



**UNIDAD ACADÉMICA:**

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

**TEMA:**

EXPANSIÓN ESTRATÉGICA EN LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL E INTEGRAL DE LA COMUNIDAD DE PÍMBALO DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE QUESO FRESCO Y MOZZARELLA

**Tesis previo a la obtención del título de**

**Magister en Administración de Empresas mención Planeación**

**Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:**

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

**Caracterización técnica del trabajo:**

Desarrollo

**Autor:**

Mónica Cecilia Guachamín Bustillos

**Director:**

Esteban Arturo Muñoz Pasquel

Ambato – Ecuador

Julio 2015

# **Expansión estratégica en la asociación de desarrollo social e integral de la comunidad de Pímbalo dedicada a la producción de queso fresco y mozzarella**

Informe de Trabajo de Titulación presentado  
ante la  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ambato

por

Mónica Cecilia Guachamín Bustillos

En cumplimiento parcial de los  
requisitos para el Grado de  
Magister en Administración de  
Empresas mención Planeación



**Departamento de Investigación y Postgrados**  
Julio 2015

# **Expansión estratégica en la asociación de desarrollo social e integral de la comunidad de Pímbalo dedicada a la producción de queso fresco y mozzarella**

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, PhD.  
Presidente del Comité Calificador  
Director DIP

Carlos Ernesto Flores, Ing. Mg.  
Miembro Calificador

Esteban Arturo Muñoz Pasquel, MBA.  
Miembro Calificador  
Director de Proyecto

Hugo Altamirano Villaroel, Dr.  
Secretario General

María Fernanda Salazar, MBA.  
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:  
Julio 2015

## Ficha Técnica

**Programa:** Magister en Administración de empresas con mención en Planeación

**Tema:** Expansión Estratégica en La Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo dedicada a la producción de queso fresco y mozzarella

**Tipo de trabajo:** Tesis

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Autor:** Mónica Cecilia Guachamín Bustillos

**Director:** Esteban Arturo Muñoz Pasquel

### Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

**Principal:** Productividad

**Secundaria:** Competitividad

### Resumen Ejecutivo

Bajo el tema “Expansión estratégica en la asociación de desarrollo social e integral de la comunidad de Pímbalo dedicada a la producción de queso fresco y mozzarella”, se realizó la presente tesis, para aportar al desarrollo empresarial y competitivo de la organización, mediante un proceso de investigación planificado con un modelo crítico-propositivo. Se obtuvo la información de la situación actual de la empresa mediante el DRP (Diagnóstico Rural Participativo), cuyos resultados derivan en el desarrollo de objetivos, acciones, planes y estrategias. Se formuló los procesos de planeación por medio de la declaración de la misión, visión, valores, diagnóstico interno, externo, el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz FODA-estrategias, el análisis de vulnerabilidad, de perfil competitivo, la derivación de objetivos, el diseño de estrategias, el desarrollo del mapa estratégico y la elaboración del cuadro de mando integral (CMI); obteniendo como resultados que la asociación podrá mejorar su eficiencia operativa y financiera siguiendo las directrices del CMI en función de las cuatro perspectivas que son finanzas, clientes, procesos internos; y formación/crecimiento; logrando así el crecimiento en ventas, el incremento de clientes, mejorando el rendimiento, objetivos asociados con el desarrollo del capital humano, el mejoramiento de los procesos internos y el servicio de los clientes; promoviendo el fortalecimiento organizacional y competitivo de la asociación.

## **Declaración de Originalidad y Responsabilidad**

Yo, Mónica Cecilia Guachamín Bustillos, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1719026799, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención en Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Mónica Cecilia Guachamín Bustillos

1719026799

*Con todo mi amor  
dedicado a Dios, mi madre y hermanos  
por la calidez de familia y su apoyo incondicional,  
a Freddy Rubén Torres, compañero inseparable y mi eterno amor,  
gracias por su cariño, paciencia y aliento,  
para culminar este logro profesional.*

## **Reconocimientos**

Un sincero agradecimiento al Dr. Arturo Muñoz, por su contribución y aporte profesional para la realización de este trabajo.

## Resumen

Bajo el tema “Expansión estratégica en la asociación de desarrollo social e integral de la comunidad de Pímbalo dedicada a la producción de queso fresco y mozzarella”, se realizó la presente tesis, para aportar al desarrollo empresarial y competitivo de la organización, mediante un proceso de investigación planificado con un modelo crítico-propositivo. Se obtuvo la información de la situación actual de la empresa mediante el DRP (Diagnóstico Rural Participativo), cuyos resultados derivan en el desarrollo de objetivos, acciones, planes y estrategias. Se formuló los procesos de planeación por medio de la declaración de la misión, visión, valores, diagnóstico interno, externo, el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz FODA-estrategias, el análisis de vulnerabilidad, de perfil competitivo, la derivación de objetivos, el diseño de estrategias, el desarrollo del mapa estratégico y la elaboración del cuadro de mando integral (CMI); obteniendo como resultados que la asociación podrá mejorar su eficiencia operativa y financiera siguiendo las directrices del CMI en función de las cuatro perspectivas que son finanzas, clientes, procesos internos; y formación/crecimiento; logrando así el crecimiento en ventas, el incremento de clientes, mejorando el rendimiento, objetivos asociados con el desarrollo del capital humano, el mejoramiento de los procesos internos y el servicio de los clientes; promoviendo el fortalecimiento organizacional y competitivo de la asociación.

Palabras clave: Cuadro de mando integral, estrategias, competitivo, perspectivas, productividad.

## **Abstract**

This thesis entitled “Strategic growth in the social and integral development association in the community of Pímbalo dedicated to the production of fresh and mozzarella cheese” was developed to contribute to the competitive business development of the association through a planned research process with a critical and proactive paradigm. Information about the association’s current situation was obtained through PRA (participatory rural appraisal) whose results come from the development of objectives, actions, plans and strategies. The planning processes were formulated through the declaration of the mission, vision, values, the internal and external diagnoses as well as the analysis of its strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT), the SWOT-strategies matrix, the analysis of vulnerability and competitive profile, the derivation of objectives, the design of strategies, the development of the strategic map and the elaboration of the balanced scorecard (BSC). The result is that the association will be able to improve its financial and operative efficiency following the BSC guidelines according to the four perspectives which are finance, customers, internal processes and training/growth, thus achieving an increase in sales and clientele, the improvement in performance, objectives that are associated with the development of human capital, the improvement of internal processes and customer service, thus promoting the organizational and competitive strengthening of the association.

Key words: Balanced scorecard, strategies, competitive, perspectives, productivity.

## Tabla de Contenidos

<b>Ficha técnica</b> .....	iii
<b>Declaración de originalidad y responsabilidad</b> .....	iv
<b>Dedicatoria</b> .....	v
<b>Reconocimientos</b> .....	vi
<b>Resumen</b> .....	vii
<b>Abstract</b> .....	viii
<b>Lista de tablas</b> .....	xi
<b>Lista de figuras</b> .....	xii
<b>Lista de gráficos</b> .....	xiii
<b>CAPITULOS</b>	
<b>1. Introducción</b> .....	1
1.1. Presentación del trabajo.....	8
1.2. Descripción del documento.....	8
<b>2. Planteamiento de la propuesta de trabajo</b> .....	10
2.1. Información técnica básica.....	11
2.2. Descripción del problema.....	11
2.3. Preguntas básicas.....	12
2.4. Formulación de meta.....	12
2.5. Variable(s).....	13
2.6. Objetivos.....	13
2.7. Delimitación funcional.....	13
<b>3. Marco teórico</b> .....	15
3.1. Definiciones y conceptos.....	15
3.1.1. Administración.....	15
3.1.2. Expansión estratégica.....	15
3.1.3. Procesos de planeación.....	17
3.1.4. Síntesis.....	24
3.1.5. Estrategias.....	25
3.1.6. Indicadores.....	28
3.1.7. Cuadro de mando integral o balanced scorecard.....	27
3.1.8. Productividad.....	30
<b>4. Metodología</b> .....	33
4.1. Diagnóstico.....	33
4.2. Método(s) aplicado(s).....	35
<b>5. Resultados</b> .....	36
5.1. Evaluación preliminar.....	36
5.2. Análisis de resultados.....	37
5.2.1. Diagnóstico interno.....	37
5.2.2. Diagnóstico externo.....	42
5.2.3. Planeación estratégica.....	45
5.2.4. Formulación estratégica.....	56

5.2.5	Ejecución estratégica.....	62
<b>6.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>77</b>
6.1.	Conclusiones.....	77
6.2.	Recomendaciones.....	78
<b>Apéndices</b>		
	<b>Lista de socios de la asociación de desarrollo social e integral de la comunidad</b>	
<b>A.1.</b>	<b>de Pímbalo.....</b>	<b>80</b>
<b>A.2.</b>	<b>Diagrama del proceso de la elaboración del queso fresco.....</b>	<b>83</b>
<b>A.3.</b>	<b>Diagrama del proceso de la elaboración del queso mozzarella.....</b>	<b>84</b>
<b>A.4.</b>	<b>Índice de ejecución presupuestal.....</b>	<b>85</b>
<b>A.5.</b>	<b>Distintos tipos de queso de la empresa de lácteos El Salinerito.....</b>	<b>86</b>
<b>A.6.</b>	<b>Distintos tipos de productos de la empresa de lácteos El Salinerito.....</b>	<b>87</b>
<b>A.7.</b>	<b>Capacitación técnica agropecuaria.....</b>	<b>88</b>
<b>B.1.</b>	<b>Socios de la asociación de desarrollo social e integral de la comunidad de Pímbalo.....</b>	<b>94</b>
<b>B.2.</b>	<b>Reuniones con socios de la organización para la obtención de información según el DRP.....</b>	<b>95</b>
<b>B.3.</b>	<b>Actividades agropecuarias.....</b>	<b>96</b>
<b>B.4.</b>	<b>Procesamiento de quesos.....</b>	<b>97</b>
	<b>Referencias.....</b>	<b>98</b>

## Lista de Tablas

1. Capacidad directiva.....	37
2. Capacidad competitiva.....	38
3. Capacidad financiera.....	39
4. Capacidad tecnológica.....	40
5. Capacidad talento humano.....	41
6. Factor económico.....	42
7. Factor político.....	43
8. Factor social.....	44
9. Factor tecnológico.....	45
10. Factor competitivo.....	46
11. Factor geográfico.....	47
12. Análisis FODA.....	48
13. Análisis FODA-Estrategias.....	49
14. Análisis de vulnerabilidad.....	52
15. Perfil competitivo.....	55
16. Objetivos de crecimiento y rentabilidad.....	58
17. Alternativas estratégicas.....	59
18. Proyecto estratégico, estrategias, área de responsabilidad y responsable.....	60
19. Mapa estratégico - Cuadro de mando integral.....	63
20. Cuadro de mando integral (CMI).....	65
21. Tareas, metas, responsables y recursos del plan de acción.....	68
22. Plan Operativo.....	71
23. Planificación operativa, objetivos de crecimiento para el periodo económico.....	75

## Lista de Figuras

1. Causas de la ineficiencia operativa, financiera y objetivos no alineados al rol de la asociación.....	7
2. Proceso administrativo que se representará en términos de cuatro funciones, la planeación, la organización, la dirección, y el control.....	16
3. Procesos de planeación de la administración estratégica.....	18
4. Etapas del proceso de planeación estratégica.....	23
5. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	27
6. Relaciones causa - efecto entre perspectivas.....	31

## Lista de gráficos

1. Número de familias que recibieron y han implementado pastizales.....	3
2. Cantidad de leche procesada (litros) en la quesera de Pímbalo comparado en los últimos 5 años (2009, 2010, 2011, 2012, 2013).....	5
3. Análisis de vulnerabilidad.....	53

## Capítulo 1

# Introducción

La Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo es organización campesina del sector rural que está establecida por 85 socios (Lista de socios, ver apéndice 1) y se encuentra localizada en la Parroquia de Simiatug del Cantón Guaranda, la actividad primordial del sector es la ganadería y contempla una estrategia de coordinación con los programas sociales que impulsa el Gobierno Nacional. (SR Radio , 2013)

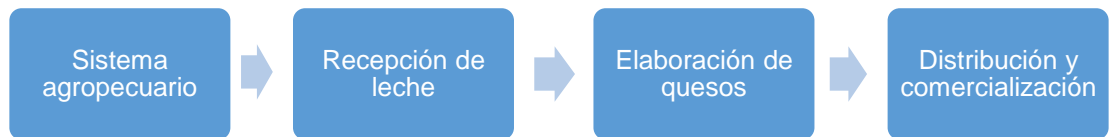
La comunidad de Pímbalo tiene como actividad principal y aptitud de suelos la ganadería y producción agrícola, siendo la producción de leche la fuente de ingresos económicos más importante de las familias campesinas de la zona. Dicha producción de leche y la elaboración de quesos son realizadas por agricultores con experiencia y conocimientos ancestrales, que ha formado una asociación para comercializar su producto. (Simiatug, 2012)

La Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo, es una empresa creada hace 10 años, cuyo ruc es 0291505805001, se dedica a la producción de queso fresco y mozzarella, esta empresa quesera por su ubicación estratégica en el centro de un área que une a 3 comunidades Laihua, Cruz de Ventanas, Llullimunllo, ha mostrado un importante crecimiento en cuanto al procesamiento de leche. (Simiatug, 2012)

Existen acciones conjuntas de instituciones como el FEPP (Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio) con el apoyo de PROLATINA, el Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP), que han contribuido para alcanzar mejoras significativas en la comunidad de Pímbalo, llevando a cabo un fortalecimiento organizacional donde se ha generado el compromiso de las tareas y funciones de los socios para mejorar a la asociación con una visión más empresarial. (Agraria, 2010)

En la comunidad de Pímbalo las personas por su conocimiento y experiencia han creado una asociación para producir y comercializar quesos creada desde el 2005, la producción en cadena para la obtención de quesos inicia con el sistema agropecuario de cada agricultor, las actividades que corresponden a este sistema agropecuario son: la siembra y mantenimiento de pasturas que sirven de alimento principal para los bovinos, además de la crianza, alimentación, controles veterinarios,

gestación y ordeño de los animales, luego de estas actividades agropecuarias se continua con el acopio de leche donde los proveedores son los mismos agricultores que entregan la leche a la empresa de quesos, luego de acopio de la principal materia prima que es la leche viene el proceso de la elaboración de los quesos; y una vez elaborados finalmente se los distribuye y comercializa.



A continuación se detalla la producción en cadena:

### **Sistema agropecuario**

La producción agropecuaria del sector ha recibido gran apoyo técnico por parte de instituciones principalmente públicas como son el Ministerio de Agricultura, Municipios, Gobiernos Autónomos y Banco Nacional de Fomento; que pretenden mejorar el buen vivir de la familias campesinas del sector, a través de varios proyectos agropecuarios que les ha permitido mejorar la producción de leche para su procesamiento. Se detallan las actividades principales que se realizan a nivel de campo y que corresponden al proceso para la obtención de la leche en la comunidad de Pímbalo, que es la principal materia prima para la elaboración de quesos en la asociación.

### **Uso adecuado del agua para riego**

Existe un reparto equitativo del agua entre usuarios de la misma comunidad, fundamentalmente en lo referente al uso agrícola. Mediante un calendario de riego se considera su derecho a cada uno de los usuarios y usuarias. La junta de regantes tiene un plan de intervención sistemático para la rehabilitación del sistema de riego. El sistema de riego se caracteriza por ser eficiente a nivel de conducción, reserva y aplicación del riego.

### **Aspectos económicos**

Se pueden mencionar como los principales efectos los siguientes:

- Uso adecuado de tecnología para la producción y la aplicación del riego.
- Buenas prácticas agrícolas y de conservación de suelos.
- Planificación de la producción, especialmente la siembra de pastos mejorados.
- Acceso a créditos por parte de los/as productores/as desde la Caja de Ahorro y Crédito “Crediandina” de la comunidad de Pímbalo
- Estabilidad de precios para la leche.
- Se ha mejorado los canales de comercialización.

### Aspectos políticos

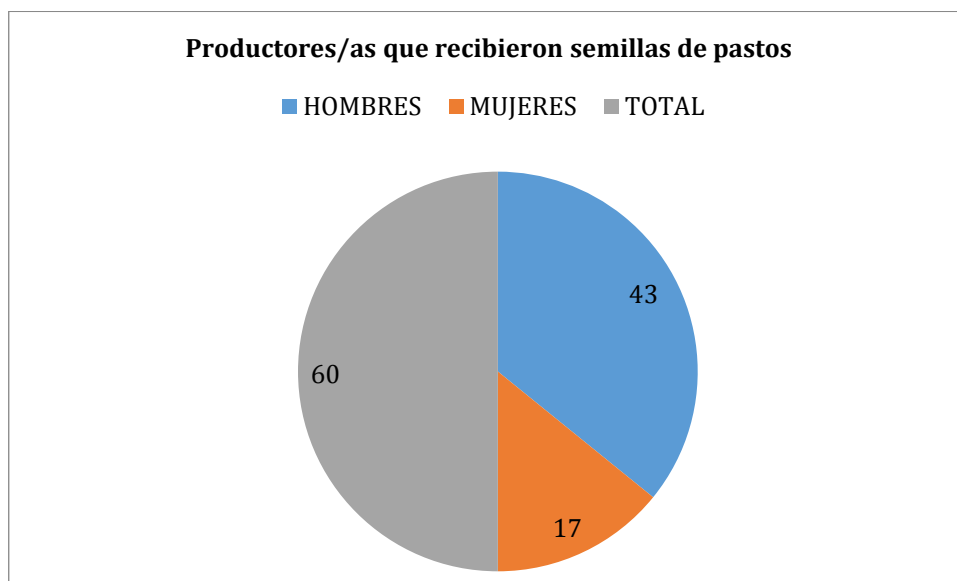
Se han definido roles y compromisos de los diferentes actores para el desarrollo del sector agropecuario en la comunidad y se ha mejorado la coordinación interinstitucional entre el Gobierno Parroquial, FEPP, Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP).

### Mejoramiento de pastos

El pastizal natural cubre el 60% de la superficie de la comunidad, presentándose en áreas una baja o nula aptitud para agricultura debido a limitaciones de clima y suelo, pero con capacidad para desarrollar cría de animales debido a la presencia de plantas herbáceas y arbustos con potencial forrajero.

Mediante la implementación de pastizales se ha mejorado la oferta forrajera actual, se ha aumentado la posibilidad de generar alimento forrajero de mayor valor nutritivo y la capacidad de regulación de los ciclos del agua y nutrientes. Con esta oferta de forraje se puede mejorar la principal determinante que es la capacidad de carga animal.

**Gráfico 1.** Número de familias que recibieron y han implementado pastizales



Fuente: Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B.

Con el proyecto se ha beneficiado a 60 familias de las cuales 43 jefes de familia son hombres, 17 jefas de familia son mujeres que equivalen al 28,33%. Con estas familias se ha cultivado 3500 libras de pasto que equivale a 35 ha de pasto mejorado.

## **Mejoramiento de ganado para producción de leche**

Para la compra de los animales bovinos se ha tomado las siguientes consideraciones:

**Selección de la raza apropiada.**- Es indispensable conocer las razas lecheras que se adapten a las condiciones ambientales de la zona, los animales que no se adaptan empiezan a presentar problemas en su normal desempeño, pierden peso, reducen la producción, son más susceptibles a las enfermedades, el pelaje no es tan brillante, se observan disparejos, presentan dificultades para la reproducción (no hay celos o no quedan cargadas) y las crías de estas vacas mueren con frecuencia. Algunas consideraciones para orientar la selección son:

**El tamaño y el peso del animal.**-Está relacionado con el consumo de alimento en donde se indica que un animal consume el 10% de su peso vivo más 10; por ejemplo un animal de 500 Kg consume 60 Kg de alimento al día. Las razas europeas como la Jersey, de poco tamaño y una buena producción de leche, o las razas criollas, de poco tamaño y con una producción no alta, no requieren de grandes cantidades de alimentos y sus necesidades de mantenimiento no son mayores.

**Facilidad de adaptación al medio.**- En ocasiones, para las pequeñas propiedades, es mejor inclinarse por la cría y producción de razas criollas cruzadas con una raza de producción lechera, (Jersey, Pardo Suizo), adaptadas a las condiciones locales, pues algunas razas son susceptibles a factores como el clima.

**Producción diaria de leche.**-Con este dato y de acuerdo con el uso que se le dará a la leche, se decide por una u otra raza. Por ejemplo, una vaca que produzca 8 litros de leche es necesaria para una familia de cinco a seis personas. Por ejemplo, si se comercializan productos como la mantequilla, razas como la jersey o algunas criollas, que producen una leche rica en grasa, serían las apropiadas.

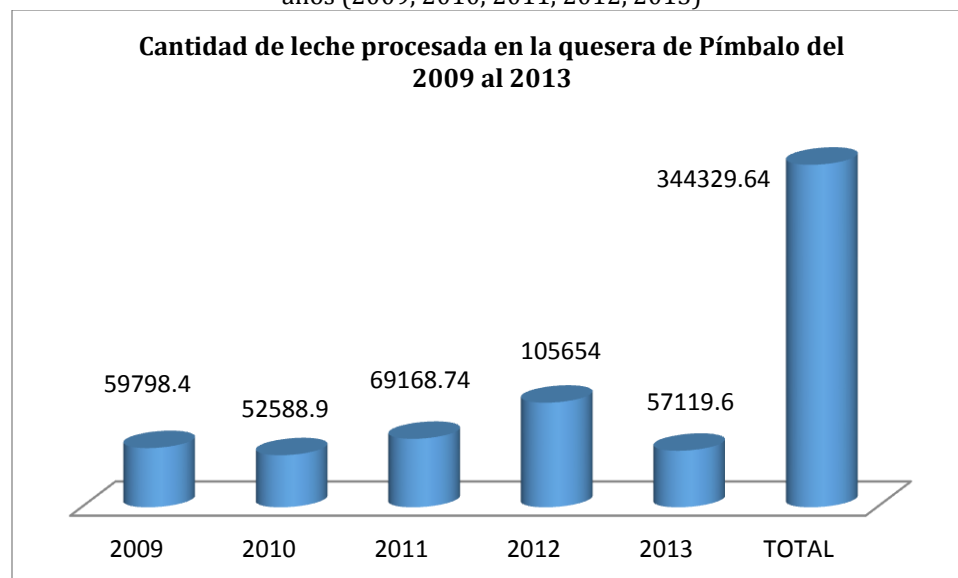
Los/as productores/as de la comunidad de Pímbalo han mejorado las razas de ganado; mediante la utilización de un toro reproductor y destinando bovinos específicos para la producción de leche resultado del cruce entre animales criollos y Brown Swiss. Además se requiere conocer los días de lactancia; conocido como período de lactancia, que es de 150 días. El intervalo entre lactancias; este es el tiempo entre partos en que la vaca está seca. Este intervalo es de 1 año en que las vacas demoran en ponerse en celo. El número de partos; está relacionado con el número de lactancias. En las vacas de la comunidad de Pímbalo se tiene un parto por año.

Para asegurarse de la calidad de los animales, de acuerdo a los puntos indicados se debe tener en cuenta lo siguiente:

- El manejo que le dan al ganado en la finca: alimentación, ordeño y condiciones sanitarias.
- Asistir al ordeño para verificar el rendimiento lácteo y la facilidad para el ordeño.

- Si es posible, averiguar la producción y el rendimiento de las vacas madres.
- Confirmar la edad de los animales por la dentición y conocer el número de partos que llevan, pues normalmente la producción de la vaca aumenta de la primera a la tercera o cuarta lactancia y se mantiene dos o tres períodos, para luego disminuir la cantidad de leche producida.
- El estado de salud del ganado, para esto es de gran importancia consultar al Médico Veterinario y exigir los certificados de vacunación (Aftosa, Vacuna Triple, Brucelosis); así se puede evitar llevar animales enfermos a la finca.
- En las vacas, se debe observar cómo se encuentra conformado el cuerpo.
- Observar la parte exterior de los genitales, asegurándose de que no haya secreciones de color u olor extraño en la vulva.
- Observar la ubre: Tener en cuenta el tamaño y la conformación de ésta. En el ordeño, la leche no debe presentar grumos o secreciones de color o aspecto extraño. Esto puede indicar que hay inflamación de la glándula mamaria.
- En el aspecto económico, el agricultor debe observar las diferentes opciones en la zona, para asegurarse de que la calidad de los animales justifique el precio y éste se ajuste a su presupuesto.

**Gráfico 2.** Cantidad de leche procesada (Litros) en la quesera de Pímbalo comparado en los últimos 5 años (2009, 2010, 2011, 2012, 2013)



Fuente: Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B.

La entrega de leche se ha incrementado significativamente en el año 2012 (105654 litros de leche), comparado con el año 2009 (59798,40 litros de leche); mediante la implementación de una expansión estratégica se pretende mejorar la cantidad de leche procesada que influirá positivamente en la economía y el buen vivir de las familias.

En lo referente a las actividades agroproductivas se ha ejecutado varios proyectos para mejorar la producción de leche y por ende realizar las entregas diarias para el procesamiento de la misma, se ha incluido capacitaciones de fortalecimiento con los socios de la organización para mejorar competitivamente el desarrollo empresarial.

### **Recepción de leche**

Los proveedores entregan la leche al centro de recepción comunitario que cuenta con una infraestructura integral, un laboratorio artesanal, un tanque de frío, donde se almacena la leche en condiciones adecuadas para su posterior procesamiento.

### **Elaboración de quesos**

Uno de los productos estrellas de la asociación es la elaboración de queso mozzarella, una vez que se realiza la recepción de la leche, ésta ingresa a un proceso para la elaboración de queso mozzarella adicionando fermentos lácticos naturales y obteniendo la consistencia elástica, propia de este tipo de quesos, mediante el proceso de hilado de la cuajada. Este queso es muy apetecido por los hogares y por los negocios de pizzas por sus características de consistencia. (Diagrama del proceso de la elaboración de queso, ver apéndice 2)

### **Distribución y comercialización**

Una vez elaborados los quesos son distribuidos a las tiendas del sector, además son vendidos en la ferias de Simiatug y Guaranda; y en el mercado mayoristas de Ambato, con esta propuesta de tesis se pretende buscar nuevos segmentos de mercado y nuevos canales de comercialización para ir creciendo empresarialmente.

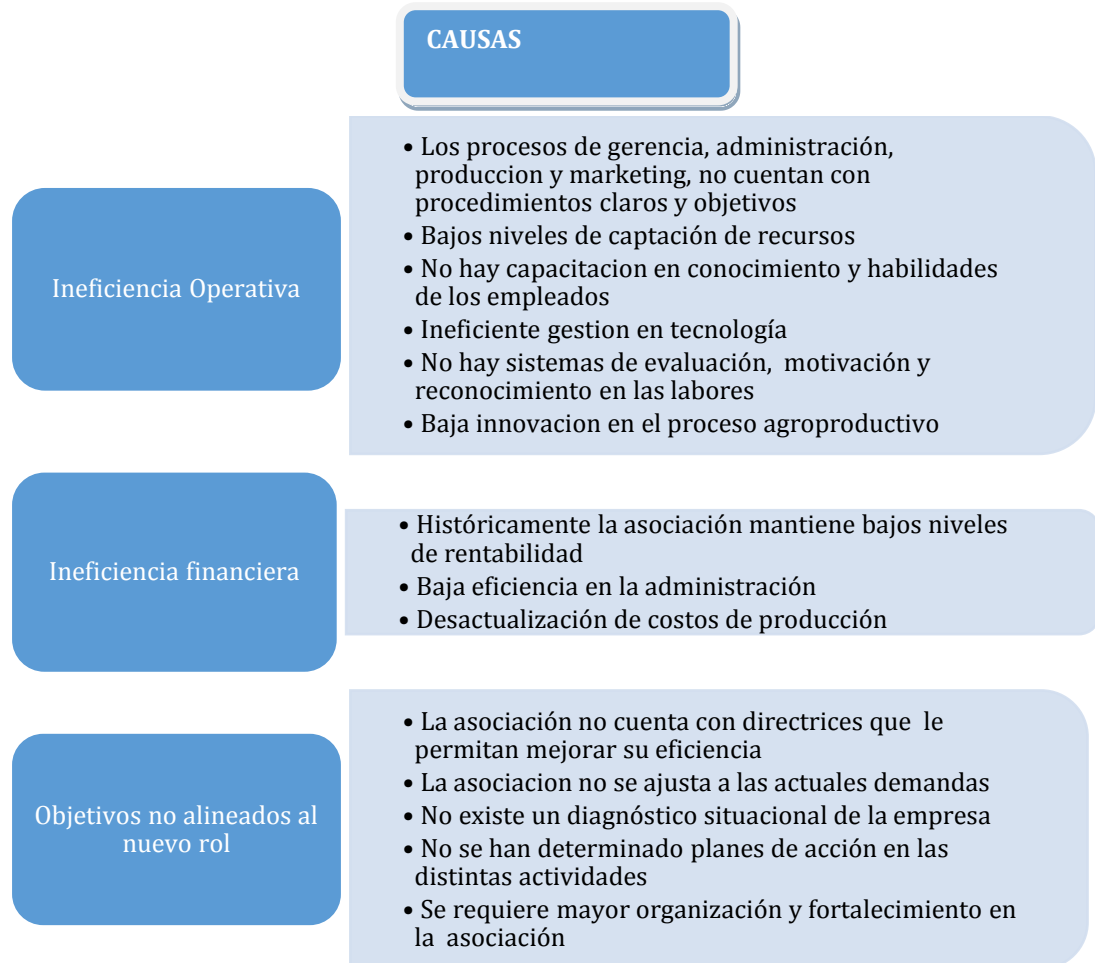
La asociación actualmente presenta ineficiencia operativa y financiera, además sus objetivos no están alineados a su rol, por lo cual resulta difícil responder a las demandas actuales con eficiencia.

Para diseñar y poner en operación una expansión estratégica es fundamental partir del diagnóstico lo más cercano a la realidad, que sea profundo, que permita conocer con detalle los requerimientos o necesidades que los socios generan y demandan, los cambios o ajustes de la economía, los comportamientos sociales, los niveles culturales y los procesos políticos.

La problemática agropecuaria y la ineficiencia empresarial deben ser adecuadamente identificadas como un paso previo a la elaboración de la propuesta de tesis, donde se buscan

soluciones a los problemas presentados en base a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.

**Figura 1.** Causas de la ineficiencia operativa, financiera y objetivos no alineados al rol de la asociación



Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B.

La administración de la asociación establecerá actividades de coordinación con los socios, productores, trabajadores, proveedores y demás personas que influyen en la cadena de suministros de la actividad agroproductiva generando mayor competitividad y fomentando el desarrollo rural de su comunidad. (Hitt Michael, 2001)

Este proceso de transformación orientada al mejoramiento y búsqueda de nuevas formas de producción deben fomentar el desarrollo socio económico, equitativo y sostenido, promoviendo la inclusión y participación social. Ejecutando talleres de planeación estratégica, mediante un análisis

situacional que servirá como instrumento de difusión, ejecución, seguimiento y control para la medición de resultados e impacto.

### **1.1. Presentación del trabajo**

En la comunidad la asociación quesera es muy importante para la actividad económica del sector; elaboran tres tipos de quesos: andino, mozzarella y queso fresco, los cuales se comercializan en Simiatug, Guaranda y en Ambato. (Simiatug, 2012)

Con el apoyo de los socios se realiza un análisis situacional de la Comunidad para conocer como está en la actualidad, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa; que afectan en su crecimiento empresarial, y fundamentados en esta realidad poder diseñar una expansión estratégica operativa y factible que permita cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La asociación no cuenta con una expansión estratégica documentada, que le sirva como una herramienta de gestión empresarial, actualmente su desarrollo empresarial se basa en conocimientos empíricos de sus socios.

La temática propuesta traerá como resultado a largo plazo posicionamiento en el mercado y lineamientos definidos hacia dónde va la organización. Sí la asociación no cuenta con una administración apropiada acorde con sus necesidades, sus competidores llevarían una gran ventaja competitiva.

En conclusión la expansión estratégica le permitirá a la asociación buscar un mejor direccionamiento, una ruta para enfrentarse a un futuro competitivo.

### **1.2. Descripción del documento**

La Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo es una empresa creada hace 10 años y dedicada a la producción de queso fresco y mozzarella, por su ubicación estratégica en el centro de un área que une a 3 comunidades Laihua, Cruz de Ventanas, Lullimunllo, ha mostrado un importante crecimiento en cuanto al procesamiento de leche, cuenta con el apoyo de instituciones como el FEPP, PROLATINA y MAGAP, en acciones conjuntas la empresa y las instituciones han contribuido para alcanzar mejoras significativas en la comunidad de Pímbalo para lograr que la asociación tenga una visión más empresarial, la propuesta de tesis es elaborar una expansión estratégica que le permita a la asociación mejorar su eficiencia operativa y financiera siguiendo las directrices de la propuesta.

En reuniones conjuntas con la organización y técnicos del MAGAP se realizó el diagnóstico situacional de la asociación, utilizando varias herramientas y matrices que posteriormente fueron analizadas de acuerdo al contenido del marco teórico, se identificaron varios factores que según el análisis, deben ser consideradas para mejorar el desarrollo empresarial, se elaboró directrices competentes para la organización en base al análisis FODA, a la declaración de misión, visión, valores, la derivación de objetivos, metas, diseño de estrategias, desarrollo de indicadores y la elaboración del cuadro de mando integral en función de las cuatro perspectivas razonadas para esta investigación que son finanzas, clientes, procesos internos; y formación/crecimiento, determinando como conclusión que la empresa de quesos debe establecer alianzas estratégicas o acuerdos claves con instituciones públicas o privadas que fortalezcan las actividades de la asociación, además deben realizar la presentación y promoción de los productos actuales, así como de nuevos productos para satisfacer las demandas de los clientes y poder acceder a nuevos segmentos de mercado, teniendo en cuenta mecanismos y la gestión oportuna para acceder a créditos que puedan repercutir positivamente en inversiones sobre innovación, tecnología, capacitación, proyectos, infraestructura, considerando la regularización y legalización de la obtención del registro sanitario.

Ejecutar adecuadamente la propuesta en la organización permitirá obtener el crecimiento en las ventas del 12% para los próximos cinco años, además de incrementar en un 9% los clientes durante el mismo periodo de tiempo y al final de cada periodo económico obtener utilidades netas con un rendimiento del 6% durante los próximos tres años, considerando que el cumplimiento de estos objetivos financieros van asociados con los objetivos que están en función del desarrollo del capital humano, el mejoramiento de los procesos internos y el servicio de los clientes.

La implementación de un plan integral del talento humano podrá generar empleados proactivos, consientes y participativos para cumplir con los roles y las metas de la empresa, promoviendo el fortalecimiento organizacional, empresarial y competitivo. El control de la ejecución de la propuesta de tesis debe ser permanente, la reingeniería tanto en producción como en comercialización es indispensable para analizar puntos que no estén siendo atendidos y el manejo del talento humano en relación a capacitación y motivación debe ser prioritaria.

## Capítulo 2

### Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

La población de la parroquia de Simiatug es indígena y se dedica a la producción agropecuaria, los comuneros del sector hace 10 años aproximadamente forman una asociación que se dedica al procesamiento de leche, para elaborar quesos que son la actividad económica principal de las familias de la comunidad de Pímbalo, las cuales se encuentran distribuidas en los diferentes pisos altitudinales entre los 3000 y 3500 m.s.n.m. aproximadamente.

Debido a la creación de otras empresas de producción similar, la asociación pretende mejorar su competitividad, mediante una propuesta que direcciona a la empresa a unos objetivos definidos. Mediante la socialización interinstitucional que apoya a la asociación, se ha comprometido a los socios a realizar talleres para identificar la situación actual de la empresa mediante un diagnóstico rural participativo (DRP).

Por medio del DRP de la asociación, se formularán herramientas para diseñar la expansión estratégica, en donde las operaciones serán evaluadas mediante índices de gestión de manera que se puedan corregir ciertos procesos o actividades que estén dificultando el desempeño de la empresa. (Chiavenato, 2004)

Los procesos deben estar en coordinación con los socios, dirigentes y en general las personas que influyen en la cadena de suministros para ir mejorando tanto la administración, la diversificación agropecuaria, el acceso a nuevos mercados, el manejo sostenible de los recursos existentes y el fortalecimiento socio-organizativo. (Fred R., 2001)

La expansión estratégica es un proceso de transformación que requiere una comunidad importante del sector rural de Simiatug, se irán formulando las directrices con las propias personas de la asociación, para buscar la dirección que debe tener y mantener la empresa fundamentada en los conceptos de administración y planificación, esta transformación permitirá minimizar las necesidades que en la actualidad se presentan. (Fred R., 2001)

Se pretenden elaborar los procesos de planeación, donde se diseñe la formulación estratégica en base a la planeación normativa (misión, visión y valores); planeación estratégica (análisis del entorno, procedimiento de síntesis, objetivos, metas, estrategias) y la ejecución estratégica en función

de la planeación operativa (estado final, mapa estratégico, cuadro de indicadores, tablero de control). (Gallardo Hernández, 2012)

Estas directrices elaboradas estratégicamente lograrán nuevas formas de producción que fomenten el desarrollo socio económico; usando conceptos de Michael Porter y en función del Balanced Scorecard o cuadro de mando integral.

La asociación requiere iniciar con una expansión estratégica que les permita ser competitivos y permanecer en el mercado, ya que como se indicó anteriormente existen una gran cantidad de microempresas dedicadas a la producción y comercialización de diversas presentaciones de quesos, por lo que un documento formalizado y propio de la asociación de Pímbalo puede ser una ventaja competitiva que deberá ser socializada hacia todos los integrantes de la empresa, concientizando a cada uno para buscar y concretar los objetivos propuestos que mejoraran el desarrollo empresarial. (Serna Gómez, 2002)

## **2.1. Información técnica básica**

**Tema:** Expansión Estratégica en La Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo dedicada a la producción de queso fresco y mozzarella

**Tipo de trabajo:** Tesis

**Clasificación técnica del trabajo:** Tesis- Desarrollo

**Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo**

**Principal:** Productividad

**Secundaria:** Competitividad

## **2.2. Descripción del problema**

En la actualidad la asociación ha detectado otras empresas que tienen una producción similar de quesos y que representan una fuerte competencia, afectando al desarrollo socio económico de los socios y sus familias. (Op. Cit, 2002) La falta de conocimiento y compromiso de los socios, dirigentes y trabajadores que intervienen en la producción de quesos es otro factor determinante ya que no cuentan con directrices para llevar una correcta administración de la empresa.

Además existen limitaciones que reducen la productividad y el nivel de desarrollo competitivo. La problemática que se pretende abordar, tiene una connotación que demanda una investigación y

análisis de carácter crítico propositivo que permitirá superar las dificultades que atraviesa la empresa respecto a la falta de gestión empresarial estratégica. (Op. Cit, 2002)

El diseño de la expansión estratégica mejorará el rol empresarial, conociendo los procesos y su interacción con los recursos, logrando incrementar la productividad y el posicionamiento en el mercado, consiguiendo que cada actor que interviene en la producción de quesos pueda identificar y concretar los objetivos en los correctos procesos de calidad, manejo sostenible, personal calificado, financiamiento oportuno y fortalecimiento organizacional. (Serna Gómez, 2002)

Es muy importante implementar la expansión estratégica y operativa, en función de una misión, visión, objetivos y estrategias acordes al diagnóstico (DRP), para ir direccionando su desempeño empresarial, minimizar riesgos, mantener la estabilidad de la empresa y periódicamente ir fortaleciendo a la empresa mediante la retroalimentación de todos los procesos. (Fred R., 2001)

### **2.3. Preguntas básicas**

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar? La asociación inicio con una comercialización de quesos local en la parroquia de Simiatug, actualmente ha extendido su comercialización a las ciudades de Guaranda y Ambato por lo que productos similares está afectando a la asociación por la existencia de otras empresas queseras con mayor diversidad de quesos.

¿Por qué se origina? Por existen otras empresa que se actualizan constantemente y que cuentan con mayor innovación generando nuevas presentaciones del producto en función de la demanda actual del consumidor.

¿Cuáles serán las iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar las metas de la empresa? La propuesta principal es la ejecución de una expansión estratégica, acorde a las necesidades actuales de la empresa que permita mejorar cada uno de los procesos y procedimientos para alcanzar sus objetivos propuestos, además es necesario realizar un acercamiento con instituciones que tengan interés en ayudar al fortalecimiento y crecimiento de la empresa, vinculando la inclusión y el fortalecimiento social – organizacional que conlleven al buen vivir de las familias campesinas que son beneficiarias de esta empresa de quesos.

### **2.4. Formulación de meta**

Diseñar una expansión estratégica para la asociación de desarrollo social e integral de la comunidad de Pímbalo.

## 2.5. Variable(s)

**Variable independiente:** Expansión estratégica.

**Variable dependiente:** Productividad.

## 2.6. Objetivos

### **Objetivo General.-**

Diseñar una expansión estratégica para el mejoramiento de la gestión empresarial de la asociación de desarrollo social e integral de la comunidad de Pímbalo, con el fin de establecer directrices para mejorar la eficiencia operativa y económica.

### **Objetivos Específicos.-**

1. Analizar el diagnóstico situacional de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo para establecer mecanismos de ajuste o mejora, alineados a un modelo estratégico de gestión.

2. Determinar los planes de acción que se requieren en los diferentes aspectos y que deben ser interpretados para lograr un mejoramiento en base de las actividades que han sido afectadas.

3. Incrementar la participación asociativa y concientización para mejorar el desarrollo de la unidad productiva.

## 2.7. Delimitación funcional

**Pregunta 1.** ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

La necesidad de realizar el presente estudio es debido a que la mayoría de organizaciones no le dan importancia a la aplicación de la expansión estratégica. Mostrando así una gran debilidad frente a la competencia; la cual en ocasiones puede ser manejada de una manera técnica y profesional, que impide superarla. (Serna Gómez, 2002)

La asociación de la Comunidad de Pímbalo al implementar la expansión estratégica tiene como propósito ofrecer pautas para ejecutar las actividades, ya que le brinda objetivos definidos con claridad y métodos para alcanzarlos. (Goodstein Leonard, 2002)

El presente trabajo dará apoyo al personal de la asociación para enfrentar posibles riesgos, tomar decisiones acertadas e incrementar sus ventas. (Stoner& James A. F., 1996)

**Pregunta 2.** ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

No aplica

## Capítulo 3

# Marco Teórico

### 3.1. Definiciones y conceptos

A efectos de abordar con criterio técnico y científico la problemática planteada es de fundamental importancia estructurar un marco teórico coherente, el mismo que se analiza a continuación.

#### 3.1.1. Administración

En 1996, Stoner y James A. F., indican que “La administración es un proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de todos los miembros de una organización, además el uso de los recursos disponibles de la entidad para así poder alcanzar las metas establecidas”. (p. 17)

Una adecuada administración establecerá actividades de coordinación con los socios, productores, trabajadores y demás personas que intervienen en la producción agroproductiva con la finalidad de cumplir objetivos, organizar los recursos tanto materiales, económicos, tecnológicos y humanos, procesos que le permitan asegurar la máxima prosperidad para la empresa. (Gallardo Hernández, 2012)

El proceso administrativo se representará en términos de cuatro funciones específicas como son: la planeación, organización, dirección, y control.

**Planeación.**-La asociación identificará la misión y objetivos, después de identificar proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, y estrategias necesarias para alcanzarlas. (Gallardo Hernández, 2012)

**Organización.**- En este proceso la directiva de la asociación relacionará a los empleados y sus labores para organizar y determinar las tareas individuales o grupales. (Gallardo Hernández, 2012)

**Dirección.**- Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en las metas empresariales, además de que se desarrollen y se les recompense por los logros obtenidos. Con esta eficaz dotación de personal y la administración de los recursos humanos se pretende un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos, además de generar una fuente de trabajo y evitar la migración de los jóvenes de la comunidad. (Gallardo Hernández, 2012)

**Control.-** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional. Implica la medición del desempeño en base a las metas y planes. (Gallardo Hernández, 2012)

Estas cuatro funciones de la administración constituirán un óptimo proceso administrativo pues son ejercidas en forma coincidente y continua. Se valdrá de enlaces y de retroalimentación.

**Figura 2.** Proceso administrativo que se representará en términos de cuatro funciones, la planeación, la organización, la dirección, y el control.



Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

La propuesta de tesis será desarrollar una expansión estratégica acorde a la realidad de la asociación para lo cual se contrasta conceptos de diferentes autores, referente a la temática.

### 3.1.2. Expansión Estratégica

En 2012, Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland definen a la expansión estratégica como:

El proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes

detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dicho propósito.(p. 42)

Con este proceso de expansión estratégica los socios pueden adelantarse a decisiones con respecto a su futuro empresarial y desarrollar los procedimientos y operaciones necesarias. (Goodstein Leonard, 2002)

La asociación mediante la implementación de la expansión estratégica formalizada en un documento dará lugar a una herramienta de gestión empresarial, para lograr alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo; que incide en la productividad y esto a su vez en el nivel de desarrollo empresarial competitivo. (Gallardo Hernández, 2012)

Lo fundamental del tema a más de enunciar intenciones se requiere plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones y conociendo los recursos, mediante un diagnóstico interno y externo; con la participación del equipo directivo para además difundir y concientizar a los niveles inferiores de la organización. (Gallardo Hernández, 2012)

### **3.1.3. Procesos de Planeación**

En 2012, Gallardo indica que la administración estratégica consta de dos procesos:

A) Formulación estratégica que permite establecer las bases estructurales y la planeación de la organización. B) Ejecución estratégica que establece los medios para asegurar la ejecución exitosa. Por otro lado la planeación distingue tres grandes procesos: planeación normativa, estratégica y operativa, cuyos elementos principales se detallan a continuación:

#### **Formulación estratégica**

Planeación normativa

- Declaración de la misión, visión y valores

Planeación estratégica

- Realización del análisis del entorno
- Ejecución del procedimiento de síntesis

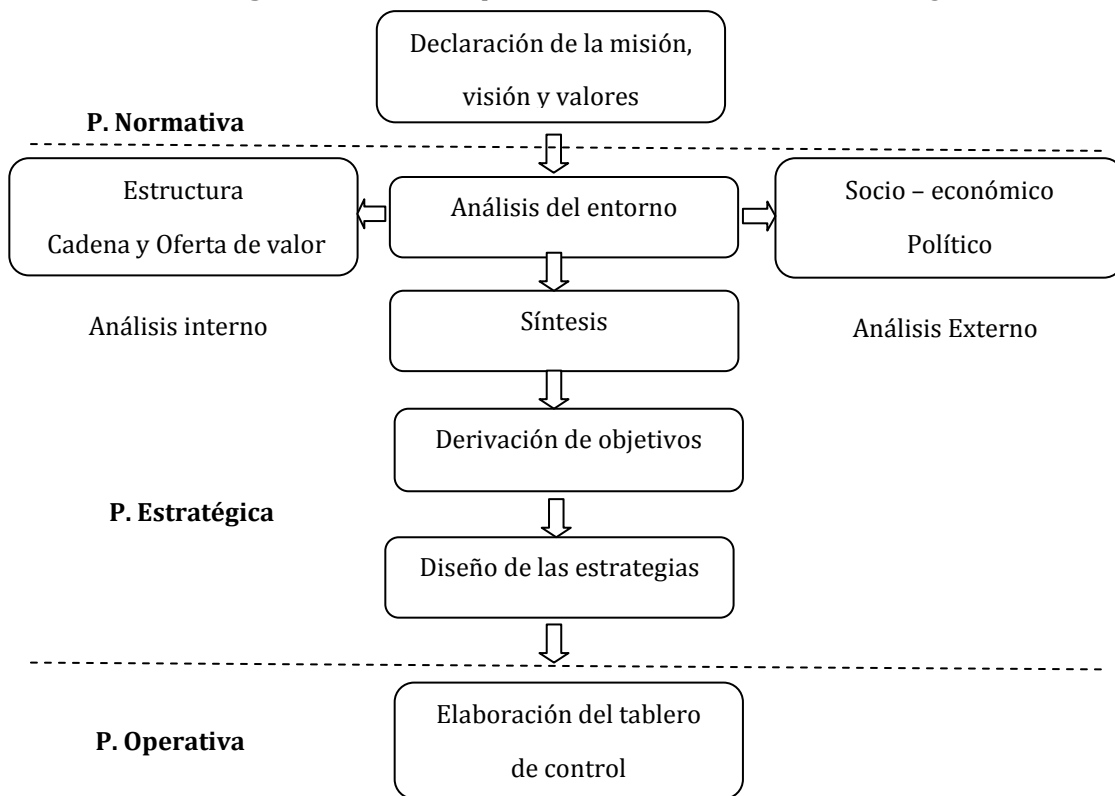
- Derivación de objetivos
- Diseño de estrategias

### Ejecución estratégica

#### Planeación operativa

- Declaración del estado final
- Desarrollo del mapa estratégico
- Desarrollo del cuadro de indicadores
- Elaboración del tablero de control. (p. 47)

**Figura 3:** Procesos de planeación de la administración estratégica.



Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

**Declaración de la misión, visión y valores.**- Es definir el rumbo e identidad de la organización, es la etapa donde se construye las bases estructurales de la organización, definiendo tamaño, forma y alcances, se debe considerar el mercado en el que compiten, el cliente, la relación con los grupos de interés, el propósito de negocio y el estado futuro que alcanzará. (Gallardo Hernández, 2012)

**Relación del análisis de entorno.-** Permite visualizar a la organización dentro de un marco económico, geográfico, competitivo y funcional; de modo que pueda descubrir sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es un estudio de la situación de la empresa dentro del mercado que se desenvuelve, para identificar los factores críticos de éxito, que serán la base para la definición de los objetivos del negocio. (Gallardo Hernández, 2012)

**Síntesis.-** Una vez identificada la información crítica, es necesario seleccionar y agrupar la información para la toma de decisiones, que es fundamental en la elaboración de objetivos, metas y estrategias, mediante la herramienta básica de la matriz FODA. (Gallardo Hernández, 2012)

**Derivaciones de objetivos y metas.-** Resultan de reorganizar la síntesis de la información para encontrar relaciones entre sus componentes enunciados que fácilmente pueden transformarse en objetivos. El proceso involucra la definición de metas, que es la cuantificación de los objetivos. (Gallardo Hernández, 2012)

**Diseño de estrategias.-** Son actividades que se requieren realizar para alcanzar las metas y objetivos, dependen de los recursos y acordes a la realidad de la organización. (Gallardo Hernández, 2012)

**Declaración del estado final.-** Elaborar un tablero de control consiste en organizar los objetivos derivados, de una manera que se pueda observar un balance entre aquellos que afectan los resultados de negocio (financieros) y los que miden su desempeño (no financieros). Esto se logra separando dichos objetivos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y formación, definiendo la imagen que se espera de la organización al final del periodo planeado. (Gallardo Hernández, 2012)

**Desarrollo del mapa estratégico.-** Organizar los objetivos derivados para encontrar las relaciones de causa y efecto entre ellos. Se conoce que los resultados financieros solo se alcanzan, al cumplir con objetivos asociados al desarrollo del capital humano, el mejoramiento de los procesos y el servicio al cliente. Los mapas estratégicos permiten encontrar las relaciones de causa y efecto entre los objetivos derivados de la expansión estratégica, para identificar aquellos objetivos críticos para el éxito. (Gallardo Hernández, 2012)

**Desarrollo del cuadro de indicadores.-** En 2012, Gallardo indica que:

Los indicadores son la clave para el desarrollo del tablero de control, permite establecer parámetros de medición a través de los cuales es posible darle seguimiento al avance de los objetivos. Todo lo que pasa en una organización es el resultado de la causa y efecto entre los indicadores. Cualquier acción que se ejecute tendrá un impacto directo sobre otra variable que repercutirá sobre todas las demás. Así, al acomodar los indicadores en las cuatro perspectivas, se tiene un panorama completo de cómo la compañía entera funciona, de manera que se pueda ajustar los factores que afectan dichos indicadores para balancear el crecimiento de la misma. (p. 50)

**Elaboración del tablero de control.-** El último paso de la metodología en elaborar un tablero de control que permita controlar su operación, es indispensable establecer los índices de medición del desempeño para los indicadores, para poder calificar si el desempeño es bajo, regular o bueno. (Gallardo Hernández, 2012)

Según Ogilastri en 1992, define a la planificación estratégica como:

Como un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa. El propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en largo plazo. La técnica por excelencia es la matriz de evaluación y planeación de los productos y mercados de la empresa. (p. 31)

Una empresa individual puede evaluar y orientar su estrategia guiándose por un análisis del portafolio de sus diferentes productos, dentro de un conglomerado, el procedimiento más común para realizar la planeación estratégica de sus unidades individuales, las empresas que lo componen, parte de los requisitos y el formulamiento previo de una estrategia corporativa, y terminan en la definición de políticas funcionales y presupuesto operativo.

Un gran conglomerado editorial ha establecido un sistema de planeación estratégica a tres niveles, que sigue el propuesto por Lorange y Vacil, que indican que en el primer paso, implica definir la filosofía general de la empresa, las relaciones con accionistas, empleados y clientes, los objetivos, las políticas corporativas, normas, hábitos y prácticas que moldean la cultura organizacional. Se identifica el sentido de la misión y se definen las unidades estratégicas, tanto para la planeación como para la segmentación de mercados y productos.

El segundo paso corresponde a la formulación estratégica propiamente dicha, donde se analizan los factores externos, los escenarios alternativos que se presentaran en el desarrollo de la empresa, los aspectos internos en la organización, la posición estratégica y las pautas de planeación, los imperativos estratégicos que está abordada la corporación y los objetivos corporativos.

La tercera etapa tiene lugar a las unidades estratégicas, las cuales analiza sus propias condiciones estructurales, su misión y su portafolio actual y futuro.

En la cuarta etapa se refiere a la formulación de la estrategia, la cual es intercambiada con el nivel inferior, las subgerencias de mercadeo, finanzas, etc., este análisis se realiza por medio de matrices, así como el análisis sobre la comparación con sus competidores, la evaluación de su posición competitiva, la estrategia general y las acciones estratégicas del negocio.

La quinta etapa consiste en una consolidación y compromiso de las áreas funcionales con las acciones estratégicas propuestas.

La sexta etapa es la consolidación final de las estrategias funcionales dentro de un planteamiento global de toda la corporación, implica la evaluación preliminar de las acciones, un balance del portafolio total, estudio de la disponibilidad de fondos y el implantación establecimiento de prioridades para la asignación de recursos.

En la séptima etapa del proceso de planeación estratégica se establece programas estratégicos y la determinación de la secuencia de acciones, en asocio son sus áreas

funcionales, se evalúa y se aprueba a nivel corporativo. Finalmente se entra a la presupuestación operativa, en interacción con áreas funcionales (presupuesto funcional), se evalúa, se negocia y se aprueba. La planeación estratégica, como proceso, es de muy largo plazo y su implantación toma varios años. (p. 38, 39)

Según Rodríguez, en 2001, indica que

La expansión estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir anticipadamente que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quien llevara a cabo y que se hará con los resultados.

Representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboran los planes, también debería entenderse como un proceso continuo especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el medio ambiente de la empresa son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Un sistema de planeación estratégica, une tres tipos de planes básicos: plan estratégico (a largo plazo), planes tácticos (a mediano plazo) y planes operativos (a corto plazo). (p. 100, 101)

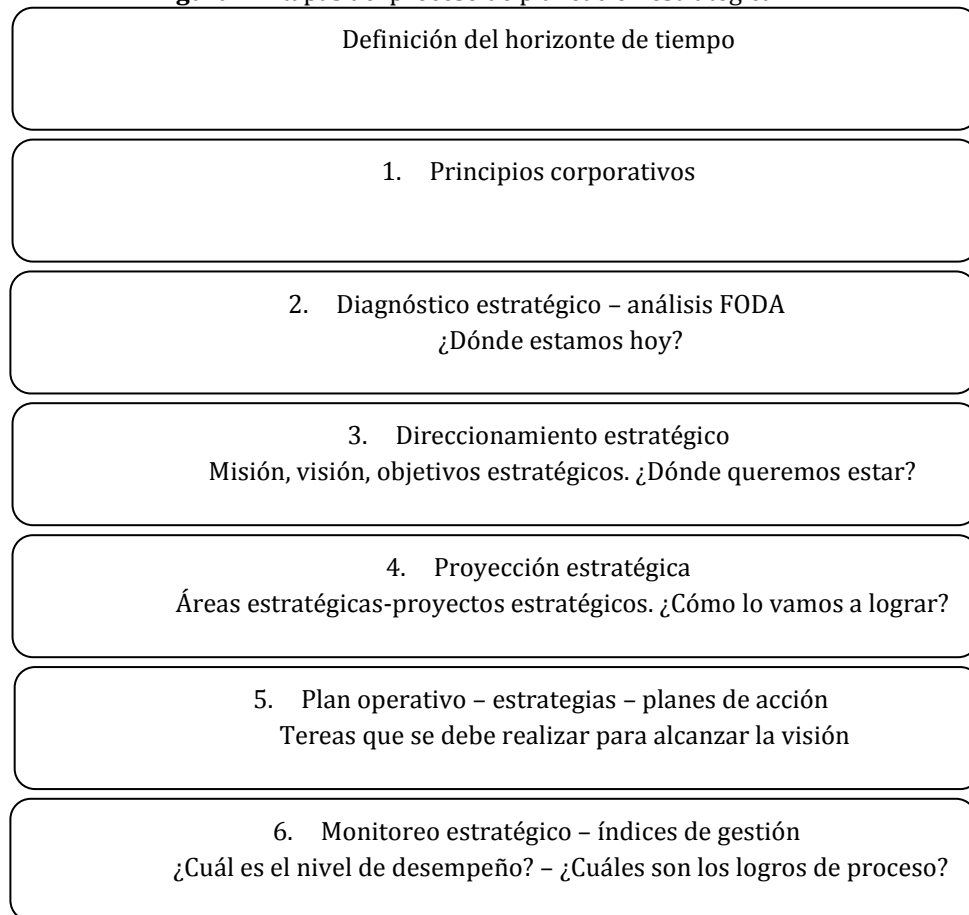
En 2002, según Serna, en cambio define a la expansión estratégica

Como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de

evaluar la situación presente, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p. 58)

Mediante este proceso se define la visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades, factores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (p. 60)

**Figura 4.** Etapas del proceso de planeación estratégica



Fuente: (SERNA Gómez, 2002)

Según las definiciones de los autores existen una gran similitud en la metodología para desarrollar una expansión estratégica, sin embargo se enfocará a la metodología descrita por José Gallardo (2012), con ciertas herramientas para el análisis detalladas por Serna (2002), alineado a la teoría de las estrategias competitivas de Michael Porter y como herramienta principal se usará el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo.

### **3.1.4. Síntesis**

#### **Análisis del Entorno Interno**

Según Gallardo, en 2012 indica que el análisis del entorno interno

Permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades en las áreas funcionales de un negocio. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y reduzcan las debilidades internas, en este análisis se observa como las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las actividades distintas, así como los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de dicha ventaja competitiva. (p. 97)

#### **Análisis del Entorno Externo**

En 2012, Gallardo indica que,

El objetivo del análisis del entorno externo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están en gran medida, fuera del control de la organización.

Un postulado básico de la administración estratégica es que as empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y evitar

disminuir las repercusiones de las amenazas. Por consiguiente para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas.

En general la organización debe hacer un seguimiento de las fuerzas clave del marco nacional e internacional y factores importantes como: clientes, competencia, canales de distribución, proveedores que afecten su capacidad para generar utilidades en el mercado. (p. 114)

### **3.1.5. Estrategias**

“Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”. (Serna Gómez, 2002)

Las estrategias en la administración de la asociación pretenden configurar los objetivos a largo plazo, que estarán orientados para llevar adelante las actividades necesarias. (Ogliastri, 1992)

La estrategia está asociada con el “cómo”, mientras que los objetivos son el “qué” y las metas son el “cuánto o cuándo”, las estrategias representan el cómo lograr los objetivos y las metas. Las estrategias se explican como el desarrollo de las actividades para llevar a cabo el logro de la meta y por ende del objetivo. (Gallardo Hernández, 2012)

### **Estrategias competitivas**

Gallardo en 2012, indica que una estrategia competitiva

Tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto, a partir del análisis externo e interno de la empresa (análisis FODA), de todas las comunes son las estrategias genéricas.

Las tres estrategias genéricas son liderazgo en precios, diferenciación y enfoque o alta segmentación. Las dos primeras se plantean en empresas que compiten en todo un sector o industria (calzado, muebles, juguetes, alimentos, etc.), mientras que la tercera es apta para competir en un segmento particular de un sector industrial o mercado (muebles para oficina, textiles para hogar, alimentos congelados, etc.). (p. 211)

Según Porter dispone que las estrategias genéricas, tienen por objeto superar a los rivales en la industria y sólo se logrará eficazmente si se tiene un compromiso total por parte de los miembros de la organización, así como una estructura organizacional bien definida.

**Liderazgo global en costos.-** Exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variable y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y reducir los costos de investigación y desarrollo. Alineado a la estrategia de costos bajos a los de la competencia se debe cuidar la calidad, el servicio y otros aspectos.

**Diferenciación.-** Diferencia el producto o servicio que se ofrece, como por ejemplo el diseño de la marca, la tecnología, servicio al cliente, redes de distribución, etc., en base a un estudio de las necesidades y preferencias de los consumidores, creando que la industria perciba al producto como único.

**Enfoque o concentración.-** Se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos. Esta estrategia es la más indicada para pequeñas empresas ya que pueden encontrar su nicho de mercado en aquellas áreas que no son de interés para grandes empresas y lograr su posición sólida con una atención personalizada al cliente.

Michael Porter definió a la estrategia competitiva como las acciones de una organización para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones en respuesta a las cinco fuerzas competitivas que rodean a las empresas (nuevos competidores, competidores actuales, poder de negociación de proveedores, poder de negociación con compradores y productos sustitutos), y que buscan obtener un mejor rendimiento. (p. 211-217)

Michael Porter distingue estas cinco fuerzas en su teoría de estrategia competitiva que permite conocer en donde se ubica la organización. (Gallardo Hernández, 2012)

**1. Competencia potencial.-** En el mercado hay barreras de entrada por lo que nuevos participantes pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. (Rojas Miguel, 2012)

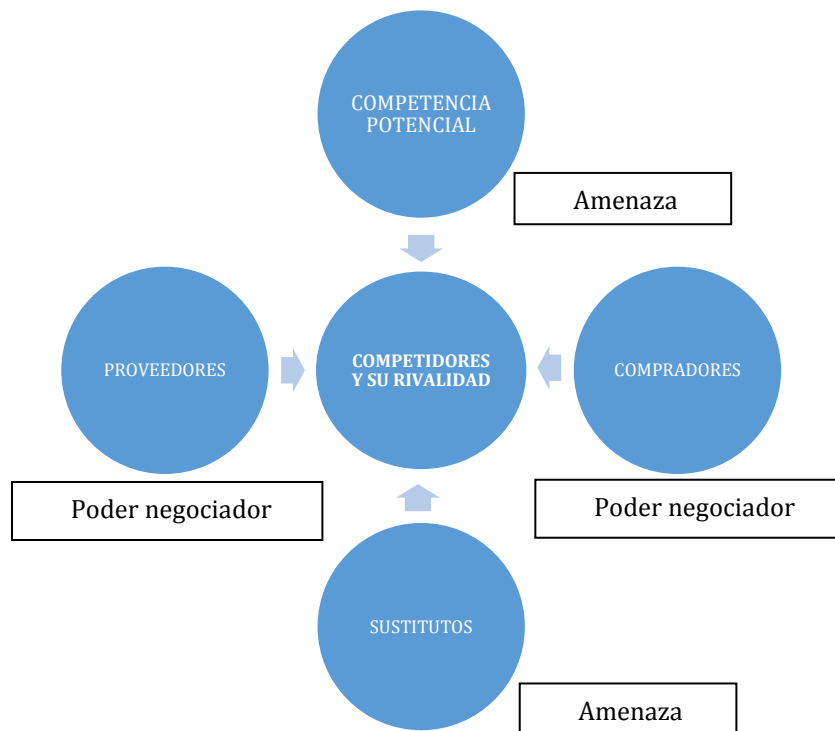
**2. Sustitutos.-** Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales y se complica más si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden competir con precios más bajos. (Rojas Miguel, 2012)

**3. Poder de negociación de los compradores.-** Un mercado no será muy atractivo si el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es diferenciado, hay que considerar las exigencias de los compradores en materia de reducción de precios, mayor calidad y servicios. (Rojas Miguel, 2012)

**4. Poder de negociación de los proveedores.-** Un mercado no será atractivo cuando los proveedores están bien organizados, que tengan recursos y que puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. (Rojas Miguel, 2012)

**5. Rivalidad entre los competidores actuales.-** Será muy difícil competir en mercados donde los competidores estén bien posicionados, sean numerosos y los costos fijos sean altos; pues estarán expuestos a guerra de precios, campañas publicitarias, promociones y nuevos productos. (Rojas Miguel, 2012)

**Figura 5.** Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.



Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

### 3.1.6. Indicadores

Los indicadores son la herramienta ideal para efectuar un seguimiento y medición del desempeño de los procesos. Indicador es una variable, objeto de medición o valoración, comparado con un valor actual con respecto a un referente. Los indicadores se formulan con el propósito de medir los objetivos institucionales o estratégicos y los objetivos de los procesos. (Rojas Miguel, 2012)

Los indicadores son parámetros que miden el grado de cumplimiento de los objetivos, cualitativamente o cuantitativamente. En todo caso el proceso de desarrollo de un indicador debe ajustarse a uno de tres criterios (eficacia, eficiencia y efectividad), los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad. (Gallardo Hernández, 2012)

**Eficacia**, es decir, la habilidad para obtener los resultados deseados.

**Eficiencia**, que tienen que ver con la optimización de los recursos utilizados.

**Efectividad**, que se refiere a la relación entre los resultados logrados y los propuestos.

En función de estos tres criterios los indicadores se pueden clasificar en dos clases: indicadores de resultado (de efecto) que miden la consecución del objetivo; mientras que aquellos que permiten realizar ajustes en la operación se denominan indicadores de desempeño (causales). Ambos indicadores forman una cadena en la que los resultados del nivel inferior son causales de los resultados del nivel superior. (Gallardo Hernández, 2012)

Los objetivos e indicadores del cuadro de mando integral se derivan de la visión y estrategias de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, la del cliente, la los procesos internos y la de formación y crecimiento. (Kaplan Robert, 2000)

### 3.1.7. Cuadro de Mando Integral o Balanced scorecard

Es una metodología para vincular la estrategia con la ejecución, donde se convierte la visión en acción mediante el desarrollo de un conjunto coherente de indicadores que permiten el seguimiento y control que son fundamentales para la ejecución. (Gallardo Hernández, 2012)

En 1992, Robert Kaplan y David Norton señalan que se refiere a un balance entre las perspectivas externas relacionadas con accionistas y clientes, y las perspectivas internas de los procesos, como la capacitación, innovación y desarrollo. También existe un equilibrio entre indicadores de resultados, e indicadores de desempeño, que impulsan la acción futura. (Gallardo Hernández, 2012)

Kaplan y Norton, en el 2000, mencionan que

Para que las empresas tengan éxito se debe invertir en los activos intelectuales y se los gestionen, la especialización funcional debe ser integrada en los procesos basados en los clientes, la producción en masa. La prestación de productos y servicio estándar ha de ser reemplazada por la entrega flexible, entusiasta y de alta calidad de productos y servicios innovadores, que pueden ser individualizados hacia segmentos de clientes seleccionados. La innovación y mejora de productos, servicios y procesos será generada por empleados muy preparados, una superior tecnología de la información y unos procedimientos organizativos adaptados. (p. 32)

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes, y los indicadores internos de los procesos críticos del negocio, innovación, formación y crecimiento. Este equilibrio es entre indicadores de los resultados, resultados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura. (Kaplan Robert, 2000)

En 2000, Kaplan y Norton indican que las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo, y utilizando este enfoque de medición llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback (retroalimentación) y formación estratégica. (p. 28)

El CMI es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de las estrategias. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, introduce los inductores de la actuación futura. Los inductores que incluyen las cuatro perspectivas mencionadas derivan de

una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles. (Kaplan Robert, 2000)

Las cuatro perspectivas de cuadro de mando integral que se detallan a continuación, permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y entre las medidas objetivas y subjetivas. El cuadro de mando integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. (Kaplan Robert, 2000)

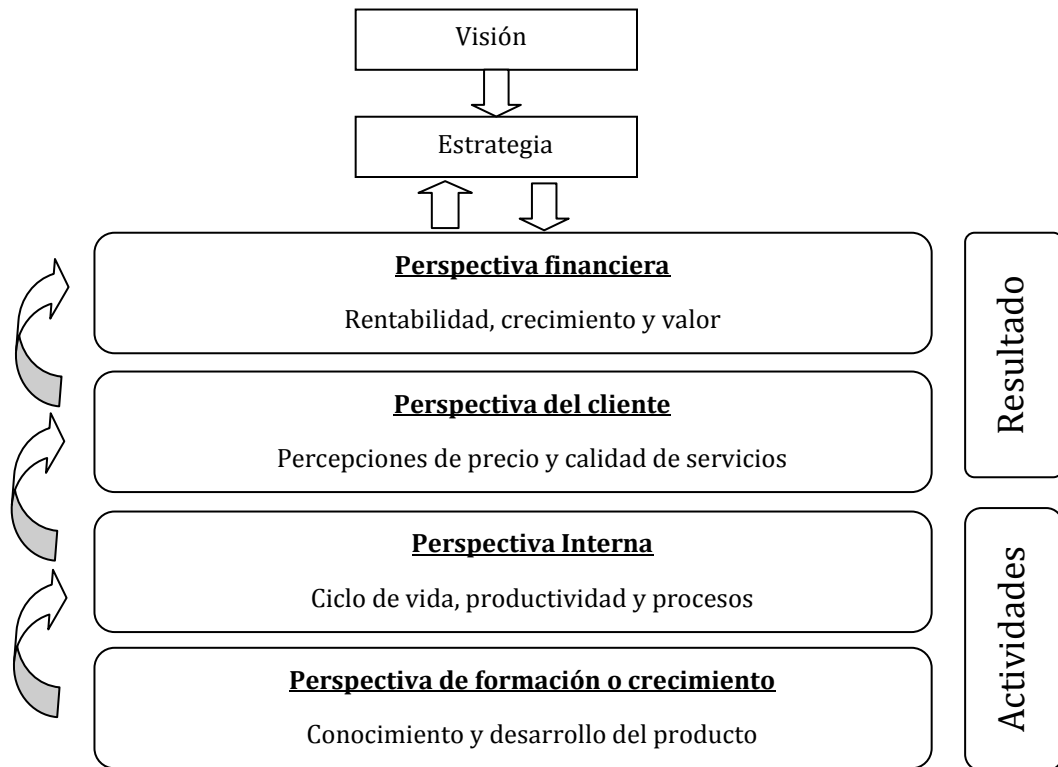
**Perspectiva del Cliente.-** Se identifica los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación en esos segmentos. Los indicadores incluyen la satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes; incluyendo un valor añadido a clientes de segmentos específicos.(Kaplan Robert, 2000)

**Perspectiva del proceso Interno.-** Permite identificar procesos para generar propuestas de valor que atraerán y retendrán clientes, además de satisfacer las expectativas de rendimientos financieros. Los procesos internos se centran en tener mayor impacto en la satisfacción del cliente y en consecución de los objetivos financieros. (Kaplan Robert, 2000)

**Perspectiva de formación o crecimiento.-** Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Será necesario invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información, coordinando los procesos de la organización. (Kaplan Robert, 2000)

**Perspectiva Financiera.-** Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se ha realizado. Las medidas de actuación financiera indican si las estrategias, además de su aplicación y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.(Kaplan Robert, 2000)

**Figura 6.** Relaciones causa - efecto entre perspectivas.



Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

### 3.1.8. Productividad

Consiste en obtener los mejores resultados en ventas a través de ir satisfaciendo necesidades de los clientes; considerando las expectativas de los clientes, el rango de ganancia a corto y largo plazo, la capacidad de la fuerza de venta, la competencia y los productos sustitutos.

Por estas razones los directivos de la asociación requieren un plan bien organizado para poder alcanzar una empresa operativamente excelente según lo indicado por Gallardo Hernandez, 2012 en función de lo siguiente:

- Implementación de las estrategias, desarrollando esquemas operativos que garantizan la vinculación de la planeación con su ejecución.
- Se concentran en la eficiencia y en la coordinación de sus esfuerzos.
- Optimizar y perfeccionar los procesos
- Trabajar coordinadamente, valorar el trabajo en equipo
- Desarrollar relaciones estrechas con sus proveedores

- Desarrollar y mantener sistemas de información integrados, fiables, rápidos y demás tecnologías para conseguir mejor eficiencia y control operacional
- Ofrecer un servicio estandarizado, sin problemas y sin sorpresas
- Asegurar un volumen importante y constante a nivel diario, semanal y/o anual. Las fluctuaciones (picos o valles) en la demanda del producto puede ser un problema operacional que debe ser rectificado.

El marco teórico propuesto está básicamente determinado por las características y necesidades de la investigación; permite decidir qué datos serán necesarios, cuáles técnicas de investigación han de aplicarse y por supuesto para el análisis e interpretación de resultados. (Agraria, 2010)

## Capítulo 4

# Metodología

La metodología de la investigación está orientada por el modelo cuantitativo que busca la causa de los hechos que se estudia en la empresa, establece el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas en los procesos de análisis y gestión.

Se basó en una vinculación con socios interesados en mejorar su negocio ancestral de elaboración de quesos, el emprendimiento de la asociación de desarrollo social e integral de la Comunidad de Pímbalo y el apoyo interinstitucional es mejorar su producción y comercialización de quesos de tipo fresco y mozzarella, negocio que mueve la economía de las familias campesinas de una de las parroquias más importantes del cantón Guaranda en el procesamiento de la leche.

A continuación se realiza un diagrama sobre el proceso para recopilar la información, el análisis de datos y la obtención del informe final de grado.



### 4.1. Diagnóstico

El diagnóstico planteado para esta investigación, estuvo enfocado a personas adultas con conocimientos ancestrales en la elaboración de quesos; denominado diagnóstico rural participativo (DRP) que es un conjunto de herramientas que se realizó con los socios y dirigentes de la comunidad para identificar necesidades y problemas de la empresa de quesos; para ir generando participación y el diseño de la planificación en base a su experiencia, conocimientos y realidad de la asociación. Este diagnóstico estuvo bajo la metodología de la andragogía (educación de personas adultas). La metodología que utiliza la andragogía es activa, participativa, crítica y creativa. (Agraria, 2010)

Existen muchas técnicas para trabajar con adultos, en este caso para el levantamiento de la información se usó reuniones con técnicos de instituciones gubernamentales responsables del sector y que conocen el desarrollo de la asociación, mediante conferencias, estudios de caso, desarrollo

grupal, lluvia de ideas, debates dirigidos, promoción de ideas, diálogo simultáneo, competencias, entre otras. Se realizaron reuniones de socialización con dirigentes, líderes y socios de la organización con la finalidad de obtener información y posteriormente a un análisis de formular y diseñar la propuesta de tesis en base a los conceptos del marco teórico; la predisposición de la asociación es con la finalidad de mejorar la economía de la empresa estableciendo un equilibrio en el buen vivir de la comunidad; en función a comportamientos sociales y procesos políticos que influyen en la organización. (Agraria, 2010)

El DRP se ejecuta en las comunidades y con la participación de sus miembros, se ha considerado cuatro etapas.

1. Información de la asociación y de la comunidad.- Se determina históricos de la asociación y la influencia de la comunidad, mapas actuales de producción, relaciones locales.
2. Actividades productivas.- Sistemas de producción, calendario de producción, actividad productiva.
3. Identificación de problemas, limitantes, necesidades e intereses.- Matriz de priorización de problemas, árbol de problemas
4. Identificaciones de soluciones.- matriz de evaluación de soluciones y propuestas, líneas de tiempo, lluvias de ideas, sistematización de la información. (Agraria, 2010)

Además se realizó un análisis y observación del entorno de la organización, el apoyo de las instituciones que impulsan su actividad agroproductiva, de esta manera se formuló y diseñó la temática propuesta, acorde a la realidad de la empresa.

Para la presente tesis se obtuvo la información mediante el estudio de toda la población, no se realizó un muestreo ya que el tamaño de la población es estadísticamente manejable. Se realizó un censo del universo, es decir los 85 miembros de la asociación de desarrollo social e integral de la Comunidad de Pímbalo, junto con los técnicos responsables del sector de varias instituciones como son, entidades financieras, MAGAP, Municipios, GADs; por medio de dichas reuniones se realizó el levantamiento de la información a través de conferencias, estudios de caso, desarrollo grupal, lluvia de ideas, debates dirigidos, promoción de ideas, diálogo simultáneo, logrando así obtener datos de mayor precisión y objetividad. Además se realizó un análisis, mediante la observación del entorno donde se desarrolla la organización.

## **4.2. Método(s) aplicado(s)**

Partiendo de la perspectiva de los métodos de investigación general, se requiere que se aplique como métodos de investigación al MÉTODO DEDUCTIVO para abordar las dificultades de la empresa, el proceso administrativo, incluyendo las técnicas de venta y servicio al cliente hasta especificar un modelo de gestión con la necesidad de difusión eficiente que se requiere; del mismo modo se trabajará con el MÉTODO ANALÍTICO debido a la importancia de examinar los pasos necesarios de una realidad detectada para diseñar el modelo de gestión que conlleva la expansión estratégica basada. (Agraria, 2010)

Desde el punto de vista de los Métodos de investigación específicos, se propone al MÉTODO EXPERIMENTAL, porque en base al desarrollo de un modelo de gestión se pretende advertir sobre el aseguramiento de calidad del servicio. (Agraria, 2010)

Las herramientas de investigación aplicadas son el DRP y las fichas de observación, que permiten obtener datos concretos y con su análisis fue factible dilucidar la problemática interna y externa de la empresa. (Agraria, 2010)

## Capítulo 5

# Resultados

En este capítulo de la tesis se analizó la situación actual de la empresa, se formuló y diseñó la expansión estratégica en función del análisis crítico-propositivo de factores internos y externos que inciden en el desarrollo empresarial de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de La Comunidad de Pímbalo, aplicando como herramienta fundamental el análisis FODA así como también se incluirá el estudio de vulnerabilidad, la formulación de estrategias, misión, visión y objetivos enfocados al rol empresarial; para con todos estos resultados establecer el direccionamiento estratégico mediante el cuadro de mando integral.

### 5.1. Evaluación Preliminar

La Asociación de Desarrollo Social e Integral de La Comunidad De Pímbalo, dedicada a la producción y venta de queso fresco y mozzarella, es una organización formada por 85 socios, entre los cuales se menciona a sus dirigentes: el presidente (Juan Poaquiza Azogue), vicepresidente (Humberto Chimborazo Sigcha), administrador (Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo) y tesorero (Manuel Chimborazo Sigcha).

Actualmente la empresa no cuenta con direccionamiento estratégico lo que ha reducido su productividad y desarrollo competitivo, el diseño y ejecución de una expansión estratégica permitirá a la asociación superar las dificultades, logrando ser más competitivos por medio de iniciativas estratégicas como entrega flexible del producto, alta calidad del producto, servicios o productos innovadores, aumento e intensificación de las capacidades de los empleados, logrando de esa manera mejorar su rol empresarial, estabilidad y fortalecimiento organizativo.

Para la obtención de la información que se describen en las tablas de este capítulo, se realizó varias reuniones con los socios, dirigente y técnicos del MAGAP enfocando la información recopilada en base a la teoría que se planteó en el anterior capítulo del marco teórico, adaptando las matrices que señala Serna (2002) para poder medir los resultados obtenidos y poder ir formulando las decisiones estratégicas. Se realizó un diagnóstico actual de la empresa donde en consenso con la organización se determinaron los aspectos fundamentales para el éxito o fracaso de la organización. En la matriz de impacto se establece un rango alto, medio y bajo; donde la organización evalúa cada

uno de estos factores en relación con el impacto en un mismo rango, que puede afectar al negocio en función a cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza.

## 5.2. Análisis de resultados

### 5.2.1. Diagnóstico interno

El análisis del diagnóstico interno ha permitido determinar las fortalezas y debilidades de la empresa en función de su capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano.

#### Capacidad Directiva

Formada por las fortalezas y debilidades que haya en el proceso administrativo relacionado con los recursos para planificar, dirigir, tomar decisiones, coordinar acciones, comunicar y controlar procesos. (SERNA Gómez, 2002)

**Tabla 1.** Capacidad Directiva

	CAPACIDAD DIRECTIVA	TIPO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Organización de actividades	CAP. DIR.		X						X	
2	Implementación de nuevas actividades	CAP. DIR.					X		X		
3	Planificación de actividades	CAP. DIR.				X				X	
4	Comunicación de objetivos y metas trazadas	CAP. DIR.		X					X		
5	Habilidades gerenciales y administrativas	CAP. DIR.					X			X	
6	Trabajo en equipo	CAP. DIR.	X								X
7	Repuesta a los cambios	CAP. DIR.					X			X	
8	Gestión para adquirir tecnologías	CAP. DIR.				X			X		
9	Gestión de evaluaciones y pronósticos	CAP. DIR.			X					X	

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

La tabla 1, indica las fortalezas, debilidades y el impacto que representa para la empresa en su capacidad directiva; la asociación tiene debilidades en un rango medio en cuanto a la implementación de nuevas actividades, habilidades gerenciales y administrativas; y respuesta a cambios, en un rango alto se encuentra la planificación de actividades y la gestión para adquirir tecnologías, son parámetros que se deben corregir, entre las fortalezas de rango alto es el trabajo en equipo, en un rango medio son la organización de actividades y comunicación de objetivos y metas; y finalmente en un rango bajo la gestión de evaluaciones y pronósticos, estas fortalezas serán fundamentales para disminuir las falencias existentes.

## Capacidad Competitiva

Abarca todos los aspectos referentes con el área comercial, así como tipo de producto, novedad del mismo, exclusividad, participación en el mercado, canales de distribución, precios, lealtad del cliente, posicionamiento en el mercado, características de los rivales. (SERNA Gómez, 2002)

**Tabla 2.** Capacidad Competitiva

	CAPACIDAD COMPETITIVA	TIPO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Experiencia en la elaboración de los productos	CAP.COM	X								X
2	Calidad en la elaboración de los productos de la empresa	CAP.COM		X							X
3	Materias primas a disposición durante todo el año.	CAP.COM	X								X
4	Actividades de marketing (publicidad, promoción)						X		X		
5	Disponibilidad de flujo de efectivo	CAP.COM	X								X
6	Diversidad de productos a comercializar en el mercado.	CAP.COM					X			X	
7	Comunicación con los clientes	CAP.COM					X			X	
8	Programa post venta	CAP.COM					X		X		
9	Ingreso a nuevos mercados	CAP.COM				X				X	
10	Costos en la distribución de los productos	CAP.COM	X								X
11	Clientes satisfechos y con fidelidad	CAP.COM		X						X	

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

La tabla 2, indica las fortalezas, debilidades y el impacto que representa para la empresa en su capacidad competitiva; la asociación tiene debilidades en un rango alto el ingreso a nuevos mercados; en un rango medio en actividades de marketing como son la publicidad y promoción; diversidad de productos, comunicación con los clientes y programas postventa; en fortalezas en un rango alto la experiencia en la elaboración de productos, materias primas a disposición durante todo el año, disponibilidad del flujo de efectivo y costos de distribución de los productos; en un rango medio la calidad en la elaboración del producto y clientes satisfechos y con fidelidad.

## Capacidad Financiera

Incluye los aspectos financieros como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, solvencia, rotación de cartera e inventarios, rendimiento sobre la inversión, período de cobranza, rotación de proveedores, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda además de otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y el área de análisis. (SERNA Gómez, 2002)

**Tabla 3. Capacidad Financiera**

	CAPACIDAD FINANCIERA	TIPO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Disponibilidad de créditos oportunos por instituciones financieras del estado	CAP.FIN	X								X
2	Costos de producción estables	CAP.FIN	X							X	
3	Retorno de las inversiones	CAP.FIN					X			X	
4	Distribución de recursos económicos	CAP.FIN					X		X		
5	Reportes financieros	CAP.FIN					X			X	
6	Personal capacitado en todos los aspectos financieros	CAP.FIN			X				X		
7	Nivel de endeudamiento	CAP.FIN	X								X

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

La tabla 3, indica las fortalezas, debilidades y el impacto que representa para la empresa en su capacidad financiera; la asociación tiene debilidades en un rango medio en el retorno de las inversiones, distribución de recursos económicos y reportes financieros; en lo referente a las fortalezas de rango alto poseen disponibilidad de créditos oportunos, costos de producción estables y un adecuado nivel de endeudamiento; y en un rango bajo personal capacitado en aspectos financieros.

## Capacidad Tecnológica

Se refiere a todos los procesos especializados en programas, hardware, software, maquinaria o equipos, que ayudan a disminuir el tiempo de trabajo administrativo o productivo gracias a programas o funciones especializadas, mismos que facilitan las tareas de la empresa como transferencias bancarias, importaciones, exportaciones, acceso a servicios en línea, publicidad, marketing entre otros. (SERNA Gómez, 2002)

**Tabla 4.** Capacidad Tecnológica

	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	TIPO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Maquinarias y equipos modernos para la producción	CAP.TEC					X			X	
2	Capacidad de mejoras productiva adquiriendo nuevas tecnologías	CAP.TEC				X				X	
3	Uso máximo de las tecnologías disponibles en la producción	CAP.TEC	X								X
4	Investigación de nuevas maneras de optimizar el rendimiento de equipos	CAP.TEC					X			X	
5	Mantenimiento oportuno de las maquinarias y equipos	CAP.TEC		X						X	

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

La tabla 4, indica las fortalezas, debilidades y el impacto que representa para la empresa en su capacidad tecnológica; la asociación tiene debilidades en un rango alto en la capacidad de adquirir nuevas tecnologías y en un rango medio maquinaria/equipos modernos; en lo que se refiere a las fortalezas en un rango alto tienen un uso máximo de las tecnologías disponibles y en un rango medio el mantenimiento oportuno de las maquinarias y equipos.

## Capacidad del Talento Humano

Son todos los empleados de la empresa, en este aspecto se toma en cuenta el nivel académico de cada uno, los cursos de capacitación a los que han asistido, el nivel de remuneración, las comisiones por ventas, la rotación de personal, experiencia y conocimiento técnica, estabilidad, ausentismo, dinamismo, compromiso con la empresa, etc. (SERNA Gómez, 2002)

**Tabla 5.** Capacidad de Talento Humano

	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	TIPO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Conocimientos adecuados a las necesidades de las actividades	CAP.TH		X						X	
2	Experiencia técnica en la elaboración de los productos	CAP.TH	X								X
3	Designación de actividades para cada colaborador	CAP.TH		X							X
4	Capacitación permanente para mejora las habilidades del personal	CAP.TH					X		X		
5	Reuniones periódicas para informar sobre cambios o novedades en la empresa	CAP.TH		X							X
6	Incentivos que ayuden con la motivación en el trabajo realizado	CAP.TH					X			X	
7	Comunicación de metas alcanzadas y reconocimiento del esfuerzo	CAP.TH			X					X	

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

a tabla 5, indica las fortalezas, debilidades y el impacto que representa para la empresa en su capacidad de talento humano; la asociación tiene debilidades en un rango medio en la capacitación permanente del personal y en los incentivos para motivar a sus empleados; con respecto a la fortaleza en un rango alto se refiere a la experiencia y conocimiento técnico para elaborar quesos; en un rango medio los conocimientos idóneos para cubrir las necesidades en las actividades del negocio, además en la designación de actividades para cada empleado y las reuniones periódicas para informar al resto del personal; con un rango bajo se cuenta con una buena comunicación sobre las metas y reconocimiento del esfuerzo.

## 5.2.2. Diagnóstico externo

### Factores económicos

Concernientes al comportamiento de la economía, tanto nacional como internacional: alza o baja de petróleo y oro, índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, riesgo país, comportamiento de la economía internacional. (SERNA Gómez, 2002)

**Tabla 6.** Factor Económico

	FACTOR ECONOMICO	TIPO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Administración estratégica para las empresas productivas	FAC.ECO					X			X	
2	Leyes laborales y beneficios a trabajadores	FAC.ECO					X			X	
3	Implementación de nuevos impuestos a empresas productoras	FAC.ECO				X			X		
4	Medidas económicas para controlar venta de productos	FAC.ECO			X					X	
5	Normativa jurídica clara para la inversión	FAC.ECO			X					X	
6	Proyecciones futuras para la comercialización	FAC.ECO			X						X
7	Disminución del poder adquisitivo en clientes	FAC.ECO				X			X		
8	Políticas económicas por autoridades seccionales	FAC.ECO					X			X	

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

La tabla 6, indica las oportunidades, amenazas y el impacto que representa para la empresa en diferentes factores económicos; la asociación tiene amenazas en un rango alto en lo referente a la implementación de nuevos impuestos empresariales y en la disminución del poder adquisitivo de los clientes; en un rango medio la administración estratégica para las empresas, las leyes laborales, los beneficios a los trabajadores y las políticas económicas que pueden afectar al desarrollo empresarial; entre las oportunidades de la asociación con referencia al factor económico en un rango bajo son las medidas económicas para controlar la venta de los productos, normativa jurídica para realizar inversiones y las proyecciones futuras para la comercialización.

## Factores Político

Están determinados por los mandatarios de turno su ideología e inclinación. Las empresas podrán desarrollarse mejor cuando bajan los impuestos, incentivando la inversión. (SERNA Gómez, 2002)

**Tabla 7.** Factor Político

	FACTOR POLITICO	TIPO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Inestabilidad política del País	FAC.POL					X			X	
2	Incremento de la responsabilidad pública	FAC.POL			X					X	
3	Credibilidad en las instituciones estatales	FAC.POL			X						X

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

La tabla 7, indica las oportunidades, amenazas y el impacto que representa para la empresa en diferentes factores políticos; la asociación tiene amenazas en un rango medio en lo referente a la inestabilidad política de País; en las oportunidades en un rango bajo se cuenta con el incremento de la responsabilidad pública, y credibilidad en las instituciones estatales. La quesera por pertenecer a una asociación cuenta con el apoyo de instituciones de Gobierno y privadas que pretenden mejorar la calidad de vida de los campesinos mediante proyectos o programas que difundan la producción y comercialización de los productos.

## Factor Social

Referentes a las actitudes, creencias, valores de la gente, modo de vida, estratos, clases, tipo de pensamiento, consumismo, hábitos, estilo de vida en las grandes ciudades, en los campos. La cantidad de niños, jóvenes, población económicamente activa, nivel de ingresos. Los cambios en la educación, la tasa de natalidad, entre otros factores que cambian las necesidades y prioridades de las personas. (SERNA Gómez, 2002)

**Tabla 8.** Factor Social

	FACTOR SOCIAL	TIPO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Nuevos proyectos de involucramiento social en el sector	FAC.SOC					X			X	
2	Nuevas exigencias de la sociedad en la elaboración de productos	FAC.SOC		X							X
3	Responsabilidad de todas las actividades en las empresas	FAC.SOC		X							X
4	Aumento del desempleo	FAC.SOC				X			X		
5	Migración	FAC.SOC						X		X	

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

La tabla 8, indica las oportunidades, amenazas y el impacto que representa para la empresa en diferentes factores sociales; la asociación tiene amenazas en un rango alto el aumento del desempleo, en un rango medio nuevos proyectos de involucramiento social y en un rango bajo las migraciones; en las oportunidades en un rango medio las nuevas exigencias del producto y responsabilidad empresarial. Los índices de desempleo y migración juegan papeles trascendentales en el desarrollo del negocio.

## Factor Tecnológico

Referentes al desarrollo de máquinas, herramientas, telecomunicaciones. Mismos que dependen del tipo de empresa para adquirir mayor o menor importancia. (SERNA Gómez, 2002)

**Tabla 9.** Factor Tecnológico

	FACTOR TECNOLÓGICO	TIPO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Limitación para adquisición de nuevas tecnologías	FAC.TEC					X			X	
2	Implementación tecnológica en los procesos	FAC.TEC		X						X	
3	Innovación de la tecnología	FAC.TEC		X						X	
4	Automatización de la información	FAC.TEC		X						X	

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

La tabla 9, indica las oportunidades, amenazas y el impacto que representa para la empresa en diferentes factores tecnológicos; la asociación tiene amenazas en un rango medio en la limitación para adquirir nuevas tecnologías y en oportunidades en un rango medio la implementación tecnológica, innovación de la tecnología y automatización de la información.

## Factor Competitivo

La competitividad está generada por la presión que imponen las empresas dedicadas al mismo negocio, lo que las obliga a ser más eficientes siempre y cuando estén insertas en una red sólida con proveedores, distribuidores y vendedores que afiancen su presencia en el mercado. Teniendo en cuenta los clientes, el mercado, la calidad y el servicio de la empresa comparado con la competencia.

**Tabla 10.** Factor Competitivo

	FACTOR COMPETITIVO	TIPO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Implementación de estrategia de comercialización	FAC.COM		X						X	
2	Ingreso de nuevos competidores	FAC.COM					X		X		
3	Reconocimiento de los productos en el mercado	FAC.COM		X						X	
4	Diversificación de productos en el mercado	FAC.COM					X			X	
5	Nuevos canales de comercialización	FAC.COM	X							X	
6	Nuevas presentación de los productos	FAC.COM	X							X	
7	Nuevos productos a comercializar	FAC.COM	X							X	
8	El registro sanitario en proceso para obtención	FAC.COM				X				X	

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

La tabla 10, indica las oportunidades, amenazas y el impacto que representa para la empresa en diferentes factores competitivos; la asociación tiene amenazas en un rango alto la obtención en proceso del registro sanitario, en un rango medio la llegada de nuevos competidores y diversificación de productos en el mercado; en las oportunidades en un rango alto los nuevos canales de comercialización, nuevas presentaciones de productos y nuevos productos a comercializar; en un rango medio la implementación de nuevas estrategias de comercialización y el reconocimiento del producto en el mercado. Las alianzas estratégicas, la inversión pública y privada, los créditos oportunos generan oportunidades de crecimiento y expansión para la empresa de quesos.

## Factor Geográfico

Relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, cercanía a los lugares potenciales de comercialización. (SERNA Gómez, 2002)

**Tabla 11.** Factor Geográfico

	FACTOR GEOGRAFICO	TIPO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Vías de acceso y canales de distribución	FAC.GEO		X						X	
2	Servicios básicos para efectuar todas las actividades	FAC.GEO		X						X	
3	Condiciones climáticas adecuadas en el sector	FAC.GEO					X			X	

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

La tabla 11, indica las oportunidades, amenazas y el impacto que representa para la empresa en diferentes factores geográficos; la asociación tiene amenazas en un rango medio las condiciones climáticas y como oportunidades en un rango medio las vías de acceso y canales de distribución, y los servicios básicos para efectuar las actividades.

### 5.2.3. Planeación estratégica

Una vez identificada cada matriz de impacto para el diagnóstico interno y externo se realiza la matriz del análisis FODA, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, posteriormente el grupo ejecutivo realiza la evaluación de cada factor, valorando y calificando dicha matriz. Se realiza una escala del 0 al 100%, en las que 0 denota la ausencia de impacto en la empresa, mientras que 100% las consecuencias muy influyentes, esta calificación subjetiva se fundamentó en experiencia y responsabilidad de los ejecutivos y técnicos participantes en las reuniones, requiere mucho juicio y uso del conocimiento técnico, del entorno y de la organización.

### Ejecución del procedimiento de síntesis

#### Análisis FODA

Una vez identificada la información crítica del análisis de entorno para entender el negocio y el ámbito en el que se desarrolla, en la tabla 12, se clasifica la información y se detalla el FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), de la asociación identificando los porcentajes de incidencia por cada uno.

**Tabla 12.** Análisis FODA

OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
Alianzas estratégicas (FEPP, MAGAP) para mejorar las actividades de la asociación.	FAC.COM	30%	Creación de nuevas empresas que producen el mismo producto	FAC.COM	30%
Creación de nuevos proyectos en el sector, para mejorar los procesos productivos de la asociación.	FAC.SOC	10%	Riesgos agroclimáticos o ambientales	FAC.GEO	10%
Implementación de nuevas herramientas e instrumentos tecnológicos en la producción de los productos de la asociación.	FAC.TEC	15%	Acceso a maquinaria y equipos de punta	FAC.TEC	10%
Contar con líneas de créditos oportunos, tanto en la producción como en la gestión de la empresa.	FAC.COM	25%	Tendencias variables de los consumidores	FAC.COM	20%
Apertura de canales de comercialización para la asociación.	FAC.COM	15%	Saturación de mercado	FAC.COM	25%
Difusión en ferias y en distintos eventos, los productos elaborados por la asociación.	FAC.COM	5%	Migración de las personas de la comunidad a otras ciudades	FAC.COM	5%
		100%			100%
FORTALEZAS			DEBILIDADES		
Experiencia en la elaboración de los distintos productos.	CAP.TH	15%	No contar con todos los registros sanitarios en la asociación.	CAP.COM	30%
Disponer de un establecimiento propio para las distintas actividades de la asociación.	CAP.COM	15%	Falta de un plan de marketing con el propósito de comercializar todos los productos	CAP.COM	20%
Contar con la materia prima durante todo el año para la producción de los productos que se comercializa.	CAP.COM	25%	No cuentan con la automatización de la información	CAP.TEC	10%
Tener el apoyo de instituciones grandes para su producción como comercialización de sus productos	CAP.COM	20%	Fortalecimiento y concientización empresarial de la organización	CAP.TH	10%
Disponer de herramientas e instrumentos tecnológicos acorde a las necesidades de producción.	CAP.TEC	20%	Alineación de objetivos no está acorde a sus actividades.	CAP.DIR.	15%
Mantener una estabilidad de los precios de las materias primas	CAP.COM	5%	Falta una mayor eficiencia en actividades operativas y financieras.	CAP.COM	15%
		100%			100%

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

La formulación del FODA es muy importante para el análisis estratégico, indicará y planificará que tipo de acciones deberá tomar la empresa, el tiempo y su magnitud. Se debe proceder con prudencia y precaución con el fin de no incurrir en errores emocionales que puedan afectar gravemente a la organización. (SERNA Gómez, 2002)

### **Análisis FODA-ESTRATEGIAS**

En la tabla 13, se han formulado estrategias, que son actividades para alcanzar las metas y los objetivos propuestos, las metas son la cuantificación de los objetivos, se ha estimado los recursos con los que se cuenta la asociación y han sido ajustados a la realidad de la organización, se han formulado las estrategias, considerado la interacción entre las fortalezas-oportunidades, fortalezas-amenazas, debilidades-oportunidades y debilidades-amenazas como se muestra en la tabla indicada.

**Tabla 13.** Análisis FODA-ESTRATEGIAS

<b>ANÁLISIS FODA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Alianzas estratégicas (FEPP, MAGAP) para mejorar las actividades de la asociación.	Creación de nuevas empresas que producen el mismo producto
	Creación de nuevos proyectos en el sector, para mejorar los procesos productivos de la asociación.	Riesgos agroclimáticos o ambientales
	Implementación de nuevas herramientas e instrumentos tecnológicos en la producción de los productos de la asociación.	Acceso a maquinaria y equipos de punta
	Contar con líneas de créditos oportunos, tanto en la producción como en la gestión de la empresa.	Tendencias variables de los consumidores
	Apertura de canales de comercialización para la asociación.	Saturación de mercado
	Difusión en ferias y en distintos eventos, los productos elaborados por la asociación.	Migración de las personas de la comunidad a otras ciudades
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
Experiencia en la elaboración de los distintos productos.	Establecer acuerdos claves para el fortalecimiento de las actividades de la asociación	Determinar distintas formas y estrategias de promocionar los productos de calidad de la asociación
Disponer de un establecimiento propio para las distintas actividades de la asociación.	Proponer nuevos proyectos a los aliados estratégicos dentro de las instalaciones de la empresa	Adecuar un centro de acopio en las instalaciones, para mantener los productos en buen estado y en una cantidad constante
Contar con la materia prima durante todo el año para la producción de los productos que se comercializa.	Presentar alternativas de almacenamiento de materia prima con el apoyo de nuevos equipos y maquinarias	Conocer las nuevas tecnologías o innovaciones para el almacenamiento de las materias primas.
Tener el apoyo de	Establecer líneas de créditos que	Realizar un estudio de

instituciones grandes para su producción como comercialización de sus productos	permitan aprovechar todo el apoyo de las instituciones públicas como privadas	mercado para conocer las tendencias de los consumidores y promocionar los productos
Disponer de herramientas e instrumentos tecnológicos acorde a las necesidades de producción.	Establecer los canales de comercialización más adecuados, con el propósito de aumentar la producción de la asociación	Estar informado de cambios en el ámbito comercial y como la tecnología puede ayudar con las tareas de la empresa
Mantener una estabilidad de los precios de las materias primas	Disponer de un cronograma de eventos en los cuales se participará para exponer los beneficios de los productos producidos.	Presentar materiales informativos para eventos y ferias donde se exponga y deguste los productos de la empresa.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
No contar con todos los registros sanitarios en la asociación.	Establecer un cronograma para la adquisición de los registros sanitarios exigidos, en coordinación con las instituciones que apoyan a la empresa.	Aprovechar de forma más eficiente el apoyo de las instituciones públicas como privadas, adquiriendo los registros del producto
Falta de un plan de marketing con el propósito de comercializar todos los productos	Presentar un proyecto de marketing que ayude a mejorar las distintas actividades comerciales de la empresa	Establecer un cronograma y planificación de la producción y las entregas a los clientes
No cuentan con la automatización de la información	Disponer de la información necesaria de tecnologías que podrían utilizarse en la asociación, con el propósito de mejorar los productos o elaborar nuevos.	Automatizar la información e implementar proyectos para adquirir nueva tecnologías
Fortalecimiento y concientización empresarial de la organización	Disponer de un presupuesto exclusivo para las capacitaciones que son efectuadas por instituciones públicas o privadas para la asociación	Establecer responsables y periodos para promocionar los productos con el aprovechamiento de las instituciones públicas como privadas.
Alineación de objetivos no está acorde a sus actividades.	Capacitación a los dirigentes de la asociación para la ejecución y difusión a toda la organización de los objetivos y actividades	Difundir periódicamente alineación de las actividades para lograr los objetivos de la empresa
Falta una mayor eficiencia en actividades operativas y financieras.	Capacitación y participación en distintos eventos donde se obtenga información de cómo mejorar tanto la parte operativa como financiera de las actividades que se efectúan en la empresa.	Establecer alianzas comerciales y con empresas que permitan informarse de cómo ha mejorado sus actividades operativas y financieras.

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

Esta relación del FODA, permite convertir las amenazas en oportunidades, así como aprovechar las fortalezas, anticipar el efecto de las amenazas y prevenir el efecto de una debilidad. (SERNA Gómez, 2002)

### **Análisis de vulnerabilidad**

Después de calificar las matrices anteriormente citadas, formulando el FODA en base a la severidad de impacto y la formulación de estrategias con la interacción del FODA, se puede pasar a un diagrama de análisis de vulnerabilidad, este análisis es una técnica que indica Serna (2002) se desarrolla con el nivel ejecutivo de la empresa dirigido al identificar el diagnóstico estratégico, para la elaboración del análisis de vulnerabilidad los dirigentes del grupo identifican los factores puntales que influyen en la organización, pueden referirse al talento humano, competencia, proceso productivo y tecnológico, situación financiera, etc., para esto se usó técnicas grupales como la lluvia de ideas y la matriz de causa efecto. Una vez identificado los puntales se los convierte en amenazas, donde el grupo de la organización analiza las consecuencias de estas amenazas, y luego se realiza una calificación; donde para la valoración de impacto que se establece una escala del 1 al 10, donde 0 corresponde a la ausencia de impacto y 10 las consecuencias desastrosas. Para la probabilidad de ocurrencia de la amenaza se clasifica en una escala del 0 al 1, donde el grupo jerárquico evaluó la probabilidad de ocurrencia de los hechos o puntales; esta probabilidad indicará el tipo de acción que debe realizarse, si se detecta una amenaza con una alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, mientras que una amenaza con una baja probabilidad de ocurrencia permitirá planear las acciones para prevenir su efecto. Una vez establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, el grupo estableció la capacidad de reacción de la empresa, utilizando un puntaje del 0 al 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción; finalmente se multiplica la probabilidad de ocurrencia por la capacidad de reacción, de esta manera se puede ponderar estas dos variables. Finalmente se distribuye en los cuadrantes I-Indefenso, II-En peligro, III-Preparado y IV-Vulnerable, como se indica en el gráfico 3. De la clasificación que resulte en el cuadrante I indica que la empresa esta indefensa y que debe tomar acciones inmediatas; en el cuadrante II indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción por lo que emprenderá acciones que mejoren esta capacidad; en el cuadrante III la organización está preparada para reaccionar. El cuadrante IV revela amenazas moderadas, frente a las cuales tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

En este análisis de la tabla 14, se determina a la empresa en función a cuatro puntales fundamentales que grado de vulnerabilidad posee, con factores sobre el impacto de amenaza, probabilidad de ocurrencia y la capacidad de reacción.

**Tabla 14.** Análisis de Vulnerabilidad

	PUNTALES	AMENAZA	CONSECUENCIA	A IMPACTO DE AMENAZA	B PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	C CAPACIDAD DE REACCIÓN	PROB DE OCUR R Y CAP DE REACC	GRADO DE VULNERABIL
				DEL 0-10	DEL 0-100%	DEL 0-10	E=Bx C	
A 1	Comercialización de los productos de la empresa	Falta de canales de comercialización	Disminución en las ventas	8	60%	5	3	I
B 2	Créditos para mejorar las actividades productivas	Ineficiencia operativa y económica	Disminución de la producción	8	60%	6	3,6	I
C 3	Alineación de los objetivos y las actividades de la empresa	Falta de coordinación en las actividades	Disminución de producción y ventas	6	50%	6	3	I
D 4	Actualizar todos los documentos necesarios para la empresa	Productos de baja calidad	Cierre de la empresa	9	40%	6	2,4	I
E 5	Disponer de presupuestos necesarios para sus distintas actividades	Falta de liquidez para proyectos prioritarios	Retraso en el desarrollo empresarial	6	50%	6	3	I

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

PUNTALES	PROB DE OCURR Y CAP DE REACCIÓN	IMPACTO DE AMENAZA
A	3	8
B	3,6	8
C	3	6
D	2,4	9
E	3	6

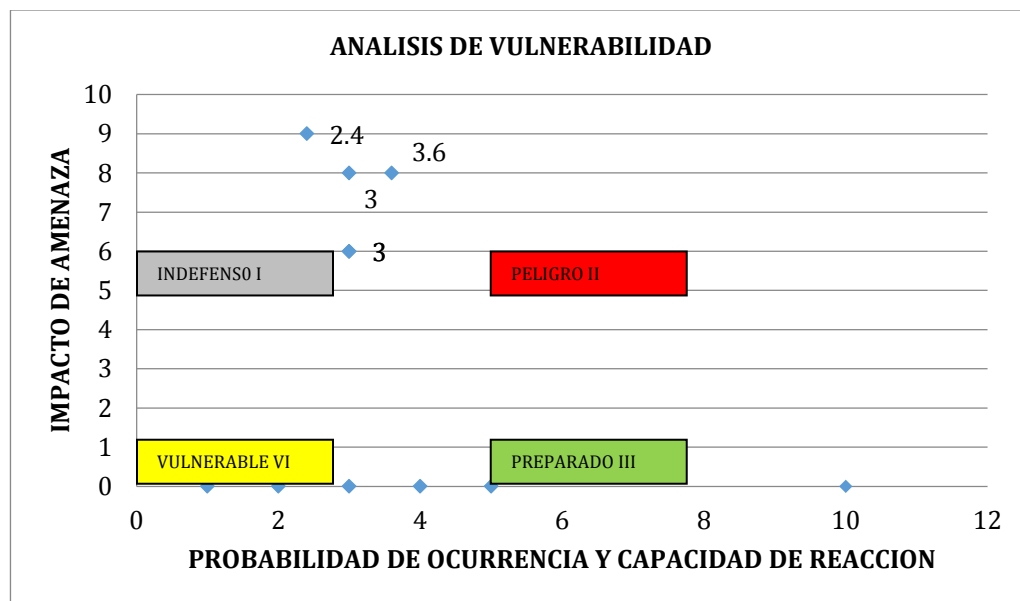
INDEFENSO I	EN PELIGRO II
VULNERABLE IV	PREPARADO III

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

De este análisis se puede determinar que la empresa se encuentra en un grado de vulnerabilidad del primer cuadrante que corresponde a indefenso, según se indica en el gráfico 3, en donde el mayor impacto de amenaza corresponde al puntal D sobre el actualizar todos los documentos necesarios para la empresa, con una probabilidad de ocurrencia del 40% que incide en la percepción de productos de baja calidad y en un futuro el cierre de la empresa; con respecto a la comercialización

de productos de la empresa y créditos oportunos para mejorar las actividades empresariales tienen un porcentaje de ocurrencia del 60 % y pueden atraer como consecuencias la disminución de ventas y producción respectivamente; con un 50% de ocurrencia se tiene a la alineación de los objetivos y actividades de la empresa, así como el disponer del presupuesto para las distintas actividades cuya consecuencia puede disminuir la producción y ventas y el retraso en el desarrollo empresarial, que les impide ser competitivos con otras empresas similares.

**Gráfico 3. Análisis de Vulnerabilidad**



Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
 Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

Con este análisis de vulnerabilidad permite a la organización identificar los puntales principales de los cuales depende la existencia de la empresa, determinar el impacto y la capacidad de reacción de la empresa ante la factibilidad de ausencia de los hechos, formular las estrategias a corto y largo plazo con bases fundamentadas, concientizar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico, e introducir el procesamiento estratégico como elemento base de la cultura corporativa. Concluido este análisis se continúa con la formulación de la visión, misión, opciones estratégicas, proyectos y planes de acción. (Serna Gómez, 2002)

**Análisis del Perfil Competitivo**

El análisis del perfil competitivo originado en la tabla 15, se basa en las preguntas manifestadas por el presidente (Juan Poaquizza Azogue), quien con su experiencia y conocimiento de muchos años en el negocio de producción y comercialización de quesos han permitido determinar factores críticos

que afectan a la asociación en su perfil competitivo, se realizó una encuesta en una escala del 1 al 5, donde se identificaron aspectos correspondientes a la competitividad de la empresa; con respecto a la pregunta 1, según la revista líderes (<http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-produccion-lactea-queso.html>), indica que para el año 2015 la tasa de crecimiento de esta industria de quesos, crecerá en un 10%, además indica que en los últimos ocho años el consumo per cápita de queso se duplicó. Este pasó de 0,75 kilos por persona al año en el 2006 a 1,57 kilos el año 2014, donde 8 de cada 10 ecuatorianos dicen que compran queso fresco, le sigue en preferencia el mozzarella, queso crema, maduro, semimaduro y el queso de cabra. El queso fresco está entre los hábitos de consumo del ecuatoriano gracias a su tradición y a su precio; sin embargo empresas productoras de quesos se ven preocupados por la exigencias del nuevo etiquetado de alimentos ya que pueden tener un rol en contra; ya que desde el año pasado todos los alimentos y bebidas procesados deben tener un sistema tipo semáforo que alerte del contenido de sal, grasa y azúcar.

Estos factores pueden incidir en la baja producción de las empresas de quesos y por ende se puede reducir la demanda de leche, lo que puede afectar a los agricultores de la zona que son sus principales proveedores. Según datos del Banco Central (BCE), el sector de producción de lácteos esperaba crecer 12,1% el año pasado. (<http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-produccion-lactea-queso.html>)

**Tabla 15.** Perfil Competitivo

<b>PERFIL COMPETITIVO</b>				
<b>1 Tasa de crecimiento potencial de la industria</b>				
0%-3%		9%-12%	X	18%-21%
3%-6%		12%-15%		> 21%
6%-9%		15%-18%		
<a href="http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-produccion-lactea-queso.html">http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-produccion-lactea-queso.html</a> Se considera que para este año 2015 crecerá 10%				
<b>2</b> Posibilidad de entrada de nuevas empresas en la industria				
Ausencia de barreras		: : X: : : :	Virtualmente imposible de entrar	
<b>3</b> Intensidad de la competencia entre las empresas similares				
Competencia al máximo		X : : : : :	Casi no hay competencia	
<b>4</b> Posibilidades de sustitución del producto				
Muchos sustitutos en el mercado		X : : : : :	No hay sustitutos	
<b>5</b> Grado de dependencia de productos y servicios complementarios o de respaldo				
Altamente dependiente		: : : X: : : :	Virtualmente independiente	
<b>6</b> Los proveedores establecen los términos				
		: : : : : X:	Los compradores establecen los términos	
<b>7</b> Poder de negociación de compradores y consumidores				
Los compradores establecen los términos		: : : : : X	Los vendedores establecen los términos	
<b>8</b> Grado de sofisticación tecnológica de la industria				
Alto nivel tecnológico		: X: : : : :	Nivel tecnológico bajo	
<b>9</b> Innovación de la industria				
Innovación rápida		: : X: : : :	Casi no hay innovación	
<b>10</b> Nivel general de la capacidad directiva				
Mucho ejecutivos capaces		X: : : : :	Muy pocos directivos capaces	
<b>11</b> Presencia pública				
Mucha presencia pública capacidad negociadora		X: : : : :	Muy poca presencia pública Introvertida, centrada en la operación	

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
 Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

Con respecto al análisis sobre el perfil competitivo de la tabla 15, que corresponde a la posición de la competencia, se ha identificado que el sector es netamente agropecuario y poseen mucho conocimiento y experiencia en el procesamiento de la leche por lo que se puede acceder fácilmente a la creación de nuevas empresas con similar producción, sin embargo la legalización de las empresas implica un proceso de normas, firmas de responsabilidad técnica y permisos que garanticen los

parámetros de calidad y que los productos sean aptos para el consumo humano. Por otro lado, existen una alta competencia y muchos sustitutos en lo que se refiere a esta industria por lo que se requieren estrategias y mecanismos idóneos para superar a la competencia; en lo que respecta al grado de dependencia de productos y servicios no afectaría significativamente a la empresa, ya que existen proveedores que son propios del sector y con el apoyo técnico se ha concientizado a la entrega de la leche en las condiciones adecuadas; el precio de la leche es fijado por la empresa quesera lo que genera una fuente de trabajo importante para la comunidad; por otro lado y de mucha importancia la demanda de los productos procesados es determinado por los clientes ya que existe una gran variedad de este tipo de productos además de los sustitutos; en este caso la quesera deberá incluir una diversidad de productos o nuevas presentaciones para ser más competitivos; en lo que se refiere a la tecnología e innovación existen empresas que cuentan con tecnología de punta, sin embargo se ha planificado realizar créditos y proyectos que permitan adquirir nueva tecnología, además se ha considerado la inversión para capacitaciones en cuanto a la innovación de los productos, y finalmente se considera que la organización cuenta con un alto nivel de conocimiento y poder negociador por parte del grupo directivo que será importante para la generación de nuevas técnicas que mejoren a la empresa con respecto a la competencia, esto en relación con el apoyo de alianzas estratégicas que apuntalan al proceso de mejoramiento de los conocimientos tanto tecnológicos, sociales y ambientales; y cuyo objetivo es conseguir la soberanía alimentaria de la comunidad dentro de un marco del buen vivir.

La empresa de quesos tiene expectativas de crecimiento, si desarrolla una ventaja competitiva podrá enfrentar a la competencia.

Desarrollar estrategias de penetración del mercado, promocionando los productos y dando un mayor o un nuevo valor agregado para así aumentar su participación en mercado.

Diseñar nuevos productos para aprovechar las fortalezas y las del sector industrial en que se desempeña.

#### **5.2.4. Formulación estratégica**

##### **Planeación normativa**

##### **Declaración de la misión**

Para la formulación de la misión se realiza el desarrollo de las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos? = identidad

Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo

¿Qué buscamos? = propósito

Entregar quesos de calidad y en mayor cantidad  
Ser eficientes y responsables operativamente y económicamente  
Obtener ganancias anuales de por lo menos un 12%  
¿Por qué lo hacemos? = valores/principios/motivaciones  
Satisfacer las necesidades de los clientes  
Ofrecer los productos que requiere el cliente  
Para quienes trabajamos? = cliente  
Para los socios, clientes de la localidad y nuevos clientes

### **Misión**

"La Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo, ofrece quesos frescos y mozzarella de calidad y en mayor cantidad, siendo eficientes y responsables, para obtener ganancias de un 12% por año, cubriendo la demanda de nuestros clientes"

### **Declaración de la visión**

Para la formulación de la visión se realiza el desarrollo de las siguientes preguntas:

¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?

Entregar quesos de calidad a nuestros clientes

¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?

Ofrecer una variedad de presentaciones de quesos al sector y sus alrededores

¿Hacia dónde nos dirigimos?

Ser reconocidos como la mejor empresa de quesos fresco y mozzarella comunitarios

¿Hacia dónde queremos llegar?

Ser ejemplo de crecimiento y dedicación por alcanzar las metas propuestas

### **Visión**

"Ser considerada como la empresa de quesos frescos y mozzarella comunitarios de mejor calidad, gracias a la dedicación y esfuerzo"

### **Declaración de los valores**

VALORES: Calidad

PROPOSITO: Entregar un producto de gran calidad a los clientes

META: Satisfacción en todos los clientes

OBJETIVO: Elaborar quesos frescos y mozzarella con la mejor calidad

VALORES: Eficiencia

PROPOSITO: Ser eficientes operativa y económicamente

META: Realizar todas las actividades eficientemente

OBJETIVO: Entregar todos los productos de forma eficiente

VALORES: Responsabilidad

PROPOSITO: Proyectar responsabilidad en todas las actividades

META: Satisfacer responsablemente las necesidades de los clientes

OBJETIVO: Ser una empresa responsable en sus actividades

### **Derivación de objetivos**

Los objetivos resultan de la reorganización de la síntesis de la información para encontrar las relaciones entre sus componentes, se detalla los objetivos de la organización para mejorar su crecimiento y rentabilidad, se detallan en la tabla 16.

**Tabla 16.** Objetivos de crecimiento y rentabilidad

<b>OBJETIVOS DE CRECIMIENTO</b>
Llegar al final de cada periodo económico a un crecimiento en las ventas del 12% para los próximos cinco años
Incrementar nuestros clientes durante los próximos cinco años en 9% anual.
<b>OBJETIVOS DE RENTABILIDAD</b>
Obtener al final de cada periodo económico (Utilidades netas) un rendimiento del 6% durante los próximos tres años.

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

## Diseño de las estrategias

Para realizar el diseño de las estrategias, se elaboró previamente una matriz que se representa en la tabla 17, donde los socios de la organización mediante una lluvia de ideas y la matriz de causa-efecto formulan alternativas estratégicas, además identificaron si estas las alternativas pertenecen a la parte interna o externa de la empresa; por último se identificó el propósito para cumplir las alternativas estratégicas, propósitos que fueron analizados y canalizados cumplir con los objetivos que está planteando la organización.

La formulación de las estrategias corresponden al diseño de las acciones que deberán realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo; haciendo realidad los resultados al definir los proyectos estratégicos. En la tabla 18, se desarrolla la matriz para determinar las estrategias que permitirán concretar y ejecutar los proyectos estratégicos de la empresa de quesos; se estableció el área de responsabilidad y responsable para la ejecución y seguimiento de cada estrategia.

**Tabla 17.** Alternativas estratégicas

<b>ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS</b>		
<b>QUÉ HACER?</b>	<b>EXTERNO O INTERNO</b>	<b>PROPÓSITO</b>
Establecer alianzas estratégicas o acuerdos claves de comercialización	Externo-interno	Incrementar las ventas de los productos
Realizar la presentación y promoción de nuevos productos a comercializar	Externo-interno	Crear nuevos productos para satisfacer las necesidades de los clientes
Disponer de nuevas presentaciones de los productos	Externo-interno	Ofrecer variedades de presentación de los productos
Identificar otras empresa de similares características para mejorar eficiente y económicamente	Externo-interno	Observar los avances y logros alcanzados por empresas similares
Establecer nuevos canales de venta	Interno	Mejorar e incrementar la comercialización
Ingresar a nuevos segmentos de mercado	Externo-interno	Contar con nuevas alternativas de mercado
Establecer mecanismos (Créditos, tecnología, proyectos, infraestructura) para el mejoramiento continuo en las actividades	Interno	Entregar productos de alta calidad
Regularizar la documentación de certificación del productos	Interno	Certificar la calidad del producto

Diseñar un plan de capacitación para todos los miembros de la empresa	Interno	Fortalecer competencias, conocimiento y habilidades de los empleados para mejora el ámbito interno como externo de la empresa
---	---------	---

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

**Tabla 18.** Proyecto estratégico, estrategias, área de responsabilidad y responsable

<b>ESTRATEGIAS</b>			
<b>PROYECTO ESTRATEGICO 1</b>	<b>Establecer alianzas estratégicas o acuerdos claves de comercialización</b>	<b>ÁREA DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Estrategia	Firmar por lo menos dos contratos en un año, para la ayuda en la comercialización de los productos	Gerencia	Juan Poaquiza Azogue
<b>PROYECTO ESTRATEGICO 2</b>	<b>Realizar la presentación y promoción de nuevos productos a comercializar</b>	<b>ÁREA DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Estrategia	Determinar los nuevos productos a comercializar según la demanda de los clientes	Ventas	Gabriel Chimborazo Tuqueres Manuel Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo
<b>PROYECTO ESTRATEGICO 3</b>	<b>Disponer de nuevas presentaciones de los productos</b>	<b>ÁREA DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Estrategia	Diseñar varias presentaciones para los productos existente y para los nuevos.	Ventas	Gabriel Chimborazo Tuqueres Manuel Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo
<b>PROYECTO ESTRATEGICO 4</b>	<b>Identificar otras empresa de similares características para mejorar eficiente y económicamente</b>	<b>ÁREA DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Estrategia	Capacitación e información de otras empresas de similares características	Administración	Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo
<b>PROYECTO ESTRATEGICO 5</b>	<b>Establecer nuevos canales de venta</b>	<b>ÁREA DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Estrategia	Ampliar 3 nuevos canales de comercialización	Ventas	Gabriel Chimborazo Tuqueres
<b>PROYECTO ESTRATEGICO 6</b>	<b>Ingresar a nuevos segmentos de mercado</b>	<b>ÁREA DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>

Estrategia	Determinar un plan de expansión y promoción para los productos comercializados	Administración ventas	Manuel Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo Gabriel Chimborazo Tuqueres
<b>PROYECTO ESTRATEGICO 7</b>	<b>Establecer mecanismos (Créditos, tecnología, proyectos, infraestructura) para el mejoramiento continuo en las actividades</b>	<b>ÁREA DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Estrategia	Establecer dentro de la empresa un cronograma y medidas estándar de mecanismos para cada uno de los procesos.	Gerencia	Juan Poaquiza Azogue Humberto Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo
<b>PROYECTO ESTRATEGICO 8</b>	<b>Regularizar la documentación de certificación del productos</b>	<b>ÁREA DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Estrategia	Establecer una planificación y cronograma de seguimiento para la regularización de documentos	Administración	Juan Poaquiza Azogue Humberto Chimborazo Sigcha
<b>PROYECTO ESTRATEGICO 9</b>	<b>Diseñar un plan de capacitación para todos los miembros de la empresa</b>	<b>ÁREA DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Estrategia	Identificar los meses para efectuar las capacitaciones, sean administrativas como productivas	Gerencia	Juan Poaquiza Azogue Humberto Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

Por medio del análisis de las matrices y herramientas anteriores se puede formular el cuadro de mando integral que transforma los objetivos y estrategias de la unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles, creando un sistema de gestión estratégica que llevara a cabo los procesos de gestión como son el transformar la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores, planificar y alinear las iniciativas estratégica; aumentando el feedback “retroalimentación” y la formación estratégica para llegar a los objetivos propuestos en la temática de tesis.

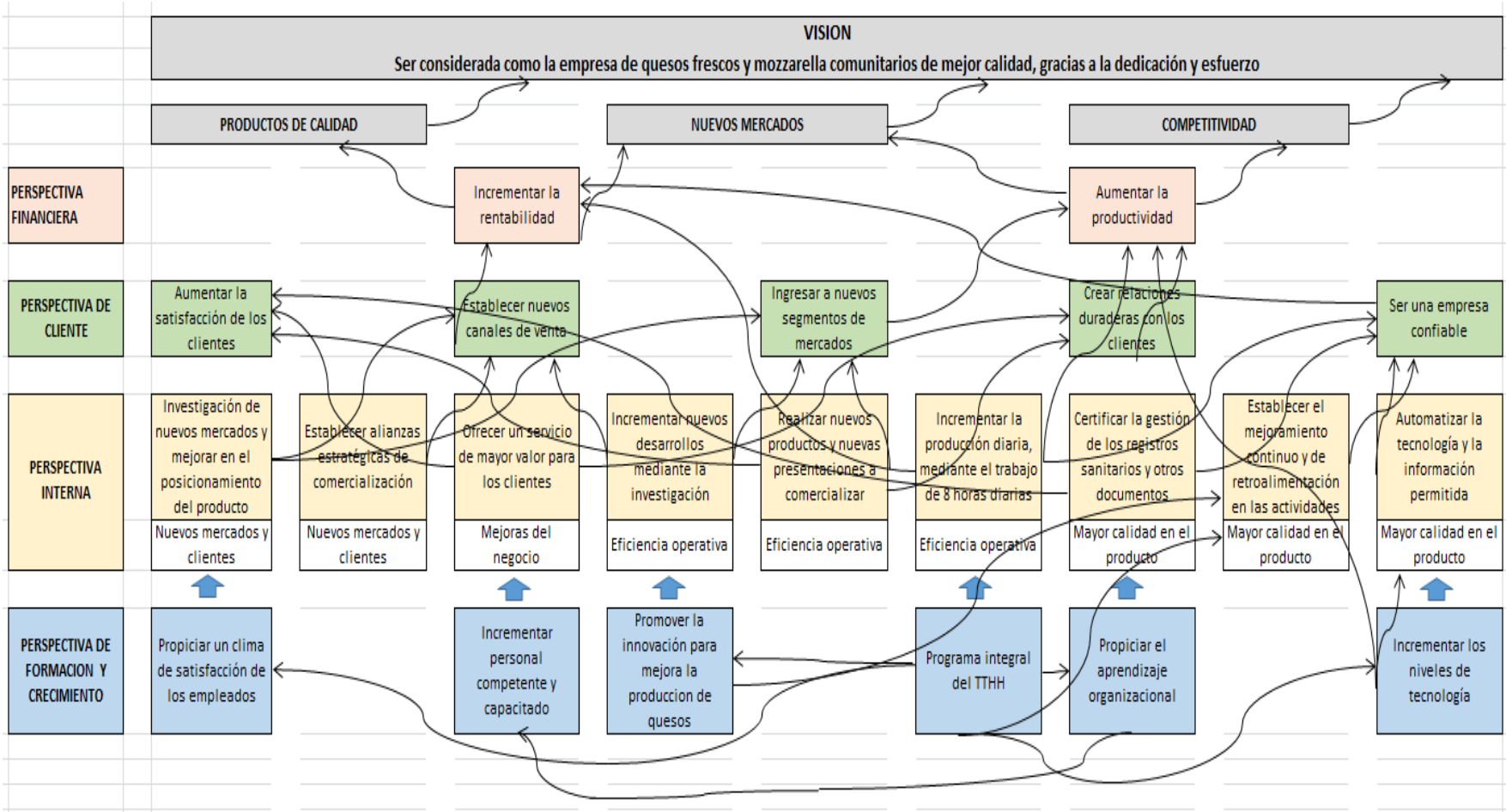
### **5.2.5. Ejecución estratégica**

#### **Planeación operativa**

##### **Desarrollo del mapa estratégico**

La expansión está direccionada por los elementos de la empresa como son la visión, misión, objetivos corporativos y estrategias; se formulan los objetivos estratégicos financieros y no financieros en las cuatro perspectivas: financieras, clientes, procesos internos; y los de formación y crecimiento, definiendo las relaciones de causa efecto para identificar los objetivos que son críticos para el éxito de la organización.

**Tabla 19.** Mapa estratégico – Cuadro de Mando Integral



Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (Kaplan Robert, 2000)

En el desarrollo del mapa estratégico de la tabla 19, se organizan los objetivos derivados, de manera que se ha realizado un balance entre aquellos que afectan los resultados de negocio (financieros) y los que miden su desempeño (no financieros), separando los objetivos en las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y formación/crecimiento. La reorganización de los objetivos complementa las relaciones de causa efecto entre ellos, donde la empresa podrá conocer que para obtener los resultados financieros es necesario cumplir con los objetivos asociados del desarrollo del capital humano, el mejoramiento de los procesos y el servicio de los clientes.

#### **Elaboración del tablero de control**

El elaborar el cuadro de mando integral, permitirá a la organización controlar su operación, por medio de los indicadores establecidos en función de las cuatro perspectivas, teniendo un panorama completo de cómo funciona la empresa, de manera que se pueden ajustar los factores que afectan a los indicadores para balancear el crecimiento y desarrollo empresarial.

**Tabla 20.** Cuadro de mando integral (CMI)

<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>				
<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>MEDIDAS (INDICADORES)</b>	<b>VALORES (METAS)</b>	<b>ACCIONES</b>
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad	(Precio de venta - precio de producción)/precio de venta	Obtener al final de cada periodo económico (Utilidades netas) un rendimiento del 6% durante los próximos tres años.	Enfoque en clientes específicos Incentivo al equipo de ventas
	Aumentar la productividad	Costos salariales/ventas netas	Llegar al final de cada periodo económico a un crecimiento en las ventas del 12% para los próximos cinco años	Convenios de comercialización Incentivos a los clientes
			Incrementar nuestros clientes durante los próximos cinco años en 9% anual.	Aumentar la promoción Publicidad por internet Ferias nacionales
CLIENTE	Aumentar la satisfacción de los clientes	Índice de las encuestas	Incrementar la satisfacción de los clientes en un 10 %	Nuevos productos Nuevas presentaciones Innovar los productos
	Establecer nuevos canales de venta	No. de canales de venta	Establecer 3 canales de ventas	Nuevos lugares de venta de los productos
	Ingresar a nuevos segmentos de mercados	No. de sectores de mercado	Ingresar a 2 nuevos segmentos de mercado	Nuevas presentaciones de productos Nuevos productos Innovación Promoción
	Crear relaciones duraderas con los clientes	% de llamadas a los clientes	Fidelizar a los clientes en un 20%	Innovación de productos Entrega constante
	Ser una empresa confiable	Índice de las encuestas	Incrementar el nivel de confiabilidad de la empresa en un 10 %	Producto de calidad Entregas puntuales Cantidades acordadas

INTERNA	Investigación de nuevos mercados y mejorar en el posicionamiento del producto	No. de proyectos de comercialización	Crear 1 nuevo proyecto para los nuevos segmentos de mercado	Encuestas Ferias Promoción del producto
	Establecer alianzas estratégicas de comercialización	No. de contratos firmados	Establecer 1 alianza estratégica de comercialización	Reuniones, negociaciones
	Ofrecer un servicio de mayor valor para los clientes	Índice de encuestas	Incrementar en un 5% el servicio de entrega al cliente	Entrega personalizada y a domicilio
	Incrementar nuevos desarrollos mediante la investigación	Productividad	Incremento en la productividad	Investigación Ensayos
	Realizar nuevos productos y nuevas presentaciones a comercializar	No. de productos No. de presentaciones	Crear 2 nuevos productos y 2 nuevas presentaciones	Producir lo solicitado por el mercado
	Incrementar la producción diaria, mediante el trabajo de 8 horas diarias	Producción programada - Producción real	Incremento de la productividad	Contratos laborales
	Certificar la gestión de los registros sanitarios y otros documentos	No. de documentos para la legalización	Obtención final del registro sanitario	Seguimiento y control
	Establecer el mejoramiento continuo y de retroalimentación en las actividades	Resultado de evaluaciones	Realizar 1 evaluación de mejoramiento y retroalimentación semestralmente	Cronograma de evaluaciones al personal
	Automatizar la tecnología y la información permitida	No. De actividades automatizadas	Automatizar la información	Registros históricos y actuales de procesamiento y sus costos

FORMACION CRECIMIENTO	Propiciar un clima de satisfacción de los empleados	Índice de las encuestas	Incrementar la satisfacción de los empleados en un 20 %	Programas de integración Reconocimientos o estímulos
	Incrementar personal competente y capacitado	Personal con competencias requeridas/total del personal de la empresa	Capacitar al personal 3 veces por año	Determinar un plan de capacitación para personal
	Promover la innovación para mejora la producción de quesos	Productividad	Incremento de la productividad	Realizar ensayos de innovación Realizar degustaciones del producto
	Programa integral del TTHH	No. de capacitaciones	Capacitar al personal 3 veces por año en programas integrales	Plan de capacitaciones Giras de observación Capacitaciones técnicas
	Propiciar el aprendizaje organizacional	Empleados preparados/total de empleados	Mejorar el nivel de conocimiento y habilidades	Evaluaciones Reconocimientos o estímulos
	Incrementar los niveles de tecnología	No. de tecnologías	Invertir capital para la adquisición de nuevas tecnologías	Acceso a créditos Aporte Gubernamental Proyectos agroproductivos

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (Kaplan Robert, 2000)

A través de la elaboración del cuadro de mando integral de la tabla 20, se puede establecer claramente los indicadores de la empresa que servirá para cumplir con los objetivos trazados. (Kaplan Robert, 2000). Anteriormente se consideraba únicamente la perspectiva financiera tomada desde el punto de vista tradicional, en donde por ejemplo con unos ingresos de 200 usd, unos gastos de 100 usd, la utilidad correspondería a 100 usd, en este cuadro se observa que se toma en cuenta las ganancias; y además la consideración las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Esto ayudará a incrementar la productividad y por ende la rentabilidad porque se contempla la satisfacción del cliente, el establecimiento de nuevos canales de venta para los clientes actuales, así como para nuevos segmentos de mercado, logrando fidelizar a los clientes y posicionando a la empresa como la mejor en producción de quesos frescos y mozzarella, por medio de investigación, innovación, creación de alianzas estratégicas, creación de nuevos productos y nuevas presentaciones que demandan los clientes, además de la regularización de la documentación del producto y la automatización de la información, tomando en consideración el progreso y la capacidad de los empleados.

### Plan de acción

Consiste en hacer compromisos específicos para poner en práctica los objetivos establecidos en la expansión estratégica, se han determinado las tareas, metas, áreas responsables y los recursos necesarios en periodos de tiempo establecidos en el plan de acción para este año.

**Tabla 21.** Tareas, metas, responsables y recursos del plan de acción

<b>RUBROS DEL PLAN ESTRATEGICO 2015 - 2019</b>					
<b>PLAN DE ACCION AÑO 2015</b>					
<b>TAREAS</b>	<b>METAS</b>	<b>ÁREA DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	
<b>Tarea 1</b>	Encontrar las mejores empresas para firmar los convenios de comercialización	Escoger por lo menos a 5 posibles aliados	Ventas	Juan Poaquiza Azogue	150,00
<b>Tarea 2</b>	Firma de convenios para la comercialización de los productos	Firmar 2 contratos en el año	Ventas	Juan Poaquiza Azogue	100,00
<b>Tarea 3</b>	Promocionar los nuevos productos y sus presentaciones	Organizar 1 evento bimensual para la promoción de los productos	Ventas	Gabriel Chimborazo Tuqueres Manuel Chimborazo Sigcha	50,00

				Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo	
<b>Tarea 4</b>	Elaborar los nuevos productos para comercializar	Elaborar los nuevos productos	Ventas	Gabriel Chimborazo Tuqueres Manuel Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo	200,00
<b>Tarea 5</b>	Elaborar nuevas presentaciones de los productos	Por lo menos dos nuevas presentaciones	Ventas	Gabriel Chimborazo Tuqueres Manuel Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo	100,00
<b>Tarea 6</b>	Innovar las nuevas presentaciones	Innovar las presentaciones	Ventas	Gabriel Chimborazo Tuqueres Manuel Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo	150,00
<b>Tarea 7</b>	Recolectar la información de las empresas similares	Adquirir conocimientos y experiencias	Administración	Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo	50,00
<b>Tarea 8</b>	Acceder a nuevos segmentos de mercado	Acceder a nuevos segmentos de mercado	Ventas	Gabriel Chimborazo Tuqueres	20,00
<b>Tarea 9</b>	Establecer nuevos canales de comercialización	Realizar ventas por nuevos canales	Ventas	Gabriel Chimborazo Tuqueres	100,00
<b>Tarea 10</b>	Establecer nuevos lugares de venta de los productos	Ingresar a nuevos mercados	Administración ventas	Manuel Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo	100,00

				Chimborazo Gabriel Chimborazo Tuqueres	
<b>Tarea 11</b>	Gestionar mecanismos para mejorar los procesos de producción de la empresa de manera mensual	Establecer estándares de producción	Gerencia	Juan Poaquiza Azogue Humberto Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo	100,00
<b>Tarea 12</b>	Regularizar y dar seguimiento a la certificación y legalización para obtener productos de calidad	Registro sanitario	Administración	Juan Poaquiza Azogue Humberto Chimborazo Sigcha	100,00
<b>Tarea 13</b>	Determinar un plan de capacitación para personal	Plan de capacitaciones	Gerencia	Juan Poaquiza Azogue Humberto Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo	50,00
<b>TOTAL</b>					<b>1.270,00</b>

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

Se han establecido los proyectos estratégicos y las estrategias, según ese análisis se ha determinado las tareas respectivas por cada estrategia, que se indican en la tabla 21, determinado que se debe encontrar las mejores empresas para firmar los convenios de comercialización u otros beneficios, promocionar nuevos productos, nuevas presentaciones, la innovación en los productos, acceder a nuevos segmentos de mercado, mejorar o crear nuevos canales de comercialización, gestionar mecanismos para mejorar los procesos de producción, regularizar y legalizar la documentación del registro sanitario y determinar un plan de capacitación para los empleados. Para cada una de estas tareas se ha seleccionado responsables y presupuesto para poder realizar lo indicado.

**Tabla 22. Plan Operativo**

PLAN OPERATIVO																
PROYECTO ESTRATEGICO 1	Establecer alianzas estratégicas o acuerdos claves de comercialización	ÁREA DE RESPONSABILIDAD	RESPONSABLE													
Estrategia	Firmar por lo menos dos contratos en un año, para la ayuda en la comercialización de los productos	Ventas	Juan Poaquizza Azogue													
TAREAS		TIEMPO		No DIAS	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	INDICADOR	Ejecutorias realizadas	Ejecutorias planteadas	INDICADOR AÑO 2015	NO CUMPLE	AVANCE	CUMPLE	
		INICIO	FIN													
Tarea 1	Encontrar las mejores empresas para firmar los convenios de comercialización	01-ene-15	31-ene-15	30	Escoger por lo menos a 5 posibles aliados	Juan Poaquizza Azogue	\$ 150,00	Empresas responsables	Empresas escogidas/ empresas total en el año		5,0					
Tarea 2	Firma de convenios para la comercialización de los productos	01-feb-15	31-dic-15	330	Firmar 2 contratos en el año	Juan Poaquizza Azogue	\$ 100	Acuerdos mutuos	Contratos firmados / contratos establecidos		2,0					
TOTAL RECURSOS							\$ 250,00									
												Cumplimiento absoluto				
												Cumplimiento relativo	0%	0%	0%	
PROYECTO ESTRATEGICO 2	Realizar la presentación y promoción de nuevos productos a comercializar	ÁREA DE RESPONSABILIDAD	RESPONSABLE													
Estrategia	Determinar los nuevos productos a comercializar según la demanda de los clientes	Ventas	Gabriel Chimborazo Tuqueres Manuel Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo													
TAREAS		TIEMPO		No DIAS	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	INDICADOR	Ejecutorias realizadas	Ejecutorias planteadas	INDICADOR JUNIO 2015	NO CUMPLE	AVANCE	CUMPLE	
		INICIO	FIN													
Tarea 3	Elaborar los nuevos productos para comercializar	01-abr-15	31-may-15	60	Elaborar los nuevos productos	Gabriel Chimborazo Tuqueres Manuel Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo	\$ 200	Tecnología	Productos nuevos elaborados		2,0	0%				
Tarea 4	Promocionar los nuevos productos y sus presentaciones	02-feb-15	31-mar-15	58	Organizar 1 evento bimensual para la promoción de los productos	Gabriel Chimborazo Tuqueres Manuel Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo	\$ 50	Falta de organización	Número de eventos		6,0	0%				
TOTAL RECURSOS							\$ 200									
												Cumplimiento absoluto	0,0	0,0	0,0	
												Cumplimiento relativo	0%	0%	0%	

PROYECTO ESTRATEGICO 3	Disponer de nuevas presentaciones de los productos	ÁREA DE RESPONSABILIDAD	RESPONSABLE													
Estrategia	Diseñar varias presentaciones para los productos existente y para los nuevos.	Ventas	Gabriel Chimborazo Tuqueres Manuel Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo													
TAREAS	TIEMPO	No DIAS	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	INDICADOR	Ejecutorias realizadas	Ejecutorias planteadas	INDICADOR JUNIO DEL 2015	NO CUMPLE	AVANCE	CUMPLE			
														INICIO	FIN	
Tarea 5	Elaborar nuevas presentaciones de los productos	01-abr-15	15-abr-15	14	Por lo menos dos nuevas presentaciones	Gabriel Chimborazo Tuqueres Manuel Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo	\$ 100	Recursos Tecnología	Dos nuevas presentaciones (forma y peso)		2,0					
Tarea 6	Innovar las nuevas presentaciones	16-abr-15	30-abr-15	14	Innovar las presentaciones	Gabriel Chimborazo Tuqueres Manuel Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo	\$ 150	Recursos Tecnología	Número de innovaciones		3,0					
<b>TOTAL RECURSOS</b>							\$ 250									
											Cumplimiento absoluto	0,0	0,0	0,0		
											Cumplimiento relativo	0%	0%	0%		
PROYECTO ESTRATEGICO 4	Identificar otras empresa de similares características para mejorar eficiente y económicamente	ÁREA DE RESPONSABILIDAD	RESPONSABLE													
Estrategia	Capacitación e información de otras empresas de similares características	Administración	Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo													
TAREAS	TIEMPO	No DIAS	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	INDICADOR	Ejecutorias realizadas	Ejecutorias planteadas	INDICADOR JUNIO DEL 2015	NO CUMPLE	AVANCE	CUMPLE			
														INICIO	FIN	
Tarea 7	Recolectar la información de las empresas similares	01-abr-15	30-jun-15	90	Adquirir conocimientos y experiencias	Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo	\$ 50	Ubicación	Numero de visitas		3,0					
<b>TOTAL RECURSOS</b>							\$ 50									
											Cumplimiento absoluto	0,0	0,0	0,0		
											Cumplimiento relativo	0%	0%	0%		

PROYECTO ESTRATEGICO 5	Establecer nuevos canales de venta	ÁREA DE RESPONSABILIDAD	RESPONSABLE												
Estrategia	Ampliar 3 nuevos canales de comercialización	Ventas	Gabriel Chimborazo Tuqueres												
TAREAS	TIEMPO	No DIAS	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	INDICADOR	Ejecutorias realizadas	Ejecutorias planteadas	INDICADOR JUNIO DEL 2015	NO CUMPLE	AVANCE	CUMPLE		
														INICIO	FIN
Tarea 8	Acceder a nuevos segmentos de mercado	01-may-15	31-may-15	30	Acceder a nuevos segmentos de mercado	Gabriel Chimborazo Tuqueres	\$ 20	Demanda de clientes	Número de segmentos nuevos		1,0				
Tarea 9	Establecer nuevos canales de comercialización	01-jun-15	30-jun-15	30	Realizar ventas por nuevos canales	Gabriel Chimborazo Tuqueres	\$ 100	Distancia	Ventas por nuevos canales		3,0				
TOTAL RECURSOS							\$ 120								
											Cumplimiento absoluto	0,0	0,0	0,0	
											Cumplimiento relativo	0%	0%	0%	
PROYECTO ESTRATEGICO 6	Ingresar a nuevos segmentos de mercado	ÁREA DE RESPONSABILIDAD	RESPONSABLE												
Estrategia	Determinar un plan de expansión y promoción para los productos comercializados	Administración ventas	Manuel Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo Gabriel Chimborazo Tuqueres												
TAREAS	TIEMPO	No DIAS	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	INDICADOR	Ejecutorias realizadas	Ejecutorias planteadas	INDICADOR JUNIO DEL 2015	NO CUMPLE	AVANCE	CUMPLE		
														INICIO	FIN
Tarea 10	Establecer nuevos lugares de venta de los productos	01-abr-15	31-may-15	60	Ingresar a nuevos mercados	Manuel Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo Gabriel Chimborazo Tuqueres	\$ 100	Distancia	Por lo menos 3 opciones nuevas		3,0				
TOTAL RECURSOS							\$ 100								
											Cumplimiento absoluto	0,0	0,0	0,0	
											Cumplimiento relativo	0%	0%	0%	

PROYECTO ESTRATEGICO 7	Establecer mecanismos (Créditos, tecnología, proyectos, infraestructura) para el mejoramiento continuo en las actividades	ÁREA DE RESPONSABILIDAD	RESPONSABLE														
Estrategia	Establecer dentro de la empresa un cronograma y medidas estándar de mecanismos para cada uno de los procesos.	Gerencia	Juan Paoquiza Azogue Humberto Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo														
TAREAS	TIEMPO	No DIAS	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	INDICADOR	Ejecutorias realizadas	Ejecutorias planteadas	INDICADOR JUNIO DEL 2015	NO CUMPLE	AVANCE	CUMPLE				
														INICIO	FIN		
Tarea 11	01-ene-15	30-dic-15	363	Establecer estándares de producción	Juan Paoquiza Azogue Humberto Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo	\$ 100	Recursos oportunos	Número de mecanismos Tiempo para la ejecución de cada mecanismo	12,0								
TOTAL RECURSOS					\$ 100												
											Cumplimiento absoluto	0,0	0,0	0,0			
											Cumplimiento relativo	0%	0%	0%			
PROYECTO ESTRATEGICO 8	Regularizar la documentación de certificación del productos	ÁREA DE RESPONSABILIDAD	RESPONSABLE														
Estrategia	Establecer una planificación y cronograma de seguimiento para la regularización de documentos	Administración	Juan Paoquiza Azogue Humberto Chimborazo Sigcha														
TAREAS	TIEMPO	No DIAS	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	INDICADOR	Ejecutorias realizadas	Ejecutorias planteadas	INDICADOR SEPTIEMBRE 2014	NO CUMPLE	AVANCE	CUMPLE				
														INICIO	FIN		
Tarea 12	01-ene-15	30-jun-15	180	Registro sanitario	Juan Paoquiza Azogue Humberto Chimborazo Sigcha	\$ 100	Falta de gestión y seguimiento	Certificación	1,0								
TOTAL RECURSOS					\$ 100												
											Cumplimiento absoluto	0,0	0,0	0,0			
											Cumplimiento relativo	0%	0%	0%			
PROYECTO ESTRATEGICO 9	Diseñar un plan de capacitación para todos los miembros de la empresa	ÁREA DE RESPONSABILIDAD	RESPONSABLE														
Estrategia	Identificar los meses para efectuar las capacitaciones, sean administrativas como productivas	Gerencia	Juan Paoquiza Azogue Humberto Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo														
TAREAS	TIEMPO	No DIAS	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	INDICADOR	Ejecutorias realizadas	Ejecutorias planteadas	INDICADOR AÑO 2015	NO CUMPLE	AVANCE	CUMPLE				
														INICIO	FIN		
Tarea 13	01-ene-15	30-dic-15	363	Plan de capacitaciones	Juan Paoquiza Azogue Humberto Chimborazo Sigcha Segundo Gregorio Chimborazo Chimborazo	\$ 50	Profesionales en las temáticas	Número de capacitaciones	3,0								
TOTAL RECURSOS					\$ 50												
											Cumplimiento absoluto	0,0	0,0	0,0			
											Cumplimiento relativo	0%	0%	0%			

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B., adaptado de (SERNA Gómez, 2002)

**Tabla 23.** Planificación operativa, objetivos de crecimiento para el periodo económico

<b>PLANIFICACION OPERATIVA</b>
<b>OBJETIVOS DE CRECIMIENTO 2015 - 2019</b>
Llegar al final de cada periodo económico a un crecimiento en las ventas del 12% para los próximos cinco años
Incrementar los clientes durante los próximos cinco años en 9% anual.

<b>OBJETIVOS CRECIMIENTO DE VENTAS</b>	<b>OBJETIVO ANUAL (1 AÑO)</b>	<b>META MENSUAL (12 MESES)</b>
Aumento de las ventas	\$ 49.654,08	\$ 4.137,84
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 49.654</b>	<b>\$ 4.138</b>
<b>OBJETIVOS CRECIMIENTO DE CLIENTES</b>	<b>OBJETIVO ANUAL (1 AÑO)</b>	<b>META MENSUAL (12 MESES)</b>
Crecimiento de clientes	2.092,80	174,40
<b>TOTAL</b>	<b>2.093</b>	<b>174</b>

<b>META OPERATIVA</b>	
<b>META No. SOCIOS</b>	<b>No socios proyectados</b>
ENERO	174
FEBRERO	174
MARZO	174
ABRIL	174
MAYO	174
JUNIO	174
JULIO	174
AGOSTO	174
SEPTIEMBRE	174
OCTUBRE	174
NOVIEMBRE	174
DICIEMBRE	174
<b>SUMATORIA</b>	<b>2092,8</b>
<b>META VENTAS REALIZADAS</b>	<b>USD PROYECTADOS</b>
ENERO	\$ 4.138
FEBRERO	\$ 4.138
MARZO	\$ 4.138
ABRIL	\$ 4.138
MAYO	\$ 4.138
JUNIO	\$ 4.138
JULIO	\$ 4.138
AGOSTO	\$ 4.138
SEPTIEMBRE	\$ 4.138
OCTUBRE	\$ 4.138
NOVIEMBRE	\$ 4.138
DICIEMBRE	\$ 4.138
<b>SUMATORIA</b>	<b>\$ 49.654</b>

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B.

Una vez elaborado el cuadro de mando integral en función de las cuatro perspectivas finanzas, clientes, procesos internos; y formación/crecimiento; se han determinado directrices para mejorar el desarrollo del talento humano, el mejoramiento de procesos internos de la quesera, buscar la satisfacción de los clientes actuales y de nuevos clientes, considerando como punto primordial el talento humano de los empleados, sus capacidades y habilidades, con todos estos aspectos se podrá controlar en forma general las operaciones de la empresa y obtener un crecimiento en las ventas del 12% para los próximos cinco años, un incremento del 9% de los clientes durante los próximos cinco años con la consecuencia de obtener utilidades netas con un rendimiento del 6% durante los próximos tres años, con un monitoreo continuo para ir haciendo ajuste y si es el caso mejorar los porcentajes planificados.

## Capítulo 6

# Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

La Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo puede mejorar su eficiencia operativa y financiera siguiendo las directrices del análisis elaborado en la expansión estratégica, tomando en consideración la principal herramienta que fue el cuadro de mando integral en función de las cuatro perspectivas razonadas para esta investigación que son finanzas, clientes, procesos internos; y formación/crecimiento; al ejecutar el cuadro de mando integral se podrá obtener el crecimiento en las ventas del 12% para los próximos cinco años, además de incrementar en un 9% los clientes durante el mismo periodo de tiempo y al final de cada periodo económico obtener utilidades netas con un rendimiento del 6% durante los próximos tres años, para el cumplimiento de estos objetivos financieros es fundamental cumplir los objetivos asociados en función con el desarrollo del capital humano, el mejoramiento de los procesos internos y el servicio de los clientes.

El análisis sobre el diagnóstico situacional de la asociación permitió abordar y analizar varias herramientas y matrices, identificando factores que requieren ser modificados para mejorar el desarrollo y crecimiento de la empresa, las directrices para la organización fueron establecidas en base al análisis FODA, a la declaración de misión, visión, valores, la derivación de objetivos, metas, el diseño de estrategias, el desarrollo de indicadores y la elaboración del cuadro de mando integral, concluyendo que es necesario establecer alianzas estratégicas o acuerdos claves con instituciones públicas o privadas que fortalezcan las actividades de la asociación, realizar la presentación y promoción de los productos actuales, así como de nuevos productos para satisfacer las demandas de los clientes y poder acceder a nuevos segmentos de mercado, teniendo en cuenta mecanismos para acceder a créditos oportunos que puedan repercutir positivamente en innovación, tecnología, capacitación, proyectos, infraestructura, considerando la regularización y legalización de la empresa para obtener productos de mayor calidad.

Se determinaron las respectivas tareas correspondientes por cada estrategia y por cada proyecto estratégico, en donde se deberá firmar convenios de cooperación o comercialización con

instituciones que puedan fomentar el progreso de la quesera, promocionando los nuevos productos y las nuevas presentaciones, además de ir mejorando la relación con los clientes para alcanzar la misión y visión de la empresa.

Por medio de la implementación de un plan integral, aprendizaje y de capacitación hacia el personal se podrá crear un clima laboral de satisfacción, donde los empleados tengan concientización y participación socio organizativa para cumplir con los roles principales de la empresa, que es la producción de quesos de calidad, enfrentando posibles riesgos, mejorar la toma decisiones acertadas y promoviendo su fortalecimiento organizacional y competitivo.

## **6.2. Recomendaciones**

La implementación de una expansión estratégica es fundamental para una empresa ya que es un proceso de transformación, fundamentada en conceptos de administración y planificación, generan un análisis y procesamiento de la información para formular estrategias que conlleven a cumplir con los objetivos empresariales, mejorando su nivel competitivo y su propósito para anticiparse con las posible eventualidades del futuro.

Se considera se suma importancia que la asociación inicie la expansión estratégica, en base al cuadro de mando integral y al plan de acción, designando responsables para cada función, y gestionando el financiamiento del presupuesto, para luego ejecutar todas las acciones estratégicas citadas en esta propuesta de tesis.

El control debe ser permanente, la reingeniería tanto en producción como en comercialización es indispensable para analizar puntos que no estén siendo atendidos, el manejo del talento humano en relación a capacitación y motivación debe ser prioritaria.

Se deberá socializar el planteamiento mediante el cuadro de mando integral con los empleados para concientizar los roles empresariales.

Es necesario revisar los indicadores y comprobar el avance del cumplimiento.

En la unidad responsable del mercadeo debe descubrir las necesidades de los clientes respecto al producto; además de iniciar con la promoción que incluye: la oferta, la degustación, y la publicidad de los quesos.

La Universidad por medio de estas investigaciones ofrece un aporte significativo, generando el desarrollo en toda la cadena productiva, desde los agricultores hacia los consumidores, dependiendo del enfoque de la investigación, se recomienda continuar con la realización de este tipo de proyectos para ir mejorando las condiciones empresariales por medio de los conocimiento infundados en las

cátedras, las cuales se fundamentan en mejorar los niveles de productividad, aplicando un plan de cumplimiento de objetivos en función de las actuales exigencias del desarrollo empresarial y en un futuro ser más competitivos para llegar a cubrir mercados nacionales e internacionales.

## Apéndice A

**A.1.** Lista de socios de la asociación de desarrollo social e integral de la comunidad de Pímbalo.

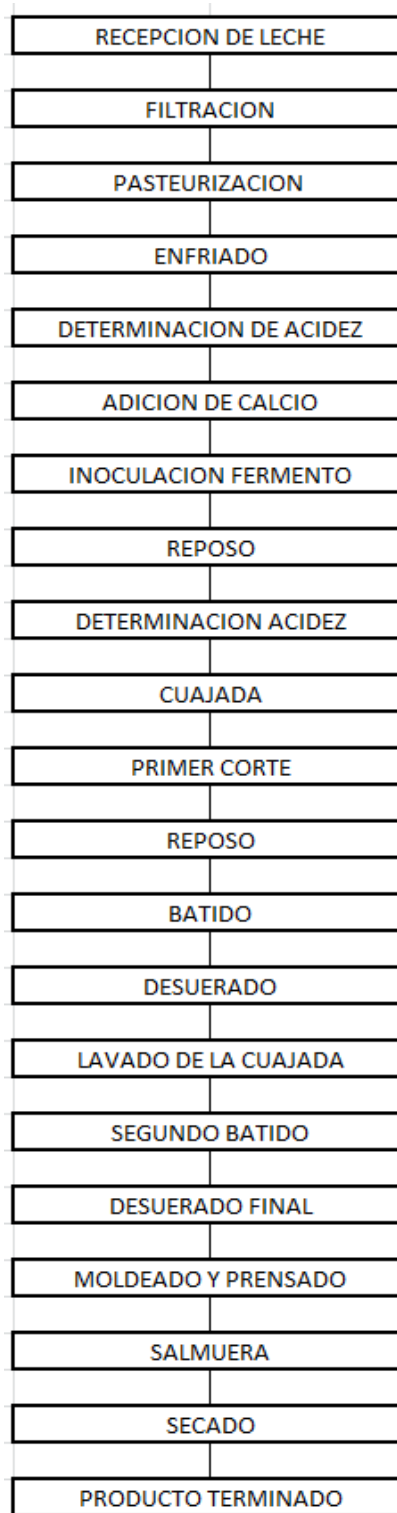
<b>SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL E INTEGRAL DE LA COMUNIDAD DE PÍMBALO</b>		
<b>No</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>COMUNIDAD</b>
1	JUAN POAQUIZA AZOGUE	Pímbalo
2	HUMBERTO CHIMBORAZO SIGCHA	Pímbalo
3	SEGUNDO GREGORIO CHIMBORAZO CHIMBORAZO	Pímbalo
4	MANUEL CHIMBORAZO SIGCHA	Pímbalo
5	GABRIEL CHIMBORAZO TUQUERES	Pímbalo
6	LIBERATO POAQUIZA CAIZA	Pímbalo
7	ABELARDO PUNINA PUNINA	Pímbalo
8	RAFAEL RUIZ TIBANLOMBO	Pímbalo
9	SEGUNDO AURELIO POAQUIZA POAQUIZA	Pímbalo
10	MARIA TOMASA RUIZ TIBANLOMBO	Pímbalo
11	SEGUNDO PABLO CHIMBORAZO CHIMBORAZO	Pímbalo
12	SEGUNDO JUAN CAIZA AUCATOMA	Pímbalo
13	AMABLE POAQUIZA AZA	Pímbalo
14	JOSE BACILI CHIMBORAZO TUQUERES	Pímbalo
15	SEGUNDO MANUEL CHIMBORAZO TUQUERES	Pímbalo
16	CESAR ESTEBAN POAQUIZA AZA	Pímbalo
17	SEGUNDO AURELIO CHIMBORAZO AYALA	Pímbalo
18	ISIDRO CAIZA AUCATOMA	Pímbalo
19	LUIS FERNANADO CHIMBORAZO	Pímbalo
20	SEGUNDO MANUEL TUQUERES AZAS	Pímbalo
21	SEGUNDO AURELIO POAQUIZA AZAS	Pímbalo
22	EDELVINA RUIZ CHANAGUANO	Pímbalo
23	GREGORIO CHIMBORAZO CHIMBORAZO	Pímbalo
24	ALFREDO CHIMBORAZO AZOGUE	Pímbalo
25	MARIA PAULA SIGCHA	Pímbalo
26	MARIA LORENZA CHIMBORAZO AYALA	Pímbalo
27	JUAN CHIMBORAZO TUQUERES	Pímbalo

28	LORENZO AYALA CHIMBORAZO	Pímbalo
29	SEGUNDO MANUEL POAQUIZA POAQUIZA	Pímbalo
30	GREGORIO TUQUERES	Pímbalo
31	SEGUNDO MANUEL POAQUIZA CHIMBORAZO	Pímbalo
32	WILFRIDO CAIZA POAQUIZA	Pímbalo
33	MANUEL POAQUIZA CHANAGUANO	Pímbalo
34	MARIA ROSA PUNINA	Pímbalo
35	SEGUNDO BENEDICTO POAQUIZA POAQUIZA	Pímbalo
36	FRANCISCO RUIZ AYALA	Pímbalo
37	FRANCISCO CAIZA AUCATOMA	Pímbalo
38	MARIA MANUELA POAQUIZA	Pímbalo
39	ARSENIO RUIZ	Pímbalo
40	SEGUNDO ISIDRO POAQUIZA POAQUIZA	Pímbalo
41	LUZMARIA ASOGUE TUQUERES	Pímbalo
42	MANUEL POAQUIZA POAQUIZA	Pímbalo
43	MARIANO LORENZO RUIZ PUNINA	Pímbalo
44	MARIA ROSA AUCATOMA AUCATOMA	Pímbalo
45	MARIA JUANA POAQUIZA TUQUERES	Pímbalo
46	SEGUNDO FAUSTO TUQUERES SIGCHA	Pímbalo
47	TRANSITO MASABANDA CHANAGUANO	Pímbalo
48	ESTEBAN POAQUIZA AUCATOMA	Pímbalo
49	JOSE DORO CAIZA RUIZ	Pímbalo
50	MARIA ESTER TUQUERES CHIMBORAZO	Pímbalo
51	MARIA MERCEDES MAZABANDA	Pímbalo
52	MIRIAM ROSARIO RUIZ	Pímbalo
53	ANDRES TUQUERES POAQUIZA	Pímbalo
54	ESTEBAN POAQUIZA CHIMBORAZO	Pímbalo
55	LORENZA PUNINA PUNINA	Pímbalo
56	MARIA LORENZA POAQUIZA	Pímbalo
57	MARTINA RUIZ POAQUIZA	Pímbalo
58	SEBASTIAN TUQUERES CHIMBORAZO	Pímbalo
59	JOSE MANUEL CAIZA MAZABANDA	Lahiwa
60	SEGUNDO FRANCISCO MAZABANDA PUNINA	Lahiwa
61	DARWIN ROBERTO PUNINA	Lahiwa
62	MAYRA MARCELA AUCATOMA	Lahiwa
63	SEBASTIAN DAVID CHIMBORAZO POAQUIZA	Lahiwa
64	BELEN MASABANDA MASABANDA	Lahiwa

<b>65</b>	TERESA MARIA AUCATOMA POAQUIZA	Lahiwa
<b>66</b>	EDISON DANIEL PUNINA MAYORGA	Lahiwa
<b>67</b>	JOSE MANUEL RUIZ PUNINA	Lahiwa
<b>68</b>	GREGORIO CAIZA MAZABANDA	Lahiwa
<b>69</b>	ROSA MARIA AYALA CHIMBORAZO	Lahiwa
<b>70</b>	YOLANDA TATIANA MAYORGA CHIMBORAZO	Lahiwa
<b>71</b>	PEDRO CAIZA MASABANDA	Lahiwa
<b>72</b>	PEDRO JAVIER TUQUERES	Lahiwa
<b>73</b>	CARMEN POAQUIZA TIBANLOMBO	Lahiwa
<b>74</b>	MARIANA AYALA MAZABANDA	Lahiwa
<b>75</b>	SEGUNDO MAZABANADA CAIZA	Lahiwa
<b>76</b>	JUAN PEDRO CAIZA PUNINA	Lahiwa
<b>77</b>	CARMEN TERESA AUCATOMA RUIZ	Lahiwa
<b>78</b>	MARIA CECILIA PUNINA	Pímbalo
<b>79</b>	LUCIA PUNINA AYALA	Pímbalo
<b>80</b>	LORENA TUQUERES CHIMBORAZO	Pímbalo
<b>81</b>	CAMILO PABLO CHIMBORAZO	Pímbalo
<b>82</b>	CRISTIAN EDUARDO MAZABANDA PUNINA	Pímbalo
<b>83</b>	JAIME SIGCHA CHIMBORAZO	Pímbalo
<b>84</b>	DAVID CHIMBORAZO CHIMBORAZO	Pímbalo
<b>85</b>	LUIS POAQUIZA CAIZA	Pímbalo

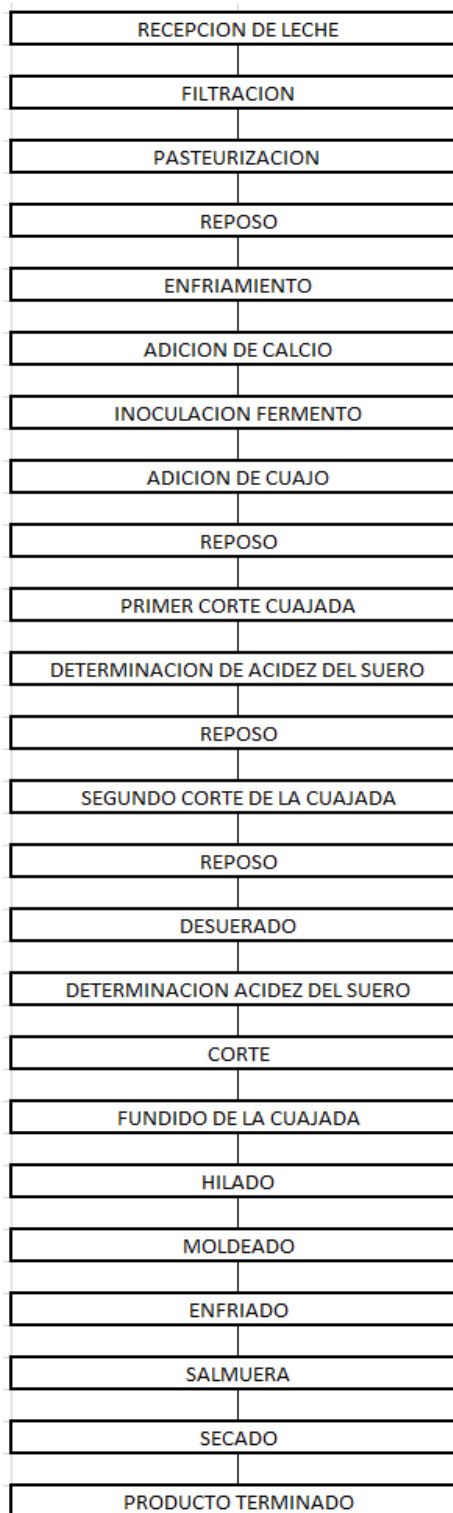
Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B.

A.2. Diagrama del proceso de la elaboración del queso fresco



Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B.

### A.3. Diagrama del proceso de la elaboración del queso mozzarella



Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B.

#### A.4. Índice de ejecución presupuestal

INDICE DE EJECUCION PRESUPUESTAL														
GASTOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
CONCEPTO	VALOR ANUAL	\$ 3.522	\$ 3.522	\$ 3.522	\$ 3.522	\$ 3.522	\$ 3.522	\$ 3.522	\$ 3.522	\$ 3.522	\$ 3.522	\$ 3.522	\$ 3.522	
Remuneración	\$ 6.403,20	\$ 534	\$ 1.067	\$ 1.601	\$ 2.134	\$ 2.668	\$ 3.202	\$ 3.735	\$ 4.269	\$ 4.802	\$ 5.336	\$ 5.870	\$ 6.403	
Décimo tercero	\$ 533,60	\$ 44	\$ 89	\$ 133	\$ 178	\$ 222	\$ 267	\$ 311	\$ 356	\$ 400	\$ 445	\$ 489	\$ 534	
Décimo cuarto	\$ 778,80	\$ 65	\$ 130	\$ 195	\$ 260	\$ 325	\$ 389	\$ 454	\$ 519	\$ 584	\$ 649	\$ 714	\$ 779	
Vacaciones	\$ 266,80	\$ 22	\$ 44	\$ 67	\$ 89	\$ 111	\$ 133	\$ 156	\$ 178	\$ 200	\$ 222	\$ 245	\$ 267	
Fondo de reserva	\$ 533,60	\$ 44	\$ 89	\$ 133	\$ 178	\$ 222	\$ 267	\$ 311	\$ 356	\$ 400	\$ 445	\$ 489	\$ 534	
IESS patronal 12.15%	\$ 777,99	\$ 65	\$ 130	\$ 194	\$ 259	\$ 324	\$ 389	\$ 454	\$ 519	\$ 583	\$ 648	\$ 713	\$ 778	
Imprevistos	\$ 180,00	\$ 15	\$ 30	\$ 45	\$ 60	\$ 75	\$ 90	\$ 105	\$ 120	\$ 135	\$ 150	\$ 165	\$ 180	
Leche	\$ 22.572,00	\$ 1.881	\$ 3.762	\$ 5.643	\$ 7.524	\$ 9.405	\$ 11.286	\$ 13.167	\$ 15.048	\$ 16.929	\$ 18.810	\$ 20.691	\$ 22.572	
Cuajo	\$ 157,32	\$ 13	\$ 26	\$ 39	\$ 52	\$ 66	\$ 79	\$ 92	\$ 105	\$ 118	\$ 131	\$ 144	\$ 157	
Fermento láctico	\$ 1.824,00	\$ 152	\$ 304	\$ 456	\$ 608	\$ 760	\$ 912	\$ 1.064	\$ 1.216	\$ 1.368	\$ 1.520	\$ 1.672	\$ 1.824	
Gas (25 Kg)	\$ 684,00	\$ 57	\$ 114	\$ 171	\$ 228	\$ 285	\$ 342	\$ 399	\$ 456	\$ 513	\$ 570	\$ 627	\$ 684	
Salmuera	\$ 38,00	\$ 3	\$ 6	\$ 9	\$ 13	\$ 16	\$ 19	\$ 22	\$ 25	\$ 28	\$ 32	\$ 35	\$ 38	
Mano de obra	\$ 4.248,00	\$ 354	\$ 708	\$ 1.062	\$ 1.416	\$ 1.770	\$ 2.124	\$ 2.478	\$ 2.832	\$ 3.186	\$ 3.540	\$ 3.894	\$ 4.248	
Agua	\$ 11,40	\$ 1	\$ 2	\$ 3	\$ 4	\$ 5	\$ 6	\$ 7	\$ 8	\$ 9	\$ 10	\$ 10	\$ 11	
Energía eléctrica	\$ 75,92	\$ 6	\$ 13	\$ 19	\$ 25	\$ 32	\$ 38	\$ 44	\$ 51	\$ 57	\$ 63	\$ 70	\$ 76	
Teléfono	\$ 456,00	\$ 38	\$ 76	\$ 114	\$ 152	\$ 190	\$ 228	\$ 266	\$ 304	\$ 342	\$ 380	\$ 418	\$ 456	
Costo de la administración	\$ 1.063,85	\$ 89	\$ 177	\$ 266	\$ 355	\$ 443	\$ 532	\$ 621	\$ 709	\$ 798	\$ 887	\$ 975	\$ 1.064	
Fundas	\$ 96,33	\$ 8	\$ 16	\$ 24	\$ 32	\$ 40	\$ 48	\$ 56	\$ 64	\$ 72	\$ 80	\$ 88	\$ 96	
Viático	\$ 148,20	\$ 12	\$ 25	\$ 37	\$ 49	\$ 62	\$ 74	\$ 86	\$ 99	\$ 111	\$ 124	\$ 136	\$ 148	
Transporte	\$ 296,40	\$ 25	\$ 49	\$ 74	\$ 99	\$ 124	\$ 148	\$ 173	\$ 198	\$ 222	\$ 247	\$ 272	\$ 296	
Escoger por lo menos a 5 posibles aliados	\$ 150,00	\$ 13	\$ 25	\$ 38	\$ 50	\$ 63	\$ 75	\$ 88	\$ 100	\$ 113	\$ 125	\$ 138	\$ 150	
Firmar 2 contratos en el año	\$ 100,00	\$ 8	\$ 17	\$ 25	\$ 33	\$ 42	\$ 50	\$ 58	\$ 67	\$ 75	\$ 83	\$ 92	\$ 100	
Organizar 1 evento bimensual para la promoción	\$ 50,00	\$ 4	\$ 8	\$ 13	\$ 17	\$ 21	\$ 25	\$ 29	\$ 33	\$ 38	\$ 42	\$ 46	\$ 50	
Elaborar los nuevos productos	\$ 200,00	\$ 17	\$ 33	\$ 50	\$ 67	\$ 83	\$ 100	\$ 117	\$ 133	\$ 150	\$ 167	\$ 183	\$ 200	
Por lo menos dos nuevas presentaciones	\$ 100,00	\$ 8	\$ 17	\$ 25	\$ 33	\$ 42	\$ 50	\$ 58	\$ 67	\$ 75	\$ 83	\$ 92	\$ 100	
Innovar las presentaciones	\$ 150,00	\$ 13	\$ 25	\$ 38	\$ 50	\$ 63	\$ 75	\$ 88	\$ 100	\$ 113	\$ 125	\$ 138	\$ 150	
Adquirir conocimientos y experiencias	\$ 50,00	\$ 4	\$ 8	\$ 13	\$ 17	\$ 21	\$ 25	\$ 29	\$ 33	\$ 38	\$ 42	\$ 46	\$ 50	
Acceder a nuevos segmentos de mercado	\$ 20,00	\$ 2	\$ 3	\$ 5	\$ 7	\$ 8	\$ 10	\$ 12	\$ 13	\$ 15	\$ 17	\$ 18	\$ 20	
Realizar ventas por nuevos canales	\$ 100,00	\$ 8	\$ 17	\$ 25	\$ 33	\$ 42	\$ 50	\$ 58	\$ 67	\$ 75	\$ 83	\$ 92	\$ 100	
Ingresar a nuevos mercados	\$ 100,00	\$ 8	\$ 17	\$ 25	\$ 33	\$ 42	\$ 50	\$ 58	\$ 67	\$ 75	\$ 83	\$ 92	\$ 100	
Establecer estándares de producción	\$ 100,00	\$ 8	\$ 17	\$ 25	\$ 33	\$ 42	\$ 50	\$ 58	\$ 67	\$ 75	\$ 83	\$ 92	\$ 100	
Registro sanitario	\$ 100,00	\$ 8	\$ 17	\$ 25	\$ 33	\$ 42	\$ 50	\$ 58	\$ 67	\$ 75	\$ 83	\$ 92	\$ 100	
Plan de capacitaciones	\$ 50,00	\$ 4	\$ 8	\$ 13	\$ 17	\$ 21	\$ 25	\$ 29	\$ 33	\$ 38	\$ 42	\$ 46	\$ 50	
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 42.415,41</b>	<b>\$ 3.534,62</b>	<b>\$ 7.069,23</b>	<b>\$ 10.603,85</b>	<b>\$ 14.138,47</b>	<b>\$ 17.673,09</b>	<b>\$ 21.207,70</b>	<b>\$ 24.742,32</b>	<b>\$ 28.276,94</b>	<b>\$ 31.811,56</b>	<b>\$ 35.346,17</b>	<b>\$ 38.880,79</b>	<b>\$ 42.415,41</b>	

Fuente: DRP de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo  
Elaborado por: Mónica Guachamín B.

## A.5. Distintos tipos de queso de la empresa de lácteos El Salinerito

Tipo	Peso y Forma	Características	Uso sugerido
Queso fresco	500 gr. redondo	Textura y sabor suave, poco salado, ligeramente ácido, se funde en las comidas calientes	Para la cocina, empanadas, llapingachos, locros y sopas, con choclos (comida ecuatoriana)
Andino	1 Kg. redondo	14 días de maduración, textura suave, muy elástico sabor suave agradable.	Para la mesa. Se prepara bien en ensaladas, y sopas, funde mejor en el horno.
Bel – Paese	2.2 Kg. redondo 4 Kg. cuadrado	3 a 6 semanas de maduración, blanco, textura suave sabor ligeramente ácido, cremoso, se funde muy bien en el horno y en la sartén.	Para bocaditos, en pizzas y lasaña caliente forma una pasta cremosa.
Dambo	5 Kg. cuadrado	6 a 8 semanas de maduración, ligeramente amarillo, textura semi-suave, flexible, elástica, sabor, atractivo, aromático.	Especial para fundirlo en el horno o como raclette, para sándwich y para la mesa.
Tilsit	2.5 Kg. redondo	5 a 7 semanas de maduración, ligeramente amarillo característicos por sus agujeros regulares, pasta compacta y sabor suave.	Para bocaditos, sándwich fríos o calientes.
Gruyere o Fontina	15 Kg. redondo	4 a 6 meses de maduración, amarillo, textura firme, sabor aromático-picante, con agujeros redondos y pocas grietas. Resiste el traslado a regiones calientes.	Excelente como bocaditos o como ensalada, también para gratinar
Parmesano	Variable 2 Kg.	1 a 2 años de maduración sabor intenso, textura firme, duro, ligeramente picante.	Queso rallado para tallarines, sopas y para gratinar.
Mozzarella	Cuadrado 500 Kg.	Fresco blanco, textura semi-suave, cerrada, elástica, poco salada, ligeramente ácido, poco aromático, pasta hilada.	Para entradas, pizzas, lasaña o ensaladas.
Provolone ahumado	Bolas de 500 gr.	8 a 10 días de maduración, amarillo sabor dulce, ahumado, muy aromático textura firme y compacto queso de pasta hilada.	Excelente para parilla o para servir con aperitivos. Se conserva bien en las regiones calientes, se sugiere con cerveza.

Fuente: El Salinerito, Salinas de Guaranda  
Elaborado por: Mónica Guachamín B.

## A.6. Distintos tipos de productos de la empresa de lácteos El Salinerito

85

Provolone natural	Bolas de 500 gr.	8 a 10 días de maduración, amarillo sabor dulce, sin ahumar, textura firme y compacto, queso de pasta hilada.	Excelente para parilla o para servir con aperitivos. Se conserva bien en las regiones calientes, se sugiere con el té y en ensaladas frías.
Gouda	2.5 Kg. redondo	8 semanas de maduración, color ligeramente amarillo, textura semi-suave.	Sanwichs fríos o calientes, se acompaña bien con vino blanco, ideal para tablitas.
Fondue	Fundas 500 y 1000 gr.	Es una mezcla de cuatro tipos de quesos maduros. Una especialidad típica suiza, que se prepara a base de queso y vino blanco seco.	Una comida perfecta entre amigos, para compartirla con humor.
Hierbas (Comino ,orégano, Ajo, Aji)	2.5 Kg. redondo	6 semanas de maduración, ligeramente amarillo textura suave, elástico, con un ligero toque aromático de especias: orégano, comino, ajo, ají.	Quesos de Gourmet, lucirá su queso en reuniones especiales se acompaña bien con vino tinto.
Sándwich	3 Kg. rectangular	1 a 2 semanas de maduración, textura consistente, flexible, sabor suave, tipo holandés.	Especialmente para sándwich fríos y calientes.
Bati – Crema	500 gr. en vasos	32 % de grasa, aroma fresco, rica, no ácida. Se deja batir con facilidad, se conserva una semana en frío.	Batida (Chantilly) en postres, para helados.
Yogurt natural	1 Kg. tarrinas	Textura como cuajada, sabor aromático del fermento "BIONIC" especial con poca acidez, 2 % de grasa, solamente una semana de conservación en frío.	Excelente para el desayuno solo o mezclado con frutas, avena o trigo germinado.
Crema agria	500 gr. en vasos	28 a 30% de grasa, enriquecida con fermentos biológicos, textura como cuajada, sabor aromático-ácido, dos semanas de conservación en frío.	Para salsas, ensaladas, sopas, salsas para fondue de carne, para untar en el pan, ¡agrada al gourmet!
Mantequilla	200 gr. 250 gr. 300 gr.	82 % de grasa, sin sal, se conserva una semana en frío o varios meses en congelación.	Para acompañar el pan en las comidas o para la cocina fina

Fuente: El Salinerito, Salinas de Guaranda  
Elaborado por: Mónica Guachamín B.

### A.7. Capacitación técnica agropecuaria

Etapa Fenológica	Sesión	Actividad de Campo	Actividad de Aprendizaje	Tema Especial
<b>PREEMERGENCIA</b>	<b>1</b>	<b>Selección de lote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Selección e implementación de parcela de Aprendizaje.</li> </ul>	.
	<b>2</b>	<b>Muestras de Suelo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Toma de muestras de suelo</li> </ul>	
	<b>3</b>	<b>Selección de Semilla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Semilla de Calidad.</li> <li>➤ Costos de Producción.</li> <li>➤ Prueba de Germinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las necesidades y su satisfacción.</li> </ul>
	<b>4</b>	<b>Siembra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fertilización</li> <li>➤ Mezclas forrajeras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formación de la comunidad desde la Persona, Familia, Sociedad Civil y el Estado.</li> </ul>
<b>EMERGENCIA</b>	<b>5</b>	<b>Riego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del Agroecosistema</li> <li>➤ Importancia</li> <li>➤ Épocas de Siembra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deberes y Derechos</li> </ul>
<b>CRECIMIENTO</b>	<b>6</b>	<b>Fertilización Complementaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del Agroecosistema</li> <li>➤ Importancia</li> <li>➤ Fertilizantes para la fertilización complementaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La Constitución de la República del Ecuador.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del Agroecosistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El nuevo ciudadano/a rural</li> </ul>

<b>IGUALACIÓN</b>	<b>7</b>	<b>Primer Corte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rendimiento</li> <li>➤ Elaboración de Costos</li> </ul>	
	<b>8</b>	<b>Pastoreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del Agroecosistema</li> <li>➤ Carga Animal</li> <li>➤ Rotación de Potreros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La planificación dentro del ejercicio de la plena ciudadanía</li> </ul>
<b>MANTENIMIENTO Y COSECHA</b>	<b>9</b>	<b>Manejo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del Agroecosistema</li> <li>➤ Corte de Igualación</li> <li>➤ Control de Malezas</li> <li>➤ Dispersión de heces del ganado.</li> <li>➤ Principales Plagas y enfermedades</li> </ul>	
	<b>10</b>	<b>Segunda Cosecha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del Agroecosistema</li> <li>➤ Sistemas de pastoreo por estaca y sogueo</li> <li>➤ Cerca eléctrica y rotacional</li> <li>➤ Análisis económico</li> </ul>	Captura de Microorganismos efectivos
	<b>11</b>	<b>Fertilización de mantenimiento de pastos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del Agroecosistema</li> <li>➤ Importancia de la fertilización orgánica y química</li> </ul>	Elaboración de Abonos Orgánicos

<b>MANTENIMIENTO</b>	<b>12</b>	<b>Incorporación de materia Orgánica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del Agroecosistema</li> <li>➤ Fuentes de Materia Orgánica</li> <li>➤ Majada</li> </ul>	Producción de Humus de Lombriz
<b>ALMACENAMIENTO</b>	<b>13</b>	<b>Conservación de pastos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del Agroecosistema</li> <li>➤ Ensilaje</li> <li>➤ Construcción de silos</li> <li>➤ Corte de Hierba</li> <li>➤ Transporte</li> <li>➤ Picado</li> <li>➤ Depósito de la hierba</li> <li>➤ Esparcimiento</li> </ul>	Producción de Compost
	<b>14</b>	<b>Cosecha y Aprovechamiento del Ensilaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del Agroecosistema</li> <li>➤ Fermentación</li> <li>➤ Momento Adecuado de Cosecha</li> <li>➤ Usos y ventajas aditivos</li> <li>➤ Análisis de calidad</li> <li>➤ Prueba de consumo de Animales</li> <li>➤ Palatabilidad</li> </ul>	Producción de Bocashi
	<b>15</b>	<b>Elaboración del heno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del Agroecosistema</li> <li>➤ Características de un buen Heno</li> <li>➤ Proceso de Producción de Heno</li> <li>➤ Momento del corte</li> <li>➤ Almacenamiento</li> <li>➤ Utilización</li> </ul>	El Té de Estiércol El Biol

<b>Etapa Productiva</b>	<b>Sesión</b>	<b>Actividad de Campo</b>	<b>Actividad de Aprendizaje</b>	<b>Tema Especial</b>
<b>FORMACIÓN DE ERA</b>	<b>1</b>	<b>Selección de lote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Selección e implementación de parcela de Aprendizaje.</li> <li>➤ Toma de muestras de suelo</li> </ul>	.
	<b>2</b>	<b>Muestras de Suelo</b>		
<b>NUTRICIÓN</b>	<b>3</b>	<b>Alimentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cálculo de la ración diaria de FV para Bovinos.</li> <li>➤ Cómo Alimentar una vaca Lechera.</li> <li>➤ Tipos de Alimento para consumo de ganado de leche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las necesidades y su satisfacción.</li> </ul>
	<b>4</b>	<b>Manejo de Pastos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pasos para cultivo - Manejo de Pastos.</li> <li>➤ Pastos Sembrados y Naturales</li> <li>➤ Conservación de Forraje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formación de la comunidad desde la Persona, Familia, Sociedad Civil y el Estado.</li> </ul>
	<b>5</b>	<b>Pastoreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Carga Animal</li> <li>➤ Rotación de Potreros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deberes y Derechos</li> </ul>
	<b>6</b>	<b>Manejo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sujeción y derribo de Bovinos</li> <li>➤ Identificación de Animales</li> <li>➤ Uso de Registros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La Constitución de la República del Ecuador.</li> </ul>
	<b>7</b>	<b>Signos Clínicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del lote Animal</li> <li>➤ Reconocimiento de un Animal Enfermo</li> <li>➤ Síntomas y Signos Clínicos</li> <li>➤ Constantes Fisiológicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El nuevo ciudadano/a rural</li> </ul>

<b>SANIDAD ANIMAL</b>	<b>8</b>	<b>Enfermedades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del lote animal</li> <li>➤ Principales Enfermedades de Bovinos.</li> <li>➤ Enfermedades Infecciosas</li> <li>➤ Enfermedades Metabólicas</li> <li>➤ Enfermedades Parasitarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La planificación dentro del ejercicio de la plena ciudadanía</li> </ul>
	<b>9</b>	<b>Medicamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del lote animal</li> <li>➤ Vías de Administración</li> <li>➤ Clases</li> <li>➤ Presentación.</li> <li>➤ Dosificación</li> </ul>	Captura de Microorganismos efectivos
	<b>10</b>	<b>Ordeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del lote animal</li> <li>➤ Bioseguridad</li> <li>➤ Mastitis</li> <li>➤ Manejo del CMT</li> <li>➤ Prevención y Tratamiento de mastitis</li> </ul>	Elaboración de Abonos Orgánicos
<b>MEJORAMIENTO</b>	<b>11</b>	<b>Bioseguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del lote animal</li> <li>➤ Tipos de Desinfectantes</li> <li>➤ Presentación de los principales desinfectantes.</li> <li>➤ Dosis y uso de desinfectantes.</li> <li>➤ Pautas de Bioseguridad</li> <li>➤ Calendario de Desparasitación</li> </ul>	Producción de Humus de Lombriz

<b>GANADERO</b>	<b>12</b>	<b>Toma de Muestras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del lote animal</li> <li>➤ Sangre, Heces y Orina</li> <li>➤ Interpretación de muestras</li> </ul>	Producción de Compost
	<b>13</b>	<b>Reproducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del lote animal</li> <li>➤ Monta Natural</li> <li>➤ Inseminación Artificial</li> <li>➤ Ciclo Estral de la vaca</li> <li>➤ Sincronización de Celo</li> </ul>	Producción de Bocashi
<b>MANEJO GENERAL</b>	<b>14</b>	<b>Registros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del lote animal</li> <li>➤ Registros de Producción</li> <li>➤ Registros de Reproducción</li> <li>➤ Registro Sanitario</li> </ul>	El Té de Estiércol El Biol

Fuente: Dr. Juan Pablo Lombeida, técnico del MAGAP  
Elaborado por: Mónica Guachamín B.

## Apéndice B

### B.1. Socios de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo



Fotografía 1,2. Integrantes de Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo



Fotografía 3. Reunión con la organización e instituciones de apoyo

## B.2. Reuniones con socios de la organización para la obtención de información según el DRP



Fotografía 4,5,6. DRP, recopilación de datos con los integrantes de Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo



Fotografía 7. Análisis y discusión de la información en la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo

### B.3. Actividades agropecuarias



Fotografía 8,9. Selección de bovinos y corte de pasto



Fotografía 10,11. Campañas veterinarias



Fotografía 12,13. Inseminación artificial

B.4. Procesamiento de quesos



Fotografía 14,15,16. Recepción de leche



Fotografía 17,18,19. Procesamiento del queso



Fotografía 20,21. Producto final

## Referencias

- Agraria, E. d. (2010). Manual de Capacitacion a Facilitadores, Sistema de Innovacion Tecnologica Participativa Agropecuaria. Quito: MAGAP.
- Becerra, F. (18 de Junio de 2012). Dirección Académica. Recuperado el 14 de Abril de 2013, de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/arborm.htm>
- Chiavenato, I. (2004). Administración en los nuevos tiempos. En Administración en los nuevos tiempos (pág. 228). Colombia: McGraw Hill.
- Diez de Casto, García J., Jiménez M., y Periañez C. (2002). La Administración. En La Administración.
- Fred R., D. (2001). Conceptos de Administración Estratégica. En Conceptos de Administración Estratégica.
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México.
- Goodstein Leonard, N. T. (2002). Planeación Estratégica Aplicada. MC. Graw Hill Interamericana, S.A.
- Hitt M., Black S. y Porter L. (2001). Administración. En B. S. HITT Michael, Administración. Pearson.
- Kaplan Robert, N. D. (2000). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Barcelona: Gestión.
- Ogliastri, E. (1992). Manual de Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá, Colombia: Uniandes.
- Op. Cit. (2002). Planificación y Gestión Estratégica . En OP. Cit, Planificación y Gestión Estratégica (pág. 11).
- Robbins, Mary- Stephen y Coulter. (2000). Administración. En Administración. Pearson Education.
- Rodríguez Valencia, J. (2001). Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. International Thomson.
- Rojas Miguel, C. A. (2012). Sistemas de Control de Gestión. Bogotá: De la U.
- Senres. (2000). Sistema de Gestión de Calidad por Procesos para el sector público ecuatoriano. En SENRES, Sistema de Gestión de Calidad por Procesos para el sector público ecuatoriano (págs. 18-26). Quito.
- Serna Gómez, H. (2002). Planeación y Gestión Estratégica.
- Simiatug. (junio de 2012). Simiatug. Obtenido de Simiatug: [http://www.simiatug.com/data/Ressources/1341714192-Guia\\_CULT-TUR\\_textos.pdf](http://www.simiatug.com/data/Ressources/1341714192-Guia_CULT-TUR_textos.pdf)
- SR Radio . (2013). SR Radio . Obtenido de SR Radio : <http://www.srradio.com.ec/?p=18182>

- Stephen, R. (1991). Administración, teoría y práctica. En R. STEPHEN, Administración, teoría y práctica. (pág. 336). Mexico: Pearson Educación.
- Stoner, & James A. F, R. E. (1996). Administración. En STONER, & R. E. James A. F, Administración (págs. 10,85,).
- Thompson A., P. M. (2012). Administración Estratégica, Teoría y Casos. México: McGraw-Hill Interamericana.

## **Resumen Final**

Expansión Estratégica en La Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo dedicada a la producción de queso fresco y mozzarella

Mónica Cecilia Guachamín Bustillos

100 páginas

Proyecto dirigido por: Esteban Arturo Muñoz Pasquel, MBA

### **Resumen Ejecutivo**

Bajo el tema “Expansión estratégica en la asociación de desarrollo social e integral de la comunidad de Pímbalo dedicada a la producción de queso fresco y mozzarella”, se realizó la presente tesis, para aportar al desarrollo empresarial y competitivo de la organización, mediante un proceso de investigación planificado con un modelo crítico-propositivo. Se obtuvo la información de la situación actual de la empresa mediante el DRP (Diagnóstico Rural Participativo), cuyos resultados derivan en el desarrollo de objetivos, acciones, planes y estrategias. Se formuló los procesos de planeación por medio de la declaración de la misión, visión, valores, diagnóstico interno, externo, el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz FODA-estrategias, el análisis de vulnerabilidad, de perfil competitivo, la derivación de objetivos, el diseño de estrategias, el desarrollo del mapa estratégico y la elaboración del cuadro de mando integral (CMI); obteniendo como resultados que la asociación podrá mejorar su eficiencia operativa y financiera siguiendo las directrices del CMI en función de las cuatro perspectivas que son finanzas, clientes, procesos internos; y formación/crecimiento; logrando así el crecimiento en ventas, el incremento de clientes, mejorando el rendimiento, objetivos asociados con el desarrollo del capital humano, el mejoramiento de los procesos internos y el servicio de los clientes; promoviendo el fortalecimiento organizacional y competitivo de la asociación.