados, zonas de recargas hídricas con singularidad geográfica, además sus tradicionales fiestas en honor a San Juan y el Inti Raymi. Así también uno de los entes más ponderantes en Zuleta son sus tierras productivas y fértiles idóneas para los cultivos de ciclo corto y la práctica de la ganadería lechera a pequeña escala.

La microempresa lechera “San José”, de propiedad del señor Segundo J. Alvear. S. se dedica a la producción y comercialización de leche. Las operaciones de dicho ente dan inicio en el año 2014. La producción de leche se torna en función de ganado Holstein y F1 (primera raza mezclada), de características altamente productivas en cuanto a rendimiento en litros, además de su fácil adaptación a la variabilidad climática de la zona. El factor lechero y su relevante importancia se revitaliza o enfoca de acuerdo al manejo adecuado de los pastos, así como la calidad y atención al ganado productivo, siendo uno de los objetivos la continua mejora genética. Hay que notar que el proceso de comercialización no cuenta con un segmento de mercado definido.

Además, se detecta duplicidad de funciones, un manejo no adecuado de los recursos y de la capacidad instalada, generando un desorden en las actividades, lo que no permite un correcto manejo en donde cada operario no tiene bien definida su actividad ni qué rol desempeña en la microempresa, por lo que se genera problemas en la coordinación de actividades.

Las primordiales causas de la microempresa es que al estar emergiendo en el mundo de los negocios su participación en el mercado es muy pequeña, esto se debe a la alimentación y a un mal manejo del bovino, ya que no se maneja porcentajes apropiados de micro y macro nutrientes en la alimentación del ganado lo cual es primordial para su óptima producción.

El propietario se ve en la necesidad de optar un enfoque estratégico para lineal óptimas condiciones de manejo, de planificación y una correcta ejecución; para incrementar su participación en el largo plazo haciendo una ganadería rentable y beneficiando a las personas

de la localidad en la generación de fuentes de empleo acatando todos los beneficios estipulados por la ley, de esta manera ayudando de una manera social a las personas de la comuna.

La microempresa lechera “San José” requiere de mejoras administrativas al ser una empresa naciente que está incursionando muy poco tiempo en el mercado ve pertinente como eje fundamental la planificación estratégica como punto de partida ya que es el pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos y metas que direccionen al éxito.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general.

Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la micro empresa lechera “San José” con la finalidad de realizar un plan estratégico para mejorar las gestiones administrativas y productivas de la organización.

2.3.2 Objetivos específicos.

- Analizar los factores internos (recursos, producción, maquinaria) de la microempresa “San José”.
- Analizar los factores externos de la microempresa lechera “San José”.

2.4 Variables e indicadores

Socios o miembros

- Funciones y responsabilidades
- Derechos y obligaciones

Factores internos

- Registros de ingresos y gastos
- Balances y saldos contables
- Documentación en regla

Actividad económica

- Producción de leche

Clientes

- Calidad del producto

Competencia

- Estrategias de promoción

Estado

- Alianzas, acuerdos
- Regulaciones

Medio ambiente

- Compromiso
- Cuidado y bienestar ambiental

Sociedad

- Beneficios sociales

2.5 Matriz de Relación

Tabla 1. Matriz de Relación

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | VARIABLES | INDICADORES | TÉCNICAS | FUENTES DE INFORMACIÓN |
|--|----------------------------|---|--------------------------------------|--|
| Analizar los factores internos (recursos, producción, maquinaria) de la microempresa “San José”. | Socios o miembros | Funciones y responsabilidades Derechos y obligaciones | Encuesta Entrevista Entrevista | Directiva, administración y trabajadores |
| | Factores internos | Registros de ingresos y gastos Balances y saldos contables Documentación en regla | Entrevista | Administrador |
| | Actividad económica | Producción de leche | Encuesta Encuesta | Trabajadores administrador. |
| Analizar los factores externos de la microempresa lechera “San José”. | Clientes | Calidad del producto | Encuesta | Clientes |
| | Competencia | Estrategias de promoción | Encuesta | Clientes |
| | Estado | Alianzas, acuerdos Regulaciones | Entrevista | Entidades estatales |
| | Medio ambiente | Compromiso Cuidado y bienestar ambiental | Entrevista | Administrador micro empresa lechera “San José” |
| | Sociedad | Beneficios sociales | Entrevista | Administrador |

Elaborado por: Santiago Alvear

2.6 Mecánica Operativa

La recolección de información se llevará a cabo con la ayuda de los instrumentos de investigación expuestos, mediante los cuales se pretende evaluar todo el proceso, para lo cual se determinará todos los factores influyentes en la empresa, abarcando todo su proceso productivo; desde su producción hasta su comercialización.

La planificación estratégica es el eje fundamental el cual plantea herramientas claves y eficientes permitiendo generar un panorama y un levantamiento de información más puntual, alineando de manera tal que las interrogantes estén en función de los indicadores ya establecidos, para lo cual se ve la necesidad de la creación del plan estratégico.

La recolección de información se llevará a cabo de fichas y registros de la producción y comercialización diaria, al finalizar la indagación y levantamiento de información en campo se analizará e interpretará la información. Mediante este análisis los resultados obtenidos serán analizados de manera metódica; para generar y evaluar la situación actual de la microempresa lechera “San José”. Lo cual nos servirá como punto de partida para generar propuestas acerca de lo indagado.

2.6.1 Definición del problema de investigación

La microempresa lechera “San José” Tiene como enfoque mejorar su desempeño, mediante lineamientos y acciones estratégicas pertinentes para generar beneficios en el largo plazo planificando sus actividades desde el inicio hasta el final de las operaciones.

Mediante este estudio se pretende optimizar recursos, minimizar riesgos y orientar a la organización; unificando esfuerzos y reduciendo la incertidumbre por parte de los involucrados, tomando decisiones objetivas para el incremento del rendimiento de la empresa,

y por otra parte la finalidad académica de la investigación es mejorar, implementar y plasmar en un documento los conocimientos y lineamientos adquiridos en el transcurso de la carrera para la aplicación y conceptualización de las buenas prácticas empresariales mediante un plan estratégico.

Según Steiner (1983), la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en prácticas las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

La correcta programación determinará y definirá a la microempresa, la planificación de actividades y metas con la finalidad de que las acciones y esfuerzos estén orientados a un objetivo en común, pues la planificación estratégica constituye uno de los pilares importantes para la organización enfocados a un desempeño eficaz y eficiente de los factores y recursos productivos, permitiéndole hacer más productiva y mantenerse en el mercado en búsqueda de nuevas oportunidades.

2.6.2 Objetivo del estudio de mercado

Determinar la situación actual en la que la empresa ejecuta sus actividades, mediante la recolección y levantamiento de información; utilizando los métodos de investigación apropiados de manera tal que se pueda generar un estudio adecuado, salvaguardando la ética y responsabilidad en la obtención de resultados el cual genere un plan estratégico adecuado acorde a los procesos y necesidades de la microempresa.

2.6.3 Fuentes

Las diferentes fuentes de información a utilizarse serán el punto base del estudio, de manera tal que el objetivo es procesar y almacenar la información permitiendo como tal precisión en la investigación. Toda la información obtenida será analizada minuciosamente de fuentes confiables y en el trabajo de campo que conlleva la investigación garantizando veracidad y confiabilidad en la información.

2.6.4 Fuentes primarias

Es la información que se obtiene mediante la encuesta, entrevista u observación directa la cual ayuda a elaborar preguntas y responder incógnitas, de manera tal que se da una perspectiva más amplia a la problemática.

2.6.5 Fuentes secundarias

Es la información primaria esquematizada de manera que nos ayuda y facilita a sustentar y confirmar hallazgos maximizando el contenido de la información y veracidad.

2.7 Metodología (Tipos de investigación)

Determina el propósito de la investigación, la metodología adecuada es inductiva, deductiva y analítico- sintético.

- Inductiva implica formular preguntas con desarrollo en el proceso de investigación lo cual permita plantear hipótesis.

- Deductiva busca extraer consecuencias lógicas de enunciados dados, deduciendo conclusiones a partir de premisas, aplicando en cada paso una regla de inferencia.
- Analítico – Sintético nos permite llegar a la verdad de las cosas conociendo los motivos por medio del estudio y la investigación.

2.8 Diseño de la muestra

La microempresa lechera “San José” cuenta con una plantilla de trabajo de 6 operarios mismos que se muestran en la tabla 2 y tres clientes potenciales ver en tabla 3, de igual manera la microempresa cuenta con 3 competidores principales debido que estas microempresas se encuentra en el mismo índice de comercialización y producción de leche los cuales se muestran en la tabla 5. Dando cómo población total de estudio entre operarios, clientes y competencia un total de 12 personas por lo que se procede a trabajar con el total de la población de estudio.

Tabla 2. Administradores y trabajadores

| Administrador y trabajadores | |
|-------------------------------------|---|
| Administrador | 1 |
| Trabajadores | 4 |
| Veterinario | 1 |
| TOTAL | 6 |

Elaborado por: Santiago Alvear

Tabla 3. Clientes

| CLIENTES | | |
|-------------------|-----|---|
| Zulacteos | S.A | 1 |
| (Comercializador) | | |
| Hacienda Zuleta | | 1 |
| El Zuleteñito | | 1 |
| TOTAL | | 3 |

Elaborado por: Santiago Alvear

Tabla 4. Análisis de clientes

| CLIENTES | Volumen de Compras | | | Posicionamiento Mercado | | | Cumplimiento en pagos | | |
|------------------------------------|--------------------|-------|------|-------------------------|-------|------|-----------------------|-------|------|
| | Alta | Media | Baja | Alta | Media | Baja | Excelente | Bueno | Malo |
| Zulacteos S.A (Comercializador) | X | | | X | | | X | | |
| Hacienda Zuleta | | X | | X | | | | X | |
| El Zuleteño | | X | | X | | | | X | |

Elaborado por: Santiago Alvear

En base a los indicadores de frecuencia de compra del producto, la calidad y el precio se puede mencionar que los clientes potenciales de la microempresa son en primer lugar Zulacteos ya que ellos realizan compras diarias de una cantidad alta del producto, seguidos de Hacienda Zuleta y el Zuleteño, que realizan compras frecuentes, pero en menor cantidad. Razón por la cual Zulacteos S.A es considerado como cliente potencial de la microempresa.

Análisis de la competencia de la empresa

Tabla 5. Análisis de la competencia de la empresa

| COMPETENCIA | Calidad leche | | | Nivel de Producción | | | Planta de Producción | | |
|---------------------|---------------|-------|------|---------------------|-------|------|----------------------|-------|------|
| | Alta | Media | Baja | Alta | Media | Baja | Excelente | Buena | Mala |
| Finca Carlos Alvear | X | | | X | | | X | | |
| Finca WASI | | X | | X | | | X | | |
| Serenias | | X | | X | | | X | | |

Elaborado por: Santiago Alvear

En base a los indicadores utilizados se determina que los principales competidores de la microempresa son: la finca del señor Carlos Alvear, Finca WASI y Serenias, debido a que poseen un producto de calidad, la producción es alta por ende abarcan más clientes, la alimentación proporcionada a sus animales es de calidad y en cuanto a la genética de sus animales es buena y trabajan en mejorar y aumentar la producción.

2.9 Resultados de investigación

2.9.1 Encuestas

2.9.1.1 Encuesta empleados de la empresa

El diseño ver en Anexo (5), la encuesta fue planteada con la finalidad de recabar información relevante en los procesos administrativos respecto al manejo del personal, para la elaboración de esta encuesta se diseñó un cuestionario de 30 preguntas de las cuales fueron seleccionadas 10, con la finalidad de validar información respecto al manejo y plan de formación del personal de la microempresa.

1) ¿Cómo fue su ingreso a la microempresa lechera “San José”?

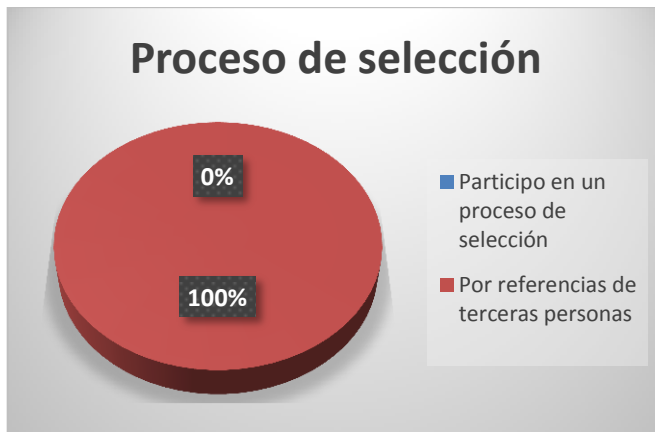


Figura 1. Proceso de selección

Fuente: Microempresa lechera “San José”

Elaborado por: Santiago Alvear

Resultado: Se puede recalcar que el 100% ingreso a la microempresa por referencia de terceras personas

Análisis: Mediante esta premisa podemos evidenciar que en su totalidad las personas que trabajan en la microempresa lechera “San José”, fueron referidos por otras personas de la comunidad. De esta manera llegamos a la conclusión que el administrador solo incorporo a su equipo de trabajo personas de la localidad.

2. ¿A su ingreso a la microempresa, usted firmó un contrato de trabajo?



Figura 2. Contrato de trabajo

Fuente: Microempresa lechera “San José”

Elaborado por: Santiago Alvear

Resultado: El 100% del personal indicó que al momento de ingresar a la microempresa no firmó un contrato de trabajo.

Análisis: En la microempresa se puede evidenciar que el personal realizaba un trabajo a destajo, por lo que se puede concluir que carece de un contrato de trabajo establecido por la ley.

3) ¿Cuánto tiempo labora en la microempresa Lechera “San José”?



Figura 3. Tiempo de trabajo

Fuente: Microempresa lechera “San José”

Elaborado por: Santiago Alvear

Resultado: El 100% de las personas indicaron que trabajan en la microempresa más de un año.

Análisis: Se puede recalcar el énfasis que los trabajadores hacen a la pertinencia con la microempresa el cual consideraron como factor importante los días festivos, el aprendizaje y la motivación, siempre existe un tiempo para compartir y de esta manera lo consideran como su segundo hogar.

4) ¿Conoce la misión y visión de la microempresa lechera “San José”?



Figura 4. Misión y visión institucional
Fuente: Microempresa lechera “San José”
Elaborado por: Santiago Alvear

Resultado: El 100% del personal indicó que la empresa no cuenta con misión y visión institucional.

Análisis: Las personas no tienen conocimiento de que la microempresa tenga misión y visión, cabe destacar que desarrollan sus actividades de manera rutinaria y mediante las cuales emita el administrador.

5. Las funciones que usted debe realizar le socializaron mediante



Figura 5. Funciones en el trabajo

Fuente: Microempresa lechera “San José”

Elaborado por: Santiago Alvear

Resultado: El 100% de sus funciones fueron delegadas de manera verbal

Análisis: En su totalidad las funciones a realizarse son delegadas de manera verbal por el administrador acorde a los trabajos que van a realizarse es muy importante recalcar que las actividades las desempeñan debido a su experiencia.

6. ¿La microempresa le brinda los materiales necesarios para desarrollar su actividad?



Figura 6. Materiales de trabajo

Fuente: Microempresa lechera "San José"

Elaborado por: Santiago Alvear

Resultado: El 50% manifiesta su conformidad en los materiales recibidos.

Análisis: Se puede evidenciar que por lo menos a la mitad de los trabajadores la microempresa ha otorgado materiales para la ejecución de sus actividades, cabe destacar que se les otorga en función a lo solicitado. El otro 50% no lo ha solicitado ya que no lo ha considerado necesario. Los materiales más solicitados gorros para el sol, palas, cinta para ensilaje y sogas

7. ¿Con que frecuencia le capacitan?

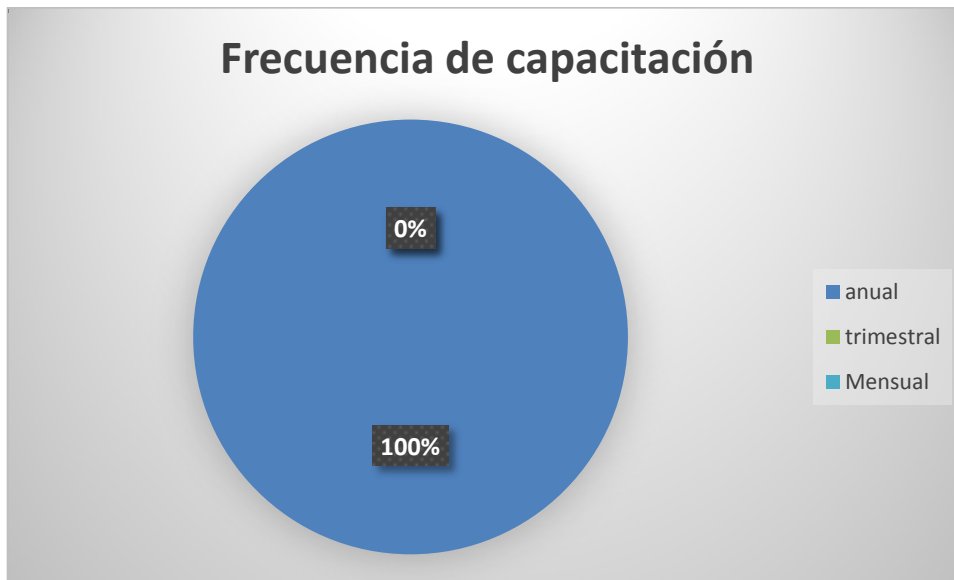


Figura 7. Frecuencia de capacitación
Fuente: Microempresa lechera “San José”
Elaborado por: Santiago Alvear

Resultado: El 100% de las personas manifestó que en el año recibieron una capacitación.

Análisis: Se pudo indagar y se concluye que el administrador comparte sus conocimientos más los que las personas han adquirido en el transcurso del tiempo, cabe destacar que al momento de compartir lo que él sabe es por su autoeducación.

8. ¿Qué aspectos considera favorables al trabajar en la microempresa lechera “San José”?

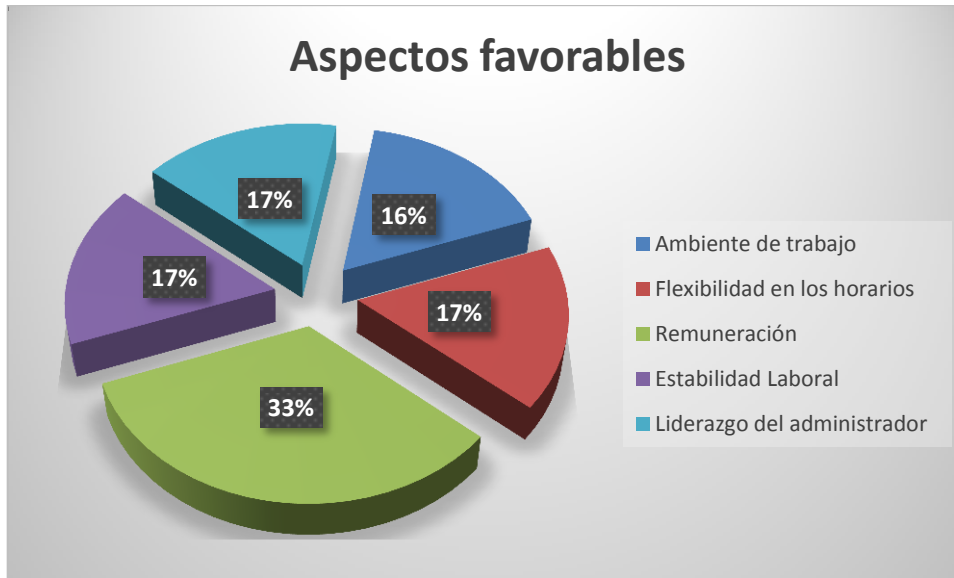


Figura 8. Aspectos favorables
Fuente: Microempresa lechera “San José”
Elaborado por: Santiago Alvear

Resultado: El 33% de las personas encuestadas manifestaron su apego a la remuneración.

Análisis: En este apartado se puede concluir que las personas optaron por esta variable porque consideraron que los días de pago son puntuales pese a no tener un contrato de trabajo. Además, supieron manifestar que a comparación de otros trabajos en la localidad el ambiente de trabajo y la flexibilidad en los horarios son factores que consideran como una estabilidad en el largo plazo.

9. ¿Considera que los POA (Plan Operativo Anual) puede ayudar a la microempresa a conseguir los objetivos planteados?

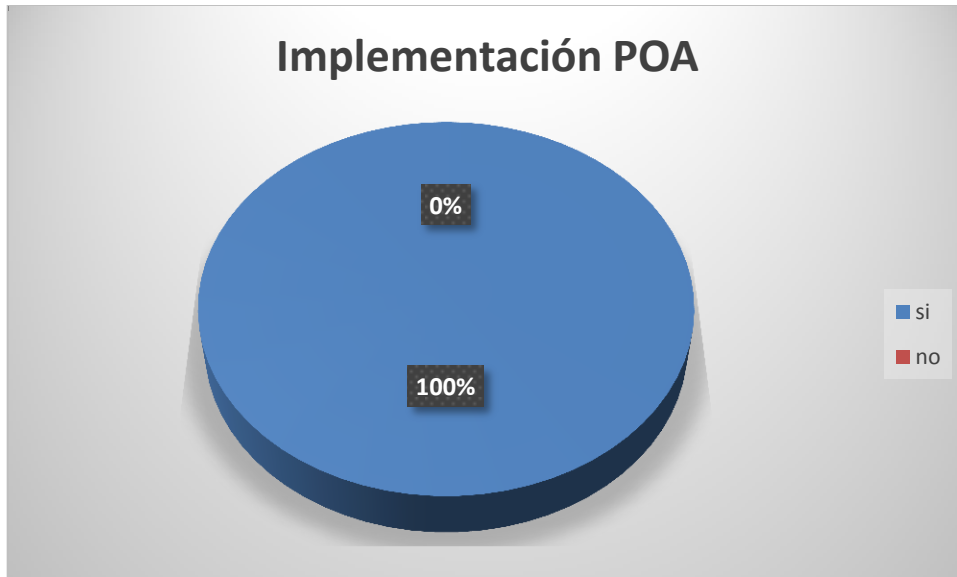


Figura 9. Implementación POA
Fuente: Microempresa lechera “San José”
Elaborado por: Santiago Alvear

Resultado: El 100% del personal considera factible implementar los POA a la microempresa.

Análisis: Se pudo evidenciar en el levantamiento de información que las personas manifestaron con gran conformidad la implementación de este plan ya que estarían más alineados a la microempresa y a conseguir sus objetivos.

10 ¿Qué recomendaría implementar y/o mejorar en su lugar de trabajo?

Los trabajadores sugirieron que se implementen las charlas y capacitaciones con un poco más de frecuencia, ya que hemos visto la trascendencia que ha tenido la microempresa y en función del tiempo ha ido mejorando tanto en alimentación, genética y producción. Como trabajadores nos sentimos muy identificados, pero consideramos que en un futuro se dé más fuentes de empleo para las personas de la localidad. Además, consideramos que se implemente una zona de descanso y de break en donde podamos servirnos un café por las mañanas.

2.9.1.2 Encuestas a clientes

El diseño ver en Anexo (2), la encuesta fue planteada con la finalidad de validar el grado de aceptación de la microempresa en el mercado, para la elaboración de esta encuesta se diseñó un cuestionario de 25 preguntas de las cuales fueron seleccionadas 6 las mismas que se encuentran a continuación:

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra microempresa lechera?



Figura 10. Existencia de la microempresa
Fuente: Microempresa lechera “San José”
Elaborado por: Santiago Alvear

Resultado: La referencia de terceros recalca en un 67%, seguido de un 33% mediante recomendaciones.

Análisis: Referente a esta pregunta los clientes supieron llegar a la microempresa por la referencia y recomendación de personas las cuales supieron manifestarles que se manejaba un producto de manera óptima.

2. ¿Cómo calificaría usted el producto que le brinda la microempresa lechera “San José”?



Figura 11. Ponderación del producto
Fuente: Microempresa lechera “San José”
Elaborado por: Santiago Alvear

Resultado: EL 67% percibe un producto bueno, seguido del 33% como excelente.

Análisis: Estas premisas están consideradas en función a la calidad que siempre le caracteriza al producto, este enfoque se debe a la alimentación del bovino y sobre todo a las condiciones salubres en el traslado del producto factor clave y fundamental el cual maneja la microempresa lechera “San José”, para mantener la calidad en el producto.

3. Razones por la cual usted adquiere el producto:

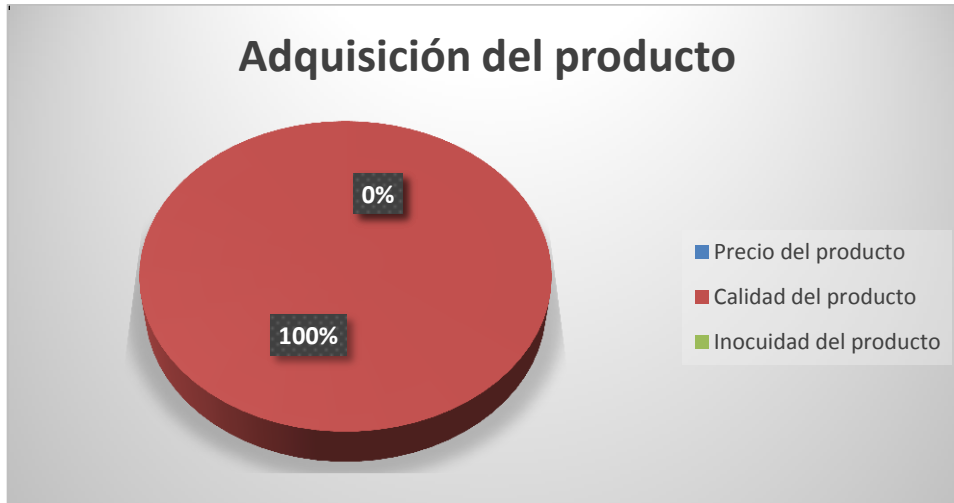


Figura 12. Adquisición del producto

Fuente: Microempresa lechera “San José”

Elaborado por: Santiago Alvear

Resultado: El 100% de los clientes manifiestan que la adquisición es por la calidad del producto.

Análisis: El cliente manifestó que el control de calidad se lleva a cabo de manera esporádica una a dos veces al mes lo cual en ningún momento ha tenido repercusiones las vitaminas liposolubles e hidrosolubles son de gran aporte para la elaboración de lácteos. De manera tal que cumplía en grasa, proteína y calcio acorde a lo que se estipula en los parámetros de calidad del producto.

4. ¿Cómo considera el precio del producto?



Figura 13. Precio del producto

Fuente: Microempresa lechera “San José”

Elaborado por: Santiago Alvear

Resultado: El 67% manifiesta que el precio es regular, seguido de un 33% como bueno.

Análisis: Se puede recalcar esta aseveración entre bueno y regular ya que supieron manifestar que hubo una decaída en el precio debido a que estaba ingresando leche de Colombia a un precio más bajo; esto repercutió por unos meses en el mercado, pero debido a su calidad el producto ecuatoriano es el favorito por las empresas para la producción de los derivados de la leche.

5. ¿Con que frecuencia adquiere el producto?

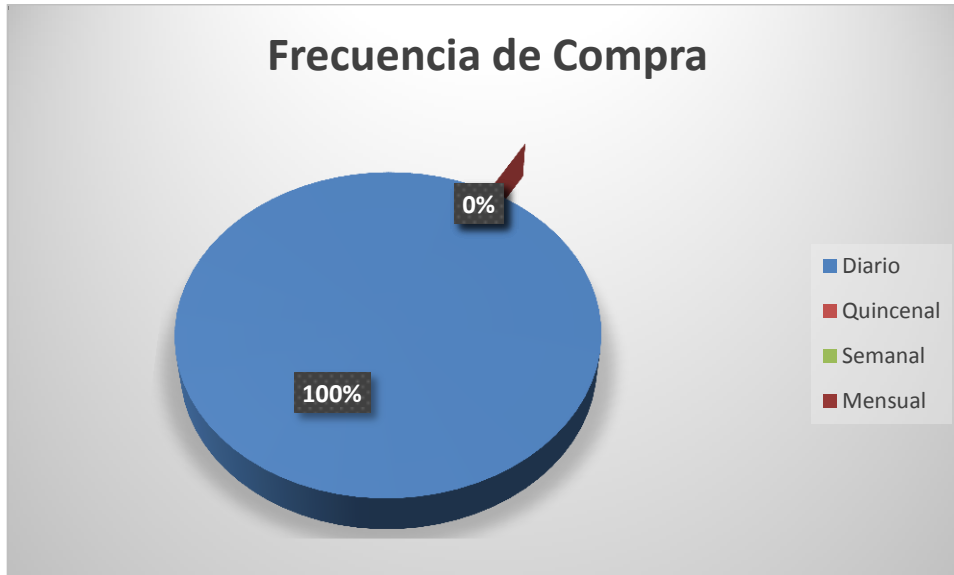


Figura 14. Frecuencia de compra

Fuente: Microempresa lechera “San José”

Elaborado por: Santiago Alvear

Resultado: Podemos recalcar que la frecuencia de compra es diaria

Análisis: Por temas de recolección y levantamiento de información se trabajó con los 3 clientes potenciales, dos de ellos pertenecían a nómina *El Zuleteñito* y *Hacienda Zuleta* como principales compradores; en la actualidad como cliente potencial se mantiene *Zulacteos S.A* el cual adquiere toda la producción en dos jornadas en la mañana y tarde por inocuidad del producto.

6. ¿Qué aspectos recomendaría mejorar usted a la microempresa lechera “San José”?

En este aspecto es importante establecer los tiempos de entrega el cual muchas veces por el factor climático surgen inconvenientes en la recepción del producto, como punto fundamental se ha estipulado una hora de entrega apropiada en el cual se pueda comercializar de manera óptima como cliente es una recomendación en la coordinación de los tiempos entre las dos partes.

2.9.2 Entrevistas

El diseño de la entrevista fue dirigida al administrador de la microempresa con la finalidad de validar información respecto al manejo interno de los diferentes procesos de la microempresa ver Anexo (3).

2.9.2.1 Entrevista dirigida al administrador

1. Origen de la microempresa

La microempresa empezó como un negocio familiar, el cual hace 4 años se analizó el panorama y se compró el ganado en la hacienda de Otavalo 5 ejemplares con los cuales se manejó de manera rudimentaria ya que la experiencia era muy limitada.

2. Evolución de la microempresa

Con el pasar del tiempo se fue incursionando en la inseminación artificial y mejorando la genética, en la actualidad la microempresa cuenta con ganado Holstein y F1, se eligió este cruce por el grado productivo que tiene esta especie un dato muy importante que puedo recalcar es que tenemos un ejemplar que produce 40 litros en el día. Actualmente nos encontramos incursionando en sus crías para seguir manteniendo el linaje del bovino en el largo plazo.

3. ¿Cuál es la perspectiva que tiene de la microempresa?

El crecimiento es primordial enfocándonos siempre en el bovino de alta genética bajo un proceso de estabulación, con FVH forraje verde hidropónico; y a su vez industrializar el producto en sus derivados tales como leche en funda, yogurt y quesos.

4. ¿Cómo gestiona las actividades de sus colaboradores?

Las actividades a ser gestionadas están en función a la transición de tiempo; es decir existe una planificación anual empíricamente el cual se proyecta las actividades a desempeñarse tal es el

caso de la siembra del forraje para la producción de silos y henolaje, nos proyectamos de comida para todo el año el cual podamos suministrar sin dificultad se ha optado por este proceso ya que el henolaje se lo puede guardar hasta por 2 años.

5. ¿Cómo considera a su equipo de trabajo?

La responsabilidad familiar es un pilar fundamental ya que no se tiene plasmadas las actividades en un escrito, pero cada quien sabe las actividades que tiene que realizar, y lo que más me motiva como administrador es las ganas que cada persona pone por salir adelante me atrevo a decir que en mi equipo de trabajo no se encuentran personas conformistas ya que siempre están proponiendo ideas analizando la situación y por ende eso esto es de gran ayuda.

6. ¿Bajo qué parámetros lidera su equipo de trabajo?

Dentro de los parámetros fundamentales siempre está el respeto mutuo entre todas las personas pienso que los valores son fundamentales para generar confianza y a afianzar los lazos entre todos.

7. ¿Posee alguna certificación?

Sí. El certificado emitido por Agrocalidad en donde se estipula que el bovino está libre de fiebre aftosa este proceso se desarrolla semestralmente.

8. ¿Existen dificultades en el proceso de producción?

Sí. Debido al tiempo por falta de precipitación, pocas áreas para el pastoreo y cultivo, además la fluctuación en los precios de la leche muchas veces los entes de control no supervisan.

9. ¿Le genera problemas la comercialización del producto?

Sí, debido a empresas tercerizadoras, ya que las autoridades no dan un control en la estipulación de precios

10. ¿La microempresa tiene un plan estratégico?

No. Debido a que inicio como un negocio familiar

11. ¿La microempresa tiene claro cuáles son sus meta y objetivos?

Sí, debido a que siempre nos hemos enfocado en el crecimiento la microempresa empezó con vacas criollas, ahora contamos en su totalidad con holstein y F1, siempre tratamos de buscar la mejor vaca y seleccionarlas. Además, otro factor que tenemos presente es la generación de fuentes de trabajo para las diferentes personas de la comunidad aportando en algo y por qué no mejorando su calidad de vida.

12. ¿Dispone de un organigrama estructural?

No, como antes se mencionó la microempresa empezó como un negocio familiar, pero se ve en la necesidad de definir a todos los actores para poderlos identificarlos y delegar funciones específicas.

13. ¿Considera importante la implementación de valores empresariales?

Sí, ya que es muy importante que se manejen principios y recalcarlos con énfasis a todas las personas de la microempresa.

14. ¿Tiene definido estrategias empresariales?

No, debido a que empezó como un negocio familiar.

15. ¿Tiene definido políticas empresariales?

No, debido a que sus actividades empezaron como un negocio familiar.

16. ¿Ha implementado POA el cual sirve para programar actividades y evaluar el cumplimiento de objetivos?

Sí, de una manera empírica el cual no se ha plasmado en un escrito, pero sería gran importancia ya que ayudaría en la coordinación y ciclos de tiempos en todas las actividades ya que se compagina el tema pecuario y el tema ganadero. En el tema pecuario se establece ciclos de siembra y cosecha de los pastizales y en el tema ganadero el periodo de gestación y genética del bovino.

2.9.2.2 Entrevista a la Competencia

Para analizar la competencia se procedió a realizar una entrevista a las principales microempresas del sector que se encuentra acorde al mercado con la finalidad de validar el posicionamiento de la microempresa con la competencia, ver Anexo 4.

1. ¿Qué visión tiene usted cómo microempresa?

Mantenernos en el mercado incrementando la producción, mejorar la genética brindando un producto de calidad para nuestros clientes.

2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su microempresa?

Como fortalezas tenemos la calidad de la leche y también considero que son indispensable las extensiones de tierra para el pastoreo, una de las debilidades son los intermediarios al momento de comercializar la producción, es mejor realizar alianzas estratégicas con empresas ya establecidas.

3. ¿Qué gestión realiza en el proceso productivo?

Disponemos de una persona encargada la cual gestiona todo el proceso desde el ordeño hasta la alimentación del ganado, esto se da en la mañana y en la tarde en el transcurso del día realiza la actividad en el campo el cual es fertilizar los pastizales.

4. ¿Cuál es el valor agregado de su producto?

Al momento de la comercialización la finca tiene un sistema de enfriamiento el cual hasta que llegue el recolector está en óptimas condiciones.

5. ¿Qué haría usted para mejorar su producción?

Mejorar la alimentación ya que es un pilar clave para la producción en el volumen de leche.

6. ¿Qué microempresa considera su mayor competencia?

La finca del Sr. Alvear ya que desde sus inicios el maneja una buena genética y está incursionando en el tema de hidroponía para la alimentación del ganado.

7. ¿Cree importante la planificación estratégica en su microempresa?

Toda la microempresa no cuenta con planificación estratégica, pero considero indispensable para gestionar de mejor manera mis actividades.

8. ¿Cómo considera el mercado en la actualidad al momento de la comercialización del producto?

Varía mucho en el precio, ya que no existe un control la exigencia en la calidad es diaria, pero al momento de comercializar el precio no se ve mejorado.

9. ¿Cree importante que las microempresas deben tener POAs Plan operativo anual?

Es muy importante optar por presentar informes, esto a su vez nos ayudara en la toma de decisiones y saber administrar de mejor manera la microempresa.

2.10 Análisis Externo

2.10.1 Macro ambiente

2.10.1.1 Análisis PESTEL

Mediante esta herramienta podemos analizar el crecimiento o declive del mercado, y al utilizar esta herramienta de manera enfática podemos analizar, la situación interna y externa de la microempresa permitiéndonos generar estrategias y un direccionamiento a la consecución de objetivos.

Tabla 6. Análisis PEST

FACTOR POLÍTICO

En el Ecuador los productores de leche se encuentran regidos por el gobierno mediante un organismo denominado MAGAP, el cual establece políticas públicas para guiar el comercio y la producción, de esta manera también establece leyes y regulaciones el cual benefician a los negocios de manera tal que fortalece el agro como factor fundamental de desarrollo competitividad y sostenibilidad de los recursos productivos. Analizando esta premisa la institución tiene como finalidad mejorar las condiciones de vida de los agricultores y de las comunidades rurales el cual fomenta estrategias de inclusión social para pequeños y medianos productores, ejecutando programas y campañas que les

permita mejorar la presentación de sus servicios y genere la reactivación productiva con énfasis en la calidad, diferenciación y generación de valor agregado orientado a un desarrollo sustentable.

Un punto muy importante es el bienestar de los empleados, el cual están amparados por el ministerio de trabajo el cual tiene como objetivos fundamentales incrementar el trabajo digno en igualdad de oportunidad y trato, permitiendo solventar la inequidad social como prueba hacia las empresas privadas.

FACTOR ECONÓMICO

La economía en el sector lechero se enfoca hacia el sector privado es decir se produce en las pequeñas fincas y microempresas para luego ser comercializado a empresas procesadoras como lo es Andina, Nestlé, Rey Leche y Toni empresas más significativas en el volumen de adquisición el cual elabora derivados de su materia prima tal es el caso del yogurt, quesos, requesón, leche tetrapac, etc. La industria láctea de Ecuador actualmente está influenciada por la tendencia al consumo de la leche UHT o más bien conocida como leche de funda ya que no requiere cadena de frío. Todo este proceso apoya a la matriz productiva ya que se comercializa a diferentes partes del Ecuador para un cliente cada vez más exigente manteniendo siempre la condición “no podemos tener un buen producto, si no tenemos una buena materia prima”.

Empresas antes mencionadas promueven al desarrollo en los procesos productivo estableciendo precios coherentes y evaluando la calidad de la leche, también establecen apoyos para las fincas o tambos con los que tienen alianzas mediante la capacitación y el manejo de la materia prima. El gobierno en el Ecuador promueve campañas con entidades financieras el cual

como requisito fundamental es invertirlo en el sector agrícola tal es el caso de la entidad financiera BanEcuador que ofrece tasas de interés muy atractivas para el desarrollo e inversión de su actividad de manera tal que incentiven a la economía como lo es en el sector lechero.

FACTOR SOCIAL

La leche se ha convertido en una de las primeras opciones en la mesa de las familias ya que por décadas se ha estipulado que es el alimento más completo para el ser humano por sus proteínas y alto valor biológico para la nutrición, en esencial se ha demostrado mediante estudios que la leche aporta valores en calcio para los niños el cual ayuda en un correcto y adecuado crecimiento de los menores.

La importancia de este sector también recae en las fuentes y aperturas de empleo ya que si es un núcleo familiar pueden vivir dignamente y alimentarse de manera óptima evitando la desnutrición esto se da en sectores bastante vulnerables, y si es una empresa constituida que maneja varios procesos genera la apertura a fuentes de trabajo hacia personas sin importar su índole de manera tal que genere un trabajo digno permitiendo desarrollarse en la empresa y ser retribuidos mediante un salario con el cual puedan ayudar a sus familias y aportar como institución hacia la matriz productiva del Ecuador.

FACTOR TECNOLÓGICO

La comercialización del producto es fundamental en el tema de refrigeración ya que la ISO asegura que todos los productos sean confiables, seguros y de calidad para facilitar la comercialización. También los tanques de enfriamiento deben cumplir a un orden de calidad ISO 5708 que establece los requisitos de construcción de los tanques de enfriamiento y refrigeradores de leche, así como también sus métodos de ensayo correspondientes.

El factor tecnológico en la producción de leche es de gran importancia ya que por ninguna razón se puede manipular el producto tal es el caso que se utiliza ordeños mecánicos exclusivos para cada tambo, cabe destacar que empresas están incursionando en la mejora desde la optimización de los suelos para generar más competencias en el que por cada metro cuadrado se puedan incrementar más vacas por la estabulación es decir suministrar alimentos al animal, pero restringirle el espacio de pastoreo.

Un factor importante en el tema tecnológico y de alimentación es el FVH forraje verde hidropónico el cual es una tecnología de bio masa vegetal obtenido a través de la germinación de semillas aportando alta digestibilidad y calidad nutricional. Esta tecnología se utiliza los 365 días del año en un circuito cerrado el cual equivale y reemplaza 11,6m² de FVH a 10.000m² de siembra de cualquier leguminosa.

FACTOR ECOLÓGICO

El impacto ambiental en el sector lechero es determinante, ya que es uno de los sectores más vulnerables por la emanación de gases de efecto invernadero, degradación del suelo y recursos hídricos. Este cambio también está relacionado con la demanda de alimentos los cuales se destina cada vez más espacio a la producción de forrajes verdes, un impacto causado para satisfacer demandas alimenticias de bovinos, ovinos y caprinos.

Este cambio impacta en la pérdida de la biodiversidad y ecosistemas esto se debe a la tala de árboles y destrucción de entornos de especies nativas, en el caso de los recursos hídricos se estima que se utiliza el 8% del consumo del ser humano, este indicador se debe a los riegos que demandan los cultivos. Según estudios realizados por la FAO, el sector ganadero es uno de los principales contaminantes del

agua ya que procede de los restos de animales, antibióticos, fertilizantes y hormonas.

Los tambos tienen la obligación de desarrollar composteras, un espacio en donde todos los residuos puedan tener un tratamiento. De esta manera aprovechar la emanación de gases y generar energía autosustentable aprovechando el gas metano para reutilizarlo y reintroducirlo nuevamente en el medio.

FACTOR LEGAL

Las empresas lecheras se basan a disposiciones emitidas por el Ministerio de Ambiente, MAGAP y agro calidad como ejes primordiales, los cuales regulan el cumplimiento y permisos que necesitan las empresas para su funcionamiento. Dentro de los procesos legales para empresas lecheras se tienen los siguientes.

- Resoluciones administrativas, subsecretaría de tierras y reforma agraria STRA
 - Reglamento de control y regulación de la cadena de producción de la leche y sus derivados.
 - Ley de tierras.
 - GAD provincial de Imbabura
 - Permiso de funcionamiento, cuerpo de bomberos de Imbabura
-

2.11 Microambiente

2.11.1 Fuerzas de PORTER

Mediante este análisis podemos establecer la competencia de la microempresa, como apoyo para la estipulación de estrategias en relación a oportunidades del mercado.

2.11.1.1 Clientes

El primordial giro de la microempresa depende de su cliente, el cual las ventas se realizan dos veces al día, es muy importante gestionar la comercialización del producto ya que demanda de bastante cuidado debido a que no puede sobrepasar los días u horas de entrega puesto que es un producto que maneja una cadena de frío. Por tal motivo existe un acuerdo mutuo entre el productor y el cliente el cual se estipulo una hora fija de comercialización, los incumplimientos de estas cláusulas conllevan a sanciones entre las dos partes respectivamente ya que puede llevarse a la pérdida total del producto.

El precio lo ha estipulado *Zulacteos S.A* realizando los pagos quincenales el cual se ha establecido por mutuo acuerdo entre el administrador y el cliente destinando este fondo para la reinversión en la microempresa y en el pago a trabajadores.

2.11.1.2 Nuevos Entrantes

La entrada de nuevos competidores es muy probable debido a la implementación de la matriz productiva el cual están en todo el derecho las personas de la creación de empresas ganaderas, el cual incentivan a los ecuatorianos con el fin de mejorar indicadores macroeconómicos. Es primordial recalcar los financiamientos existentes por parte del estado los cuales ofrecen créditos agrícolas con tasas muy atractivas y puede servir de apalancamiento o capital para nuevos competidores que quieran invertir en dicho mercado.

2.11.1.3 Proveedores

En la adquisición concerniente a materia prima los insumos se catalogan de acuerdo al requerimiento ya que los principales componentes son el sobrealimento que se hace la gestión con diferentes casas comerciales dependiendo el precio, es muy importante la semilla para la siembra de pastizales se desarrolla mediante la alianza estratégica con la hacienda *Pucara* el cual comercializa semilla clasificada chilena, factor muy importante y de éxito para la

elaboración de silos y henolaje para el bovino. La negociación se estipula una vez al año ya que por motivos estacionales y de tiempo se realiza una sola siembra en grandes extensiones de tierras para su respectivo almacenamiento.

2.11.1.4 Sustitutos

En la provincia de Imbabura uno de los principales sustitutos o amenazas latentes es la comercialización de leche proveniente de Colombia, factor muy influyente en el tema precio, este fenómeno se suscita cuando no existe un control adecuado del contrabando, los precios empiezan a decaer en el mercado.

Debido a las importaciones de leche en polvo y derivados, el mercado nacional sufre gran afección ya que no se incentiva a empresas ecuatorianas a la correcta comercialización del producto nacional, actualmente se ha establecido la calidad como eje primordial en cada proceso para hacer frente a estos agentes que pueden vulnerar la rentabilidad del eje lechero en el Ecuador.

2.12 Análisis Interno

2.12.1 Capacidad de gestión administrativa

La gestión realizada por el departamento administrativo siempre ha sido realizada de manera diaria es decir de acuerdo a los requerimientos diarios. En la microempresa lechera” San José”, se gestiona su recurso acorde a los requerimientos de los empleados proporcionándoles insumos cuando llegaren a necesitarlos o a su vez solicitando al veterinario con la ayuda para el tratamiento del bovino el cual se notifica y de acuerdo a la necesidad se procede a la evaluación.

2.12.2 Capacidad de gestión financiera

Las finanzas están a cargo del administrador ya que los pagos por la comercialización del producto son quincenales. Es primordial establecer que se destina para el pago a los empleados y también para la compra de insumos (antibióticos, multivitamínicos, semilla pastos). Los ingresos y administración de este recurso sirven para que el hato lechero se mantenga estable y reinvertir para tener una buena producción. En el tema de ahorro es muy importante se destina el excedente que en ocasiones es el 10% para cubrir alguna eventualidad o seguir reinvertiendo acorde a las necesidades.

2.12.3 Capacidad de productividad

La producción en la microempresa lechera “San José”, aprovecha toda su capacidad instalada, siendo aproximadamente 17 los ejemplares entre holstein y F1; lo cual siempre mantiene 13 vacas en producción y las otras pasan a ser reserva para el periodo de gestación que es aproximadamente 9 meses; faltando 2 meses el bovino deja de producir y es ahí donde los otros ejemplares la remplazan.

La experiencia e ímpetu que ponen las personas es de gran importancia debido a que siempre están cuidando del bovino, evaluando su comportamiento y llevando el control de su gestación. Al momento que el bovino entra a su periodo de gestación es separado del tambo por motivos de seguridad, en el último mes se suministra micronutrientes para el buen desempeño en el parto; cuando las crías son hembras se les considera parte del entorno ya que es genéticamente mejorada y se rescata los mejores ejemplares debido a que dentro de 2 años empezaran con la producción y se integraran al tambo.

Los agentes exógenos presentan mucha incertidumbre ya que son factores no controlables es decir el precio de la leche que se lo comercializa a 0,42ctvs el litro y tiene una variación de +/- 0.03ctvs. El cambio climático es otro factor influyente debido a las temperaturas del entorno

que suben o se encuentran bajo cero, este factor influye en la producción ya que el bovino utiliza las grasas como protección ante el entorno y mas no para la elaboración de leche, por ende la producción es afectada considerablemente, sin embargo en los pastos el administrador conjuntamente con sus trabajadores se ven en la necesidad de almacenar mediante silos, henos y henolajes para los 365 días; el cual se anticipa para todo el año ya que no puede estar con la incertidumbre de las lluvias o la buena temporada, cabe destacar que para la microempresa se maneja un sistema de aspersión el cual sirve para regar el campo en tiempos críticos pero muchas veces no es suficiente. Gracias a este nuevo sistema de almacenamiento de silos su alimentación puede ser suministrada constantemente manteniéndose con una producción estable el cual considera de vital importancia para no restringir su alimentación y por ende no bajar su producción.

2.13 Capacidad de gestión del talento humano

La capacidad y gestión del talento humano está definida acorde a los requerimientos. En la microempresa lechera “San José” se sitúan más fincas productoras de leche y las personas que forman parte del equipo de trabajo tienen experiencia ya que alguna vez laboraron en la zona. Tal es el caso del veterinario que brinda sus servicios profesionales en la hacienda *Galo Plaza Lasso*, Hacienda *Pucara* y la *Merced Baja*, es por este motivo que la microempresa ha evolucionado de manera considerable y se ha apalancado de una manera rápida ya que cada trabajador apoya en todo el proceso lo cual se considera importante por el trabajo en equipo y el entorno acogedor.

2.14 Capacidad de comercialización

Un punto muy importante en cuanto a la comercialización es el fácil acceso a la microempresa y el volumen en litros es considerable oscila entre 200 y 250 litros diarios. La comercialización del producto se hace dos veces al día; en la mañana se lo recolecta a las 7am y en la tarde a las 18pm. Este proceso suscita por las temperaturas bajo cero que debe

mantener la leche para no alterar sus componentes. Otro factor muy importante es la tendencia en mantener la calidad y manejar un proceso adecuado del producto, se plantea en el largo plazo realizar una comercialización directa evitando los intermediarios ya que por el momento para afianzar alianzas estratégicas con empresas la capacidad bordea de mínimo 500 litros.

2.15 Factores de Éxito

Mediante el trabajo en campo realizado se puede concluir que los elementos claves que permiten al administrador poder alcanzar los objetivos y competitividad son los siguientes:

- Alimentación del bovino
- Genética del bovino Holstein Y F1
- Calidad del producto
- Sistema de riego por aspersión
- Trabajo en equipo
- Manejo veterinario adecuado

2.16 FODA

Mediante este análisis podemos hacer frente a las estrategias que vamos a utilizar de una manera efectiva y oportuna; de esta manera la toma de decisiones son las más acertadas lo cual nos ayuda a tener un mejor enfoque en cuanto a competitividad y de esta manera desarrollar un crecimiento en el largo plazo.

Tabla 7. FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| F1Experiencia por parte del personal | O1Gran demanda de leche en la provincia |
| F2Genética mejorada | O2Financiamiento por parte de organismos estatales |
| F3Calidad en la producción de leche | O3Industrialización del producto |
| F4Trabajo en equipo | O4Controles de calidad en el producto |
| F5Alimentación adecuada | O5Promoción del producto. |
| F6El precio es accesible a la economía de los clientes. | O6Tecnificación en los procesos de productividad. |
| F7Extensiones de tierra para el pastoreo | O7Expansión de nuevos mercados |
| F8Materiales y equipos de trabajo | O8Alianzas estratégicas |
| F9Ambiente de trabajo | |
| F10Estabilidad Laboral | |
| F11Liderazgo administrativo | |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| D1No cuenta con un plan estratégico | A1Competencia directa a pocos metros |
| D2El personal no tiene claro las metas y objetivos en el largo plazo. | A2Tendencia a la baja de precios. |
| D3Bajo poder de negociación con la industria | A3Variaciones climáticas que afectan a la producción. |
| D4Escases de capacitaciones. | A4Inestabilidad de precios en los productos agrícolas. |
| D5No poseer un manual de funciones. | A5Entrada de nuevos competidores al mercado. |
| D6Inexistencia de políticas y valores institucionales. | A6Innovación los procesos productivos. |
| D7Escasa publicidad | A7Incremento de la producción de leche en la competencia |
| D8No cuenta con POA para cumplimiento de actividades. | A8Comportamiento del consumidor |
| D10No cuenta con un organigrama estructural | A9Variación de los precios por oferta y demanda |
| | A10Incremento de impuestos |
| | A11Captación del personal por las empresas del sector. |

Elaborado por: Santiago Alvear

Tabla 8. Cruce del FODA

| | FORTALEZA F3-F11-F10-F2 | DEBILIDAD D1-D4-D5-D8-D10 |
|--|---|---|
| OPORTUNIDAD O7 O8 O3 O5 O3 O6 | <u>ESTRATEGIA FO</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de procesos productivos. ➤ Comercialización del producto ➤ Incorporación de tecnología ➤ Estrategias de marketing | <u>ESTRATEGIA DO</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación a largo plazo ➤ Formación del contingente humano ➤ Generar perfiles ocupacionales |
| AMENAZA A5 A1 | <u>ESTRATEGIA FA</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Condiciones obrero-patronales ➤ Calidad genética | <u>ESTRATEGIA DA</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementación de POA ➤ Imagen corporativa microempresa. |

Elaborado por: Santiago Alvear

ESTRATEGIAS FO, FA, DO, DA

Fortaleza – Oportunidades (FO)

La calidad de la producción de la leche permitirá la expansión de nuevos mercados, por lo que será necesario generar más producción a través del desarrollo de procesos productivos.

El liderazgo del propietario abre la posibilidad de la generación de alianzas estratégicas por lo que será necesario realizar convenios con la finalidad de comercializar el producto.

La calidad de la leche fomentaría la industrialización del negocio mediante la aplicación de los diferentes procesos de fabricación con miras a producir productos derivados de la materia prima (leche)

Desarrollar estrategias de marketing, de la microempresa en base a la calidad del producto por lo que se generará más ventas a través de diferentes estrategias de publicidad.

Fortaleza – Amenazas (FA)

La estabilidad laboral evidenciada, se podría ver afectada por la potencial oferta de trabajo de los productores cercanos en términos de las mejores condiciones de trabajo que aquellos ofrecen, por lo que será necesario mejorar las condiciones obrero patronal a través de la legalización del contrato.

La presencia de genética mejorada en el negocio se pondrá en juego frente al ingreso de la competencia en el mercado por lo que será necesario contar con personal calificado que evalúe permanentemente la calidad genética.

Debilidades – Oportunidades (DO)

La ausencia de un plan estratégico frenaría la industrialización de la leche y sus derivados por lo que se hace necesario la generación de una planificación a largo plazo.

La escasa capacitación del personal frenará el desarrollo de la empresa hacia la producción derivada de la leche por lo que será necesario generar un plan de formación del contingente humano.

El no poseer un manual de funciones determina que no se optimiza al talento humano de la microempresa lo que dificulta cualquier proyecto de desarrollo por lo que se hace necesario generar los perfiles ocupacionales de las unidades de trabajo.

Debilidades- Amenazas (DA)

El no contar con poas para el cumplimiento de actividades, la microempresa se vería afectada con el ingreso de nuevos competidores por lo que se hace necesario implementar poas para el cumplimiento de las diferentes actividades.

Al no contar con un organigrama estructural para la delegación de funciones de la microempresa, se vería afectada con el ingreso de nuevos competidores por lo que será necesario generar más competitividad a través del desarrollo de la imagen corporativa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1 Plan Estratégico

3.1.1 Misión

¿Quiénes somos?

Una microempresa familiar

¿Qué hacemos?

Nos dedicamos a la producción y comercialización de leche

¿Cómo lo hacemos?

Mediante la utilización de bovinos de alta genética Holstein y F1, alimentación balanceada e instalaciones adecuadas.

¿Para qué lo hacemos?

Para brindar un producto de calidad cliente

“Somos una microempresa familiar, dedicada a la producción y comercialización de leche, mediante la utilización de bovinos de alta genética, alimentación balanceada e instalaciones adecuadas, para brindar un producto de calidad y satisfacer las expectativas de nuestro cliente”.

3.1.2 Visión

¿Quiénes seremos?

La microempresa lechera más reconocida a nivel local

¿Qué haremos?

Brindar un producto con altos estándares de calidad en cuanto a inocuidad y niveles proteicos.

¿Cómo lo haremos?

Con talento humano calificado, adecuados procesos de producción e incorporación de tecnología.

¿Para qué lo haremos?

Para lograr el posicionamiento en el mercado.

“Para el año 2024, ser la microempresa lechera más reconocida a nivel local, brindando un producto con altos estándares de calidad en cuanto a inocuidad y niveles proteicos, con talento humano calificado, adecuados procesos de producción e incorporación de tecnología, para lograr el posicionamiento en el mercado”.

3.1.3 Valores

Para establecer los valores estableceremos la matriz axiológica como apoyo para resaltar los factores más influyentes.

Tabla 9. Matriz Axiológica

| Grupos de referencia Valores | Administrador | Empleados | Clientes | Sociedad |
|---|----------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Respeto | X | X | X | X |
| Puntualidad | X | X | X | |
| Trabajo en equipo | X | X | | |
| Calidad | X | X | X | X |

Fuente: Microempresa lechera “San José”
Elaborado por: Santiago Alvear

Respeto: Actuar de manera correcta y atenta con la competencia, clientes y empleados, sin discriminación alguna, generando un buen ambiente de trabajo para todos los colaboradores.

Puntualidad: Ser cuidadoso y diligente en el cumplimiento adecuado y pertinente de las tareas emprendidas, en cuanto a la hora de ingreso a sus labores, así como la entrega a tiempo del producto.

Trabajo en Equipo: Mejorar la comunicación y promover la autogestión entre administrador y trabajadores logrando entregar a nuestro cliente un servicio con altos estándares de calidad.

Calidad: Ejecutar las labores cotidianas de manera meticulosa y detallada mediante la optimización de recursos y eficiencia en los procesos para generar imagen corporativa y posicionamiento en el largo plazo.

3.1.4 Objetivos

Proceso Productivo

- Incrementar un 15% la producción de leche a través de un correcto control en la alimentación del bovino en el corto plazo.

Tecnología

- Industrializar el 100% de los procesos para la producción de leche en el corto plazo.

Estrategias de marketing

- Aumentar un 10% la venta de leche en la microempresa mediante una campaña publicitaria.

Condiciones obrero patronal

- Revisar los contratos al 100% del personal de la microempresa en lo referente a la legislación vigente.

Plan de formación

- Contar en un 100% con personal calificado en el manejo bovino de alta genética

Identidad corporativa

- Identificar y mejorar el 100% de los procesos administrativos para satisfacer a los clientes internos y externos; mejorando nuestra imagen corporativa.

3.1.5 Estrategias

Proceso Productivo. - Desarrollar un proceso productivo que permita evaluar la alimentación del bovino y el aumento de la productividad.

Tecnología. - Buscar tecnología que permita minimizar costos y maximizar productividad de la microempresa.

Estrategias de marketing. - Diseñar flyer para publicidad, crear una página en redes sociales para la microempresa, solicitar anuncios radiales para promocionar el producto y realizar anuncios en prensa escrita.

Condiciones obrero patronal. - Generar un contrato considerado beneficios legales y sociales establecidos en la ley.

Plan de formación. - Capacitar al personal en el proceso de inocuidad, inseminación, productividad y calidad genética en el ciclo de vida del bovino.

Identidad corporativa. - Desarrollar un plan estratégico para establecer la imagen corporativa que permita a la microempresa generar mayor competitividad.

3.1.5 Políticas

La microempresa cree pertinente generar lineamientos que permitan tomar decisiones para que ayuden a encaminar hacia los objetivos propuestos dentro de la microempresa, en tal virtud se han diseñado las siguientes políticas:

3.1.5.1 Políticas de mercadeo y publicidad.

- Se efectuará entrevistas personalizadas tanto a nuestros proveedores, al igual que a nuestros clientes con el fin de observar el mejoramiento del rendimiento de nuestros productos y servicios en el mercado.
- Se contratará espacios publicitarios en medios de comunicación locales, como en periódicos, radio, redes sociales.

3.1.5.2 Políticas de proceso productivo

- Se evaluará periódicamente el nivel de producción de la microempresa para ampliarse con el producto en el mercado.
- Se diseñará un proceso productivo que permita evaluar la alimentación del bovino y el aumento de la productividad.

3.1.5.3 Políticas de tecnología

- Estar siempre a la vanguardia tecnológica permitiendo minimizar costos y maximizar la productividad de la microempresa.

3.1.5.4 Políticas obrero-patronales

- Para contratar personal nuevo se debe aplicar evaluaciones psicológicas, actitudinales relacionado al puesto de trabajo.
- Todo empleado dentro de la microempresa deberá acatar las disposiciones establecidas en su contrato, al igual que lo fijado dentro del manual de funciones.
- Crear programas de capacitación específica por área de trabajo cada año, para brindar un estímulo de compromiso y lealtad a la microempresa.
- Se cancelarán las remuneraciones y los beneficios de ley, a los trabajadores según lo establecido en código trabajo vigente.
- Una vez al año se entregará un bono navideño por el esfuerzo y el desempeño realizado durante el periodo.

3.1.5.5 Políticas plan de formación

- Se realizará constantes planes de formación para mejorar el manejo del bovino.
- Los planes de formación se los realizará con la finalidad de aumentar la producción de la microempresa.

- Permanente y continua.
- Alianzas estratégicas para formación del personal.
- Formación integral del personal.

3.1.5.6 Políticas identidad corporativa

- Generar mapas de procesos para la microempresa.
- Generar manual de funciones para conocer lo que va a desempeñar cada empleado en su cargo.
- Se realizará eventos en la microempresa para poder llegar a nuevos clientes donde nuestros productos puedan ser calificados por su calidad dando a conocer siempre a la empresa.

3.2. PLANES OPERATIVOS

Dentro de la microempresa se conceptualizará una planificación basada en Planes Operativos Anuales (POAS) a corto plazo, el tipo de planificación que se trace como POA debe estar sustentado en base a los objetivos, estrategias y al presupuesto asignado, el POA obedece a tomar decisiones en todos los niveles que tiene la microempresas, es por ello importante implementar una metodología de trabajo participativa en la que se evidencie con claridad los principales retos, la asignación adecuada de recursos y los responsables de la gestión.

Tabla 10. Planes Operativos

| OBJETIVO ESTRATIVO | | ESTRATEGIA | PROYECTOS | PRIODIDAD POR AÑOS | JUSTIFICACIÓN |
|---------------------------------|--|---|--|--------------------|--|
| Proceso Productivo | Incrementar un 15% la producción de leche a través de un correcto control en la alimentación del bovino en el corto plazo. | Desarrollar un proceso productivo que permita evaluar la alimentación del bovino y el aumento de la productividad. | Evaluar el nivel de Producción | 1 | Elevando el nivel de producción podemos ampliar el mercado con el que trabaja la microempresa |
| | | | Diagrama de Flujo de Procesos Productivos | 2 | Nos permitirá conocer cómo se llevan los procesos para hacer ajustes o mejoras en los mismos |
| Tecnología | Industrializar el 100% de los procesos para la producción de leche en el corto plazo. | Buscar tecnología que permita minimizar costos y maximizar productividad de la microempresa | Generar un plan de formación de los empleados, en el uso de tecnología. | 1 | El capacitar al personal facilitará tener un mejor control en la producción de leche incrementando mejoras a la producción que se lleva. |
| | | | Generar una planificación a largo plazo para la adquisición de maquinaria. | 3 | Adquirir maquinaria a largo plazo para generar productos derivados de la leche y ampliar el mercado de la microempresa. |
| Estrategias de marketing | Aumentar un 10% la venta de leche en la microempresa mediante una campaña publicitaria a corto plazo. | Diseñar flyer para publicidad, crear una página en redes sociales para la empresa, solicitar anuncios radiales para promocionar el producto, realizar anuncios en prensa. | Campaña promocional y publicitaria. | 1 | Podremos llegar a más lugares y hacer conocer la microempresa y el producto que tenemos. |

| | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|---|---|---|
| Condiciones obrero-patronales | Revisar los contratos al 100% del personal de la microempresa en lo referente a la legislación vigente. | Generar un contrato considerado beneficios legales y sociales establecidos en la ley. | Diseño del Contrato | 1 | El generar un contrato para el personal los hará trabajar con más seguridad y compromiso con la microempresa al tener todos los beneficios de ley. |
| Plan de formación | Contar en un 100% con personal calificado en el manejo bovino de alta genética | Capacitar al personal en el proceso de inocuidad, inseminación, productividad y calidad genética en el ciclo de vida del bovino. | Plan de formación al personal dedicado al manejo del bovino de la microempresa. | 2 | La inocuidad es un factor muy importante en la calidad de la leche es por eso que es fundamental que el personal se encuentre capacitado. |
| Identidad corporativa | Identificar y mejorar el 100% de los procesos administrativos para satisfacer a los clientes internos y externos; mejorando nuestra imagen corporativa | Desarrollar un plan estratégico para establecer la imagen corporativa que permita a la microempresa generar mayor competitividad | Elaborar y describir el mapa de procesos, flujo de procedimientos, manual de funciones. | 1 | La identidad corporativa es la carta de presentación de la microempresa por lo que hay que darse a conocer en el mercado con el logo distintivo de la microempresa. |

Fuente: Microempresa lechera “San José”

Elaborado por: Santiago Alvear

MICROEMPRESA

Plan Operativo Anual 2020

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Incrementar un 15% la producción de leche a través de un correcto control en la alimentación del bovino a corto plazo.

ESTRATEGIA:

Desarrollar un proceso productivo que permita evaluar la alimentación del bovino y el aumento de la productividad.

NOMBRE DEL PROYECTO:

Evaluar el nivel de producción.

| Descripción de la Actividad | Periodo | | Cronograma (Ene-Dic 2019) | | | | | | | | | | | | Responsable | Recursos Requeridos | | | Observaciones | | |
|---|------------|------------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------------|---------------------|--------------------|--------------|----------------------------|--------|--|
| | Desde | Hasta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | Humanos | Materiales | Financieros | | | |
| Alimentar al bovino con balanceado alcon con 19% de calcio y 12% de ganasal, pastoreo y agua. | 01/01/2020 | 29/02/2020 | | | | | | | | | | | | | | | jefe de producción | Trabajadores | | \$ 90 | |
| Registro de la producción de leche | 01/01/2019 | 29/02/2020 | | | | | | | | | | | | | | | jefe de producción | Trabajadores | Hojas, esferos, computador | \$ 3 | |
| Alimentar al bovino con forrajes, fibra, ensilaje, tubérculo(zanahoria) pastoreo y agua | 01/03/2020 | 30/04/2020 | | | | | | | | | | | | | | | jefe de producción | Trabajadores | | \$ 224 | |
| Registro de la producción de leche | 01/03/2020 | 30/04/2020 | | | | | | | | | | | | | | | jefe de producción | Trabajadores | Hojas, esferos, | \$ 3 | |

MICROEMPRESA

Plan Operativo Anual 2021

OBJETIVO

Incrementar un 15% la producción de leche a través de un correcto control en la alimentación del bovino en el corto plazo.

ESPECÍFICO:

ESTRATEGIA:

Desarrollar un proceso productivo que permita evaluar la alimentación del bovino y el aumento de la productividad.

NOMBRE DEL PROYECTO:

Diagrama de Flujo de Procesos Productivos

| Descripción de la Actividad | Periodo | | Cronograma (Ene-Dic 2019) | | | | | | | | | | | | Responsable | Recursos Requeridos | | | Observaciones | |
|-----------------------------|---------|-------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------------|---------------------|------------|-------------|---------------|--|
| | Desde | Hasta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | Humanos | Materiales | Financieros | | |
| Por definir | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

MICROEMPRESA

Plan Operativo Anual 2020

OBJETIVO ESPECÍFICO: Industrializar el 100% de los procesos para la producción de leche en el corto plazo.

ESTRATEGIA: Buscar tecnología que permita minimizar costos y maximizar productividad de la microempresa

NOMBRE DEL PROYECTO: Generar un plan de formación de los empleados, en el uso de tecnología

| Descripción de la Actividad | Periodo | | Cronograma (Ene-Dic 2020) | | | | | | | | | | | | Responsable | Recursos Requeridos | | | Observaciones | |
|---|------------|------------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------------|---------------------|------------|----------------------------------|---------------|--|
| | Desde | Hasta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | Humanos | Materiales | Financieros | | |
| Diagnostica las necesidades del plan de formación | 01/02/2020 | 01/02/2020 | | | | | | | | | | | | | | Administrador | experto | Hojas Esferos computadora | \$ 100 | El costo del plan de formación es de \$800 dólares |
| Resultados diagnósticos | 04/02/2020 | 04/02/2020 | | | | | | | | | | | | | | Administrador | experto | Hojas Esferos computadora | \$ 100 | |
| Temas de interés | 05/02/2020 | 07/02/2020 | | | | | | | | | | | | | | Administrado | experto | Hojas Esferos computadoras | \$ 100 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|------------|------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---------------|---------|---------------------------------|--------|--|
| Planificar el plan de formación | 10/02/2020 | 12/02/2020 | | | | | | | | | | | | | | Administrador | experto | Hojas | \$ 100 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | Esferos computadora | | |
| Desarrollo del plan de formación | 17/02/2020 | 21/02/2020 | | | | | | | | | | | | | | Administrador | experto | Hojas Esferos computadora | \$ 100 | |
| Evaluar el plan de formación | 24/02/2020 | 28/02/2020 | | | | | | | | | | | | | | Administrador | experto | Hojas Esferos computadora | \$ 100 | |

MICROEMPRESA

Plan Operativo Anual 2021

OBJETIVO

Industrializar el 100% de los procesos para la producción de leche en el corto plazo.

ESPECÍFICO:

ESTRATEGIA:

Buscar tecnología que permita minimizar costos y maximizar productividad de la microempresa

NOMBRE DEL PROYECTO:

Generar un plan de formación de los empleados, en el uso de tecnología

| Descripción de la Actividad | Periodo | | Cronograma (Ene-Dic 2019) | | | | | | | | | | | | Responsable | Recursos Requeridos | | | Observaciones | |
|-----------------------------|---------|-------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------------|---------------------|------------|-------------|---------------|--|
| | Desde | Hasta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | Humanos | Materiales | Financieros | | |
| Por definir | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

MICROEMPRESA

Plan Operativo Anual 2020

**OBJETIVO
ESPECÍFICO:**

Aumentar un 10% la venta de leche en la microempresa mediante una campaña publicitaria a corto plazo.

ESTRATEGIA

Diseñar flyer para publicidad, crear una página en redes sociales para la empresa, solicitar anuncios radiales para promocionar el producto, realizar anuncios en prensa escrita.

**NOMBRE
DEL
PROYECTO:**

Campaña promocional y publicitaria.

| Descripción de la Actividad | Periodo | | Cronograma (Ene-Dic 2020) | | | | | | | | | | | | Responsable | Recursos Requeridos | | | Observaciones | |
|------------------------------|------------|------------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------------|---------------------|------------|---------------------------------|---------------|--|
| | Desde | Hasta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | Humanos | Materiales | Financieros | | |
| Diseñar flyer | 01/03/2020 | 31/03/2020 | | | | | | | | | | | | | | Administrador | experto | Hojas Esferos computadora | \$ 200 | |
| Crear paginas redes sociales | 01/04/2020 | 29/05/2020 | | | | | | | | | | | | | | Administrador | experto | Hojas Esferos computadora | \$ 1.000 | |
| solicitar anuncios radiales | 01/06/2020 | 30/09/2020 | | | | | | | | | | | | | | Administrador | experto | Hojas Esferos computadora | \$ 400 | |
| publicidad en prensa escrita | 01/10/2020 | 31/12/2020 | | | | | | | | | | | | | | Administrador | experto | Hojas Esferos computadora | \$ 300 | |

MICROEMPRESA

Plan Operativo Anual 2020

OBJETIVO

Revisar los contratos al 100% del personal de la microempresa en lo referente a la legislación vigente.

ESPECÍFICO:

ESTRATEGIA:

Generar un contrato considerado beneficios legales y sociales establecidos en la ley

NOMBRE DEL PROYECTO:

Diseño del Contrato

| Descripción de la Actividad | Periodo | | Cronograma (Ene-Dic 2020) | | | | | | | | | | | | Responsable | Recursos Requeridos | | | Observaciones | |
|---|------------|------------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------------|---------------------|------------|----------------------------|---------------|--|
| | Desde | Hasta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | Humanos | Materiales | Financieros | | |
| revisión de contratos de la microempresa | 01/01/2020 | 31/01/2020 | | | | | | | | | | | | | | Administrador | experto | Hojas Esferos computadoras | \$ 100 | |
| diseño del contrato con sus respectivas condiciones laborales | 01/02/2020 | 28/02/2020 | | | | | | | | | | | | | | Administrador | experto | Hojas Esferos computadoras | \$ 100 | |
| firma y legalización de contrato de trabajadores | 02/03/2020 | 29/05/2020 | | | | | | | | | | | | | | Administrador | experto | Hojas Esferos | \$ 400 | |

MICROEMPRESA

Plan Operativo Anual 2021

**OBJETIVO
ESPECÍFICO:**

Contar en un 100% con personal calificado en el manejo bovino de alta genética

ESTRATEGIA:

Capacitar al personal en el proceso de inocuidad, inseminación, productividad y calidad genética en el ciclo de vida del bovino.

**NOMBRE DEL
PROYECTO:**

Plan de formación al personal dedicado al manejo del bovino de la microempresa.

| Descripción de la Actividad | Periodo | | Cronograma (Ene-Dic 2019) | | | | | | | | | | | | Responsable | Recursos Requeridos | | | Observaciones |
|-----------------------------|---------|-------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------------|---------------------|------------|-------------|---------------|
| | Desde | Hasta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | Humanos | Materiales | Financieros | |
| Por definir | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

MICROEMPRESA

Plan Operativo Anual 2020

OBJETIVO

Identificar y mejorar el 100% de los procesos administrativos para satisfacer a los clientes internos y externos; mejorando nuestra imagen corporativa

ESPECÍFICO:

ESTRATEGIA:

Desarrollar un plan estratégico para establecer la imagen corporativa que permita a la microempresa generar mayor competitividad

NOMBRE DEL PROYECTO:

Elaborar y describir el mapa de procesos, flujo de procedimientos, manual de funciones.

| Descripción de la Actividad | Periodo | | Cronograma (Ene-Dic 2020) | | | | | | | | | | | | Responsable | Recursos Requeridos | | | Observaciones | |
|--|------------|------------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------------|---------------------|------------|-------------------------------|---------------|--|
| | Desde | Hasta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | Humanos | Materiales | Financieros | | |
| Elaborar y describir el mapa de procesos | 01/01/2020 | 30/04/2020 | | | | | | | | | | | | | | Administrador | experto | Hojas Esferos computadoras | \$ 100 | |
| Desarrollar el flujo de procedimientos | 01/05/2020 | 31/08/2020 | | | | | | | | | | | | | | Administrador | experto | Hojas Esferos computadoras | \$ 100 | |
| Elaborar el manual de funciones | 01/09/2020 | 30/12/2020 | | | | | | | | | | | | | | Administrador | experto | Hojas Esferos computadoras | \$ 400 | |

3.2.1 Análisis de las expectativas internas y externas

El análisis de las expectativas internas y externas de la microempresa en la parte interna con la aplicación de los planes operativos se plantea incrementar la producción en un 15%, generando un control adecuado de la alimentación del bovino, mediante la aplicación de la publicidad se busca aumentar el 10% de la ventas de la microempresa, de igual manera generar contratos laborales para sus trabajadores con todos sus beneficios de ley, mejorar la identidad corporativa de la microempresa, dar a conocer de mejor manera a la microempresa a la ciudadanía en general. En cuanto al factor externo la microempresa a largo plazo será industrializar al 100% los procesos de la producción de leche debido a la gran demanda del producto en el mercado.

CONCLUSIONES

- La microempresa lechera “San José”, parte como un negocio familiar y se ha mantenido por 6 años en el mercado, logrando crecimientos económicos; sin embargo, la ausencia de un plan estratégico no le ha permitido desempeñar sus actividades de manera óptima, lo que ha conllevado a realizar un trabajo empírico, perdiendo así eficiencia e ingresos.
- Mediante el análisis efectuado en la presente investigación se pudo identificar a nuestros principales competidores directos, de manera tal que se logró determinar que la microempresa lechera “San José”, posee ventajas competitivas y significativas de crecimiento para poder posicionarse en el mercado
- Se ve primordial implementar políticas, objetivos, metas y lineamientos estratégicos los cuales sirvan de apalancamiento a largo plazo y puedan llevar a ser una microempresa establecida; generando competitividad.
- El no contar con políticas, responsabilidades y no tener claro sus limitantes ha conllevado a que no se realice un control interno eficaz y adecuado en todo el ámbito de la microempresa.
- La falta de un adecuado proceso de selección de personal ha ocasionado deficiencias de integración del personal han desempeñado inadecuadamente sus funciones en la microempresa.
- La escases de planes de formación en la microempresa lechera “San José”, sus involucrados situación que ha propendido una gestión deficiente. El factor más influyente de la microempresa es la organización y trabajo en equipo el cual ha conllevado a la obtención de resultados favorables, es un factor muy importante el cual hay que rescatar y fomentar para el crecimiento en el largo plazo.

RECOMENDACIONES

- Empoderar la propuesta del plan estratégico a todo el personal de la microempresa lechera “San José”, ya que son los principales actores de su ejecución y desarrollo.
- Aplicar la propuesta “Diseño de un plan estratégico para la microempresa lechera “San José” comuna Zuleta, parroquia Angochagua, provincia de Imbabura”, ya que ello permitirá tomar decisiones adecuadas y acertadas para mejorar y lograr el crecimiento a largo plazo.
- Es primordial estructurar políticas internas para desarrollar un control interno eficiente para generar una cultura organizacional acorde a los objetivos de la microempresa lechera “San José”.
- Implementar planes operativos para que la microempresa logre cumplir con los objetivos planeados, por lo cual establecerá un direccionamiento estratégico y operativo, para lograr posicionarse en el mercado a largo plazo.
- Con la implementación del plan estratégico propender con el liderazgo de todos los involucrados; manteniendo y trabajando en equipo con filosofía gerencial.
- Involucrar al personal dentro de su área de competencia en el cumplimiento de las directrices del plan estratégico.
- Que el administrador de la microempresa lechera “San José” lidere esta herramienta gerencial tanto con el apoyo humanitario como logístico.
- Retroalimentar el Plan Estratégico con los cambios y fluctuaciones en el mercado, proveedores y competencia para posicionarse y generar mayor competitividad a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aponte, G. (2016). *Crecimiento municipal en Colombia: el papel de las extrenalidades espaciales el capital humano y el capital físico*. Colombia.
- Argondoña, A. (2016). *La misión de la empresa y la responsabilidad social*.
- Arias, M., & Giraldo, C. (2007). *Del capital humano al capital social: pertinencia de la formación doctoral para el desarrollo de la profesión de enfermería en Colombia*. Medellín: Print version.
- Betancur, G. (2009). *Aplicación del modelo de sistemas de producción y medios de vida a un caso rural del departamento de risaralda*. Manizales: Luna Azul.
- Brassel, F. (2008). *¿Reforma Agraria en el Ecuador?: viejos temas, nuevos argumentos*. Quito: SIPAE.
- Caballero Miguez, G. &. (2010). *Dirección Estrategica de la pyme*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Caballero, A. (2000). *Metodología de la Investigación Científica: Diseños con Hipótesis*. Lima : Udegraf S.A.
- Chauveau. (2007). *La producción lechera en las economías campesinas de la Sierra: seguridad, dinamismo económico y pluriactividad*. Quito: SIPAE.
- Contreras, S. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Colombia : Sincelejo.
- Contreras., E. (2016). *El Control Interno del componente inventarios y la rentabilidad de la Empresa Comercial Pico en el año 2014*. Ambato.
- de Vicuña Ancín, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial.
- Fajardo, V. (2016). The microenterprise association, as a sustainable production mechanism. *Scielo*, 4-18.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- Gambi, M. (2007). *Conceptos Básicos en el Análisis de Políticas Públicas* . Chile : Eolo Díaz-Tendero.

- González, T. (2005). *Problemas en la definición de microempresa*. Maracaibo: Revista Venezolana de Gerencia.
- González, J. (2010). *La visión gerencial como factor de competitividad*. *esc.adm.neg*, 69.
- Henry Mintzberg, J. (1993). *El procesos estrategico conceptos, contextos y casos*. México: Production supervision.
- Hernández, D. (2012). *Activos y estructuras de oportunidades de movilidad: Una propuesta analítica para el estudio de la accesibilidad por transporte público, el bienestar y la equidad*. Scielo, 117-135. .
- Jiménez, C. (2006). *Mapa estratégico: estructura básica*. México.
- JuncoI, J. & DutschkeII, G. (2008). *La administración basada en la evidencia como método de enseñanza*. La Habana: ACIMED.
- Kaplan, R. (2008). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. España: Ediciones Deusto.
- León, J. (2003). *Planificación operativa*. Honduras: Series de Publicaciones RUTA.
- Linares, X. S. (2013). *Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional*. Scielo, 288-295.
- Monroy, S. (2010). *Enfoque y conceptos de una administración renovada*. Scielo, 134-137.
- Moreno, H. & Hernández, M. (2017). *Control familiar, flujos de información y capitalismo de amigos en México*. . México: Revista de Ciencias Sociales.
- Ortiz, J. & Torres, D. (2010). *Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería*. Rio de Janeiro: Escola Anna Nery.
- Oyarzún, M. & López, V. (2009). *Caracterización de la microempresa agrícola del sur de chile*. Arica: Idesia (Arica).
- Pardo, I. (2009). *Emprendedores: ingenio, creatividad y gestión del conocimiento*. Dénia: Emprendedores ingenio y creatividad.
- Pellicer, E. (2015). *Consideraciones sobre la función de control aplicada a la gestión de proyectos de construcción*. España.
- Rajadell, M. (2014). *Contabilidad para todos: introducción al registro contable*. OmniaScience.

- Rivera, O. (1991). *Los conceptos de: misión, visión y proposito estrategico* . España.
- Rodríguez, A. (2002). *Poder y politicas en las organizaciones*. Universidad de Granada.
- Ruiz. (2007). *La importancia de la producción de leche en el Ecuador*. Quito: SIPAE.
- Ruiz, G. P. (2012). *Dirección*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Saavedra, G. G. (2003). *Contabilidad General*.
- Terry, G. R. (1996). *Principios de Administración*. México: Compañía Editorial.
- Tinoco, C. & Soler, S. (2011). *Aspectos generales del concepto "Capital Humano"*. Bogota (Colombia): Criterio Libre .
- Velásquez, F. (2010). *El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo*. Print version, 27-40.
- Zambrano, V. Castillo, E., & Simbaña, L. (2017). *La producción de leche en Ecuador y Chimborazo: nuevas oportunidades e implicaciones ambientales*. Sangolquí – Ecuador: Yura.

ANEXOS

ANEXO 1 Anteproyecto



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
“ENCI”

PLAN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA LECHERA “SAN JOSÉ” COMUNA ZULETA, PARROQUIA ANGOCHAGUA, PROVINCIA DE IMBABURA”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS. E.3.

AUTOR: ALVEAR DÍAZ SANTIAGO JOSÉ

IBARRA SEPTIEMBRE – 2017

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

| | |
|--|-----|
| 1. NOMBRE DEL PROYECTO..... | 92 |
| 2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA (ANTECEDENTES) | 92 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 96 |
| 4. OBJETIVOS | 97 |
| 4.1 OBJETIVO GENERAL..... | 97 |
| 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 97 |
| 5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO..... | 98 |
| 5.1. ÍNDICE DE CONTENIDOS | 99 |
| 5.1.1 MARCO TEÓRICO..... | 99 |
| 5.1.2 DIAGNÓSTICO | 100 |
| 5.1.3 PROPUESTA..... | 100 |
| 5.1.4 CONCLUSIONES | 101 |
| 5.1.5 RECOMENDACIONES | 101 |
| 5.1.6 BIBLIOGRAFÍA..... | 101 |
| 5.1.7 ANEXOS | 101 |
| 6. ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA..... | 101 |
| 6.1. METODOS GENERALES | 101 |
| 6.1.1. Método Inductivo..... | 101 |
| 6.1.2. Método Deductivo..... | 102 |
| 6.1.3. Método analítico – sintético | 102 |
| 6.2 TÉCNICAS | 103 |
| 6.2.1 Observación | 103 |
| 6.2.2. Encuesta | 103 |
| 6.2.3 Entrevista | 103 |
| 6.3 INSTRUMENTOS..... | 104 |
| 6.3.1 Ficha de Observación..... | 104 |

| | |
|------------------------------------|-----|
| 6.3.2 Cuestionario | 104 |
| 6.3.3 Video | 104 |
| 6.4 MATRIZ DE RELACIÓN | 105 |
| 7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | 107 |
| 8. RECURSOS | 108 |
| 8.1. FINANCIAMIENTO | 108 |
| 9. FUENTES DE INFORMACIÓN..... | 109 |

1. NOMBRE DEL PROYECTO

“Diseño de un plan estratégico para la microempresa lechera “San José” comuna Zuleta; parroquia Angochagua, provincia de Imbabura”.

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA (ANTECEDENTES)

La microempresa lechera “San José”, ubicada en la comuna Zuleta, misma que está a 20 kilómetros de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. Dicho paraje se destaca por ser una localidad pujante brindando a propios y extraños los coloridos paisajes, notables bordados, zonas de recargas hídricas con singularidad geográfica, además sus tradicionales fiestas en honor a San Juan y el Inti Raymi. Así también uno de los entes más ponderantes en Zuleta son sus tierras productivas y fértiles idóneas para los cultivos de ciclo corto y la práctica de la ganadería lechera a pequeña escala.

La microempresa lechera “San José”, de propiedad del señor Segundo J. Alvear. S. se dedica a la producción y comercialización de leche. Las operaciones de dicho ente dan inicio en el año 2014. La producción de leche se torna en función de ganado Holstein y F1 (primera raza mezclada), de características altamente productivas en cuanto a rendimiento en litros, además de su fácil adaptación a la variabilidad climática de la zona. El factor lechero y su relevante importancia se revitaliza o enfoca de acuerdo al manejo adecuado de los pastos, así como la calidad y atención al ganado productivo, siendo uno de los objetivos la continua mejora genética. Hay que notar que el proceso de comercialización no cuenta con un segmento de mercado definido.

Cuenta con una plantilla de trabajo de 7 operarios la cual es primordial para el rendimiento y las buenas prácticas ganaderas que generen rentabilidad en el largo plazo. La etapa inicial tiene una larga trayectoria por recorrer, las actividades agrícolas que se realizan son en beneficio y rentabilidad de las personas inmiscuidas en la microempresa, por lo cual las actividades manejadas son de forma empírica la cual no proyecta una visión a largo plazo que le permita desarrollarse y posicionarse en el mercado según manifiesta el Sr. José Alvear.

El problema administrativo al ser una microempresa que se encuentra en sus primeros años de incursión en la producción es de manera tradicional en la cual existen muchos procesos rudimentarios y empíricos. Al no tener un organigrama estructural bien delimitado, por lo cual no tiene un direccionamiento óptimo y apropiado el cual es una debilidad empresarial por lo que no le permite generar estrategias, y aprovechar eficientemente sus procesos y la generación de valor agregado en su producto.

Además, se detecta duplicidad de funciones, un manejo no adecuado de los recursos y de la capacidad instalada, generando un desorden en las actividades, lo que no permite un correcto manejo en donde cada operario no tiene bien definida su actividad ni qué rol desempeña en la microempresa, por lo que se genera problemas en la coordinación de actividades.

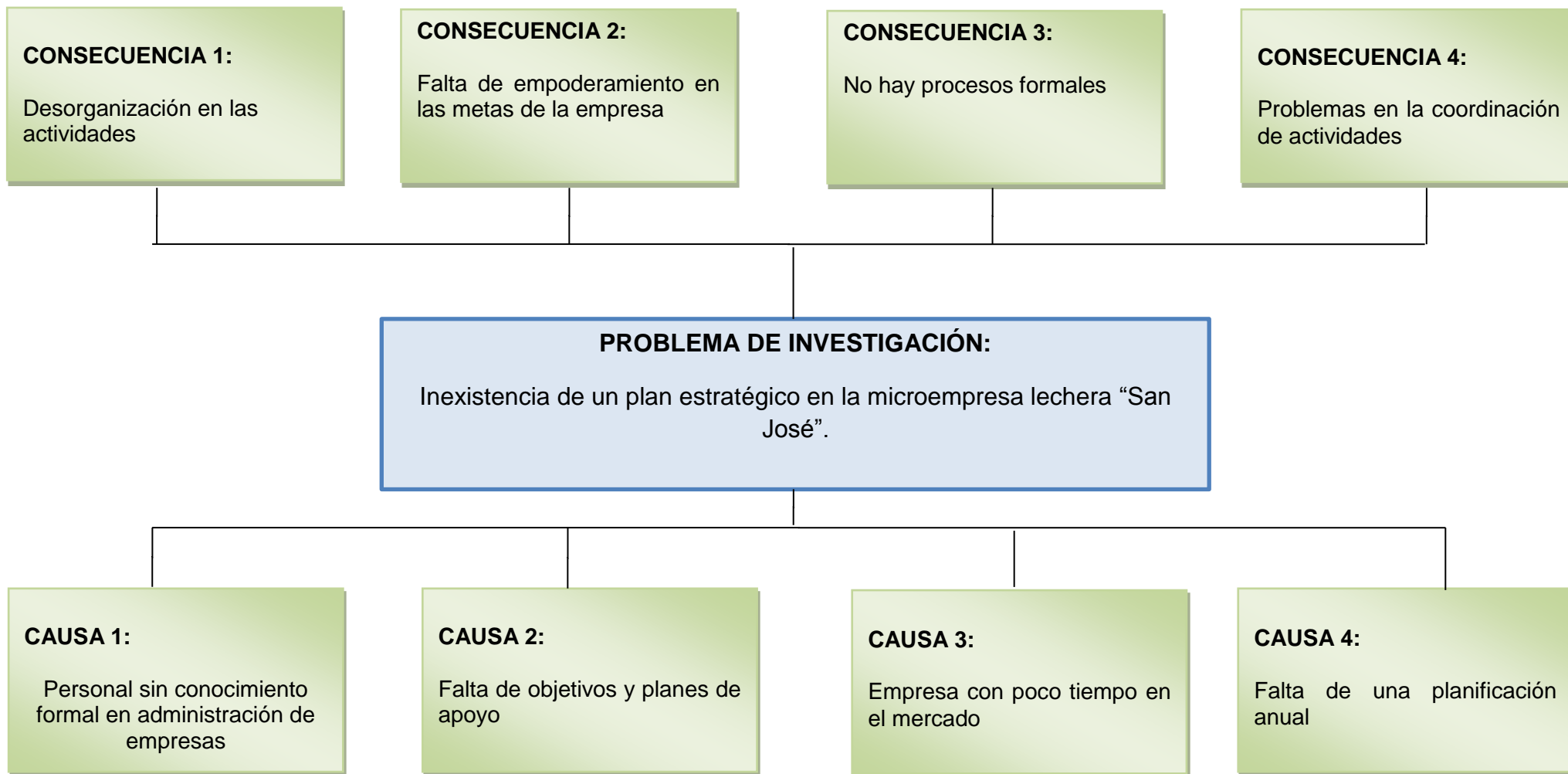
Las primordiales causas de la microempresa es que al estar emergiendo en el mundo de los negocios su participación en el mercado es muy monótona, esto se debe a la alimentación y a un mal manejo del bovino, ya que no se maneja porcentajes apropiados de micro y macro nutrientes en la alimentación del ganado lo cual es primordial para su óptima producción.

El propietario se ve en la necesidad de optar un enfoque estratégico para lineal óptimas condiciones de manejo, de planificación y una correcta ejecución; para incrementar su participación en el largo plazo haciendo una ganadería rentable y beneficiando a las personas de la localidad en la generación de fuentes de empleo acatando todos los beneficios estipulados por la ley, de esta manera ayudando de una manera social a las personas de la comuna.

El poco tiempo de incursión en el mercado y el desconocimiento del manejo del ganado hace que las personas manejen muy empíricamente los procesos, mediante las buenas prácticas empresariales se pretende capacitar al personal, con entidades y cursos que oferta el MAGAP generando un personal más competitivo y que pueda desempeñarse de una manera más eficiente incrementando su productividad.

La falta de preparación intelectual de las personas genera una cierta inseguridad y desconfianza en la planificación, por lo que el empirismo de las personas no les permite

tener una visión de la empresa y solo se maneja en periodos de tiempo muy ínfimos, la motivación la creatividad son pilares muy importantes por parte de los involucrados, mediante este espíritu se rompieron paradigmas y he ahí la importancia de una planificación previa para la correcta funcionalidad de la microempresa lechera “San José”.



El problema de investigación en el tiempo tendrá repercusiones si no se maneja de una manera apropiada, por lo que en el largo plazo causaría un mal manejo de la microempresa, incurriendo en la mala administración, desmotivación del personal y la pérdida de oportunidades que se generan en el entorno para el crecimiento empresarial. Por lo que es necesario un direccionamiento estratégico para el correcto enfoque y manejo de la empresa generando ventajas competitivas brindando un producto de calidad posicionándole en el largo plazo y que tenga una correcta perspectiva de la visión.

La microempresa lechera “San José” requiere de mejoras administrativas al ser una empresa naciente que está incursionando muy poco tiempo en el mercado ve pertinente como eje fundamental la planificación estratégica como punto de partida ya que es el pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos y metas que direccionen al éxito.

JUSTIFICACIÓN

El tema de investigación “Diseño de un plan estratégico para la microempresa lechera “San José” comuna Zuleta; parroquia Angochagua, provincia de Imbabura”. Tiene como enfoque mejorar su desempeño, mediante lineamientos y acciones estratégicas pertinentes para generar beneficios en el largo plazo planificando sus actividades desde el inicio hasta el final de las operaciones.

Mediante este estudio se pretende optimizar recursos, minimizar riesgos y orientar a la organización; unificando esfuerzos y reduciendo la incertidumbre por parte de los involucrados, tomando decisiones objetivas para el incremento del rendimiento de la empresa, y por otra parte la finalidad académica de la investigación es mejorar, implementar y plasmar en un documento los conocimientos y lineamientos adquiridos en el transcurso de la carrera para la aplicación y conceptualización de las buenas prácticas empresariales mediante un plan estratégico.

Según Steiner (1983), la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de

poner en prácticas las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía

La correcta programación determinará y definirá a la microempresa, la planificación de actividades y metas con la finalidad de que las acciones y esfuerzos estén orientados a un objetivo en común, pues la planificación estratégica constituye uno de los pilares importantes para la organización enfocados a un desempeño eficaz y eficiente de los factores y recursos productivos, permitiéndole hacer más productiva y mantenerse en el mercado en búsqueda de nuevas oportunidades.

Al término del análisis investigativo es importante generar las competencias pertinentes para los futuros empresarios inmersos en el mismo sector que quieran acoplar e implementar las buenas prácticas empresariales, este documento servirá de guía y punto de partida para el mejoramiento de procesos y crecimiento empresarial de futuros administradores que quieran aplicar de manera eficiente y óptima un correcto enfoque de negocio.

OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la microempresa lechera “San José” comuna Zuleta; parroquia Angochagua, provincia de Imbabura para el período 2018 – 2023.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los factores internos (recursos, producción, maquinaria) de la microempresa “San José”.
- Identificar los factores externos (PESTEL).
- Elaborar misión, visión y objetivos estratégicos en función al análisis situacional.
- Establecer acciones estratégicas para el cumplimiento de los objetivos.
- Diseñar planes operativos definiendo directrices del plan estratégico de la microempresa lechera “San José”.
- Analizar las expectativas internas y externas de la microempresa “San José”.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La descripción del proyecto se presentará en los siguientes capítulos que estarán enfocados a lograr el cumplimiento de los objetivos específicos antes planteados. Se detalla de manera tasita el esquema de contenidos, destacando la construcción y elaboración del marco teórico haciendo referencia al tema de investigación con las teorías de estudio.

El análisis de la situación actual de la microempresa se enfocará en la evaluación de los factores internos y externos que causan mayor impacto, mediante la revisión de datos históricos, se busca identificar temas críticos que enfrenta la microempresa para luego desarrollar planes y estrategias que conduzcan a los resultados productivos y deseados. Este análisis situacional se elaborará a través de una matriz FODA identificando factores positivos y negativos de las áreas vulnerables de la microempresa lechera “San José”.

La importancia de elaborar un plan estratégico y definir la misión, visión y objetivos ayuda a tener un concepto muy claro de la organización lo cual hace posible la elaboración de planes y actividades generando desarrollo y crecimiento empresarial, capacitando al personal, dejando el empirismo como paradigma y estableciendo alianzas estratégicas para expandir la ganadería y a su vez generar liquidez.

Los planes operativos desarrollados servirán como directrices para controlar si el cumplimiento de los objetivos se está desarrollando o si es necesaria una retroalimentación en el proceso para el cumplimiento de los mismos aprovechando toda la capacidad instalada y el factor humano que desempeñe de manera eficiente los procesos mediante la optimización de recursos y la implementación y utilización de los POAS que servirán para establecer metas, responsabilidades, actividades, recursos y evaluar tácitamente los objetivos específicos.

El estudio también comprenderá de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos como argumento y datos relativos a las mediciones experienciales.

5.1. ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

- 5.1.1.1 Administración
 - 5.1.1.1.1 Definición de Administración
- 5.1.1.2 Microempresa
 - 5.1.1.2.1 capital físico
 - 5.1.1.2.2 Capital humano
 - 5.1.1.2.3 Activos
- 5.1.1.3 Procesos de Administración
 - 5.1.1.3.1 Planificación
 - 5.1.1.3.1.1 Objetivos
 - 5.1.1.3.1.2 Tipos de Planes
 - 5.1.1.3.1.3 Procesos de Planificación
 - 5.1.1.3.2 Organización
 - 5.1.1.3.3 Dirección
 - 5.1.1.3.4 Control
- 5.1.1.4 Planeación Estratégica
 - 5.1.1.4.1 Misión
 - 5.1.1.4.2 Visión
 - 5.1.1.4.3 Objetivos General
 - 5.1.1.4.4 Objetivo especifico
 - 5.1.1.4.5 Valores
 - 5.1.1.4.6 Principios
 - 5.1.1.4.7 Estrategias
 - 5.1.1.4.8 Políticas
 - 5.1.1.4.9 Mapa estratégico
 - 5.1.1.4.10 Plan Operativo
- 5.1.1.5 Importancia de la producción lechera

- 5.1.1.5.1 Macro Entorno
- 5.1.1.5.2 Micro Entorno
- 5.1.1.5.3 Rendimiento
- 5.1.1.5.4 Razas del bovino

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

- 5.1.2.1 Antecedentes
- 5.1.2.2 Objetivo de Estudio
 - 5.1.2.2.1 Objetivo General
 - 5.1.2.2.2 Objetivo Especifico
 - 5.1.2.2.3 Variables de Diagnostico
 - 5.1.2.2.4 Indicadores
 - 5.1.2.2.5 Matriz de Relación
- 5.1.2.3 Análisis del Canal de Distribución
 - 5.1.2.3.1 Recopilación de Información
 - 5.1.2.3.1.1 Encuestas
 - 5.1.2.3.1.2 Entrevistas
 - 5.1.2.3.2 Análisis e Interpretación de Resultados
- 5.1.2.4 Análisis FODA
 - 5.1.2.4.1 Combinaciones FODA
 - 5.1.2.4.2 Estrategias FODA
- 5.1.2.5 Determinación y Diagnostico

CAPÍTULO III

5.1.3 PROPUESTA

- 5.1.3.1 Plan Estratégico
 - 5.1.3.1.1 Matriz Axiológica
 - 5.1.3.1.1.1 Valores Institucionales
 - 5.1.3.1.1.2 Valores Corporativos
- 5.1.3.2 Formulación de la Misión y Visión

- 5.1.3.3 Misión
- 5.1.3.4 Visión
- 5.1.3.5 Formulación de los Objetivos Estratégicos
 - 5.1.3.5.1 Objetivo General
 - 5.1.3.5.2 Objetivo Especifico
- 5.1.3.6 Estrategias
 - 5.1.3.6.1 Políticas
 - 5.1.3.6.2 Clientes
 - 5.1.3.6.3 Proveedores
 - 5.1.3.6.4 Personal
- 5.1.3.7 Mapa Estratégico
- 5.1.3.8 Planes Operativos
 - 5.1.3.8.1 Planes Operativos Cortó Plazo
 - 5.1.3.8.2 Planes Operativos Largo Plazo

5.1.4 CONCLUSIONES

5.1.5 RECOMENDACIONES

5.1.6 BIBLIOGRAFÍA

5.1.7 ANEXOS

ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA

6.1. METODOS GENERALES

6.1.1. Método Inductivo

De acuerdo a Torres (2006), este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría; p. 58-59. La utilización de este método se enfocará en un correcto análisis inductivo de la información pertinente y ordenada.

Este método implica formular preguntas que se exploran y se desarrollan en el proceso de la investigación y que pueden servir para plantear hipótesis. Busca, más que "la verdad", la comprensión detallada de las perspectivas de las personas que participan en el estudio (García González, 2010).

6.1.2. Método Deductivo

“El método deductivo, es un método preciso y riguroso. Consiste en extraer consecuencias lógicas de enunciados dados, esto es en deducir conclusiones a partir de premisas, aplicando en cada paso una regla de inferencia” (Barchini, 2005; p. 16-24).

Se puede señalar que el método deductivo sostiene su propia teoría de la confirmación, puede reemplazar exitosamente a la idea de confirmación implícita en el viejo método de la hipótesis, es decir, comparar las virtudes de la confirmación de teorías (Cassini, 2003). Mediante este método también se establecerán axiomas como punto de partida para la aplicación de teoremas causa- efecto.

Método analítico – sintético

De acuerdo (Aguirre, 2016)), el método analítico nos permite llegar a la verdad de las cosas conociendo los motivos por medio del estudio, del fenómeno investigado se divide los fundamentos para su análisis, y después agrupar lógicamente. Por lo tanto, este enfoque se priorizará cuestiones históricas para establecer las posibles causas para luego desarrollar el análisis respectivo.

Este método es el que impone que se parta precisamente de los primeros elementos empíricos de nuestro conocimiento y se descubra en ellos, por medio de un argumento de forma regresiva, las condiciones de posibilidad en la que descansan, se considera muy importante a la hora de analizar la deducción de la información obtenida (Giovannini, 2009).

6.2 TÉCNICAS

6.2.1 Observación

La observación es el punto de partida para realizar un análisis deductivo, crítico. Así, la observación según (Torres, 2006), permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo.

De acuerdo a (Zamberlán, 2011), el contexto actual de la observación puede ser percibida bajo distintos planteamientos, ya que surge de situaciones vividas y experimentadas por cada individuo. Este fenómeno se encuentra ligado a la circularidad, la interdependencia e influencia que los elementos constitutivos de un espacio/territorio/ambiente impacten al individuo.

6.2.2. Encuesta

Según el autor (Torres, 2006), esta técnica se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. La aplicación de esta técnica permitirá conocer más de cerca la microempresa lechera “San José”, la cual mediante esta herramienta se realizará la investigación pertinente.

“Se utiliza el término encuesta para referirse a la técnica de recolección de datos que utiliza como instrumento un listado de preguntas que están fuertemente estructuradas y que recoge información para ser tratada estadísticamente, desde una perspectiva cuantitativa” (Morone G. , s.f.).

6.2.3 Entrevista

La entrevista tiene un enorme potencial para permitirnos acceder a la parte mental de las personas, pero también a su parte vital a través de la cual descubrimos su cotidianidad y las relaciones sociales que mantienen (Estrada, 2011). Mediante este instrumento se establecerá el proceso investigativo

cualificando en un panorama más amplio sobre el trabajo investigativo a desarrollarse.

“Es una técnica de recolección de datos basada en el intercambio de opiniones, ideas, o puntos de vista, a través del diálogo o conversación, entre el entrevistador y el entrevistado, con propósitos de obtener información suministrada por este último” (Becerra V, 2012).

6.3 INSTRUMENTOS

6.3.1 Ficha de Observación

Mediante este instrumento se pretende desarrollar una investigación metódica, sistemática y organizada que servirá para el desarrollo de las variables técnicas

6.3.2 Cuestionario

Servirá para la obtención de información primaria, en el cual se elaboran preguntas dirigidas al gerente de la microempresa para deducir la trascendencia que ha tenido en el tiempo y que mediante esta información se pueda generar una perspectiva más amplia de la microempresa lechera “San José”

6.3.3 Video

Servirá como instrumento de apoyo para constatar y evidenciar de manera tacita la información recaudada.

6.4 MATRIZ DE RELACIÓN

Cuadro 6.1 Matriz de Relación

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | VARIABLES | INDICADORES | TÉCNICAS | FUENTES DE INFORMACIÓN |
|--|--------------------|---|--|---|
| Analizar los factores internos (recursos, producción, maquinaria) de la microempresa “San José”. | Situación Internas | Productividad leche (Litros/día) Numero de maquinarias | Registro y valoración de datos. Revisión de datos históricos. | Gerente de la microempresa |
| Identificar los factores externos (PESTEL). | Situación Externas | % de participación en el mercado Impacto y análisis de los recursos y capacidades de la microempresa lechera “San José”. | Fichas de observación Cuestionario Entrevista | Gerente de la microempresa “San José” Documentación de la microempresa |
| Identificar a los involucrados de la organización. | Grupos de interés | Número de trabajadores de la microempresa | Cuestionario Entrevista | Gerente de la microempresa Trabajadores |
| | | Número de beneficiarios | Fichas de observación Entrevista | Gerente de la microempresa Trabajadores Familias |

| | | | | |
|---|-------------------------|--|---|---|
| <p>Analizar las expectativas internas y externas de la microempresa “San José”.</p> | <p>Análisis Interno</p> | <p>Años de la microempresa en el mercado</p> | <p>Fichas de observación</p> <p>Entrevista</p> | <p>Gerente de la microempresa</p> <p>Documentación de la microempresa</p> |
| | <p>Análisis Externo</p> | <p>Diagnóstico del % de microempresas constituidas en la comunidad</p> <p>Alianzas gubernamentales</p> | <p>Fichas de observación</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuestas</p> | <p>Gerente de la microempresa</p> <p>Documentación de la microempresa</p> <p>Involucrados</p> <p>Fincas en la localidad</p> |

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| ACTIVIDADES SEMANAS /MESES | MES I | | | | MES II | | | | MES III | | | | MES IV | | | | MES V | | | | RESPONSABLE | |
|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|---------|---|---|---|--------|---|---|---|-------|---|---|---|-------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recopilación de Bibliografía | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | El autor del Proyecto |
| Análisis de la información | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | El autor del Proyecto |
| Redacción del marco teórico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | El autor del Proyecto |
| CAPÍTULO : DIAGNÓSTICO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseño de Instrumentos de Investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | El autor del Proyecto |
| Aplicación de Instrumentos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | El autor del Proyecto |
| Tabulación y Análisis de la información | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | El autor del Proyecto |
| FODA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | El autor del Proyecto |
| Determinación del problema | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | El autor del Proyecto |
| CAPÍTULO: PROPUESTA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseño del Plan Estratégico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | El autor del Proyecto |
| Elaboración del plan Estratégico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | El autor del Proyecto |
| Síntesis de las estrategias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | El autor del Proyecto |
| Conclusiones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | El autor del Proyecto |
| Recomendaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación del Informe Final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | El autor del Proyecto |

RECURSOS

a) Humanos

| | |
|---|------------|
| -Personal para el levantamiento de la información | \$0 |
| - Digitador información | \$0 |
| SUBTOTAL | \$0 |

b) Materiales

| | |
|------------------------------|--------------|
| -Resmas de papel bond | \$60 |
| -impresiones del proyecto | \$100 |
| -copias del proyecto | \$110 |
| -Anillado | \$20 |
| -Empastado | \$30 |
| -USB | \$10 |
| -Esferos, borrador, carpetas | \$5 |
| SUBTOTAL | \$335 |

Otros

| | |
|-----------------|--------------|
| -Transporte | \$120 |
| -Alimentación | \$150 |
| SUBTOTAL | \$270 |

| | |
|----------------------|--------------|
| Subtotal | \$605 |
| Imprevistos (20%) | \$121 |
| TOTAL | \$726 |

8.1. FINANCIAMIENTO

Los gastos incurridos serán cubiertos por el autor del proyecto

FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliografía

- Aguirre, P. A. (2016). *Elaboración de una guía metodológica para la investigación de proyectos contables en la ciudad de Machala*. Machala.
- Barchini, G. E. (2005). Métodos I+ D de la Informática. *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales*.
- Becerra V, O. E. (Mayo de 2012). Obtenido de <https://nticsaplicadasalainvestigacion.wikispaces.com/file/view/guia+para+elaboracion+de+instrumentos.pdf>
- Cassini, A. (2003). Confirmación hipotético-deductiva y confirmación bayesiana.
- Estrada, R. E. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Margen*. En J. P. Deslauriers. *evista de trabajo social y ciencias sociales*.
- García González, R. (2010). Utilidad de la integración y convergencia de los métodos cualitativos y cuantitativos en las investigaciones . *Revista Cubana de Salud Pública*, 36(1): *Revista Cubana de Salud Pública*.
- Giovannini, E. N. (2009). La conciencia pura del tiempo y el método analítico en la «Deducción trascendental de las categorías (A)» de Kant.
- Hill Charles, Jones Gareth (2009): . (2008). *Administración estratégica*. México: 8Ed. Mexico. MacGraw Hill.
- Morone, G. (s.f.). *Obtenido de* http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias_investigacion.
- Morone, G. (s.f.). *biblioteca.ucv.cl*. Obtenido de Morone, G. (s.f.). [biblioteca.ucv.cl.http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias_investigacion](http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias_investigacion)
- Steiner, G. A. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. Mexico, D.F: Continental.
- Thompson Arthur, Stricland A.J. Gamble John (2008); . (2008). *Administración estratégica, Teoría y Casos*. . Mexico: 15 Ed. Mexico. MacGraw Hil.
- Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.

Zamberlán, C. C. (2011). Técnicas de observación y la temática calidad de vida: una revisión integrativa.

ANEXO 2 Encuesta a los clientes



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA LECHERA “SAN JOSÉ” COMUNA ZULETA, PARROQUIA ANGOCHAGUA, PROVINCIA DE IMBABURA”

El objetivo de la investigación tiene como finalidad la obtención de información para evaluar el diagnóstico actual de la microempresa, con el fin de implementar un plan estratégico y mejorarla en los procesos. Sr(a). **Cliente(a)** activo de la microempresa, le solicito de la manera más comedida nos ayude con su opinión mediante la encuesta propuesta, la información proporcionada será estrictamente para fines académicos. Anticipadamente agradezco su colaboración.

2. ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra microempresa lechera?

Redes sociales

Recomendación

Referencia por terceros

3. ¿Cómo calificaría usted el servicio que le brinda la microempresa lechera “San José”?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

4. ¿Desearía que la micro empresa lechera “San José” ofrezca nuevos productos?

Si

No

5. ¿Cómo considera el precio del producto?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

6. ¿Con que frecuencia adquiere el producto?

Diario

Semanal

Mensual

No Adquiere

7. ¿Indique la razón por la cual usted adquiere el producto?

Por la ubicación de la microempresa

Por la calidad del producto

Por el volumen de producción

8. ¿Seguiría usted comprando el producto?

Si

No

¿Por qué?.....

9. ¿Qué aspectos recomendaría mejorar usted a la microempresa lechera “San José”?

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

MUCHAS GRACIAS

ANEXO 3 Entrevista dirigida al administrador



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA LECHERA “SAN JOSÉ” COMUNA ZULETA, PARROQUIA ANGOCHAGUA, PROVINCIA DE IMBABURA”

Entrevista dirigida al administrador de la microempresa lechera “San José”:

Fundamentación

17. Origen de la microempresa
18. Evolución de la microempresa

Direccionamiento

1. ¿Cuál es la perspectiva que tiene de la microempresa?
2. ¿Cómo gestiona las actividades de sus colaboradores?
3. ¿Cómo considera a su equipo de trabajo?
4. ¿Bajo qué parámetros lidera su equipo de trabajo?
5. ¿Posee alguna certificación?
6. ¿Le genera problemas la comercialización del producto?
7. ¿Existen dificultades en el proceso de producción?
8. ¿La microempresa tiene un plan estratégico?

Control

9. ¿La microempresa tiene claro cuáles son sus meta y objetivos?
10. ¿Dispone de un organigrama estructural?
11. ¿Considera importante la implementación de valores empresariales?
12. ¿Tiene definido estrategias empresariales?
13. ¿Tiene definido políticas empresariales?
14. ¿ha implementado POAs el cual sirve para programar actividades y evaluar el cumplimiento de objetivos?

MUCHAS GRACIAS

ANEXO 4 Entrevista dirigida a la competencia



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA LECHERA “SAN JOSÉ” COMUNA ZULETA, PARROQUIA ANGOCHAGUA, PROVINCIA DE IMBABURA”

Entrevista dirigida a microempresas lecheras cantón Ibarra - provincia de Imbabura sector Zuleta – La merced – La Magdalena.

1. ¿Qué visión tiene usted como microempresa?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su microempresa?
3. ¿Qué gestión realiza en el proceso productivo?
4. ¿Cuál es el valor agregado de su producto?
5. ¿Qué aria usted para mejorar su producción?
6. ¿Qué microempresa considera su mayor competencia?
7. ¿Cree importante la planificación estratégica en su microempresa?
8. ¿Cómo considera el mercado en la actualidad al momento de la comercialización del producto?
9. ¿Cree importante que las microempresas deben tener POAs Plan operativo anual?

ANEXO 5 Encuesta a los trabajadores



ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA LECHERA “SAN JOSÉ” COMUNA ZULETA, PARROQUIA ANGOCHAGUA, PROVINCIA DE IMBABURA”

El objetivo de la investigación tiene como finalidad la obtención de información para evaluar el diagnóstico actual de la microempresa, con el fin de implementar un plan estratégico y mejorarla en los procesos. Sr(a). **Trabajador(a)** activo de la micro empresa, le solicito de la manera más comedida nos ayude con su opinión mediante la encuesta propuesta, la información proporcionada será estrictamente para fines académicos. Anticipadamente agradezco su colaboración.

1) ¿Cómo fue su ingreso a la microempresa lechera “San José”?

Participo en un proceso de selección

Por referencias de terceras personas

2) ¿Conoce la misión y visión de la microempresa lechera “San José”?

SI

NO

3) ¿Cuánto tiempo labora en la microempresa Lechera “San José”?

Menos de un año

Más de un año

4) ¿A su ingreso a la microempresa, usted firmo un contrato de trabajo?

SI

NO

5) ¿La microempresa le brinda los materiales necesarios para desarrollar su actividad?

SI

NO

6) ¿Con que frecuencia le capacitan?

Anual

Trimestral

Nunca

7) ¿La microempresa ha tratado temas motivacionales con usted?

Frecuentemente

Poco

Nunca

8) ¿Qué aspectos considera favorables al trabajar en la microempresa lechera “San José”?

Ambiente de trabajo

Flexibilidad en los horarios

Remuneración

Estabilidad Laboral

9) Considera usted que el ambiente de trabajo es

Bueno

Regular

Malo

¿Por que?.....

10) ¿Considera que los POAs (Plan Operativo Anual) puede ayudar a la microempresa a conseguir los objetivos planteados?

SI

NO

11) ¿Qué recomendaría implementar y/o mejorar en su lugar de trabajo?

.....
.....

MUCHAS GRACIAS

ANEXO 6 Fotografías









