



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA EL
CRECIMIENTO SOSTENIBLE EN LA QUESERÍA
COMUNITARIA DE LA FUNDACIÓN CASAICHI
RUNACUNAPAC TANTARI "INTI-CHURI", PARROQUIA
VEINTIMILLA, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR.

AUTORA:

TERESA VERONICA VALLEJO ELIJAMA

Riobamba- Ecuador

2017

CERTIFICACION DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, ha sido desarrollado por la Srta. Teresa Verónica Vallejo Elijama, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Milton Ignacio Sanmartín Martínez
DIRECTOR

Ing. Raúl German Ramírez Garrido
MIEMBRO

DECLARACION DE AUTENCIDAD

Yo, Teresa Verónica Vallejo Elijama, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 17 de Mayo del 2016

Teresa Verónica Vallejo Elijama
C.C. 020231937-2

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación dedico con todo mi corazón especialmente a mis padres y hermanos que gracias a su esfuerzo, guía y apoyo incondicional en todo momento he podido alcanzar cada una de mis metas, enseñándome que con dedicación y responsabilidad puedo lograr todo lo que me proponga.

Teresa Verónica Vallejo Elijama

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero dar gracias a Dios por su infinita bondad, por haberme dado la vida, la salud, el don de la sabiduría y por haber permitido culminar una meta más de mis objetivos, y porque tengo la certeza y el gozo de que siempre va estar conmigo.

A mis padres, por darme la vida, por brindar sus excelentes consejos en mi caminar diario, por dedicar tiempo, apoyo y esfuerzo para que siempre salga adelante.

A mis hermanos, que con sus ejemplos y dedicación y el apoyo incondicional me ha enseñado a no rendirme que con una lucha constante se puede cumplir las metas trazadas y anheladas, ya que por más obstáculos que se presente se puede seguir adelante durante el proceso de mi vida profesional.

Mi agradecimiento sincero a los docentes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por darme la confianza necesaria para triunfar en la vida y las sabias enseñanzas impartidas en las aulas de clase para mi formación profesional.

Agradezco de manera especial al Ing. Milton Sanmartín e Ing. Raúl Ramírez, por sus sabidurías, asesoramientos, tiempo que hicieron posible el desarrollo de la presente investigación.

Teresa Verónica Vallejo Elijama

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CERTIFICACION DEL TRIBUNAL	ii
DECLARACION DE AUTENCIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 Objetivo general.....	3
1.3.2 Objetivos específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.1.1 Antecedentes históricos	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
2.2.1 Modelo	8
2.2.1.1 Gestion.....	8
2.2.1.2 Tipos de sistemas de Gestión.....	8
2.2.2 El modelo EFQM.....	9
2.2.3 La gestión: ¿arte o ciencia?.....	20
2.2.3.1 La gestión como sistema.....	21
2.2.3.2 Cambios en la gestión	22

2.2.4 Funciones del control de gestión.	22
2.2.4.1 Las áreas funcionales de la empresa y sus indicadores numéricos.	25
2.2.4.2 Herramientas para imprimir la estrategia	26
2.2.4.3 Formulación de estrategias.	27
2.2.4.4 Objetivos.	27
2.2.4.5 Funciones de gestión empresarial	27
2.2.5 Visión, misión y valores de la organización	28
2.2.6 Entorno empresarial	29
2.4.5.1 Macro entorno.	29
2.4.5.2 Micro entorno.	33
2.4 IDEA A DEFENDER	38
2.4.1 Idea a defender.	38
2.5 VARIABLES	38
2.5.1 Variable Independiente	38
2.5.2 Variable Dependiente	38
CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO	39
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION	39
3.2 TIPOS DE LA INVESTIGACION.....	39
3.3 POBLACION Y MUESTRA.....	39
3.4 METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS	41
3.4.1 Métodos	41
3.4.2 Técnicas	42
3.4.3 Instrumentos.....	42
3.4.4. RESULTADOS	43
3.6 VERIFICACION DE IDEA A DEFENDER.....	67
3.6.1 Verificación de Idea A Defender	67
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	68
4.1 TÍTULO	68
4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	68
4.2.1 Introducción	68
4.2.2 Objetivos	68
4.2.2.1 Objetivo general.....	68
4.2.2.2 Objetivo específicos.....	69

4.2.3 Presentación de la quesería comunitaria de la fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”	69
4.2.4 Criterios del modelo EFQM.	73
4.2.4.1 Liderazgo	74
4.2.4.2 Políticas y estrategias de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”.	79
4.2.4.3 Personal de la quesería comunitaria Inti-Churi.....	96
4.2.4.4 Colaboradores y recursos dentro de las instalaciones de la fundación “Inti-Churi”	99
4.2.4.5 Gestión por procesos que utiliza la empresa “Inti-Churi”	101
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES.....	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estructura del modelo EFQM.....	14
Gráfico 2: Área administrativa	25
Gráfico 3: Herramientas para implantar la estrategia	26
Gráfico 4: Producción de leche.....	43
Gráfico 5: Capacitaciones	44
Gráfico 6: Modelo de gestión	45
Gráfico 7: Beneficios	46
Gráfico 8: Producción de leche.....	47
Gráfico 9: Control de mastitis.....	48
Gráfico 10: Venta de leche	49
Gráfico 11: Precio de leche.....	50
Gráfico 12: Problemas en venta de leche.....	51
Gráfico 13: Atención en la quesería	52
Gráfico 14: Consumo de productos Inti-Churi.....	53
Gráfico 15: Consumo de productos	54
Gráfico 16: Presentación de quesos	55
Gráfico 17: Queso fresco	56
Gráfico 18: Queso maduro.....	56
Gráfico 19: Queso Mozzarella.....	57
Gráfico 20: Gustos en los quesos.....	58
Gráfico 21: Precio del queso en el mercado	59
Gráfico 22: Empresas.....	60
Gráfico 23: Publicidad	61
Gráfico 24: Obtención de productos	62
Gráfico 25: Problemas con los Proveedores	63
Gráfico 26: Factores Claves Internos.....	66
Gráfico 27: Factores Claves Externos	66
Gráfico 28: Directorio.....	72
Gráfico 29: Estructura Orgánica	74
Gráfico 30: Organigrama del Liderazgo.....	77
Gráfico 31: Plan Estratégico	83

Gráfico 32: Spot para TV.....	92
Gráfico 33: Publicidad para la prensa escrita	93
Gráfico 34: Cuña Radiales	93
Gráfico 35: Distribución del personal de la fundación Inti-Churi	96
Gráfico 36: Distribución de colaboradores y recursos de la fundación inti-Churi	100
Gráfico 37: Gestión de procesos	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de nivel de confianza	40
Tabla 2: Producción de leche.....	43
Tabla 3: Capacitaciones	44
Tabla 4: Modelo de gestión.	45
Tabla 5: Beneficios.	46
Tabla 6: Producción de leche.....	47
Tabla 7: Control de mastitis.....	48
Tabla 8: Venta de leche.	49
Tabla 9: Precio de leche.....	50
Tabla 10: Problemas en venta de leche.....	51
Tabla 11: Servicio en la quesería.	52
Tabla 12: Consumo de productos de la quesería comunitaria “Inti-Churi”	53
Tabla 13: Consumo de productos.	54
Tabla 14: Presentación de Quesos.	55
Tabla 15: Frecuencia de consumo de quesos.....	56
Tabla 16: Gustos en los quesos.....	57
Tabla 17: Precio del queso en el mercado.	58
Tabla 18: Empresas.....	59
Tabla 19: Publicidad.	60
Tabla 20: Obtención de productos.	61
Tabla 21: Problemas con los proveedores.	62
Tabla 22: Cuadro de hallazgos.....	63
Tabla 23: Documentos empresariales	65

Tabla 24: Ponderación	76
Tabla 25: Presupuesto general de capacitaciones.	86
Tabla 26: Formulario	88
Tabla 27: Encuestas.....	90
Tabla 28: Plan de publicidad para la quesería comunitaria “Inti-Churi”, para implementar en el territorio ecuatoriano.....	95

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Instalaciones de la fundación inti churi.....	106
Anexo 2: Materia Prima.....	106
Anexo 3: Producto Final	108
Anexo 4: Cuaderno de Registro.....	109
Anexo 5: Encuestas.....	110
Anexo 6: Tést que permite medir el grado de actitud.....	115
Anexo 7: Tés que permite medir el carácter de empleado.....	118
Anexo 8: Proceso	121
Anexo 9: Mapa de Procesos.....	122

RESUMEN

El diseño de un modelo de gestión empresarial para la fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”, con el objetivo de mejorar la administración que actualmente atraviesa tanto en el manejo de recursos económicos y la gestión administrativa en cada uno de los departamentos. Para su desarrollo se utilizó como herramienta de guía el modelo EFQM, el cual permite analizar detalladamente cada uno de las falencias y evaluar la situación actual en la que se encuentra la empresa. El modelo propuesto consta de nueve criterios donde se indica que el factor más importante dentro de la empresa es el líder el cual debe trabajar conjuntamente con cada uno de los departamentos para analizar las debilidades que existen dentro de la empresa, establecer políticas generales, en cada uno de los departamentos, estrategias necesarias buscando colaboradores externos para que los gastos no sean solo por la empresa los cuales deben ser realizados en base a la misión, visión y necesidades de la entidad. Este modelo de gestión empresarial es una herramienta básica, les ayudara a la fácil administración, al buen uso de los recursos que generan, al control de los ingresos, egresos como también al desarrollo y la estabilidad de la quesería, incrementando nuevos productos para crear nuevas fuentes de empleo en bienestar de la provincia y del país, para lograr los resultados se debe realizar una evaluación anual a cada uno de los procesos que contiene este modelo.

Palabras claves: MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL. MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL. (EFQM).

Ing. Milton Ignacio Sanmartín Martínez
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The desing of corporate management model for the Fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”, was created with the objective of improving the administration that currently crosses such in the economic resources handling, as in the tool of guide, the model EFQM (European Foundation for Quality Management) which allows elaborately to analyse each one of the weaknesses and evaluating the current situation in which the company is. The proposed model has nine criteria, where the most important factor into the company is the leader, who may work with each department, in order to analyse the weaknesses for stablishing general policies, and the necessary strategies seeking external partners, in order to not only the company carries out the expenses but also the same is made based on the mission , vision and needs of the entity. This model of corporate management is a basic tool that will help to get an easy administration and the good use of the generated resources, for he control of incomes and expenses and the development and stability of the dairy, increasing new products for creating new employment sources, for the welfare of the province and country, for achieving the results a yearly evaluation should be carried out to each one of the processes that contains this model.

Key Words: MODE OF CORPORATE MANAGEMENT EFQM (MODEL FOR EXCELLENCE IN BUSINESS).

INTRODUCCION

La investigación realizada presenta los resultados del estudio realizado para la titulación con la implementación de un modelo de gestión empresarial cuyo objetivo general consiste en el diseño de un modelo de gestión empresarial para el crecimiento sostenible en la quesería comunitaria de la fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”, parroquia Veintimilla, cantón Guaranda, provincia Bolívar. Donde se realizó el trabajo de campo basado en el modelo de gestión empresarial, aplicando el modelo de gestión EFQM.

La investigación está dividida en cuatro capítulos, cada uno de ellas abordan el objeto de estudio desde diversos ángulos por lo que sigue su propia lógica y técnicas de investigación y presentación de resultados.

CAPÍTULO I, titulada “El Problema”, el primer capítulo contiene, el planteamiento del problema que a través de ella se construyó el objeto de estudio.

CAPÍTULO II, aborda el “Marco Teórico” donde se describe una serie de comentarios que aportan varios autores en publicaciones de libros sitios web entre otros.

CAPÍTULO III, refiere a la “Metodología” donde hace referencias sobre las etapas del proyecto de investigación.

CAPÍTULO IV, titulado la “Propuesta”, describe detalladamente cada una de las etapas de la propuesta es entonces el resultado de afinamiento del trabajo de campo realizada en la fundación.

Conclusiones y Recomendaciones. Es importante recalcar que el modelo propuesto prioriza la etapa de implementación por parte de la dirección de la fundación quien es el encargado de poner en ejecución o no el dicho modelo propuesto.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de experiencia del personal en la área de administración empresarial, el mínimo compromiso del productor con la fundación, la no existencia de ninguna política de gestión empresarial, son las razones que conlleva a la baja capacidad administrativa y de gestión empresarial en la quesería comunitaria Caseiche Central de la fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”, las causas están encadenadas del uno hacia los otros estos son los factores que repercuten en el crecimiento sostenible de la fundación, de manera que no solo le afecta a la fundación sino también a los trabajadores y por ende a las familias de las comunidades de “Caseichi Herapamba, Caseichi Chinipamba, Llama Corral, Arenal, San Antonio y Grupo Cacuangó” que los mismos depende de los ingresos económicos de la venta de la materia prima a la institución. Ya que la institución está limitándose al mundo de la competencia por ende está propensa de quiebra y clausura por parte de las entidades de control del estado, y por falta de un modelo de gestión empresarial, la misma que serviría como una herramienta básica para guiar en cada uno de los departamentos dentro de la fundación.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo afecta la falta de un modelo de gestión empresarial en la quesería comunitaria de la Fundación Casaichi Runacunapac Tantari “¿Inti-Churi”, Casaichis Central parroquia Veintimilla, cantón Guaranda, provincia Bolívar?

1.1.2 Delimitación del problema

La presente investigación se va llevar a cabo en la comunidad de Casaichis Central, parroquia Veintimilla, cantón Guaranda, provincia de Bolívar, a 19 kilómetros por la vía antigua Guaranda Riobamba, aproximadamente a 45 minutos de la cabecera cantonal de la provincia Bolívar.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En sus 25 años de existencia, la quesería comunitaria de la fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”, no ha existido mejoras en ninguno de los departamentos y área de manera que se requiere la elaboración del modelo de gestión empresarial adecuado, la cual servirá de herramienta en beneficio de la fundación, para afrontar los problemas en el sistema: administrativo, financiero, productivo, organizativo y comercial, como también para garantizar un buen uso y control de ingresos y egresos que genera la fundación por la producción anual aproximada de 34.116 kg de quesos andinos y mozzarella de 500 y 1000 kg., la adquisición de 293.400,00 litros de leche a 0,40 ctvs. A los productores de la materia prima que conforman varias comunidades “Caseichi Herapamba, Caseichi Chinipamba, Llama Corral, Arenal, San Antonio y Grupo Cacuango”.

Con una cantidad de 117.360 dólares que constituye la principal fuente de ingreso económico y mejorando la calidad de vida a las familias de las comunidades antes mencionadas. Facilitando de esta manera al desarrollo y la estabilidad económico de la fundación y de los trabajadores. Así como orientará a la planificación de inversión futura aprovechando de buena forma las utilidades producidas.

El diseño del presente proyecto tiene de carácter original ya que hasta la actualidad no existen trabajos realizados en la fundación con estudios similares, además servirá de fuente para las futuras investigaciones para los estudiantes que deseen realizar trabajos en este campo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión empresarial para el crecimiento sostenible en la quesería comunitaria de la fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”, parroquia Veintimilla, cantón Guaranda, provincia Bolívar.

1.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la quesería comunitaria “Inti-Churi”.
- Establecer los fundamentos teóricos necesarios para la elaboración del trabajo investigativo.
- Diseñar un Modelo de Gestión Empresarial para el crecimiento sostenible en la quesería comunitaria de la Fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de haber realizados la investigado en las instalaciones de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”, no se encontró documentos e investigaciones referentes o similares realizados con este tema.

2.1.1 Antecedentes históricos

Salinerito

Salinas de Guaranda se sitúa al norte de la provincia de Bolívar. Su territorio se extiende entre zonas de subtropical y de páramo (región sierra). La población de la zona no llegaba a las 2.000 personas en los años de 1970, era una mezcla de población entre: aborígenes y mestizos. Actualmente, en este cantón existe una población aproximadamente de 10.000 habitantes. (Guaranda, 2012)

Para Lisa L. North (Investigadora de la Universidad de York), según la investigación determinaron que era una la zona más pobre del país con niveles muy altos de analfabetismo, mortalidad infantil y desnutrición infantil. Durante los años de 1970, de cada dos niños de este cantón, uno moría. Ya que uno de los factores principales fueron la carencia de todos los servicios básicos.

Con el pasar de los años fueron desarrollando con la producción de los productos naturales, con todos los esfuerzos realizados conjuntamente con los comuneros del medio.

Desarrollo productivo y comercial

Durante el proceso del desarrollo no fue sencillo, aprendieron de sus errores. Por ejemplo, en 1973 perdieron recursos comprando lana que luego no obtuvieron conseguir vender en un buen precio.

Un importante hito fue 1978, cuando llegó a Ecuador don José Dubach, como asesor de la Cooperación Técnica Suiza. Hacer buen queso es nuestro orgullo, era el lema con el que invitaba a trabajar a sus asesorados. Inició las queseras rurales, animó a abrir canales propios de distribución con la primera tienda en Quito El Salinerito y con ello facilitó el que luego se constituya el Consorcio Quesero. De José Dubach aprenderían mucho a agregar el valor agregado a los recursos naturales, organizar procesos coherentes en elaboración y distribución. (Dubach, 2011)

Cooperativismo

El modelo de desarrollo de Salinas está basado en los principios del cooperativismo y la economía solidaria. Son pilares fundamentales, contar con un grupo humano organizado para la producción comunitaria, otorgar créditos productivos a bajo costo, la no repartición de utilidades individuales, la colaboración colectiva y la rendición de cuentas puntual y permanente.

Con la puesta en marcha de prácticas de trabajo comunitario, Salinas propone una estructura de funcionamiento, un modelo asociativo basado en las organizaciones de base y en la solidaridad Este modelo de éxito social ha sido objeto de estudio de varias investigaciones, incluso se han publicado varios libros relativos a la economía solidaria y los resultados que ha traído a la parroquia de Salinas. (Dubach, 2011).

La empresa estructura organizacional

Luego de más de 40 años de trabajo, y con base en los éxitos alcanzados y los fracasos muchos proyectos fracasaron porque, según el padre Polo La gente no sabía vender, han surgido nuevas microempresas, cooperativas y entidades de apoyo.

Actualmente, todas estas entidades están agrupadas y regidas bajo la figura jurídica de Grupo Salinas. (Dubach, 2011) Para efectos administrativos y productivos, a su vez, se divide en las siguientes instancias: Funorsal. Como

instancia de coordinación de las distintas comunidades de la parroquia de Salinas. La fundación Familia Salesiana. Encargada de la evangelización, de educación y de la salud ambiental. Fundación Grupo Juvenil. Brinda apoyo a los grupos de jóvenes y promueve el turismo comunitario. Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas. Su misión es la de fortalecer las finanzas populares y solidarias.

Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito. Abarca la producción de lácteos. Centro Artesanal de Mujeres Textil. Rige la confección de artesanías de lana y la promoción laboral de la mujer.

Todas estas organizaciones para poder cumplir sus objetivos, además de la unidad de comercialización nacional trabajan en armonía con las distintas microempresas que de cierta forma ayudan a administrar.

Cartera de productos

Los ejes productivos actualmente se producen y comercializan cerca de 150 productos en diferentes áreas para el consumo local e internacional. En nuestro país se puede encontrar la marca 'Salinerito' en las ciudades de nuestro país como en: Ambato, Cotacachi, Cuenca, Guaranda, Guayaquil, Otavalo, Quito y Santo Domingo de los Tsáchilas. En lo que corresponde a exportaciones, los destinos son: Italia, Japón, EE.UU., Alemania, Suiza, entre otros países.

Sus líneas de producción están distribuidas en los siguientes ámbitos: Lácteos. Se producen diferentes tipos de quesos, para ello procesan 6 700 litros de leche al día, la capacidad es de unos 10 000 litros diarios. Al inicio, procesaban 50 litros. Hay 70 queseras 'El Salinerito'. Además, cárnicos. Embutidos que se obtienen de los distintos tipos de ganado. Confites. Turrone, chocolates, bombones y conservas. Se producen mensualmente seis toneladas de chocolate. Deshidratados. Hongos secos de calidad gourmet y té de hierbas. Aromas. Aceites, cremas y jabones capilares 100% naturales. Textiles. Accesorios, bolsos, ponchos, suéteres y tapices de lana El turismo también es parte de la cartera de productos que ofrece la parroquia de Salinas, con varios lugares de

interés para sus visitantes: las empresas comunitarias, las minas de sal, los farallones rocosos, entre otros. (Guaranda, 2012)

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Modelo

El termino modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede manipular en diferentes ámbitos y con diversos significados. Aplicando al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o recuperación. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja. (Porto, 2008)

2.2.1.1 Gestion

La gestión supone un vínculo de trámites que se llevan a cabo para resolver un problema, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión “es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública”. (Porto, 2008).

2.2.1.2 Tipos de sistemas de Gestión

Se analizaron modelos de organizaciones conforme al enfoque de sistemas:

- Modelo de Katz y Kahn, que ve a la organización como un sistema abierto que contiene los siguientes elementos:
 - ✓ Insumos.
 - ✓ Resultados o productos.
 - ✓ El funcionamiento de la organización como proceso. (Pulido, 2011)
- Para Katz y Kahn, los sistemas organizacionales son sistemas abiertos y se componen de los subsistemas de información, de apoyo, de mantenimiento, de adaptación y del gerencial. (Pulido, 2011)

- El Modelo de Kast y Rosenzweig, y sus conceptos aplicables a la administración, consideran a la organización como un subsistema del sistema ambiental, de donde obtienen recursos para efectuar sus actividades y a donde regresan tales recursos en forma de productos provenientes de las actividades de transformación que efectúa la entidad. (Pulido, 2011)
- Para Kast y Rosenzweig, los sistemas organizacionales se forman con los siguientes subsistemas principales: de metas y valores, técnico, estructural, psicosocial y administrativo. Efectuaron investigaciones para determinar la relación directa entre la productividad y la aplicación de los principios clásicos de la administración. Los resultados de tales estudios sientan las bases de la teoría de la contingencia, y señalan que la mejor estructura para una organización depende de tres factores: tecnología, tamaño de la organización y ambiente. (Pulido, 2011).
- El modelo EFQM ha sido desarrollado por la Fundación Europea para Gestión de la Calidad. Básicamente se emplea para la evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o externo llegando a conocer cuál es su estado respecto al ideal de excelencia empresarial que encarna el modelo, así como sus oportunidades de mejora. Muchas son las aportaciones que el Modelo Europeo hace sobre una organización al enfocarla y tratarla en su globalidad y al introducir la evaluación como base para un diagnóstico de situación y punto de partida para intervenir hacia la mejora permanente. Shewhart y Deming (1992).

2.2.2 El modelo EFQM

Según (Membrano, 2002). El modelo EFQM fue desarrollado por la Fundación Europea para efectuar la Gestión de la Calidad. Básicamente para ser empleada y para realizar la evaluación de las organizaciones, aplicadas por personal interno o externo llegando a conocer cuál es su estado respecto al ideal de excelencia empresarial que encarna el modelo, así como sus oportunidades de mejora. Muchas son las aportaciones que el Modelo Europeo hace sobre una organización al enfocarla y tratarla en su globalidad y al introducir la evaluación como base para un diagnóstico de situación y punto de partida para intervenir hacia la mejora permanente. El modelo proporciona a las organizaciones una

herramienta de mejora de su sistema de gestión. La herramienta no es normativa ni prescriptiva: no dice cómo hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros. La idea básica del modelo es “una organización tiene unos resultados excelentes cuando hay un liderazgo comprometido con la calidad, que tiene una estrategia clara y que con una buena gestión de los recursos humanos y materiales es capaz de transformar todos esos recursos en procesos eficaces y eficientes, de manera que los clientes, las personas y toda la sociedad se benefician”.

El sistema europeo EFQM permite enfocar la transformación cultural de la organización en la búsqueda por la excelencia. Supone una mejora permanente, una innovación continua. Se basa en 9 criterios y se fundamenta en una premisa según la cual:

Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos y los Procesos.

Facilita la autoevaluación, conforme a las pautas establecidas en el modelo. De esta manera identificamos el posicionamiento de nuestra organización frente al modelo de excelencia y comprobamos cómo de cerca o de lejos estamos de la misma. Primero la entidad realiza una autoevaluación, y vistos sus puntos fuertes y débiles se realiza un Plan de Mejora. (Membrano, 2002)

El Modelo Europeo debe introducirse cuando los objetivos que se persiguen alcanzar tienen que ver con:

- La transformación de la cultura
- La búsqueda de la excelencia

Estos dos objetivos tienen que ver con el medio y largo plazo, por tanto, está asociado con objetivos ambiciosos de mejora permanente.

El Modelo no atiende sólo a unos requerimientos predeterminados (Norma ISO) sino a todas las actividades de la organización. De hecho, ha conseguido integrar el concepto de calidad en la actividad habitual de muchas organizaciones.

Es una herramienta genuina de dirección; de ahí la importancia que el Modelo presta a las personas. Este impacto se analiza a través de varios de los criterios del Modelo:

- Liderazgo
- Gestión de las Personas,
- Satisfacción de las Personas...
- Se pone un gran énfasis en asegurar la Visión y la Misión que se tiene como organización (Membrano, 2002)

Los principios que contempla el modelo son los siguientes:

- Orientación hacia los resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo y coherencia
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social de la organización (Membrano, 2002)

Procedimiento de gestión

Requisitos previos para su implantación:

- Que la organización disponga de un plan estratégico que recoja la misión, visión, valores y objetivos estratégicos y se traslada a planes operativos.
- Que entre las prioridades estratégicas se encuentre le implantación de un sistema de gestión de calidad.

- El órgano de gobierno tiene que garantizar su correcto funcionamiento con funciones claramente definidas.
- El personal directivo tiene que haber recibido formación en calidad.
- Tener identificados sus principales procesos estratégicos, técnicos y de gestión.
- Disponer de canales formales e informales para garantizar la participación de las personas.
- Disponer de un sistema de recogida y sistematización de información y documentación.
- Disponer de un sistema de gestión económica organizado: balance, cuenta de resultados y tesorería.
- Tener identificadas a las partes interesadas.
- Estar habituados a realizar sistemas de seguimiento y elaboración de planes de mejora.
- Cumplir todos los requisitos legales que afectan a su actividad (tanto la legislación general como la específica de su sector, entorno local, ambiental, social y laboral donde opere).
- Destinar recursos económicos para su implantación (coste laboral de las personas, posibles modificaciones en instalaciones.).

Aspectos a tener en cuenta en la aplicación del modelo

La base para implantar con éxito un sistema de gestión de calidad es conocer profundamente las características y las necesidades de la organización que lo aplicará y sus deseos y pretensiones de sus clientes actuales y potenciales. Además, se requiere que el equipo directivo comprenda la necesidad de fomentar los siguientes conceptos en la organización:

- Establecer una cultura de calidad en la organización
- Establecer la atención centrada en el cliente
- Inculcar en todas las personas que conforman la organización la premisa de hacerlo bien a la primera vez y siempre.
- Crear constancia y ser perseverante con el propósito de mejorar los productos y servicios.

- Realizar propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor.
- Someter los procesos, los métodos y sistemas a ciclos de mejora continua.
- Establecer un programa para el diseño e implantación de los procesos y sistemas que integran el modelo de calidad.
- Contribuir con la sociedad promoviendo los valores de calidad y generando un compromiso con el bienestar social, la igualdad de oportunidades y con la conservación del medioambiente.
- La organización debe definir su enfoque en función de los recursos económicos de los que disponga y los recursos materiales necesarios.

Aportaciones al modelo de gestión

- Orientación hacia los resultados de las partes interesadas.
- Orientación hacia todas las partes interesadas.
- Impulsa la responsabilidad social de la organización
- Impulsa el desarrollo de alianzas con las partes interesadas
- Incrementa la creatividad y motivación de las personas de la organización
- Incorpora el aprendizaje y la innovación junto a la mejora, aspecto que ya contemplaba la ISO 9001.
- Mejora la sostenibilidad de la organización.
- Aumenta la comunicación con todos los grupos de interés.

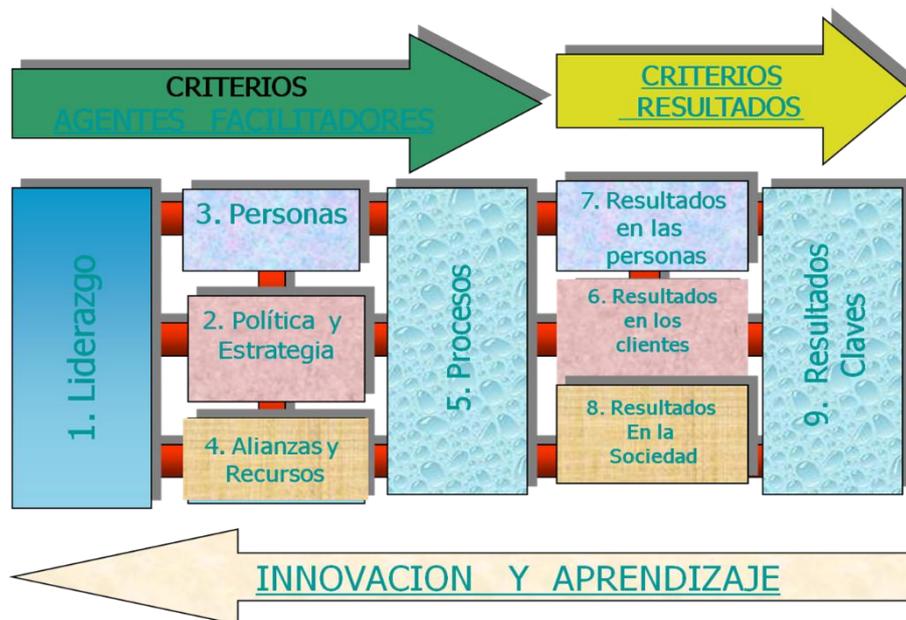
Características del modelo EFQM

El modelo EFQM se caracteriza porque: (Membrano, 2002)

- Permite establecer un marco de referencia o excelencia global, que recoge las pautas o prácticas que debe seguir una organización que quiere dirigirse hacia la excelencia.
- Proporciona, a través de la autoevaluación, un enfoque objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico y la mejora continua.

- Posibilita, en cualquier momento, obtener una visión de la situación en que se encuentra la organización e identificar los logros alcanzados en cada una de las áreas de mejora.
- Favorece la formación e implicación de los miembros en la mejora continua.

Gráfico 1: Estructura del modelo EFQM



Fuente: <http://www.colegiolosangelestunja.com/seccion.php?seccion=14>

La estructura de este modelo puede identificar los resultados excelentes en la organización, en las personas, en los clientes y en la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la planificación y estrategia, al personal del centro educativo, a los colaboradores y los recursos, así como los procesos.

Criterios del modelo EFQM

Según (Membrano, 2002) el modelo EFQM se basa de los siguientes criterios:

Criterio 1. Liderazgo. - El progreso real de la organización hacia la excelencia depende de manera fundamental del empuje del equipo directivo. Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo, mediano y corto plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos

adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta a continuación vamos a observar los puntos esenciales que se debe tomar en cuenta para aplicar un buen liderazgo.

- El desarrollo de la misión, la visión y los valores, reflejándolos en su comportamiento personal, ya que son modelos de referencia dentro de la organización.
- La estructura de la organización, su política y estrategia, la medición y revisión del rendimiento y el proceso de mejora permite de todo ello.
- El establecimiento de relaciones de colaboración externa con clientes, proveedores y representantes de la sociedad.
- La motivación de las personas, mediante la comunicación, la actitud de escucha y de respuesta, el apoyo a la consecución de metas personales, el estímulo a la participación y el reconocimiento a personas y equipos.

Criterio 2. Planificación y estrategia. - A través de la planificación y estrategia la organización materializa su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores apoyados por planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

Cómo se asegura la organización de que sus planes:

- Se basan en los intereses, necesidades y expectativas actuales y futuras de sus actores, comprendiendo las tendencias del mercado y de la competencia y las expectativas de clientes, inversores y empleados.
- Se construyen teniendo en cuenta una información completa y relevante procedente de indicadores internos, tendencias sociales, medioambientales, legales, económicas, demográficas, tecnológicas, etc.
- Se desarrollan, revisan y actualizan adecuadamente, equilibrando los intereses de los actores y el corto con el largo plazo, y reaccionando a los cambios externos y a los resultados de los procesos.
- Se despliegan de forma concreta en el diseño y seguimiento de los procesos clave.
- Se comunican a los actores y niveles adecuados y se implantan, transformándolos en objetivos y metas por toda la organización.

Criterio 3. Gestión del personal. - La gestión de personal tiene como finalidad conseguir que todas las personas implicadas en el proyecto aporten la mayor parte posible de sus potencialidades. Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Los procesos considerados en este criterio se refieren a las relaciones de la organización con las personas que la constituyen, considerando a éstas tanto recursos como actores de aquélla:

La planificación, gestión y mejora de los recursos humanos:

- La integración de las estrategias de personal con los objetivos generales de la organización.

La identificación, desarrollo, y mantenimiento del conocimiento y las capacidades de las personas:

- El aprendizaje y el desarrollo personal.
- La implicación y la asunción de responsabilidades.
- La integración de todos en un proyecto común.
- El diálogo entre las personas y la organización.
- La comunicación descendente, ascendente y horizontal.

La remuneración, el reconocimiento y la atención a las personas:

- Lo que la organización da a la persona a cambio de su dedicación.

Criterio 4. Colaboradores y recursos. - Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores pueden ser externos o a su vez alianzas externas

y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Las actividades examinadas en este criterio son también procesos, pero, por su especificidad e importancia en toda organización cómo se gestionan:

- Las relaciones con los proveedores, con las alianzas y con otros entes externos en apoyo del desarrollo mutuo y de la generación de valor.
- Los recursos económicos y financieros: Su obtención, el control de su uso rentable y la gestión de los riesgos asociados.
- Los edificios, equipos y materiales: Su seguridad y rentabilidad, la optimización de suministros e inventarios, el reciclaje de residuos y la conservación de recursos no renovables.
- La tecnología: La explotación de las tecnologías existentes, la identificación de las emergentes, la innovación.
- La información y el conocimiento: Su inventario y clasificación, su desarrollo, la facilidad de acceso y su protección y seguridad.

Criterio 5. Procesos. - El proceso se refiere a cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos sistemáticamente en apoyo de su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

Del primero de los criterios agentes:

Cómo gestiona la organización sus procesos, hay que examinar:

- **Cómo se diseñan y gestionan:** qué técnicas se emplean, cómo se establecen las responsabilidades, qué tipos de medidas de rendimiento se establecen, cómo se fijan sus objetivos.
- **Cómo se mejoran:** cómo se planifican, priorizan las acciones de mejora, cómo se estimula la creatividad y la participación, cómo se controlan y comunican los cambios.

- Cómo se desarrollan los productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Cómo se conocen y anticipan estas necesidades.
- Cómo se realiza la producción y distribución de bienes y servicios y el servicio postventa.
- Cómo se gestiona y mejora la relación con los clientes, cómo se organizan las relaciones habituales con ellos y se conocen sus opiniones, cómo se tratan sus quejas y reclamaciones, cómo se colabora con ellos.

Criterio 6. Resultados en los clientes. - En relación con los clientes se necesita conocer el grado en que cubren sus necesidades y expectativas a continuación se detalla:

- Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos.
- Los clientes son quienes utilizan los productos o servicios de la organización, bien para consumirlos (clientes finales) bien para distribuirlos o para usarlos como entrada a su propia cadena de producción (clientes inmediatos).
- La creación de utilidad para unos y otros (la satisfacción de sus necesidades) es el objeto de la actividad de la organización, tanto si ésta viene motivada por el lucro como por cualquier otra consideración.
- El Modelo considera, por lo tanto, que es primordial para el éxito a largo plazo de la organización la percepción que sus clientes tienen sobre sus productos y servicios, sobre su utilidad, la facilidad de uso y otras características (incluso a veces inexpresivas) de los mismos, así como sobre la forma en que se desarrollan sus relaciones con la organización.
- Igual que en los otros resultados, se evalúan también los indicadores internos que pueden predecir o ser consecuencia del grado de satisfacción subjetivo de los clientes (por ejemplo, índices objetivos de calidad, número de reclamaciones).

Criterio 7. Resultados en el personal. - En relación con las personas que integran la organización se necesita conocer el grado en que cubren sus necesidades y expectativas.

Qué logros está alcanzada la organización en relación con las personas que trabajan dentro de la empresa.

El grado en que la organización satisface las necesidades y expectativas de sus miembros afecta de manera fundamental al buen desarrollo de sus actividades, así como al establecimiento de relaciones satisfactorias con los clientes y con el entorno social.

Contrariamente a la tradicional identificación de la empresa con sus accionistas, el personal es la compañía, y análogamente en otros tipos de organizaciones. Es, por lo tanto, incompatible un alto nivel de excelencia organizacional con un personal insatisfecho.

Esta satisfacción, igual que ocurría con los clientes, se expresa mediante percepciones subjetivas que la organización conocerá interesándose por ellas y preguntando a sus empleados de forma sistemática y mediante las técnicas adecuadas.

Criterio 8. Resultados en la Sociedad. - El grado de cumplimiento de las responsabilidades de la organización con la sociedad y de satisfacción de las expectativas de la entidad.

Toda organización vive inmersa en la sociedad. Mantiene relaciones mutuas tanto con los particulares que habitan en su entorno físico como con cuerpos sociales organizados autoridades locales, estatales o internacionales, asociaciones culturales o de otra índole. Todas estas relaciones darán lugar a percepciones de los grupos sociales sobre una actividad dentro de la organización y sobre los efectos que ésta tiene sobre ellos.

Estos efectos pueden ser también medidos directamente mediante los correspondientes indicadores que podrían incluir el impacto sobre el nivel de empleo, la producción de ruidos y otras contaminaciones, las contribuciones económicas o de otros tipos a actividades sociales o comunitarias.

Criterio 9. Rendimiento final. - La medida en que se alcanzan las metas y los objetivos.

Resultados clave. - Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado.

Indicadores clave. - Toda organización persigue un conjunto de metas y objetivos finales. Este criterio examina hasta qué punto estas metas y objetivos se alcanzan.

Si se trata de una compañía con ánimo de lucro, el rendimiento final incluirá necesariamente conceptos tales como los ingresos, los gastos, el beneficio, el valor de la acción etc. Y también, a veces, la cuota de mercado, el número de clientes y otros análogos.

En otros casos, el rendimiento se medirá mediante otros parámetros: medidas referentes, por ejemplo, al conocimiento impartido, a la efectividad de la asistencia sanitaria sucesivamente dependiendo de la naturaleza de la organización. Normalmente, también aquí tendrán importancia los costes y el cumplimiento presupuestario.

Se distingue entre resultados clave verdaderamente finales de los indicadores generalmente resultados de procesos intermedios, tales como depreciaciones, plazos de entrega de productos o servicios, tasa de fracaso escolar que, junto con aquéllos, suelen constituir el cuadro de mando.

2.2.3 La gestión: ¿arte o ciencia?

Simón afirma que la ciencia administrativa puede ser teórica o práctica ya sea que las proposiciones de la administración sean descripciones o condiciones. Para este autor “la ciencia práctica de la administración consiste en proposiciones sobre cómo se comportarían los seres humanos si desearan que su actividad llegase a la máxima consecución de los objetivos administrativos con medios escasos.

Según Paul de Bruyne expresa que la gestión comprende a la vez un saber y una práctica que apela al mismo tiempo a la ciencia, es decir a los conocimientos más o menos exactos, y al arte, es decir al juicio y a la creatividad.

2.2.3.1 La gestión como sistema

Según Talcott Parsons, (Parsons, 2012) define La visión de la gestión como un sistema sea alimentado de distintas corrientes teóricas: desde las teorías sociológicas, hasta las teorías inspiradas en la visión cibernética de la organización, pasando por las teorías de los sistemas suaves. El fondo común de estas visiones de sistema puede limitarse a cuatro conceptos básicos entre ellas podemos mencionar a continuación:

Jerarquía. - En estrecha relación con lo anterior, se parte del supuesto de que en el mundo existen jerarquías tanto entre organizaciones como al interior de cada una de ellas, por tanto, algunas organizaciones son superiores a otras en logros y capacidades. La idea de jerarquía hace que el problema de la supervivencia y la competencia ocupé un lugar central. Pero la supervivencia se relaciona con el medio lo que pone de relieve otros dos conceptos: comunicación y control.

Comunicación. - Todo sistema establece unas interrelaciones con el medio, lo que puede darle una capacidad de reacción rápida o lenta, dependiendo de sus sistemas de información. La influencia del medio puede darse por medio de mecanismos de autor regularización por los cuales el sistema se adapta o cambia, o de manera no controlada, como una irrupción del medio en el sistema.

Control. - Junto con la noción de la propiedad emergente, es tal vez el supuesto que más comparten todos los conceptos de gestión, hasta tal punto que gestión tiene que estar asociada a unos objetivos, el control se entiende como la estrategia de un sistema para alcanzar esos objetivos.

2.2.3.2 Cambios en la gestión

Los cambios en las condiciones del entorno, que fueron descritos en los párrafos anteriores, se han traducidos en un incremento de la complejidad de la gestión y han dado lugar a un aumento del riesgo y de la incertidumbre en las actividades económicas. Dada las nuevas condiciones del entorno, es necesario preguntar ¿cómo están relacionadas las empresas sus modelos de gestión para adaptarse a un entorno más turbulento?

Los cambios en las variables externas han tenido efectos significativos sobre la gestión de las empresas, que han adoptado algunas medidas en busca de una mayor adaptación a las nuevas condiciones.

También debe tomarse en cuenta que los cambios en el entorno tienen efectos diferentes, según las características de las organizaciones. Los estilos de gestión, así como el desarrollo de sus sistemas de indicadores, dependerán mucho de si la empresa es multinacional y de su contacto con el mercado.

2.2.4 Funciones del control de gestión.

El control de gestión es un elemento necesario de la dirección. Los aportes que hace a la gerencia resultan de la ejecución de las funciones que se enuncian a continuación, y que, para proporcionar una visión de conjuntos, se resume en estas nueve funciones: (Robert N. Anthony Vijay Govindarajan, *Sistemas de control de Gestión*, Décima Edición.)2003.

Facilitar el aprendizaje organizacional.

El control de gestión consiste no solo en establecer el grado en que la ejecución logro aproximarse a las metas, sino también en establecer que aprendió la organización de la acción emprendida. Es un medio para producir conocimientos a partir de la reflexión sistemática sobre la acción, para ajustar la actuación futura de acuerdo con los resultados de la experiencia.

Para convertirse efectivamente en un factor de perfeccionamiento, el control de gestión actúa por medio de la planeación: al poner en evidencia las operaciones que no cumplieron el nivel de expectativa establecidos en los estándares y demás criterios de éxito, permite formular una meta de mejoramiento para cada resultado inferior.

La memoria institucional

La acción de control de gestión no se extingue al ser adaptada una medida correctiva.

Los registros de los resultados de cada periodo permiten observar la evolución de cada variable a través de un lapso que puede ser suficientemente largo como para analizar las tendencias.

Diagnostico permanente

Los informes anuales de control de gestión posibilitan una evaluación permanente de los factores críticos de éxito. La gerencia puede hacer un diagnóstico bastante acertada de la situación de la empresa justamente debidas a que el control de gestión excluye lo superfluo o secundario y destaca solo la información más significativa.

Mejorar la planeación y la programación.

El control de gestión proporciona la retroalimentación necesaria para que los supuestos de la planeación se ajusten a los resultados obtenidos. De esta forma la actuación futura habrá incorporado el conocimiento adquirido de la experiencia.

Esta retroinformación es particularmente útil para la formulación de las metas de mejoramiento institucional. En efecto, el control de gestión impone la necesidad de distinguir con nitidez dos tipos de objetivos: las operaciones de rutina y las de mejoramiento.

Medir el perfeccionamiento

Por el carácter histórico del control de gestión que muestra la evolución de los valores de una variable, y debido a que aísla o separa las metas de perfeccionamiento, da lugar a que pueda apreciarse la capacidad que tiene la organización para cambiar en busca de un desempeño superior.

Posibilitar la descentralización

Cuando se carece de flujo sistemático de información que expresa objetivamente el desempeño de la organización, el control se independiza de la supervisión de los jefes ejercen de manera personal y directa sobre las operaciones cotidianas. La descentralización y la delegación encuentran un fuerte obstáculo en la limitación del tiempo y de la capacidad de los jefes para observar la ejecución y dar órdenes para corregir los errores. El objetivo, los recursos, los criterios de éxito y la información pertinente para que el propio responsable se autoevalúe y para que la dirección adopte las acciones correctivas necesarias, sin que sea indispensable su presencia física en el lugar y en el momento en que se realiza la acción.

Evaluar el desempeño de los ejecutivos.

El informe de control de gestión aporta una base objetiva para medir el desempeño de los funcionarios de todo el nivel, comparándolo con los puntos de referencia establecidos antes. La evaluación de cada funcionario puede incorporarse como un factor adicional a la calificación de méritos o puede sustituirse completamente, y con ventaja evidentes a este sistema.

Mejorar la flexibilidad.

El control de gestión ha sido considerado como un sistema de alarmas inmediatas por que informa a los responsables de la acción correctivos cada vez que se produce una situación excepcional. Al llamar la atención de los ejecutivos sobre los hechos que están fuera de control, contribuyen a mejorar la velocidad de respuesta de la organización.

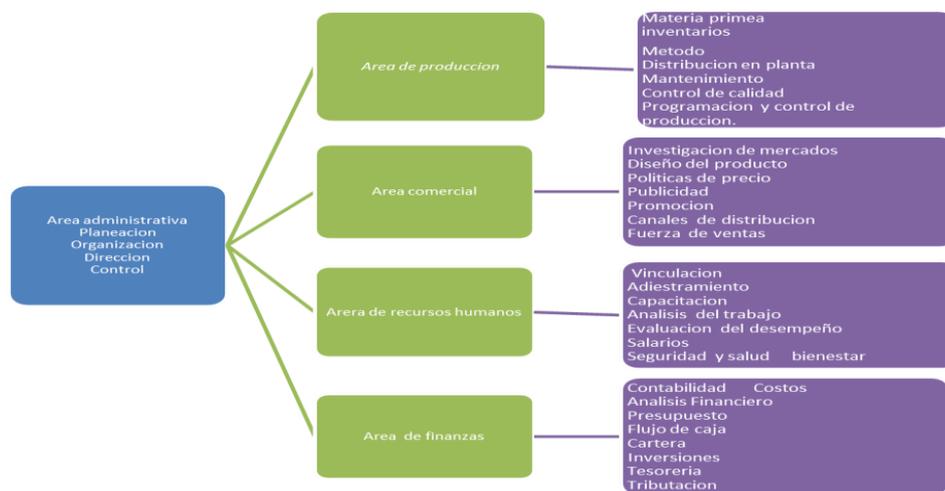
Definir niveles de exigencia.

Una de las funciones de la dirección consiste en determinar a qué ritmo se espera trabajar, formular a todo el trabajador de grado de esfuerzo que se espera de ellos. Esta decisión puede ser tomada con mejores elementos de juicio tomado como base los informes de control de gestión. Los grados de exigencia tienen un impacto significativo sobre la moral de los trabajadores: no hay algo que los obstaculice más un rendimiento eficaz que una visión pobre sobre cuáles deben ser los niveles de rendimiento.

2.2.4.1 Las áreas funcionales de la empresa y sus indicadores numéricos.

Henry Fayol (Fayol, 2002) Considera que en toda organización independientemente de sus características especiales, sea grande o pequeña, pública o privada, manufactureras o de servicios, se realizan unas funciones comunes o básicas.

Gráfico 2: Área administrativa

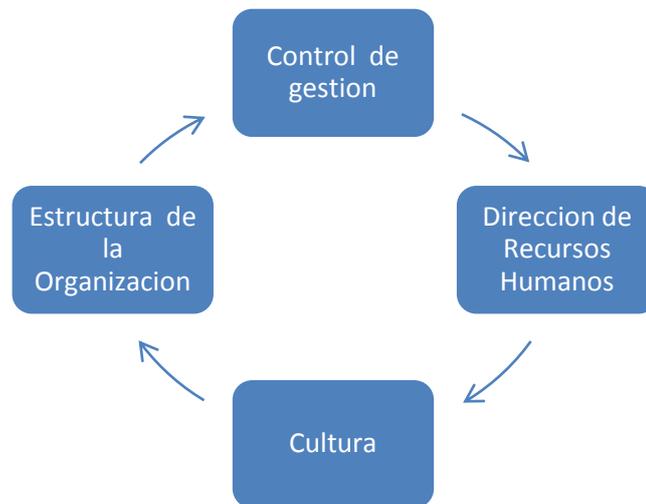


Fuentes: <https://books.google.com.ec/books?isbn=9584102060>

2.2.4.2 Herramientas para imprimir la estrategia

Los sistemas de control de gestión ayudan a los directivos a empujar a la organización hacia sus objetivos estratégicos. Ya que las estrategias también se implantan a través de la estructura de la organización, la dirección de recursos humano y la cultura.

Gráfico 3: Herramientas para implantar la estrategia.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2017.

La estructura organizativa. - Especifica los roles, las relaciones de dependencia y la división de responsabilidades que conforman el proceso de toma de decisiones en la organización.

La dirección de recursos humanos. - Consiste en la selección, formulación, evaluación promoción y despido de los trabajadores para desarrollar el conocimiento y las habilidades requeridas para implantar las estrategias de la organización.

La cultura. - Se refiere a un conjunto de creencias comunes, actitudes y normas que de manera implícita o explícita guían las acciones directivas. (Robert N. Anthony Vijay Govindarajan, Sistemas de control de Gestión, Décima Edición.)2003

2.2.4.3 Formulación de estrategias.

La formulación estratégica es el proceso de decisión sobre los objetivos de la organización y las estrategias para alcanzarlos.

Las metas son intemporales; existen hasta que se cambien, y solo se cambian en contadas ocasiones. Obtener una rentabilidad satisfactoria sobre la inversión es una meta importante para muchas empresas; para otras, conseguir una amplia cuota de mercado es de igual importante.

Las estrategias son grandes e importantes planes. Establecen en términos generales la dirección en la que el director general corporativo requiere que avance la organización. (Robert N. Anthony Vijay Govindarajan, Sistemas de control de Gestión, Décima Edición.)2003.

2.2.4.4 Objetivos.

El objetivo de los sistemas de gestión empresarial es proporcionar información de calidad a los usuarios en forma de informes y simulaciones de modelos matemáticos que les ayudan a predecir el futuro y decidir en consecuencia.

2.2.4.5 Funciones de gestión empresarial

La gestión empresarial se basa principalmente en cuatro funciones según Domínguez Rubio, que son:

- **Planificación:** se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos.
- **Organización:** donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto.
- **Dirección:** implica un elevado nivel de comunicación de los administradores hacia los empleados, para crear un ambiente adecuado de trabajo, para aumentar la **eficiencia** del trabajo.

- **Control:** este podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal.

2.2.5 Visión, misión y valores de la organización

Es obvio que cada organización, como primero, debe tomar la dirección y luego salir a la carretera. Entonces hay que tener su propia visión de la organización ahora y en el futuro, y adaptarse a ella la misión y los valores. Luego hay que traducir dicha misión a los objetivos y tareas y asignarlos a las personas responsables.

Visión

La visión es la declaración que señala a donde se quiere llegar como organización en un tiempo determinado. Es una mirada hacia el futuro que se basa en la imaginación, sueños, ambiciones y análisis lógicos derivados de informaciones sólidas. La visión es una imagen de la situación de la escuela en el futuro, en el que se requiere y se puede encontrar. Define el punto de vista de la gerencia sobre la forma futura y el tamaño de la escuela. (Rodríguez, 3013)

Misión

La misión es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la organización. Describe en términos amplios, su actividad e identifica la necesidad básica de la sociedad a la que la organización destina sus productos o servicios. La misión ordena y aclara “la idea de una organización”. Si está formulada correctamente debe responder a las siguientes preguntas: (Munuera, 2007).

- 1.- ¿Para que existe la organización? ¿Cuál es su objetivo genérico?
- 2.- ¿Que rasgos específicos caracterizan a nuestra organización?
- 3.- ¿Cuál es la posibilidad de implicación de una estrategia de diferenciación de nuestros productos dentro de tres a cinco años?
- 4.- ¿Quiénes son y quienes deberían ser nuestro cliente?
- 5.- ¿Cuáles son los valores, aspiraciones y prioridades principales de la organización?

Por lo tanto, la declaración de la misión debe proporcionar un sentido de propósito y de la dirección a la organización. (Munuera, 2007).

Valores

Según García y Dolan los valores son aprendizajes relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que la opuesta para conseguir nuestros fines o lo que es lo mismo, para conseguir que nos salgan bien las cosas. Los valores definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización y constituyen la filosofía institucional y la base de la cultura organizacional. Son las creencias que la organización adopta firmemente y que, junto con las normas o códigos internos, sirven de referencia a los miembros de la misma para el desarrollo de su actuación profesional frente a clientes accionistas, empleados, proveedores y sociedad en general. (Rodríguez, 3013)

2.2.6 Entorno empresarial

Elementos que conforman el micro y macro entorno empresarial y potencial de la empres

2.4.5.1 Macro entorno

Por otra parte, está el macro entorno, el cual consiste en las grandes fuerzas que influyen en todo el micro entorno: demográficas, económicas, ambientales, tecnológicas, políticas y culturales. (W., 2012)

La empresa y sus proveedores, distribuidores, clientes y competencia, por mencionar algunos interactúan en un amplio macro entorno conformado por fuerzas que significan oportunidades y amenazas para la empresa. (W., 2012)

Dentro del macro entorno es indispensable realizar algunos análisis que permitirán a la empresa aumentar su nivel de conocimiento para la toma de decisiones estratégicas en el mercado, tales como:

- Análisis del entorno demográfico
- Análisis del entorno económico
- Análisis del entorno ambiental
- Análisis del entorno tecnológico
- Análisis del entorno político-legal
- Análisis del entorno socio-cultural

Análisis del entorno demográfico

Este tipo de análisis permite a través de la demografía estudiar a las población humana en cuanto a su extensión, densidad, ubicación, raza, sexo, edad, ocupación y otras muchas variables.

El ambiente demográfico afecta a la empresa y es muy importante en el estudio del marketing, puesto que involucra a las personas que conforman el mercado objetivo, por tanto, en la variable demográfica del macro entorno podemos estudiar diversos semblantes de la población, tales como, cambios en la estructura de edad, cambios en la familia, cambios geográficos, crecimiento o disminución en la población mundial. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones (2005). Administración Estratégica, un enfoque integrado, México, Editorial Mc Graw Hill.

Análisis del entorno económico.

Se caracteriza a los controles y registros contables de una empresa, pero si no sabe resumir, analizar y proporcionar información comprensible y eficiente, será difícil triunfar en su profesión. En términos generales, la información y los estados financieros deben mostrar la situación económica financiera en una entidad en una determinada fecha, así como el resultado de las operaciones realizadas durante el período al cual se refiere.

Los estados financieros por muy bien preparados que estén, constituyen cuadros numéricos insuficientes para explicar el sentido de la situación financiera y la productividad de una entidad.

Los estados financieros y su examen superficial se utilizan como punto de partida para una investigación posterior de que solo proporcionan referencias acerca de hechos concernientes a un negocio.

El inicio de un análisis presupone:

• **En el especialista que lo efectúa:**

- La posesión de ciertas ideas previas sobre lo que va a analizar.
- Sobre la posibilidad y el método adecuado para efectuar el análisis.

Definición del término de Análisis:

Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

Estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de estos elementos, mostradas en una serie de estados financieros correspondientes a varios períodos sucesivos.

Análisis del entorno ambiental.

Este análisis incluye los recursos naturales que afectan a las actividades de marketing, tales como: escasez de materias primas, incremento en los costos de energía y en los niveles de contaminación, la Intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales, etc. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones (2005). Administración Estratégica, un enfoque integrado, México, Editorial Mc Graw Hill.

Análisis del entorno tecnológico.

Este análisis se debe centrar en las fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado, ya que las tecnologías son elementos de cambio que pueden predisponer tanto el triunfo como el fracaso de una empresa, algunos aspectos importantes a considerar en este análisis son: la rapidez con la que suceden los cambios tecnológicos, las oportunidades ilimitadas con apoyo de recursos tecnológicos, el presupuesto tan elevado que supone la investigación y el desarrollo y la necesidad de adaptación a los reglamentos de control a la hora de lanzar un producto al mercado. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones (2005). Administración Estratégica, un enfoque integrado, México, Editorial Mc Graw Hill

Análisis del entorno político-legal.

Las decisiones en el ámbito del marketing tienen mucho de influencia por parte del entorno político, el cual está integrado por leyes, agencias gubernamentales y los grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad determinada.

Este análisis requiere meditar sobre los siguientes aspectos: legislación para las empresas, desregulación y menor intervención del Estado, así como el desarrollo legislativo del país que corresponda. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones (2005). Administración Estratégica, un enfoque integrado, México, Editorial Mc Graw Hill.

Análisis del entorno socio-cultural.

Este análisis debe centrarse en las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores básicos, percepciones, preferencias y comportamientos de la sociedad.

Algunas características culturales que pueden influir en la toma de decisiones de marketing son el auto imagen, la relación de la gente con la sociedad y con las

organizaciones, los cambios en los valores culturales secundarios, las modas, y todas aquellas tendencias de la sociedad que van evolucionando y abriendo paso a nuevas necesidades Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones (2005). Administración Estratégica, un enfoque integrado, México, Editorial Mc Graw Hill

2.4.5.2 Micro entorno.

Está integrado por las fuerzas cercanas a la empresa que influyen en la capacidad de satisfacer a los clientes, tales como la propia empresa, los proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competencia y grupos de interés, por mencionar los más importantes. La empresa tiene cierto nivel de control sobre las decisiones relacionadas con el micro entorno. William M. Pride- O.C. Ferrell (2000). Marketing, Conceptos y Estrategias, México, Editorial Mc Graw Hill.

La empresa.

Las áreas departamentales que forman la empresa influyen directamente en las funciones del departamento de marketing.

Así como el área financiera intenta obtener fondos para cubrir el presupuesto de los planes de marketing, Investigación y desarrollo dedica tiempo al diseño de los productos con aquellos atributos que pretenden incluirse en él, compras provee de los materiales necesarios, y el área de Contabilidad compara ingresos y costos para que se pueda comprobar si se están logrando los objetivos de marketing.

Proveedores.

Aquí se hace referencia a aquellas empresas que proporcionan recursos al negocio para producir los bienes y servicios. Las variables que afectan de una manera directa son el número de proveedores, tamaño del proveedor, el poder de negociación y el poder de mercado.

Intermediarios de marketing

Estas empresas destinan ayuda a la promoción, distribución y venta de los bienes y servicios de la Organización hacia un público objetivo, estudiando el número, el tamaño, poder de mercado y condiciones de negociación.

Clientes

Es recomendable realizar un estudio de las oportunidades y amenazas de los diferentes mercados de clientes a los que se dirige la empresa, cada uno de ellos posee características especiales que exigirán un cuidadoso análisis del vendedor.

Competencia

Un análisis de mucho peso es el de la competencia, pues es menester estudiar las oportunidades y amenazas derivadas de aquellas empresas que desde un punto de vista amplio compiten con los bienes y servicios de nuestra empresa. Hay que estudiar variables como competencia actual y potencial, estrategias pasadas ya aplicadas y actuales, barreras de entrada al sector y los productos sustitutos de los que nuestra Compañía ofrece.

Grupos de interés

Un grupo de personas que puede tener un impacto sobre la capacidad de la empresa para poder desarrollar y alcanzar sus objetivos de marketing. Dentro de este análisis se incluyen grupos financieros, instituciones públicas, sindicatos, etc.

De las empresas se puede definir como el sector en el cual las empresas actúan, es decir, el conjunto de empresas que ofrecen los mismos productos o servicios. Esto permite concentrarse en aquellos elementos del entorno que tienen el mayor impacto directo sobre la empresa y la estrategia que ésta puede aplicar. El micro entorno, en el cual las empresas desarrollan sus actividades, determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, incide directamente en sus resultados. Por esta razón, es necesario comprender

cómo funciona dicho entorno y detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan con la forma de funcionamiento de la empresa. Por consiguiente, toda empresa debe analizar el sector y su estructura con tal de evaluar su atractivo en cuanto a las oportunidades existentes y potenciales, y prever el desarrollo del sector deseado.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Modelo.- El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja. Pérez J. y Merino M. (2008)

Gestión. - Es el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva mediante la comprensión conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar su propósito u objetivos. Sergio Jorge Hernández y Rodríguez (2011)

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gesño y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Julián Pérez Porto (2008)

Modelo de gestión empresarial.- Es una herramienta práctica creada para que empresarios y administradores de las empresas puedan incluir e integrar medidas para la prevención de riesgos gerenciales, bajo criterios técnicos y legales, de autorregulación o mejores prácticas en base a su propio sistema de administración y cultura gerencial, por tanto este modelo busca integrarse al

sistema de administración que maneja la empresa, facilitando de esta manera su implementación y seguimiento (Pérez J. y Merino M. 2008)

Desarrollo sostenible.- Es una táctica por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente a fin de conseguir una calidad de vida óptima.

Mejoramiento continuo. - Es un sistema para incrementar la calidad y la productividad que involucra a todo el trabajador en la realización permanente de pequeños cambios en los procesos de la empresa.

Competencias. - Se refieren a conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la Organización pretende desarrollar y/o reconocer entre sus empleados de cara a la consecución de los objetivos empresariales (Porto, modelo de desarrollo, 2016)

Capacidades organizativas. - Se refieren a las normas, procesos, estándares de calidad, tecnologías disponibles, patentes, marcas, métodos y procedimientos de trabajo, modelos, manuales, sistemas de dirección y gestión básicamente. (Mateo, 2014).

Gestión administrativa. - La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros (Ochoa, 2015).

Plan. - Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. (España, 2016)

Administración por objetivos. -Es una técnica para administrar al desempeño de los trabajadores que se basan en la determinación concertada entre jefe y subordinado, de los resultados que la persona debe alcanzar en un periodo definido incluyendo los indicadores para evaluar el desempeño y los recursos que los trabajadores emplearan para el logro de esos resultados.

Control. - Es un proceso que compara lo ejecutado como lo programado para establecer si hay desviaciones y adoptar las medidas correctivas que mantengan la acción dentro de los límites previstos. (Robert N. Anthony Vijay Govindarajan, Sistemas de control de Gestión, Décima Edición.)2003

Competencias laborales. - Las competencias son comportamientos manifiestos que le permiten a una persona actuar eficazmente. Comprende las aptitudes, los conocimientos, las destrezas, las emociones y los factores de la personalidad desplegados y visibles en la práctica laboral. (Robert N. Anthony Vijay Govindarajan, Sistemas de control de Gestión, Décima Edición.)2003

Cultura. - Es el conjunto de presunciones definiciones y valores compartidos por los individuos de la organización, como un sistema de representación y perfección de imágenes, una cierta forma de definir lo que es un comportamiento adecuado, unos valores, una ética del trabajo de la responsabilidad. (Robert N. Anthony Vijay Govindarajan, Sistemas de control de Gestión, Décima Edición.)2003

Estrategias. - Las estrategias constituyen un enfoque integrado que relaciona las ventajas de la empresa con los desafíos del ambiente para asegurar la consecución de los objetivos. (Robert N. Anthony Vijay Govindarajan, Sistemas de control de Gestión, Décima Edición.)2003

Estructura organizacional. - Es el conjunto de órganos o dependencias que conforman una organización y las relaciones de autoridad y subordinación que guardan entre sí. (Robert N. Anthony Vijay Govindarajan, Sistemas de control de Gestión, Décima Edición.)2003

Planeación de estrategias. - La planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de una planeación estratégica. Los dirigentes en el nivel institucional de la empresa cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles del

ambiente. (Robert N. Anthony Vijay Govindarajan, Sistemas de control de Gestión, Décima Edición.)2003

Sistema. - Se entiende el sistema como un todo compuesto de partes, pero que no se agota en ellas. Es un conjunto de elementos en interacción. (Robert N. Anthony Vijay Govindarajan, Sistemas de control de Gestión, Décima Edición.)2003

2.4 IDEA A DEFENDER

2.4.1 Idea a defender

Con el Diseño de un Modelo de Gestión Empresarial para el Crecimiento Sostenible en la Quesería Comunitaria de la Fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”, mejorará los procesos de gestión en cada uno de los departamentos para consolidarse como una quesería comunitaria, competitiva con eficacia y eficiencia.

2.5 VARIABLES

2.5.1 Variable Independiente

Modelo de Gestión Empresarial.

2.5.2 Variable Dependiente

Crecimiento Sostenible.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION

Para el desarrollo del trabajo de titulación, se aplicó una investigación tanto cuantitativa como cualitativa, pues, así como se necesitaba extraer datos estadísticos también fue importante contar con información específica que detalle el comportamiento de los factores que intervinieron durante el proceso de producción, administración y comercialización de los productos de la quesería comunitaria de la fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”.

3.2 TIPOS DE LA INVESTIGACION

Investigación de campo. - Porque permite identificar la investigación en el lugar de los hechos facilitando la información más fiable para el presente trabajo de titulación.

Investigación bibliográfica. - Permitir comparar, analizar e interpretar con base bibliográfica los temas que requieren ser profundizada sobre el diseño de modelo de gestión empresarial para el crecimiento sostenible de la quesería comunitaria de la fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”, parroquia Veintimilla cantón Guaranda provincia Bolívar.

Investigación descriptiva. - Accederá a describir la situación actual para proponer la visión de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”, de una manera sistemática.

3.3 POBLACION Y MUESTRA

- **Población.** – La población de la investigación es la comunidad de Caseiche Central, parroquia Veintimilla, cantón Guaranda, provincia de Bolívar, además los proveedores de la materia prima de las comunidades aledañas, clientes y turistas.

- **Muestra.** – Para el presente estudio se tomó la muestra a las personas de entre 15 a 65 años de edad dando un total 96 familias. de la comunidad Caseiche Central, y las comunidades aledañas; Herapamba, Chinipamba, San Antonio, Llama Corral, Grupo Cacuango y Arenal que están ubicado en la parroquia Veintimilla, cantón Guaranda, provincia de Bolívar.

Se utilizará la siguiente formula de SUÁREZ, Mario, (2011), Interprendizaje de Estadística Básica,

$$N = \frac{Z^2(N)(P)(Q)}{[E^2 - (N-1)] + [Z^2(P)(Q)]}$$

Tabla 1: Cuadro de nivel de confianza

Z	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95.5%	99%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

n=?

N= Tamaño de población (163)

Z= Nivel de confianza 95%=1,96

P= Probabilidad a favor 50% =0,5

Q= Probabilidad en contra 50%=0,5

E= Error de estimación 3% = 0,03

$$N = \frac{Z^2(N)(P)(Q)}{[E^2 - (N-1)] + [Z^2(P)(Q)]}$$

$$N = \frac{1,96^2 (163)(0,5)(0,5)}{[0,03^2 - (163-1)] + [1,96^2(0,5)(0,5)]}$$

N

$$N = \frac{156,5452}{162,9595} = \frac{156,5452}{[161.9991] + [0,9604]} =$$

$$N = 96$$

Luego de haber calculado utilizando la fórmula la investigación se realizará a 96 Familias para obtener una información necesaria.

3.4 METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Para la presente investigación se utilizarán los siguientes métodos:

Método inductivo

Al aplicar este método permitirá partir de situaciones concretas esperando encontrar información para analizarla en un marco teórico general y de esta manera obtener conclusiones del problema de investigación.

Método deductivo

Con la aplicación de este método obtuvimos los resultados al final de investigación ya que parte de situaciones generales explicadas por un marco teórico general que fueron aplicadas a una realidad concreta.

Es importante aclarar el tema de investigación es el diseño de modelo de gestión empresarial, la información se obtendrá de la quesería comunitaria de la fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”, y de los productores.

3.4.2 Técnicas

Para la presente investigación de titulación fueron implementadas varias técnicas entre ellas:

Encuesta. - La técnica de encuesta se realizó a todos los productores de la materia prima y a los administradores de la empresa, como también a los clientes lo cual está elaborado de 10 preguntas cerradas y abiertas.

Entrevista. - Esta técnica se realizó a los trabajadores de la quesería comunitaria de la fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”, con el fin de obtener información necesaria sobre los procesos de administración de la misma.

Listado de cotejo. - Se realizó al personal que labora en cada una de las áreas, con el fin de obtener la información de la empresa como su forma de llevar la contabilidad, comercialización y sus actividades financieras.

3.4.3 Instrumentos

Fichas: Las fichas se utilizaron para las anotaciones que los administradores y productores de la empresa nos van indicando y también para algunas investigaciones de autores importantes.

Cuestionarios. - Se realizó a los proveedores de la materia prima y clientes con 10 preguntas cerradas lo cual fue aplicado a la comunidad Caseiche Central, y las comunidades aledañas; Herapamba, Chinipamba, San Antonio, Llama Corral, Grupo Cacuangó y Arenal que están ubicado en la parroquia Veintimilla, cantón Guaranda, provincia de Bolívar.

Test. - Se realizó a los directivos y administradores de la quesería comunitaria en el cual se obtuvo información sobre su proceso de administración en la quesería.

- Plan de procesamiento y análisis de resultados

El procesamiento de los datos obtenidos a través del cuestionario, se desarrollará en las siguientes etapas:

- Tabulación de los datos en función de las variables analizadas
- Cálculo de las frecuencias absolutas y relativas a través de Chi-cuadrada para determinar los (porcentajes), con la ayuda del programa Excel.
- Graficación a través de la barra de Gantt para detalle de los resultados para una presentación más clara e ilustrativa.
- Análisis e interpretación de los resultados reflejados en tablas y gráficos, en función del marco teórico y los antecedentes de investigación, pregunta por pregunta.

3.4.4. RESULTADOS

TABULACION DE DATOS

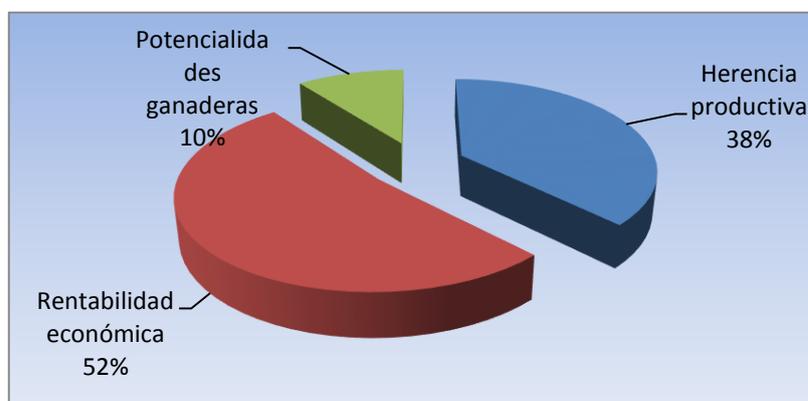
1. ¿Cuál es el motivo por la que se dedica a la producción de leche?

Tabla 2: Producción de leche

RESPUESTA	NUM. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Herencia productiva	36	37,50%
Rentabilidad económica	50	52,08%
Potencialidades ganaderas	10	10,42%
TOTAL	96	100%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 4: Producción de leche.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Análisis - De lo/as 96 encuestados; según detalla el gráfico; el 37.50 % de lo/as productores de leche; responde, por herencia productiva, el 52,08% por rentabilidad económica y 10.42 % la aprovechan por la potencialidad ganadera”; son estas razones las que motivan vincularse a la ganadería de la producción de la leche la comunidad Caseiche Central, y las comunidades aledañas; Herapamba, Chinipamba, San Antonio, Llama Corral, Grupo Cacuango y Arenal que están ubicado en la parroquia Veintimilla, cantón Guaranda, provincia de Bolívar.

Interpretación. – El motivo principal por lo que se dedican a la producción de leche es por la rentabilidad económica que genera.

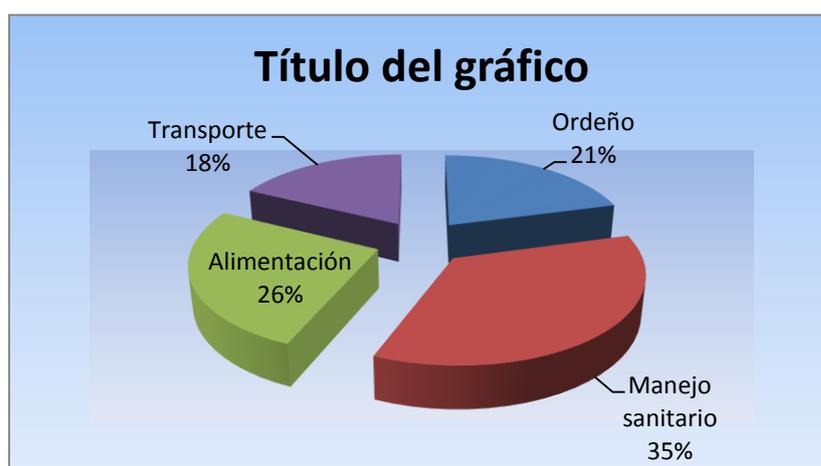
2. ¿Indique cuál de las capacitaciones ha recibido en estos dos últimos años?

Tabla 3: Capacitaciones

RESPUESTA	NUM. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Ordeño	20	21%
Manejo sanitario	34	35,42%
Alimentación	25	26,04%
Transporte	17	17,71%
TOTAL	96	100%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 5: Capacitaciones.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Análisis - De las 96 personas según detalla el gráfico; el 21.00% has recibido la capacitación de ordeño, y el 35,42% manejo sanitario, el 26,04% en la alimentación y el 17,71% en transporte.

Interpretación. - La información obtenida afirma que existen productores que reciben capacitaciones en mayor número sobre el manejo sanitario y la alimentación.

3. ¿Conoce Ud. si la quesería aplica algún modelo de gestión y administración??

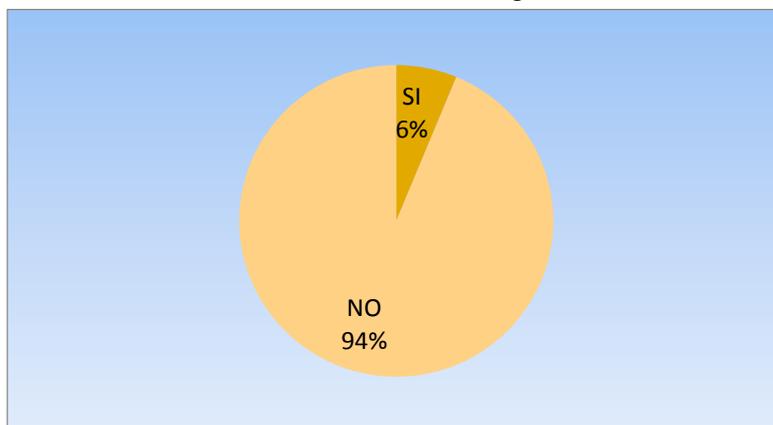
Si () NO ()

Tabla 4: Modelo de gestión.

RESPUESTA	NUM. DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	6	6%
NO	90	93,75%
TOTAL	96	100%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 6: Modelo de gestión



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Análisis. - De las 96 personas encuestadas el 6% dice que la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”, aplica algún modelo de gestión y 93.75 % dice que no aplica ningún modelo.

Interpretación. - La información apropiada indica que la quesería no tiene ningún modelo de gestión por ende es necesario una propuesta de aplicación de un modelo

adecuado.

4. ¿Ha obtenido algún beneficio por parte de la quesería como productor de leche?.

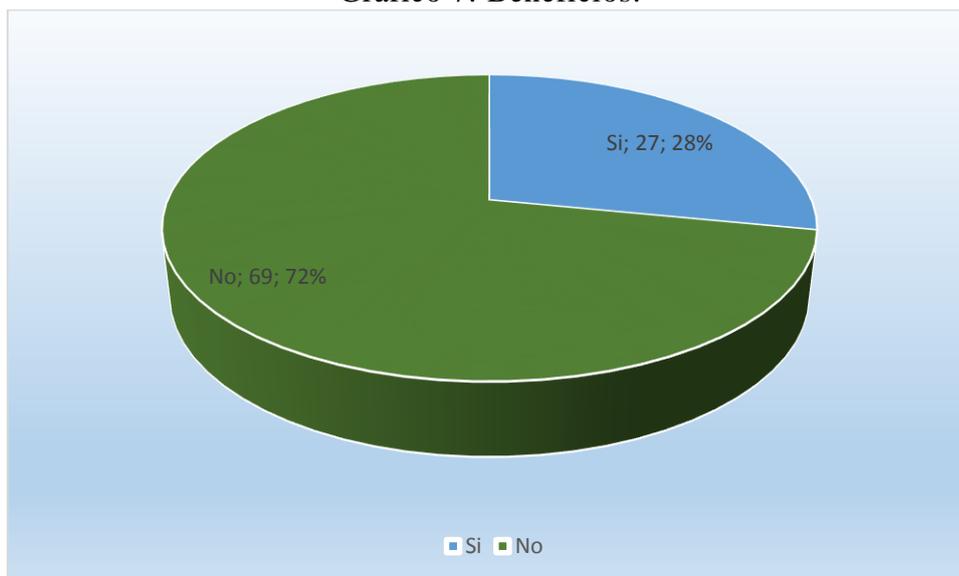
SI () NO ()

Tabla 5: Beneficios.

RESPUESTA	NUM. DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	27	27,28%
NO	69	68,69%
TOTAL	96	100%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 7: Beneficios.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Análisis. -De las 96 personas encuestadas el 69,72% no reciben beneficios de la quesería y el 27,28% dicen que si reciben beneficios.

Interpretación - La información proporcionada determina que la mayor parte de los proveedores no reciben beneficios por parte de quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”.

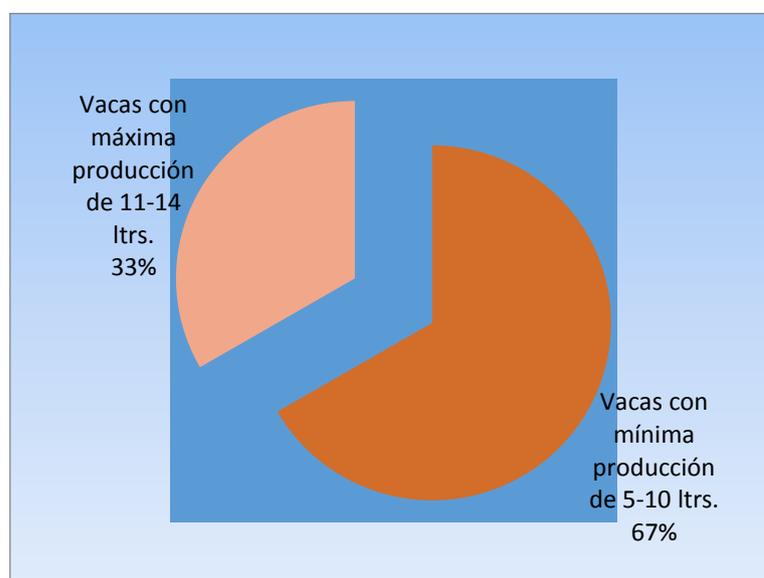
5. ¿Cuántos litros de leche mínimo y máximo producen al día su vaca?

Tabla 6: Producción de leche

RESPUESTAS	LITROS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Vacas con mínima producción	5- 10	64	67%
Vacas con máxima producción	11- 14	32	33,33%
TOTAL		96	100,00%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 8: Producción de leche.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Análisis. - De la/as 96 encuestas aplicada a productores de leche del sector de los Casaichis; según detalla el cuadro; el 67 % de ganaderos cuenta con bovinos de lechero con capacidad de producción de 5-10 litros diaria, el 33.33% de ganados lecheros tienen capacidad de producción de leche día de hasta 11- 14 litros por vaca.

Interpretación- De acuerdo a la información un considerable porcentaje de ganaderos tienen vacas de 5- 10 litros que producen al día.

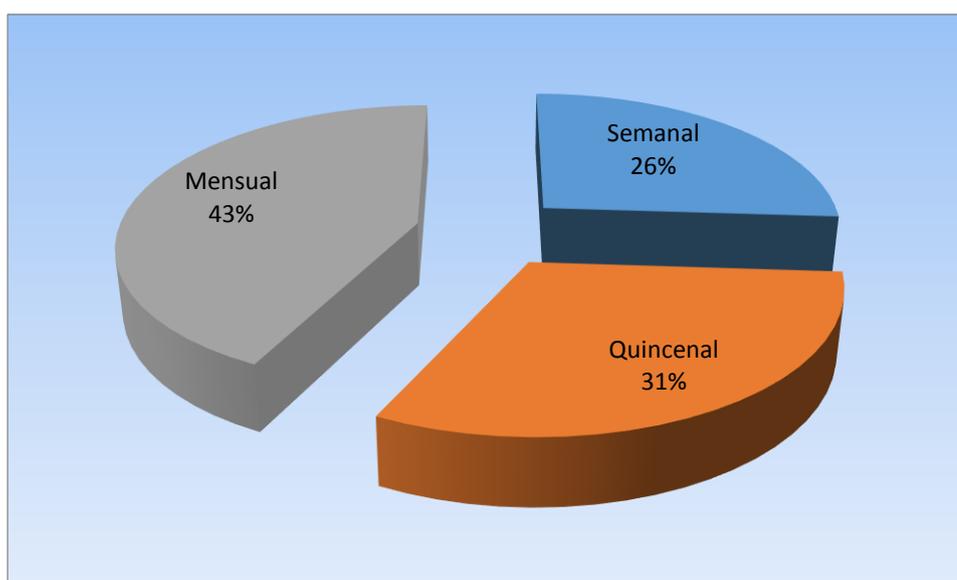
6. ¿El período de control de mastitis de leche lo realiza?

Tabla 7: Control de mastitis.

RESPUESTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Semanal	25	26%
Quincenal	30	31,25%
Mensual	41	42,71%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	96	100,00%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 9: Control de mastitis.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Análisis. - De las 96 encuestas aplicadas a productores de leche del sector de los Casaichis; según detalla el cuadro; El 26% de los ganaderos afirman que hacen control semanal de la calidad de leche, el 31,25% quincenal y 42,71% mensual.

Interpretación. - Según la información obtenida los proveedores de la materia prima lo realizan el control de mastitis mensualmente esto garantiza que la materia vendida sea de calidad para producir los productos lácteos.

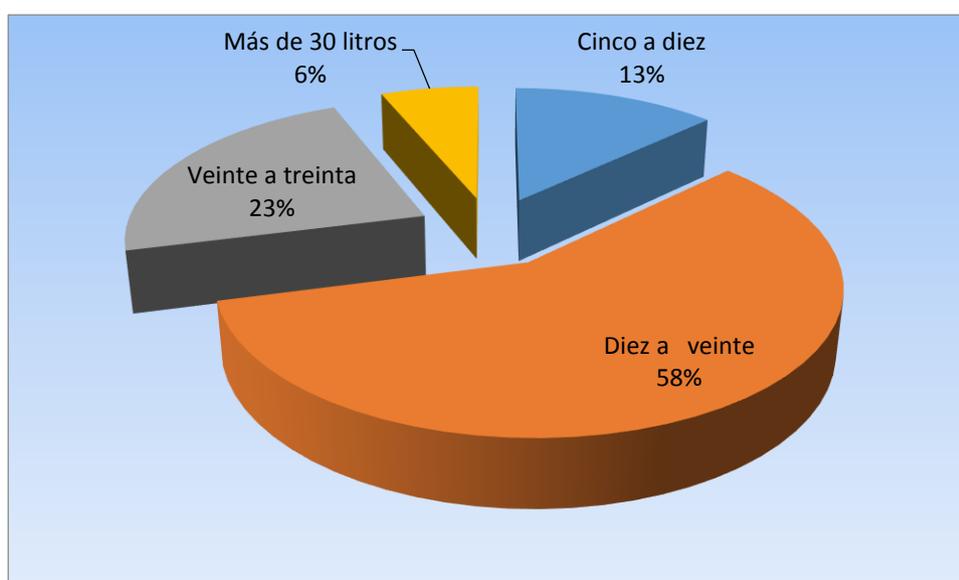
7. ¿Cuántos litros de leche diario vende a la quesería?

Tabla 8: Venta de leche.

RESPUESTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Cinco a diez	12	13%
Diez a veinte	56	58,33%
Veinte a treinta	22	22,92%
Más de 30 litros	6	6,25%
TOTAL	96	100,00%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 10: Venta de leche.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Análisis.- De las 96 encuestas aplicada a productores de leche del sector de los Casaichis y según reporte de entrega de leche en la planta procesadora, un bajo porcentaje de productores el 13% venden un promedio menor a diez litros al día, el 58.33% alcanzan a veinte litros, el 22.92% alcanzan a 30 litros, y 6.25 % producen un promedio más de 30 litros diarios ellos prestan servicio de recolección desde las fincas principalmente de las comunidades alejadas a la planta como Arenal y Herapamba.

Interpretación. - Según la información obtenida los proveedores venden cantidades altas de leche lo que ayuda a que la quesería pueda producir productos en cantidad mayoritaria.

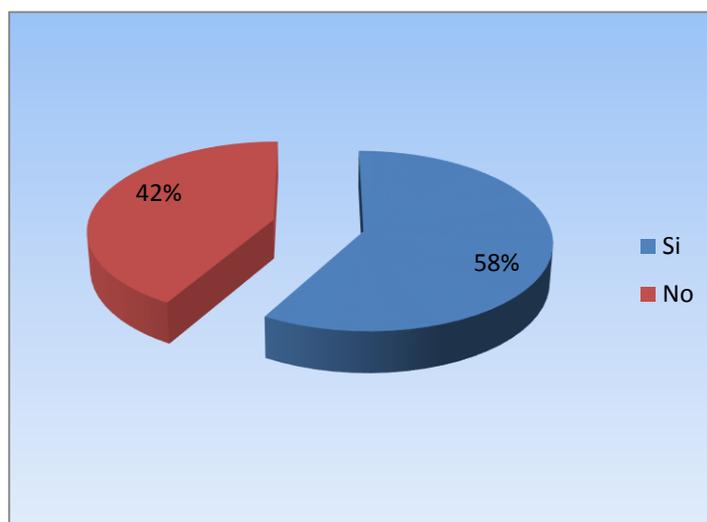
8. ¿Está de acuerdo con el precio de la leche?

Tabla 9: Precio de leche.

PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	56	58%
No	40	42%
TOTAL	96	100,00%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 11: Precio de leche.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Análisis. - De las 96 encuestas aplicadas; el 58% de los proveedores de leche indican que “están de acuerdo con el precio de la leche”, el 42% “no están de acuerdo”.

Interpretación. - Según la mayoría de los productores están de acuerdo con el precio de la leche, pero también hay algunos productores que no están de acuerdo, se pudo observar que no estaban de acuerdo porque en los tres últimos años no se ha subido el precio comparando con las otras empresas.

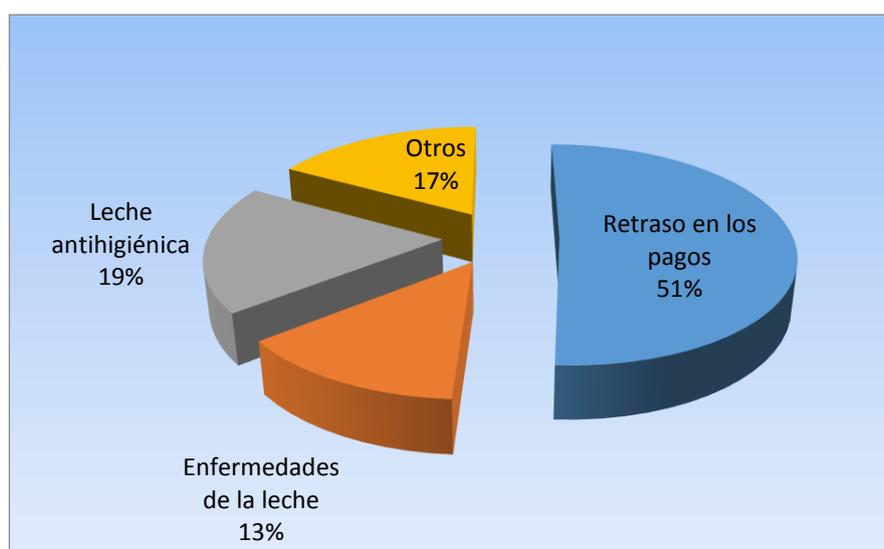
9. ¿Qué tipo de problemas ha tenido en la venta de leche?

Tabla 10: Problemas en venta de leche.

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Retraso en los pagos	49	51,04%
Enfermedades de la leche	13	13,54%
Leche antihigiénica	18	18,75%
Otros	16	17%
TOTAL	96	100%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 12: Problemas en venta de leche.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Análisis. - De las 96 encuestas aplicada a productores de leche del sector de los Casaichis, el 51.04%, de proveedores más de la mitad afirma ocasionado retraso en los pagos a los proveedores de leche, el 13.54 % por enfermedad el 18.75% dicen que reconocen ofertan leche antihigiénica si venden leche con algún grado de enfermedad y el 17% dicen tienen otro problema.

Interpretación. -Según la información obtenida el mayor problema está en la morosidad por la venta de la leche.

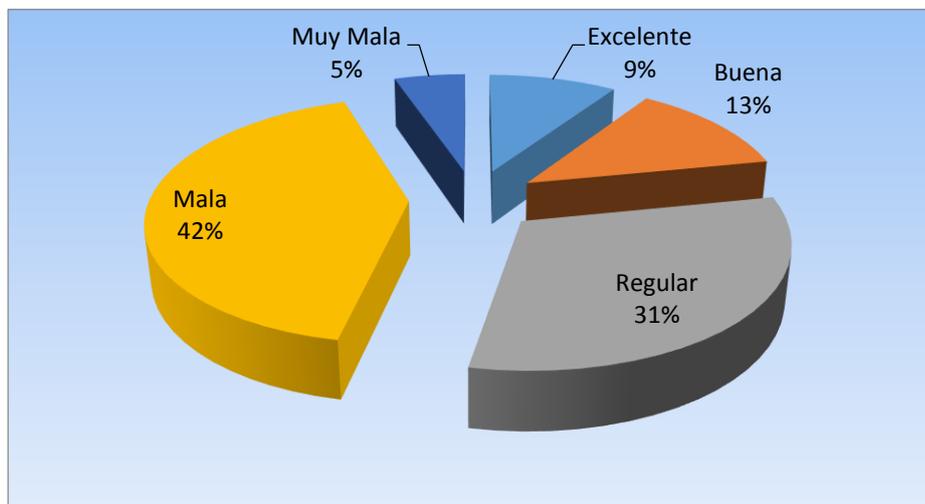
10. ¿Cómo evalúa la atención del personal de servicio en la quesería Inti-Churi?

Tabla 11: Servicio en la quesería.

RESPUESTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Excelente	9	9,38%
Buena	12	12,50%
Regular	30	31,25%
Mala	40	41,67%
Muy Mala	5	5,21%
TOTAL	96	100%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 13: Atención en la quesería.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Interpretación. - De las 96 encuestas aplicada a productores de leche del sector de los Casaichis, el 9,38 % indican una excelente atención, el 12,50% dicen buena, el 31,25% reconocen como regular, el 41,67% afirma mala y el 5.21% indican muy mala la atención del personal de servicio en la quesería comunitaria.

Análisis. - Con la información obtenida ratifica la que la atención por parte de los servidores de la quesería es mala.

Análisis de los clientes.

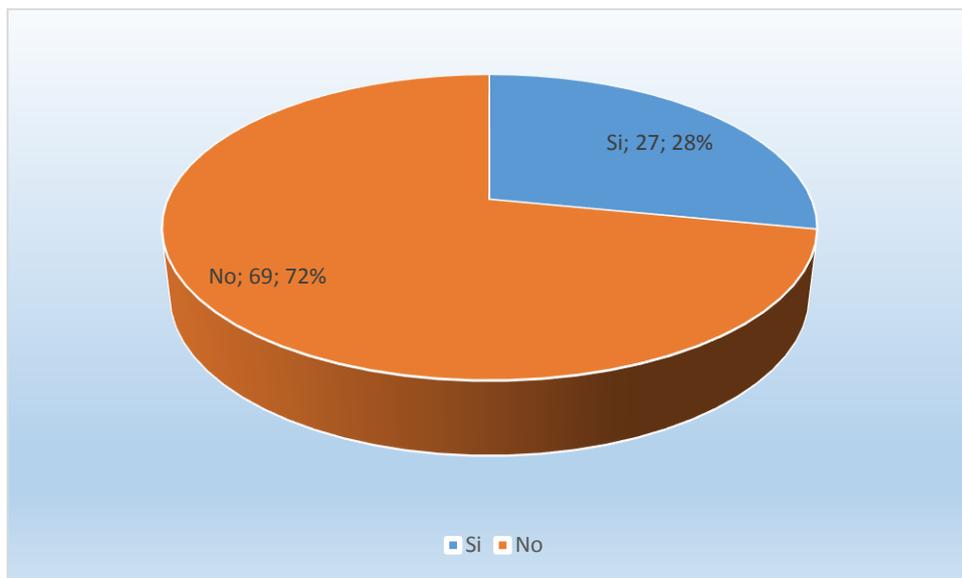
1. ¿Ha consumido Ud. Productos lácteos de la quesería Inti-Churi?.

Tabla 12: Consumo de productos de la quesería comunitaria “Inti-Churi”.

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	30	30,1%
No	66	66.69%
TOTAL	96	100%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 14: Consumo de productos de quesería “Inti-Churi”.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Análisis. - De las 96 personas encuestadas el 66.69% no consumen el producto solo el 30.31% de personas han consumido el producto de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”.

Interpretación. -Con la información obtenida se puede verificar que no existe una

cantidad mayoritaria de personas que conocen y consumen los quesos de la quesería Inti- Churi, por eso es necesario mejorar los productos que ofrece.

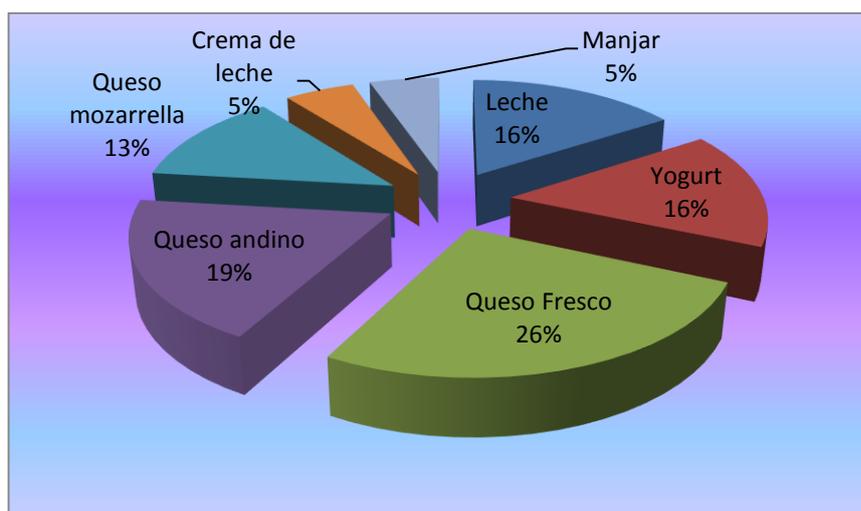
2. Especifique que tipos de productos lácteos consume:

Tabla 13: Consumo de productos.

PREGUNTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Leche	15	15,79%
Yogurt	15	15,79%
Queso Fresco	25	26,32%
Queso andino	18	18,95%
Queso mozzarella	12	12,63%
Crema de leche	5	5,26%
Manjar	5	5,26%
TOTAL	95	100,00%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 15: Consumo de productos.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Análisis. - De los 96 encuestados el 15,79% consumen leche y yogurt, el 26,32% consumen queso fresco, el 18,95% consumen queso maduro, el 12,63% queso mozzarella y el 5,26% crema de leche y manjar.

Interpretación. - Según la información obtenida el consumo mayor de los clientes es de queso fresco y maduro esto quiere decir que tenemos que producir esos productos

en cantidades mayores.

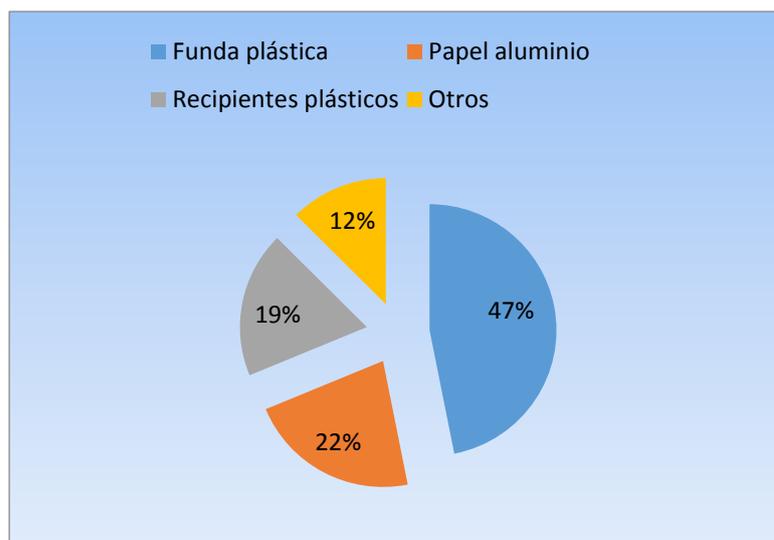
3. ¿Qué tipo de presentación prefiere Ud. para la compra o consumo de queso mozzarella, queso maduro o queso fresco?

Tabla 14: Presentación de Quesos.

PREGUNTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Funda plástica	45	46,88%
Papel aluminio	21	21,88%
Recipientes plásticos	18	18,75%
Otros	12	12,50%
TOTAL	96	100,00%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 16: Presentación de quesos.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Análisis. - De las 96 personas encuestadas el 46,88% dicen que debe ser en funda plástica, el 21,88 mencionan que debe ser en papel aluminio en cambio el 18,75% describen en recipientes plásticos y el 12,50% en otros.

Interpretación. - Según la información obtenida se debe vender los productos en funda plástica esto mejorara la presentación de productos y también es rentable por ayuda a economizar a la empresa.

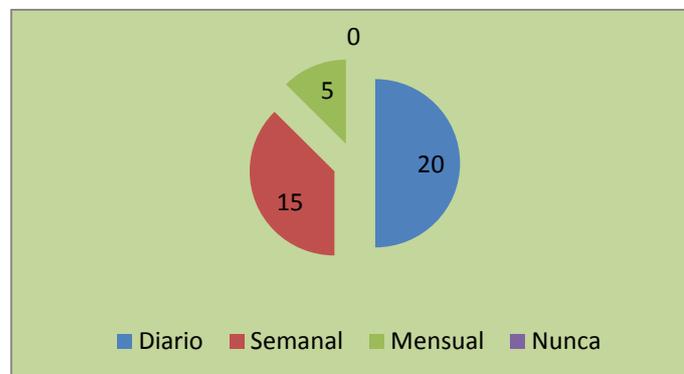
3. Con qué frecuencia Ud. consume o compra:

Tabla 15: Frecuencia de consumo de quesos.

RESPUESTA	TIEMPO				ENCUESTADOS
	Diario	Semanal	Mensual	Nunca	
Queso fresco	20	15	5		40
Queso maduro	8	6	10		24
Queso mozzarella	15	10	7		32
Total					96

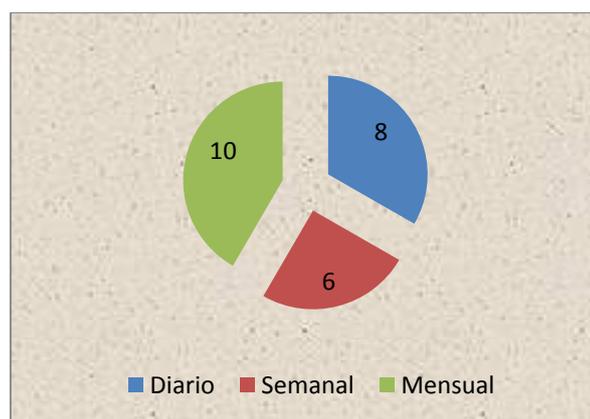
Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 17: Queso fresco.



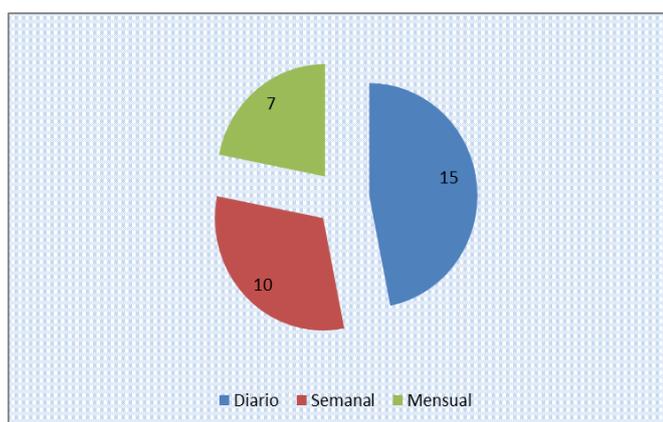
Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 18: Queso maduro.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 19: Queso Mozzarella.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Análisis. - De los 96 clientes encuestados el queso fresco consume 20, maduro 8 y mozzarella 15 quesos mozzarella a diario en cambio semanal consumen 15 quesos fresco 6 quesos maduros y 10 mozzarella, mensual lo hacen 5 queso fresco 10 maduro y 7 mozzarellas.

Interpretación. - De la información obtenida hemos captado los productos que más se consume a nivel de la provincia es el queso fresco y mozzarella esto nos servirá para implementar a diario.

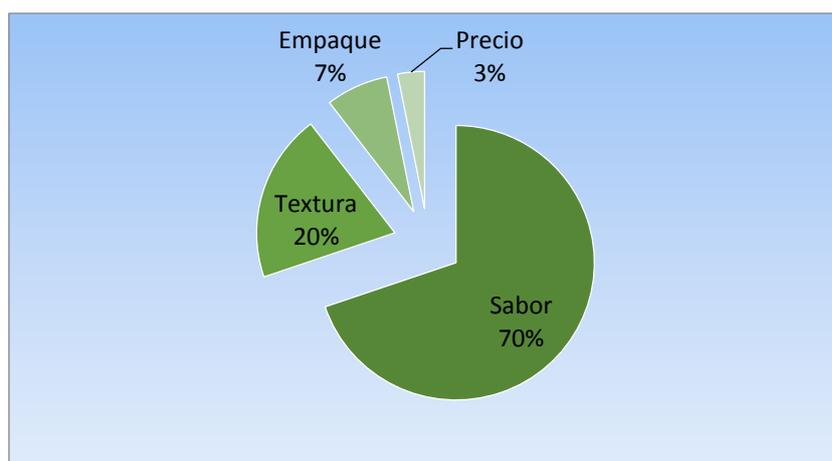
5. ¿Qué es lo que más le gusta de los quesos?

Tabla 16: Gustos en los quesos.

PREGUNTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Sabor	67	69,79%
Textura	19	19,79%
Empaque	7	7,29%
Precio	3	3,13%
Total	96	100,00%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 20: Gustos en los quesos.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Análisis. - De los 96 clientes encuestado en la provincia Bolívar el 67,79% le gusta el sabor en cambio a 19,79% la textura, el 7.29% mencionan su empaque y el 3,13% el precio.

Interpretación. - De la información obtenida se ha visto que el mayor porcentaje de clientes le gusta el sabor de los quesos que es lo más primordial para continuar con los objetivos que la empresa tiene.

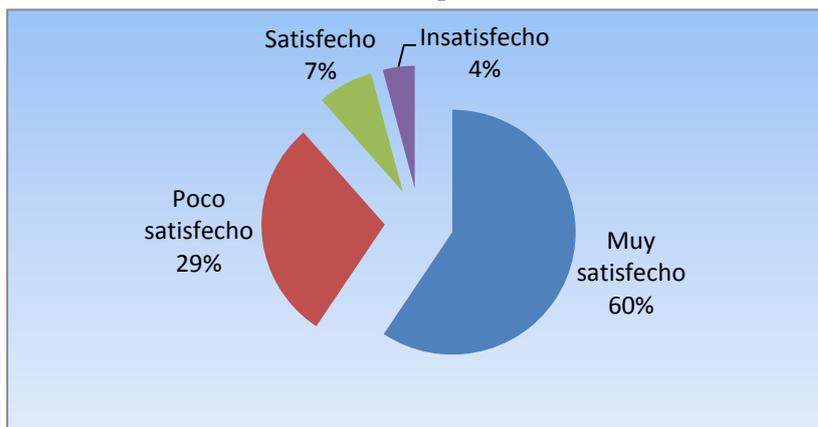
6. ¿Cuán satisfecho está con los precios del queso en el mercado?

Tabla 17: Precio del queso en el mercado.

PREGUNTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy satisfecho	57	59,38%
Poco satisfecho	28	29,17%
Satisfecho	7	7,29%
Insatisfecho	4	4,17%
Total	96	100,00%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 21: Precio del queso en el mercado.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Análisis. - De las 96 personas encuestadas el 59,39% está muy satisfecho con el precio, el 29,17% están poco satisfechos, el 7,29 está satisfecho y el 4,17% está insatisfecho con los precios.

Interpretación. - De acuerdo a la información se ha verificado que el precio que oferta en el mercado es accesible para los clientes este precio lo hacen de acuerdo al producto elaborado y la compra de materia prima.

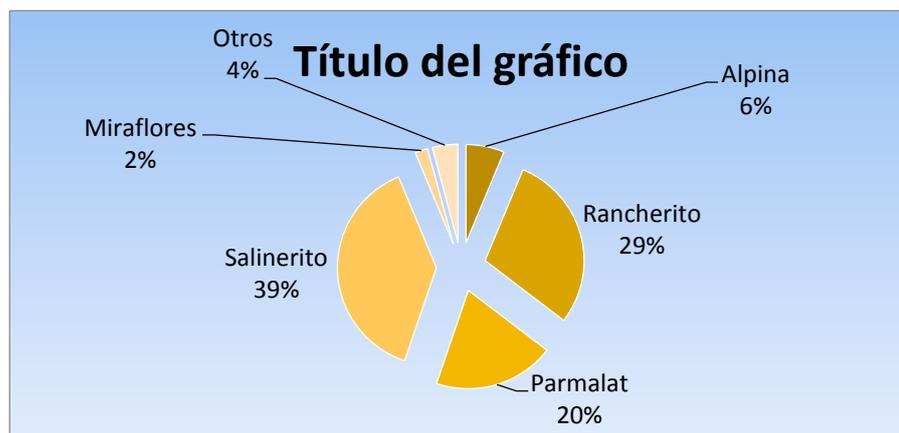
7.-Cuál de estas marcas es la que UD. más consume en productos lácteos:

Tabla 18: Empresas

PREGUNTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Alpina	6	6,25%
Rancherito	28	29,17%
Parmalat	19	19,79%
Salinerito	37	38,54%
Miraflores	2	2,08%
Otros	4	4,17%
Total	96	100,00%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 22: Empresas



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Análisis. - De los 96 clientes encuestados consumen de las siguientes empresas el 6,25% de Alpina, el 29,17% de Rancherito, el 19,79% de Parmalat, el 38,54% de Salinerito, el 2,08% de Miraflores y el 4% de otros.

Interpretación. - De la información obtenida se pudo confirmar que la competencia mayor es la quesería Salinerito el cual ofrece productos similares a los de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”.

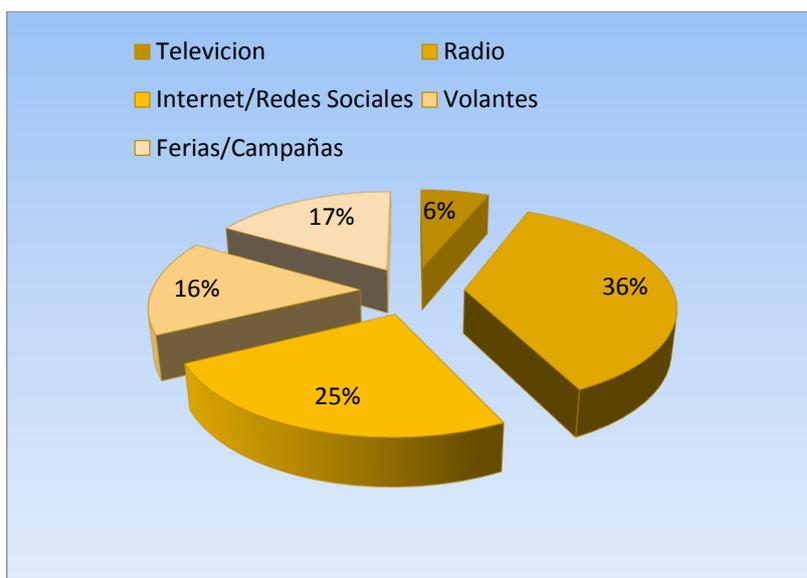
8. ¿Por qué medios Ud. se informa de la promoción y venta de productos lácteos?

Tabla 19: Publicidad.

PREGUNTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Televisión	6	6,25%
Radio	35	36,46%
Internet/Redes Sociales	24	25,00%
Volantes	15	15,63%
Ferias/Campañas	16	16,67%
Total	96	100,00%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 23: Publicidad.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Análisis. - De los 96 clientes encuestados el 6,25% se informan a través de la televisión, el 36,46% por la radio, el 25,00% por internet, el 15,63% a través de volantes y el 16,67% por ferias y campañas.

Interpretación. - Según la información los clientes se informan a través de radios locales la publicidad es necesario en la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”, porque no lo realizan a través de ningún medio.

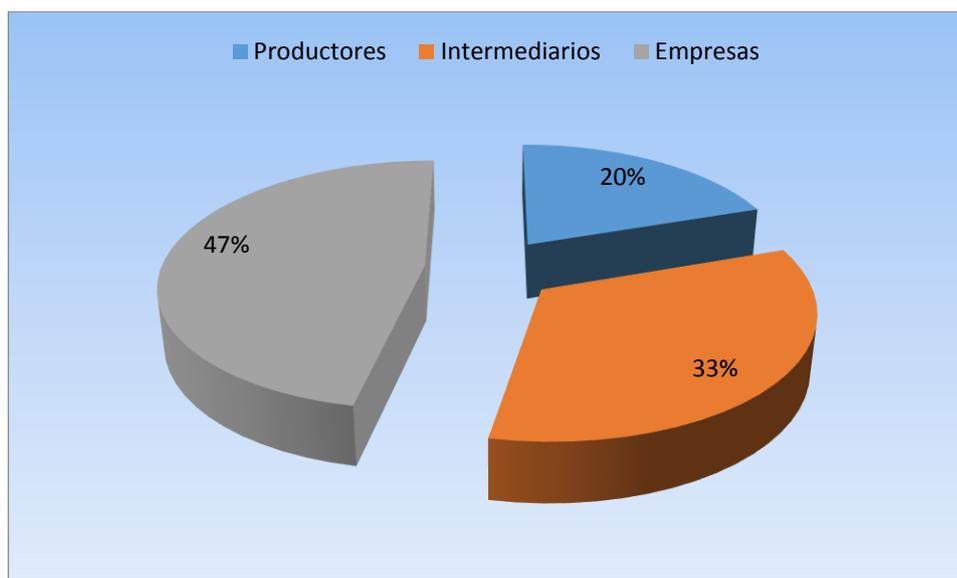
9. ¿Dónde obtiene los productos lácteos escogidos anteriormente?

Tabla 20: Obtención de productos.

PREGUNTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Productores	19	19,79%
Intermediarios	32	33,33%
Empresas	45	46,88%
Total	96	100,00%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 24: Obtención de productos.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Análisis. - De los 96 clientes el 19,79% lo compran a los productores, el 33,33% a los intermediarios y el 46,88% lo hacen directamente a las empresas.

Interpretación. - Con la información obtenida los clientes si consumen quesos de los productores esto quieren decir que la quesería produce quesos para satisfacer las necesidades de algunos consumidores que gustan de ese tipo de producto.

10 ¿Qué tipos de problemas ha tenido con los productos lácteos que compra?

Tabla 21: Problemas con los proveedores.

PREGUNTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Precios elevados	6	6,25%
Impuntualidad de los proveedores	28	29,17%
Poca variedad de productos	23	23,96%
Facilidad de pagos	16	16,67%
Calidad de productos	23	23,96%
Total	96	100,00%

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Gráfico 25: Problemas con los Proveedores.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Análisis. – De los 96 clientes encuestados el 6,25% dicen por precios elevados, el 29,17% por la impuntualidad de los proveedores, el 23%96 por variedad de productos, el 16,67% por la facilidad de pagos y el 23,96 por la calidad de productos.

Interpretación. Según la información obtenida el mayor problema que los clientes tienen al obtener los productos es la impuntualidad punto muy fundamental para ganar a los clientes, también se debe promocionar variedades de productos

RESULTADOS DE HALLAZGOS DE LA ENCUESTA

Tabla 22: Cuadro de hallazgos

N.º Hallazgos	COMENTARIO
1	El 95% de la población se dedica a la producción de leche porque es la principal fuente de trabajo y fundamento económico para las familias.
2	Las capacitaciones como el ordeño y el transporte de leche no lo realizan seguidamente los cuales son primordiales para una buena venta de leche.
3	Dentro de la quesería no aplican ningún modelo de gestión en su proceso de funcionamiento.

4	Los productores no están conformes con los beneficios que reciben por parte de la quesería, reciben en diciembre por motivo de navidad.
5	A pesar de contar con ovinos de raza y contar con riego por aspersión la disminuye un poco en su producción en los meses de verano.
6	El precio de la leche no es aceptable por parte de los productores ya que ofertan a 0,40 ctvs. Por la existencia de mucha competencia.
7	Los problemas más comunes que han captado por parte de los productores es el retraso de sus pagos por la venta de la leche y el mal servicio que les brindan por parte de los servidores de la quesería.
8	El producto que más consumen es el queso maduro y mozzarella por su sabor textura y el precio.
9	La principal empresa de competencia con productos similares es el Salinerito.
10	No existe ninguna publicidad de los productos el cual se debe realizar a través de televisión y radios medios que la mayoría de clientes no tienen conocimiento de los productos.
11	Clientes insatisfechos por variedad de productos.

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

DOCUMENTACIÓN EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL.

Tabla 23: Documentos empresariales

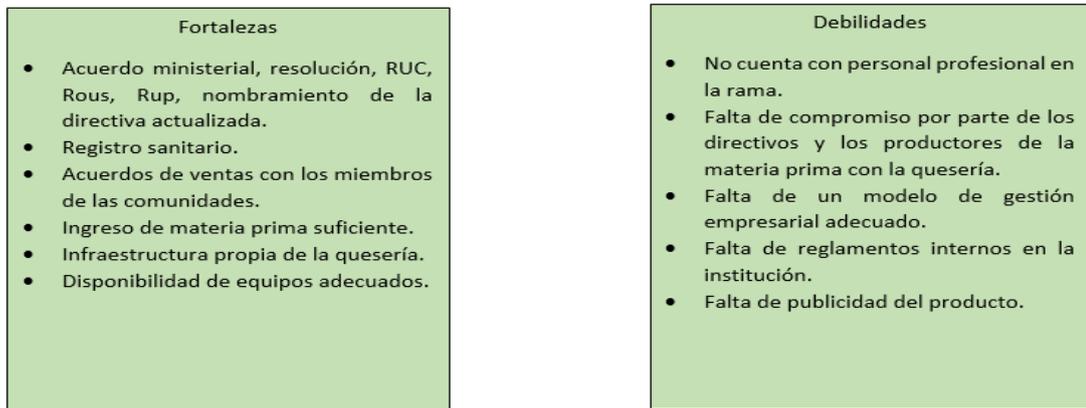
DOCUMENTOS	ESTADO	OBSERVACION
El Estatuto Social de la Fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”, fue reformado por una asociación.	Vigente	Es necesario realice la socialización para interiorizar derechos y obligaciones.
Acuerdo Ministerial, legalizada por el Mies con resolución al MAGAP.	Vigente	Cambiar de Fundación a Asociación etapa de prorroga finalizando.
Nombramiento de la Directiva actualizada para 2016 y 2017	Actualizada	Reuniones de socialización
Registro Único de Contribuyentes RUC, en función de la actividad asociativa, producción de otros derivados de lácteos y venta al por mayor y menor de productos lácteos, desde el 19-07-1992	Actualizado	Requiere la incorporación de nuevas actividades concerniente a la industrialización de lácteos.
Permiso de Funcionamiento de la quesería, legalizada	Vigente	Renovar cada año
Calificación en la categoría de pequeña empresa para 2016	Vigente	Renovar cada año
Registro Sanitario emitido en febrero del 2015 para QUESO ANDINO.	Vigente	Renovación cada cinco años
Registro Único de Proveedores	Vigente	Dar funcionalidad para nuevos mercados.
Reglamento Interno de la Fundación	No cuenta	Elaboración participativa inmediata
Plan Estratégico empresarial	No cuenta	Documento que requiere su elaboración
Manual de procedimiento empresarial, se trabaja de acuerdo a la experiencia	No cuenta	Se requiere la elaboración con la participación activa de todos sus socios.
Procedimiento Orgánico Funcional	No cuenta	Debe elaborar
Plan de Marketing empresarial	No dispone	Se requiere a fin de entrar en una inteligencia de mercados.

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

ANÁLISIS FODA

FACTORES CLAVES INTERNOS

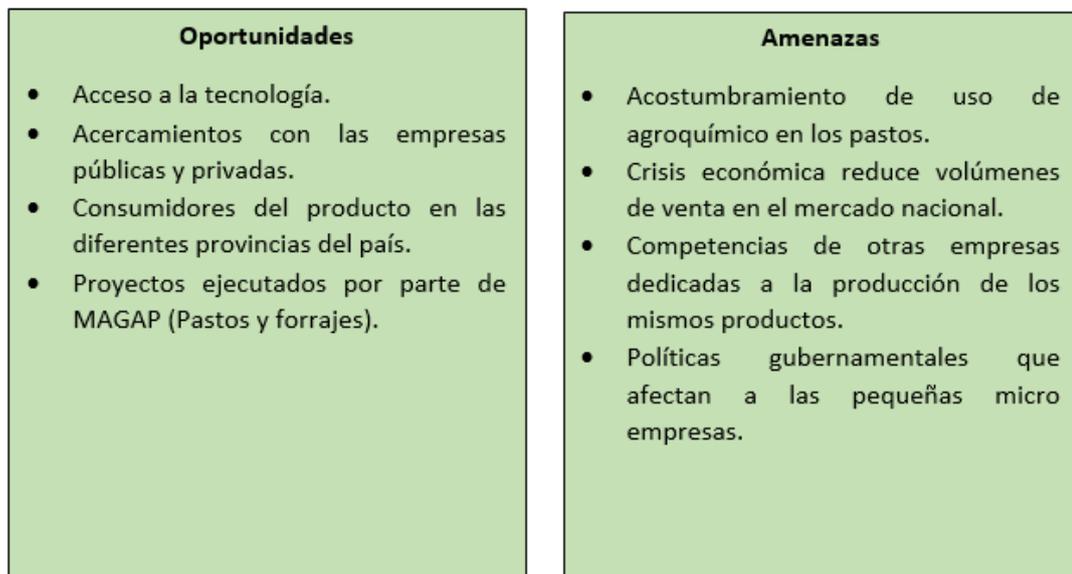
Gráfico 26: Factores Claves Internos



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

FACTORES CLAVES EXTERNOS

Gráfico 27: Factores Claves Externos



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

3.6 VERIFICACION DE IDEA A DEFENDER

3.6.1 Verificación de Idea A Defender

Luego de realizar una investigación profunda dentro de las instalaciones de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”, es factible la aplicación de un modelo de gestión empresarial, ya que facilitara como una herramienta útil para que todos los procesos sean realizados de acuerdo a la planificación.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Diseño de un modelo de gestión empresarial para el crecimiento sostenible en la quesería comunitaria de la fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”, parroquia Veintimilla cantón Guaranda, provincia Bolívar.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Introducción

Los capítulos uno y dos proponen las bases principales para visionar y poner en partida la propuesta, encaminada al desarrollo de un modelo de gestión de calidad. Buscando mejorar la administración de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”, para poder gestionar de una manera eficiente y lograr el éxito anhelado, basándose en el modelo gestión empresarial europeo EFQM (Fundación Europea para la gestión de la calidad) ya que es el modelo más completo y más apropiado para cubrir las falencias y los requerimientos. En el presente capítulo se centra en el diseño del modelo de gestión empresarial EFQM. Se validará enfocado en las diferentes áreas de administración de la entidad, tanto en el recurso humano como en los recursos administrativos y por ende poder competir en el mercado de quesos de la provincia y del país con un crecimiento sostenible, para el presente diseño se enfocará en los criterios del modelo.

4.2.2 Objetivos

4.2.2.1 Objetivo general

Promover el bienestar, confianza y solidez de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”, para seguir operando en el territorio en beneficio de la población de Bolívar y por ende del país.

4.2.2.2 Objetivo específicos

- Contratar personal con conocimientos sólidos y comprometidos para administrar la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”.
- Formar la empresa como a una entidad organizada con funcionamiento en base a la estructura y procedimiento que permita la toma de decisiones adecuadas en bienestar de la quesería comunitaria “Inti-Churi”.
- Producir productos nuevos de calidad, para que se incorpore a la competencia en el mercado.
- Generar recursos e invertir en beneficio de los productores y de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”.

4.2.3 Presentación de la quesería comunitaria de la fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”.

Antes del desarrollo del modelo de gestión empresarial EFQM, fue de mucha importancia conocer de cerca la administración dentro de las instalaciones de la quesería comunitaria “Inti-Churi”, y en base a ello fue elaborado el modelo de gestión empresarial.

La fundación fue creada en los años 1992 en la comunidad Casaichis Central, parroquia Veintimilla, cantón Guaranda, provincia de Bolívar, a 19 kilómetros por la vía antigua Guaranda Riobamba, aproximadamente a 45 minutos de la cabecera cantonal de la provincia Bolívar. Con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La fundación cuenta con documentos jurídicos habilitantes de la organización entre ellas se detalla a continuación:

Marca Comercial del producto. La marca comercial “Inti-Churi”, se encuentra registrado legalmente por el departamento IEP.

RUOSC. - La Fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”, con No.- de RUC 0291500455001, siendo el otorgador de la Personería Jurídica del MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA SOCIAL bajo el Acuerdo Ministerial No.- 688, se

encuentra registrada en el sistema de Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil.

Acuerdo Ministerial. - En uso de las atribuciones conferidas en el numeral 1 del **art.** 154 de la Constitución de la República del Ecuador, **art.** 17 del Estatuto del régimen jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva; resuelve, Acreditar a la Fundación **Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”**, domiciliado en la parroquia Gabriel Ignacio Veintimilla, cantón Guaranda, provincia Bolívar por periodo de cuatro años contados a partir de la fecha de suscripción de la resolución. **Art.** 3 de la ejecución de la presente resolución encárguese la asesoría jurídica de la dirección provincial agropecuaria de Bolívar de esta cartera del estado.

Estatutos. - “Fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”, domiciliado en la comunidad de Casaichi Central, parroquia Gabriel Ignacio Veintimilla, cantón Guaranda, provincia Bolívar, persigue los siguientes fines:

- a) Promover y ayudar a niños de escasos recursos económicos, en el aspecto educacional y formativo;
- b) Incentivar la superación cultural y social de los niños y jóvenes de los sectores poblacionales marginales;
- c) Realizar constantes investigaciones y estudios que sirvan para elaborar proyectos de carácter cultural, social, técnico y científico en beneficio directo de los niños y jóvenes desposeídos;
- d) Buscar ayuda económica o profesional de personas naturales o jurídicas, que mantengan los mismos principios o los fines de la Fundación,
- e) Estimular un equipo multidisciplinario de profesionales, para las actividades en cumplimiento de los fines señalados en el presente Estatuto; y,
- f) Coordinar con entidades nacionales y extranjeras que persigan similares fines, en relación a posibles ayudas de carácter económico o científico.

Nombramiento de la directiva. - La Asesoría Jurídica de la Dirección Provincial Agropecuaria de Bolívar a través de su Director Técnico Ingeniero Aníbal Coronel, extiende el presente nombramiento para el periodo enero del 2016 a diciembre del 2017 de los siguientes cargos.

Presidente: Luis Gonzalo Acan Chimbolema, **Vicepresidente:** Juan Cuvi Chimbo, **Director ejecutivo:** Luis Eduardo Muyulema, **Secretario:** Carlos Eduardo Chimbo Cacuango, **Secr. Finanzas:** María Rosario Yallico Elijama, **Secr. Juventud:** Isidro Chimbelema Chimbolema y **Síndico:** Segundo Ernesto Aqualongo Chimbo.

Registro Único de Contribuyentes Sociedades. - Registrado con número, 0291500455001, razón social Fundación Casaichi Runacunapac Tantari Inti Churi, por su representante legal Sr. Luis Gonzalo Acan Chimbolema, contador Emilio Vallejo Ilijama para actividad asociativa, producción de otros derivados de lácteos y venta al por mayor y menor de productos lácteos, inicia la actividad desde el 19-07-1992 con obligaciones de declaraciones de impuesto mensual de renta y retención a la Fuente.

Registro Único de Proveedores. - Con número de RUC 0291500455001, en calidad de entidad contratante la Fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”, inscrita en el año del 2009.

Registro Sanitario. - La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.

En mes de febrero del 2015 emite a favor de la Fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”, el Registro Sanitario No.- 7854-ALN_1015, para producto denominado queso andino de marca comercial Lácteos “Inti-Churi”, elaborado con el tipo de alimento leche y productos lácteos de procedencia a nivel nacional.

Filosofía Empresarial. - Los nuevos administradores que vinieren en el proceso, deben trabajar para empatar los lineamientos estratégicos de los diferentes espacios que enmarca los objetivos sociales determinados en la filosofía organizativa empresarial, en la gestión administrativa, productiva, organizativa y comercialización de la Fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”.

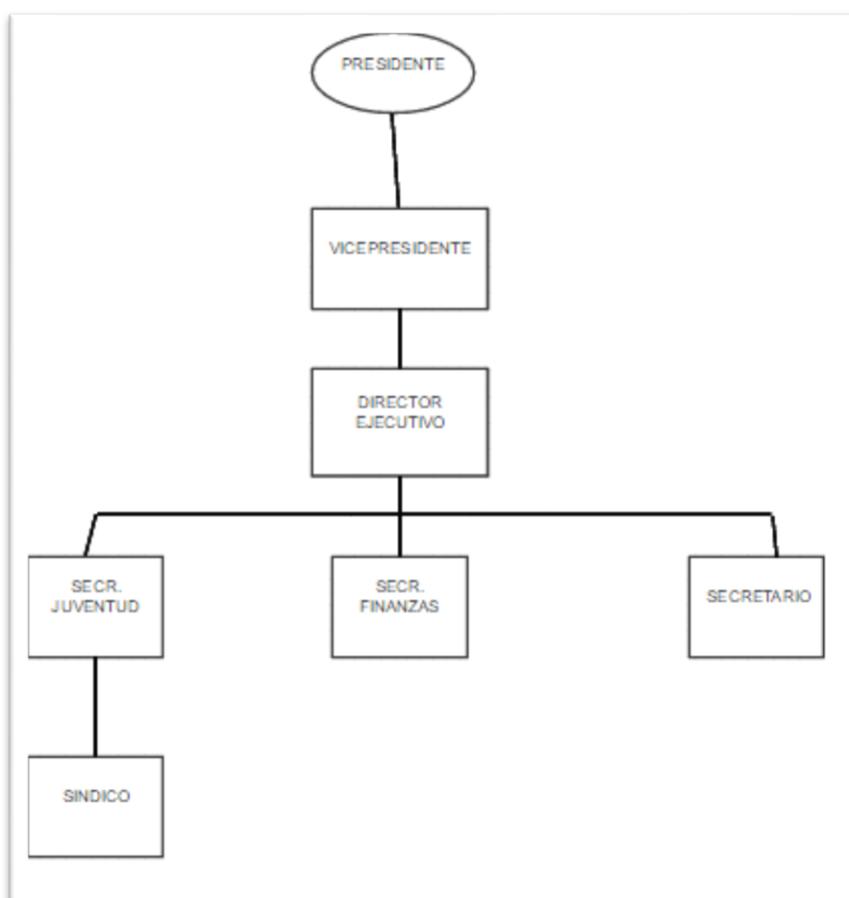
Organización y Gobierno Comunitario.

Organismos de Dirección; el Art. 20 los niveles de los organizamos de dirección son:

a) Asamblea General. - Es la máxima autoridad de la organización, y la integran todo el socio activo en goce de sus Derecho, reunidos en la sesión previamente convocada y sus decisiones la tomaran por votación simple.

b) Directorio. - Es el organismo que regirá los destinos administrativos y la representación general de la Fundación Casaichi Runacunapac Tantati “Inti-Churi”, estará constituido por:

Gráfico 28: Directorio



Fuente: Fundación Casachi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”

c) De las comisiones. - Se constituirán las veces que sean necesarios a fin de agilizar las actividades y dirigir la transparencia.

Identidad Organizativa.

Característica de la organización. - La quesería comunitaria de la fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”, es una organización consolidada y continúa vigente en la provincia, en un inicio fue legalizada por el MIES y luego determinó la rectoría el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, sus asociados dedican a la producción, industrialización y comercialización de lácteos.

El proceso de venta la realizan, una parte directa en la planta procesadora, la otra en las ferias libres de la ciudad de Guaranda y el resto en los centros comerciales e instituciones del cantón Guaranda y la ciudad de Quito.

La dirección administrativa está liderada por la directiva que pregona por el desarrollo especialmente ganadera y de acuerdo a las potencialidades y la experiencia de la población en otras áreas. Fortaleciendo el tejido socio organizativo articulado hacia las actividades del sistema organizativo, productivo, administrativo y comercialización que empate su accionar a la consolidación de orden funcional y estructural de la empresa comunitaria sólida.

En ese sentido, el Estatuto y acuerdo Ministerial de la **Fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti-Churi”**, indica que es una organización de derecho privado, sin fines de lucro, legalmente constituida, el 19 de julio de 1992, reformado el 05 de agosto del 2011, con Acuerdo Ministerial No. 688 del Mies con resolución a Magap; es una organización de productores locales, que mantiene una planta procesadora de queso andino y mozzarella, su representante legal es el Sr. Luis Gonzalo Acan Chimbo lema.

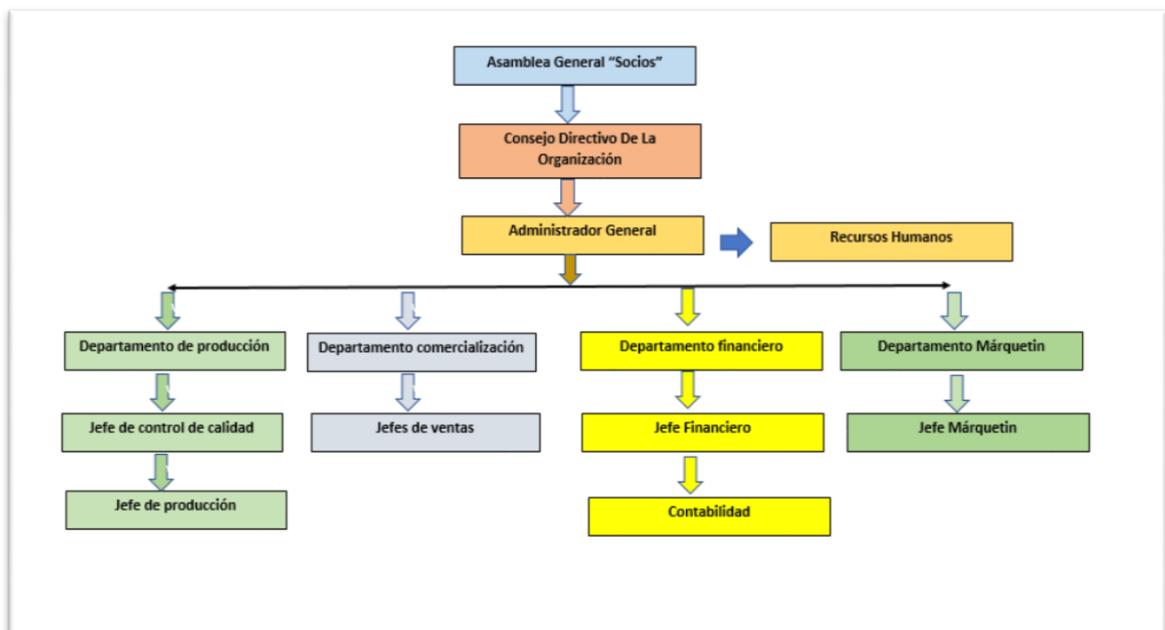
4.2.4 Criterios del modelo EFQM.

Bajo los criterios del modelo EFQM, se realiza el diseño de un modelo de gestión empresarial apropiado para la quesería comunitaria “Inti-Churi”, que permita mejorar la situación que atraviesa actualmente la quesería.

4.2.4.1 Liderazgo

Este primer criterio es de suma importancia al igual que el resto de criterios. El liderazgo permite analizar el comportamiento y las actuaciones del equipo directivo dentro de la fundación, especialmente para la elaboración y seguimiento de la misión, visión, principios y valores, así como la relación del recurso humano y la sociedad, para estimular y apoyar una cultura de calidad dentro de la entidad. Ya que el personal con un buen carisma puede enfocar la satisfacción de los clientes dejando en alto a la quesería comunitaria “Inti-Churi”. En momentos de cambios el líder debe ser coherentes con el propósito de la organización y lograr involucrar al personal que tienen a cargo. Liderazgo es el factor importante dentro de la entidad que promueve a la mejora de la situación actual en la se encuentra, de manera que se realizara la replantación del equipo de trabajo y la estructura orgánica de la fundación, en el **grafico 29**, se puede observar estructura adecuada que debe ser implementada, bajo los parámetros del modelo EFQM.

Gráfico 29: Estructura Orgánica



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Requisitos para postular al puesto de líder “Administrador General” para la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”.

El postulante deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Actitud: El postulante al líder de la fundación debe ser una persona con actitud positiva que pueda contagiar al resto del equipo de trabajo, ya que sin una buena actitud no importa cuán reducidos precios fije los clientes siempre encontrarán una barrera entre ellos y la quesería.

Carácter: El carácter de líder juega un papel muy importante dentro de la quesería comunitaria “Inti-Churi”, por lo cual se debe analizar con mucho cuidado durante el proceso de la entrevista de trabajo.

Conocimientos acerca de administración empresarial: En los últimos años no es extraño ver a profesionales con dos carreras o conocimientos técnicos adicionales en otras áreas, como la computación, dominio de las tecnologías del internet e inglés.

Experiencias de trabajo: El aspirante a líder debe contar con dos años mínimo de trabajo en otras empresas o fundaciones similares.

Ponderación de los requisitos para los aspirantes al liderazgo de la gerencia general para la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”.

A continuación, se le asigna de acuerdo al grado de responsabilidades a cada uno de los parámetros que se debe tener en cuenta para elegir al líder (gerente general) para la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”.

Tabla 24: Ponderación

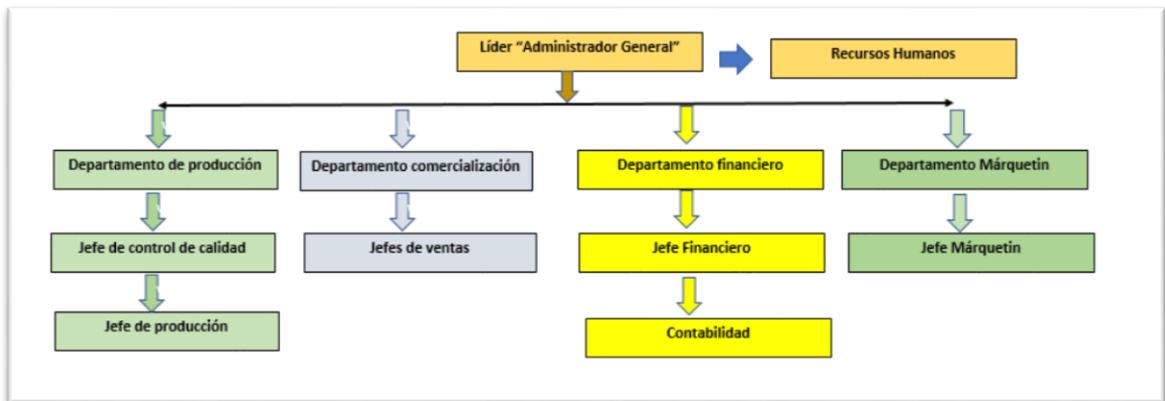
Parámetro a Evaluar	Puntos	Observaciones
Actitud	10	Mediante tés se medirá el grado de actitud.
Carácter	20	Realizará tés al postulante para medir el carácter.
Conocimientos acerca de administración empresarial	50	Se analizará el currículum y se tomara pruebas de conocimiento de administración de empresas y de (el inglés, computación), los mismo que serán realizados por la comisión evaluadora de la fundación “Inti-Churi”.
Experiencias de trabajo	20	Se realizará verificaciones contactando a las empresas que las que presto servicio anteriormente y comparando con el rol de aportaciones al IEES.
TOTAL	100	El postulante que obtenga el mayor puntaje será electo como el líder de la fundación en caso de que existiera un empate de puntaje se tomara mucho en cuenta si el postulante o postulanta es (discapacitado, o a su vez oriundo del lugar que está situada la quesería), los cuales tendrán preferencia al puesto.

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Estructura de la organización propuesta para el liderazgo para la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”.

El líder, encabezara de forma inmediata y asignara un líder por cada departamento como podemos observar en el **Gráfico 30**. Para trabajar en conjunto en la definición de la misión, visión, políticas, principios y valores, así como también en la implantación del sistema de gestión de calidad que actualmente está aplicando la empresa.

Gráfico 30: Organigrama del Liderazgo



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Para la elaboración de la misión, visión, políticas, principios y valores de la quesería comunitaria “Inti-Churi”, serán definidos por los líderes de cada uno de los departamentos de producción, comercialización, financiero, márquetin y por ende serán expuestos por todos los miembros de la fundación. A continuación, relacionamos la misión, visión, política, principios y valores.

a) Misión:

Somos una empresa reconocida a nivel provincial, líder en la producción y comercialización de quesos, contribuyendo con la nutrición y bienestar de los turistas nacionales y extranjeros, brindando siempre experiencias deliciosas, generando beneficios del progreso y desarrollo a las comunidades y la provincia de Bolívar y del país.

b) Visión:

Ser la marca líder en el mercado de la provincia y del país de quesos, siendo la mejor opción de compra de nuestros consumidores por nuestra calidad y servicios, generadora de calidad de vida y crecimiento para nuestra provincia y del país.

c) Principios y valores de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”:**Valores:**

La quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”, debe estar inspirada y soportada en sólidos valores corporativos, que orienten las acciones del día a día. Los valores se enlistan a continuación:

Transparencia: La Transparencia y la Honestidad deben ser los principios centrales en las instalaciones de la fundación “Inti-Churi”. Estos obligan sin excepción, a todos los miembros de la fundación.

Calidad y competitividad: La quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”, es una empresa de producción, y debe desempeñarse dentro de un ambiente de Calidad, que permita competir en el mercado de todo lo que hagan todos y cada uno de los miembros y trabajadores de la entidad.

Creatividad e innovación: La quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”, tiene que desarrollar y actuar en un entorno que facilite la creación y la innovación de nuevos derivados o productos como el único posible para anticipar las demandas de una sociedad en proceso de cambio cada día más acelerado, y los empleados innovadores serán otorgados con estímulos económicos por parte de la empresa.

Servicio al cliente: Una tarea permanente y fundamental dentro y fuera de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”, ya que los clientes no solo buscan calidad y buenos precios, sino también un buen servicio al cliente. De manera que el personal encargado de ventas de la quesería brindara servicio adecuado a sus clientes al momento

de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle con un carisma adecuado.

4.2.4.2 Políticas y estrategias de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”.

Para el desarrollo de las políticas y estrategia se realizarán bajo la responsabilidad del líder y analizando detalladamente los factores claves para llevar al éxito a la quesería, para lo cual se sigue de forma ordenada el siguiente proceso para la implementación de estrategias:

4.2.4.2.1 Políticas Generales:

En las instalaciones de la quesería comunitaria los empleados y las autoridades como los productores deben acatar a las políticas elaboradas por el grupo de líderes para hacer cumplir la visión y misión quesería.

4.2.4.2.1.1 Políticas para los empleados de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”:

- De ninguna manera podrá ingresar los y las trabajadores a las instalaciones de la quesería en estado etílico ya que si lo hace será sancionado con el despido inmediato.

Días por enfermedad

- No se aceptarán certificados médicos de clínicas privadas solo se aceptarán certificados médicos otorgados por el IEES como prueba de que estuvo enfermo.

Días de vacaciones

- Todos los empleados de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”, tomarán sus vacaciones en forma rotativa en el año. Los días de vacaciones serán fechas feriadas y festivas.

Días por funeral

- No hay excusa para faltar al trabajo. No hay nada que el empleado pueda hacer por amigos o conocidos. Solo se otorgará permiso en caso de que el fallecido o fallecida sea un pariente cercano o familiar y el permiso solo será el día del traslado.

Horario de trabajo

- Todos los empleados deberán ingresar al trabajo a las 7:00 PM y saldrán al almuerzo a las 12:00 de la tarde y retornarán a las 15:00 horas para abandonar el lugar de trabajo a las 18:00 horas, cumpliendo sus 8 horas diarias laborables y 40 horas semanales.

Salario

- A todos los empleados del departamento de producción se pagará el sueldo básico más los décimos según lo estipulado por la ley de trabajo.
- A todos los empleados de las oficinas se pagará de acuerdo al grado de responsabilidad que lleva dentro de la quesería comunitaria y de la misma manera con todos los beneficios de ley.
- **Trabajo infantil:** No se permite tener ningún trabajador menor de 15 años en las instalaciones de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”.
- **El trabajo forzado:** en ningún caso se permitirá; (ni como pago de una deuda, ni por personas que se encuentran cumpliendo condena, etc.), realizando trabajos forzados en las instalaciones de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”.
- **Salud y seguridad:** La quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”, proporciona un convenio con el IEES para brindar un entorno seguro y saludable a todos los trabajadores de la institución.
- **Discriminación:** Queda absolutamente prohibida discriminación ya sea por ningún motivo de raza, casta, origen, religión, discapacidad, género, orientación sexual, afiliación política o sindical, o la edad, sin acoso sexual.

- **Disciplina:** quedan prohibidos los castigos corporales, coerción mental o física o abuso verbal.
- **Compensación:** Los salarios pagados por una semana de trabajo debe cumplir el marco jurídico y las normas de la industria y ser suficiente para satisfacer la necesidad básica de los trabajadores y sus familias, sin deducciones disciplinarias.

4.2.4.2.1.2 Políticas de uso de ropa adecuada en el departamento de producción para la quesería de la fundación “Inti-Churi”.

- Se sugiere utilizar de forma adecuada (guantes, mascarilla, gorros, ropa adecuada y el par de botas) que son las dotaciones por parte de la quesería para velar el bienestar de la salud de los empleados al no acatar serán multados con el 5% del salario que perciben.
- La dotación de los uniformes se realiza cada 3 meses.

4.2.4.2.1.3 Políticas generales internos para el departamento financiero:

Políticas generales

- Realizar auditorías internas anuales en la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”, para lo cual todos los personales están en la obligación de facilitar la información necesaria para realizar dicha auditoria en caso de no cumplir será sancionado con máximo rigor de la ley.
- El equipo que va conformar la auditoria no debe ser parte de la organización.
- Una vez culminada la auditoria tiene en un lapso de máximo 8 días laborables para entregar el informe a la asamblea general.
- En caso de emitir un informe sin bases el auditor tendrá su respectiva sanción.

Políticas para el departamento de producción

- Llevar un registro diario del ingreso de la materia prima.
- Llevar un registro de gastos.
- Elaborar un informe detallado con bases fundamentales al departamento de contabilidad.

Políticas para el departamento de comercialización

- Realizar inventarios del producto bajo la técnica de “KARDEX”, para cada producto.
- Realizar un informe detallado con sus fundamentos, del saldo de los productos al departamento de contabilidad.

Políticas en el departamento de márquetin

- Realizar un registro de los gastos realizados.
- Realizar un informe detallado con sus fundamentos al departamento de contabilidad.

Políticas en el departamento de contabilidad

- Llevar todos los registros detallados de cada departamento.
- Elaborar un registro contable bajo los parámetros y políticas de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”.
- Realizar las obligaciones que tiene que cumplir la quesería comunitaria de la fundación “Inti.
- Emitir un informe mensual de las transiciones realizadas por la quesería al jefe financiero.

Políticas en el departamento de financiero

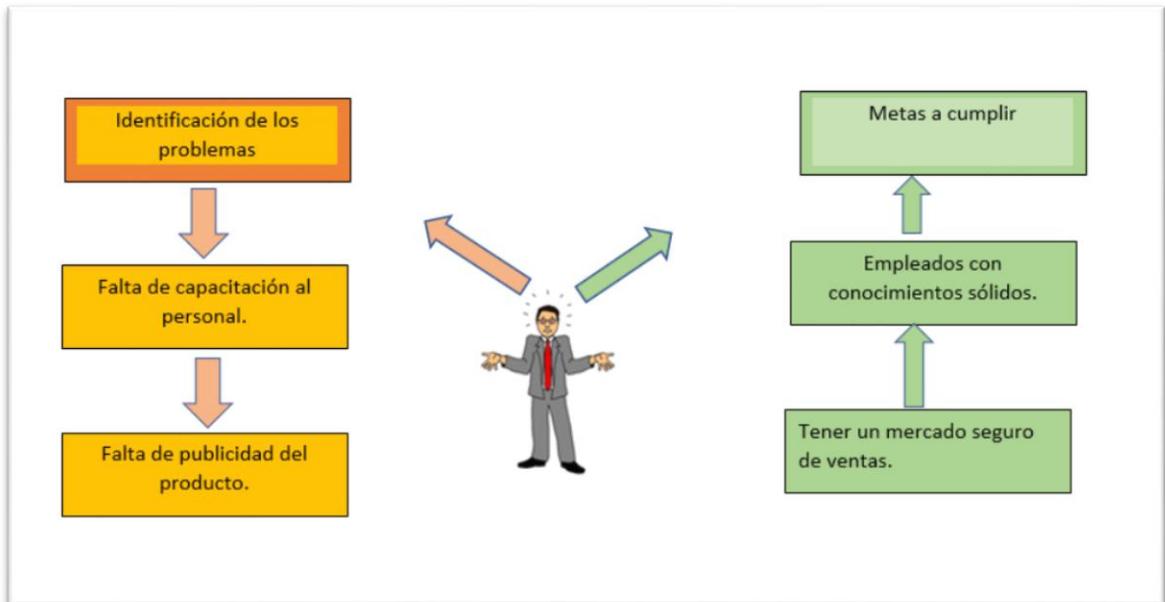
- Revisar, analizar y aprobar o desaprobar los informes emitidos por el departamento de contabilidad.
- Aprobar el presupuesto mensual de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”.
- Realiza un informe económico anual e informar a la asamblea general, durante el primer mes de cada año.
- La asamblea general aprueba o desaprueba el informe emitido por el jefe financiero (En caso de no ser aprobada está en la obligación de volver a revisar los archivos en conjunto con el comisario de la organización en un lapso de 15 días laborables).

4.2.4.2.2 Estrategias

Análisis de los problemas de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”.

Para ejecutar las estrategias deben analizar detalladamente la visión la misión y los valores en base, a eso el líder en conjunto con los representantes de cada uno de los departamentos analizaran las falencias que existen dentro de la quesería y acorde a ello se aplicará la estrategia necesaria para cumplir los objetivos planteados.

Gráfico 31: Plan Estratégico



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Como se puede observar en el **Gráfico 31**, tenemos identificados los problemas y las metas anheladas por la institución para ello cada proceso de estrategia deberá ser regido bajo los parámetros establecidos según el modelo EFQM.

Estrategia 1

Plan de Capacitación

I. Problema.

El desinterés del personal administrativo hacia los empleados es la razón por la cual no realizan ningún tipo de capacitación al personal que labora en instalaciones de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”.

- **Objetivo general**

Capacitar al personal para contribuir, y crear un ambiente de trabajo agradable, donde el empleado se sienta motivado en sus labores que realiza dentro de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”.

- **Objetivo específico**

- ✓ Coordinar capacitación dentro y fuera de quesería comunitaria.
- ✓ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad de los empleados.
- ✓ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo en las instalaciones de la fundación “Inti-Churi”.
- ✓ Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la fundación.

Justificación.

Un empleado motivado y trabajando en equipo dentro de la fundación, son los pilares fundamentales en los que las empresas exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona en su área asignada. En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

Alcance:

El plan de capacitación será aplicado para todo el personal que trabaja dentro de las instalaciones de la quesería comunitaria “Inti-Churi”.

Fines del plan de capacitación:

Siendo su propósito general impulsar la eficacia en las instalaciones de la fundación “Inti-Churi”, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la quesería comunitaria “Inti-Churi”.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio que brinda en las instalaciones de la quesería.
- Satisfacer los requerimientos que se necesita a futuro para la quesería comunitaria en materia prima y en personal.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral del trabajador.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad.

Metas

Capacitar al 100% al Gerente, jefes de departamento, empelados y personal operativo de la de la quesería comunitaria “Inti-Churi”.

Planificación.

Los cursos de capacitación se los realizará en horarios que no interrumpir las labores. Respetar el cronograma para que no existan ningún tipo de error y se aproveche al máximo la capacitación.

Temas al tratar:

- Motivación y liderazgo.
- Relaciones Humanas.
- Elaboración de quesos de alta calidad bajo las normas establecidas.
- Financiero (contabilidad, programas contables y obligaciones tributarias)

Recursos económicos:

Las capacitaciones se realizarán con instituciones encargadas de control quienes asumirán todos los gastos, y de acuerdo a la necesidad la empresa ejecutara otras capacitaciones los mismos serán pagados por la empresa.

Tabla 25: Presupuesto general de capacitaciones.

CURSO	COSTO INSTRUCTOR	MATERIAL	TOTAL,
Elaboración de productos lácteos en productos terminados.	0	0	0
Atención al cliente y Relaciones Humanas,	0	0	0
Programas contables aplicables	100	\$5	105
Actualizaciones Reformas SRI, Tributación	\$70	\$10	80
Motivación, Liderazgo	\$350	\$65	\$415
TOTAL, ANUAL		\$1200	

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Presupuesto

Presupuestos para las capacitaciones internas.

Instructores: \$ 350,00

Recursos Materiales: \$65,00

Alquiler de Data Show: \$0 por cuanto las instituciones de capacitación tienen su propia tecnología

Material Adecuado

Carpeta de Trabajo.

Material preparado por el Instructor

Capacitaciones fuera de las instalaciones de la fundación.

Recursos tecnológicos:

Data Show. Plataformas virtuales.

Recursos materiales:

Carpetas, Esferos y hojas de papel bond.

Tabla 26: Formulario

PROBLEMA	ESTRATEGIA	POLITICAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
<p>El desinterés del personal administrativo hacia los empleados es la razón por la cual no realizan ningún tipo de capacitación al personal que labora en instalaciones de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”.</p>	<p>Brindar capacitación a la fuerza de producción de la quesería. Los cursos de capacitación se los realizará en horarios que no interrumpir las labores. Respetar el cronograma para que no existan ningún tipo de error y se aproveche al máximo la capacitación.</p>	<p>Se realiza bajo las políticas generales de la quesería comunitaria, para lo cual se tomará en cuenta los criterios del modelo EFQM.</p>	<p>La quesería comunitaria “Inti-Churi”, realizará las gestiones necesarias para que instituciones reconocidas impartan los programas de capacitación. Se dará a conocer la programación planificada a los empleados de la fundación. Entregar el material didáctico adecuado al personal.</p>	<p>Realizar convenios con Instituciones para llevar a efecto los cursos, seminarios, talleres y conferencias. Preparar el programa de capacitación. Hacer seguimiento a los empleados cuando termine el programa de capacitación.</p>

RESPONSABLE	COSTO	DURACION	RESULTADOS ESPERADOS
El líder de la organización, el administrador, los representantes de las instituciones que brindan las capacitaciones.	El valor del cumplimiento de este objetivo es de un valor anual de \$1200. Americanos.	Será durante todo el año, y se llevarán a cabo en los meses de enero, julio y diciembre.	<p>Mejorar la eficiencia del personal que trabaja en el área de producción de la quesería comunitaria “Inti-Churi”.</p> <p>Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y con ello incrementar la productividad y rendimiento de la quesería.</p> <p>Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo.</p> <p>Incrementar la participación de mercado y la fidelidad del cliente.</p> <p>.</p>

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 20

Modelo para evaluar las capacitaciones:

Tabla 27: Encuestas

Parámetros de Evaluación	Indicadores de Desempeño	Empleados		
		EXCELENTE	BUENA	REGULAR
Construcción Individual del Conocimiento	Contextualiza los documentos			
	Identifica las tareas de capacitación			
	Participa activamente en la capacitación			
Socialización del Conocimiento	Escucha con atención lo expuesto por el facilitador			
	Respeto los criterios de sus compañeros.			
Aplicación del Conocimiento	Realiza adecuadamente las tareas planificadas			
	Resuelve correctamente el taller propuesto.			
	Entrega puntualmente su tarea.			
	Realiza conclusiones respetando los diferentes criterios.			
	Participa activamente en el desarrollo de la actividad.			

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Estrategia 2

2.- Estrategia de publicidad.

Problema

Por falta de publicidad de los productos que ofrece la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”, en el mercado local y nacional. Hace que no podamos contar con un mercado seguro por lo que la empresa no se desarrolla económicamente.

Objetivos:

Objetivo general

Impulsar el desarrollo de la quesería comunitaria “Inti-Churi”, en el mercado nacional utilizando las estrategias de publicidad para incrementar las ventas de quesos que ofrece la empresa.

Objetivo específico.

- Elaborar publicidad para los medios de comunicación radio, televisión y prensa escrita.
- Publicar las propagandas en los medios de comunicación más sintonizada, para elevar y mantener un buen nivel en el mercado nacional.

Actividades que deben realizarse durante el proceso de ejecución de la estrategia de publicidad.

Se realizará el análisis en los medios de comunicación que brindan el servicio de la publicidad en la provincia de Bolívar y del país como a continuación podemos detallar son los medios más populares sintonizados por los usuarios y ende serán los utilizados para realizar las publicaciones:

Televisión

Canal municipal de Bolívar. – Porque es el medio televisivo más visto por la provincia, con programas que se realizan para todas las edades y cuenta con una gran aceptación en el mercado local para lo cual se realiza un Sport con publicidad.

Spot de la quesería comunitario de la fundación “Inti-Churi”, en la Televisión

Este comercial de 60 segundos en promedio, que se utilizará en publicidad para promover el producto que ofrece la quesería comunitaria “Inti-Churi”. La idea es que contengan elementos narrativos y de tiempo, para capturar al público e incitarlo a la compra.

Gráfico 32: Spot para TV



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Prensa escrita

El diario. – Es un periódico que circula en todo el país y es el más leído por la colectividad con el siguiente formato de publicidad:

Gráfico 33: Publicidad para la prensa escrita

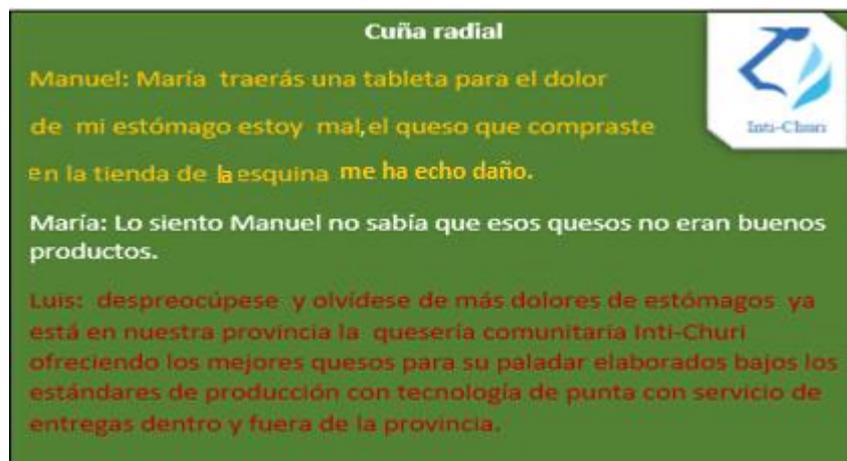


Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016.

Radios

Radio Canela. – Su frecuencia es AM, es una radio muy sintonizada a nivel nacional en los últimos años.

Gráfico 34: Cuña Radiales



Cuña radial

Manuel: María traerás una tableta para el dolor de mi estómago estoy mal, el queso que compraste en la tienda de la esquina me ha echo daño.

María: Lo siento Manuel no sabía que esos quesos no eran buenos productos.

Luis: despreocúpese y olvídense de más dolores de estómagos ya está en nuestra provincia la quesería comunitaria Inti-Churi ofreciendo los mejores quesos para su paladar elaborados bajos los estándares de producción con tecnología de punta con servicio de entregas dentro y fuera de la provincia.

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

Tiempo:

El tiempo de esta publicidad se deberá ser en un plazo mínimo de 3 inserciones anuales con un mínimo de 2 años, a continuación, se detalla en la tabla numero 25:

Elaborar un presupuesto.

- Diseñadores para comerciales de tv: \$ 80,00
- Elaboración de comercial de publicidad para radios: \$ 30,00
- Redacción de publicidad para el medio de prensa: \$ 5,00
- Gasto en movilizaciones \$20,00
- Alquiler de espacios de medios de comunicación: \$ 200,00

PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATEGICO 2

Tabla 28: Plan de publicidad para la quesería comunitaria “Inti-Churi”, para implementar en el territorio ecuatoriano

MEDIOS DE COMUNICACIÓN		DISTRIBUCIÓN DE LOS ANUNCIOS	DURACIÓN DEL ESPACIO	NUMERO DE INSERCIONES ANUAL	VALOR MENSUAL	VALOR TOTAL
TELEVISIÓN	Canal municipal de Guaranda	Espacios publicitarios en horarios de noticiero.	60 SEG.	(3 Spot Mensuales) por dos meses.	\$64.50	\$129
PRENSA ESCRITA	Últimas Noticias.	Fines de semana.	5 cm. Ancho x 5cm. alto	18 publicaciones por los 6 meses	\$60	\$360
RADIO	Radio Canela 106.5 FM.	2 cuñas diarias de lunes a sábado. Durante el la mañana y la tarde.	30 SEG.	48 cuñas cada mes por un lapso de 3 meses.	\$24	\$72
Gastos mensuales en publicidad					\$147	
TOTAL						\$561

Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

RESPONSABLE

El líder de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”, en conjunto con los líderes de los departamentos son los responsables de la implementación de este proceso de publicidad.

Resultados de la estrategia Esperada con la implementación de publicidad

Mejorar la publicidad de la empresa y aumentar el número de clientes para la quesería comunitaria “Inti-Churi”, a través de la impresión de la publicidad, realizando espacios publicitarios en la TV, en la prensa escrita y cuñas radiales más sintonizados a nivel de la provincia y del país, incrementando la participación de publicidad en el mercado y la fidelidad del cliente.

4.2.4.3 Personal de la quesería comunitaria Inti-Churi

El trabajo de selección para el personal que trabajara en la organización, incluyendo las personas que sirven por decisión propia y libre de manera voluntaria y desinteresada, debe estar direccionado a llevar a cabo sus labores dentro del perfil establecido para cada cargo, con el fin de que cada puesto tenga un rol definido y pueda existir una autoevaluación sobre la gestión de habilidades y competencias de las personas y su adecuación a las necesidades de la quesería comunitaria “Inti-Churi”, como en el siguiente cuadro se explicara las funciones que debe ser realizados en cada área:

Gráfico 35: Distribución del personal de la fundación “Inti-Churi”.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

El área de producción, también llamada área o departamento de operaciones, manufactura, es el área o departamento de la quesería que tiene como función principal, la transformación de materia prima a producto.

Por lo cual el personal para esta área debe estar capacitado constantemente y tener chequeos médicos constantemente en caso de que pueden surgir enfermedades a causa de los productos médicos que se utilizan durante el proceso de la elaboración de quesos.

El personal del departamento de administración debe cumplir de acuerdo a los puestos establecidos y sus actividades como a continuación se detalla:

Gerente general o también reconocido como líder de la quesería comunitaria

El gerente general es el responsable de la definición de la estrategia de la empresa, determinación de sus objetivos y de los medios necesarios para lograrlos. Y marcar las pautas y en si el uso de recursos de la empresa.

Líder del departamento de producción

El líder de este departamento es el encargado de ver las necesidades en este departamento de producción ya que es de suma importancia para la quesería comunitaria “Inti-Churi”.

Gerente de administración o finanzas

A veces se le denomina gerente o director económico, financiero Funciones y tareas como:

- personal
- auditoria interna
- servicios generales
- informática

Su administración puede tener unos límites muy amplios, casi adentrándose en el de producción, comercialización y otros, o puede tenerlos muy restringidos.

Gerente comercial, de ventas o director de ventas

El personal de este departamento se dedicará a la colocación de los productos en el mercado para su comercialización, de él toda la estructura comercial de la empresa. En ocasiones, integra en su campo las actividades de marketing y de estudio o prospección de mercados. También las de publicidad.

Debe integrar al gerente de ventas que es otra pieza clave para la quería comunitaria. De nada vale fabricar o disponer de buenos productos para la venta o servicios para prestar si no se venden o no se saben vender.

Gerente de marketing

Por tanto, llevará consigo actividades tales como:

Conocimiento de los productos o servicios objeto de la actividad de la quesería comunitaria “Inti-Churi”. Con conocimiento del mercado y del sector en que opera la quesería prospección o investigación de mercados:

- Técnicas de marketing
- Estudios de mercado de nuevos productos
- Análisis de la competencia
- Prospección de ventas para fijar volúmenes de fabricación o compras
- Estudios de puntos débiles y fuertes de la empresa

Si bien el marketing va dirigido, fundamentalmente, al apoyo de la venta y a que ésta vaya en la dirección más adecuada, ofrece a la dirección muchos datos que le sirvan para la toma de decisiones estratégicas y para corregir el rumbo. Pensemos en el lanzamiento o no de nuevas líneas de producción o de actividad, en la necesidad de nuevas campañas de publicidad o en la de comprimir los costes de producción ante el distanciamiento de los de la competencia. Debiera ser el gerente de marketing un buen colaborador del gerente de ventas y del gerente de la empresa o también conocido como líder.

Gerente de personal o recursos humanos

El personal de este departamento atribuye todo el campo de acción de lo relativo a la gestión del personal en sentido amplio. Desde captar o recoger las necesidades de contratación de nuevo personal hasta el despido o baja del mismo, pasando por la gestión de los recursos humanos en forma permanente, todo esto es materia única de esta gerencia.

Así, tendrá como funciones o tareas habituales:

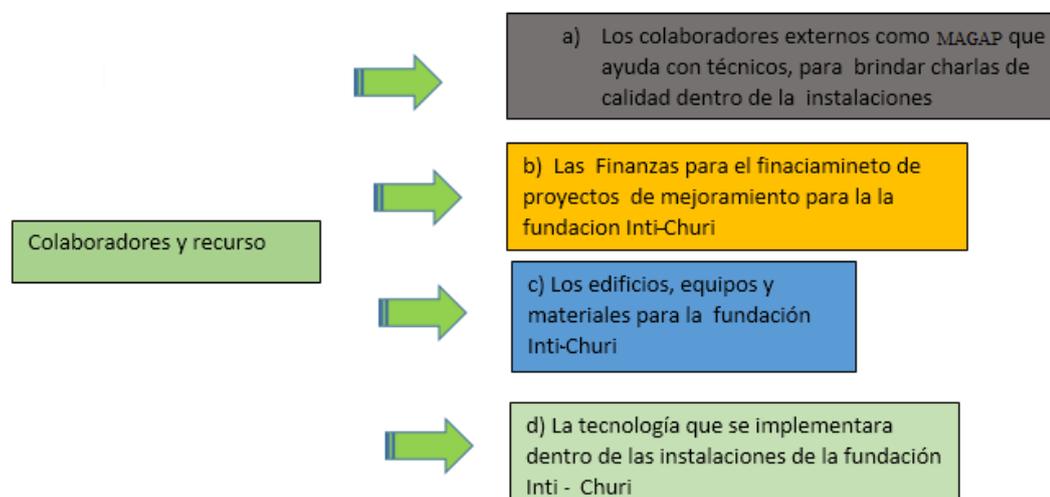
- Selección de personal.
- Contratación de personal.
- Recepción y acogida de nuevos trabajadores.
- Formación del personal.
- Valoración de tareas.
- Sistemas de remuneración del personal: salarios y primas.
- Expedientes del personal.
- Administración de salarios.
- Comunicación interna.
- Relaciones laborales.
- Convenios colectivos.
- Resolución de conflictos laborales.
- Servicios complementarios: comedores, servicios médicos, etc.
- Organización del personal dentro de la empresa.
- Relación con mutuas de accidentes y similares.
- Normas y reglamentos de régimen interior.
- Despidos de personal.
- Relación con los abogados de la empresa.

4.2.4.4 Colaboradores y recursos dentro de las instalaciones de la fundación “Inti-Churi”.

Esta fase permite demostrar la manera como se lleva la planificación y la gestión de la quesería comunitaria “Inti-Churi”, y sus colaboradores externos como el MAGAP y

además de parte de los recursos internos como las gestiones de líderes, para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos que conlleva:

Gráfico 36: Distribución de colaboradores y recursos de la fundación “Inti-Churi”.



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

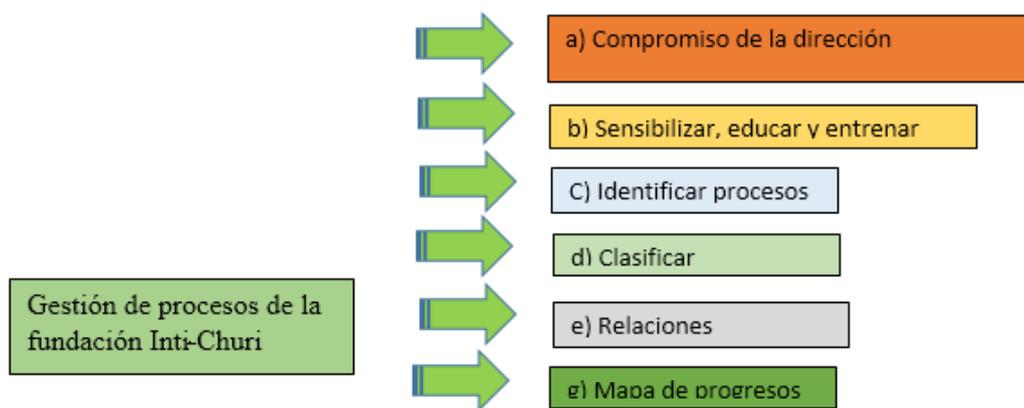
- a) Colaboradores externos como **MAGAP** son instituciones públicas que facilitan a las micro empresas brindando charlas y capacitaciones a los trabajadores para lo cual el líder en conjunto con los representantes de la quería comunitaria deberá realizar seguimiento en el departamento de Proyecto y Cooperación Internacional. Ellos le darán la asesoría necesaria; además, con la capacitación, estas personas están listas para solicitar créditos con proyectos fundamentados en realidades, esto ayudará a que sean sujetos de crédito por las entidades crediticias para mejorar las instalaciones de la quesería comunitaria “Inti-Churi”.
- b) En la actualidad la quesería comunitaria cuenta con las instalaciones propias para realizar el proceso de elaboración de quesos, además cuenta con maquinarias en buen estado, y en si con materia prima de calidad por ende facilita un producto de calidad.
- c) Se implementará un registro de lector de huella digital para control de horarios de los trabajadores y así hacerle cumplir las 8 horas establecidas de trabajo esta tecnología nos servirá de mucha ayuda para llevar el control de cada empleado de la fundación “Inti-Churi”.

4.2.4.5 Gestión por procesos que utiliza la empresa “Inti-Churi”.

La quesería comunitaria “Inti-Churi”, cuenta como su principal labor satisfacer con sus productos las necesidades de los clientes. Tomando en cuenta que dentro de la quesería también hay otros grupos de interés que a continuación se enlista (empleados, proveedores y el personal de administración) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta.

Para lo cual tendremos que seguir los siguientes pasos:

Gráfico 37: Gestión de procesos



Elaborado por: Teresa Vallejo estudiante FADE, septiembre del 2016

- a) **Compromiso de la dirección:** la dirección o también reconocido con el nombre de líderes tiene que ser consciente de la necesidad de la fundación y poner en práctica la implantación de gestión por procesos que se está implementando en la fundación “Inti-Churi”. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio para lo cual los líderes en conjunto con los líderes tendrán que prepararse constantemente en el ámbito de liderazgo.
- b) **Sensibilizar, educar y entrenar:** El Equipo de líderes recibe formación relativa a la gestión por procesos. Para conseguir que todos los empleados de la quesería comunitaria “Inti-Churi”. Se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.

- c) **Identificar procesos:** A partir del análisis de todas las interacciones con los clientes externos se realiza un inventario de los procesos que se van ejecutando para poder mejorar el proceso. Como podemos ver en el **Anexo 8** se tiene que llevar un registro de acuerdo al formato establecido.
- d) **Clasificar:** entre los procesos que hemos identificado, las principales estrategias son implementación de márketing para promover nuestro producto en el mercado.
- e) **Relaciones:** para lo cual se trabajarán en equipo en conjunto con los departamentos de la quiería comunitaria “Inti-Churi”.
- f) **Mapa de progresos:** diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad de la quiería “Inti-Churi”, como podemos ver en el **Anexo 9** el proceso adecuado que se debe seguir.
- g) **Alinear la actividad a la estrategia:** los procesos clave nos van a permitir implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia que está en proceso de ejecución.

CONCLUSIONES

- En el diagnóstico situacional realizado se pudo identificar que los productores de la materia prima no están de acuerdo con la forma en que administran los administradores y los colaboradores de la quesería, el cual en el futuro cercano puede obstaculizar los logros proyectados por la Fundación.
- Dentro de la quesería se pudo observar que no existe compromiso por parte de los administradores hacia la quesería y esto conlleva a la mala administración y distribución de los recursos generados por la empresa.
- Se determinó que dentro de la quesería “Inti-Churi”, no existe ninguna política empresarial que facilite la toma de decisiones correctas para el beneficio de la entidad.
- Al realizar el estudio del mercado se pudo observar que no existe ninguna publicidad de los productos que ofrece la quesería comunitaria “Inti-Churi”, y por ende los consumidores no tienen conocimiento absoluto del producto.
- Al culminar la investigación, se determinó que los personales administrativos no tienen conocimiento sobre la gestión empresarial, por lo cual es necesario la ejecución del modelo de gestión empresarial propuesto bajo los criterios del modelo EFQM, basándose en la visión de la quesería comunitaria “Inti-Churi”.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere la aplicación del modelo de gestión empresarial propuesto para mejorar todos los procesos administrativos y productivos y estabilizar la situación financiera de la empresa mejorando la calidad de vida de los pobladores Casaichis que dependen de los ingresos económicos por la venta de la materia prima.
- Se recomienda a los administradores que debe estar comprometidos en su totalidad con la quesería “Inti-Churi”, para garantizar la sostenibilidad de la entidad y de los trabajadores.
- Aplicar las políticas propuestas en beneficio de la quesería “Inti-Churi”, esto ayudara a que el personal cumpla con las obligaciones correspondientes.
- Poner en marcha la estrategia de marketing publicitario, esto conlleva al reconocimiento de los productos de calidad que ofrece la quesería comunitaria “Inti-Churi”, a nivel nacional e internacional.
- Se recomienda realizar un seguimiento y evaluación constante de cada uno de los procesos del modelo con el fin de medir los resultados anhelados por la quesería “Inti-Churi”.

BIBLIOGRAFÍA

- Tovar, R. A. (2012). *Habilidades gerenciales*. Bogota: Alexander Acosta Quintero.
- Ochoa, A y Paredes J. (2015). *Sistema de gestión administrativa*. 3a ed. Madrid: Complutense.
- Fayol, H. (1987). *Administracion industrial y general*. 14 ed.. Argentina: El ateneo.
- Luna, A. (2014). *Administracion estrategica*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Membrano, J. (2002). *Innovacion y mejora continua segun el modelo EFQM*. 2a ed. Madrid: Diaz de Santo.
- Rodriguez, J. (2004). *El modelo de gestion de recursos humanos*. Barcelona: Eureka Media.
- Rodriguez., S. J. (2011). *Fundamentos en gestion empresarial*. Mexico: McGraw-Hill.
- Jacome, W. (2013). *El Salinerito un ejemplo de economía solidaria*. Obtenido de Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/salinerito-ejemplo-economia-solidaria.html>.
- Gordon, H., & Reyes, V. (2013). *Diseño de un Modelo de Gestión Basado en el Balanced Scorecard para el Consorcio Metro - Bastión*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec>
- Garzón, J. (2013). *Modelo de gestión estratégica para la empresa ECUAROOFIN basada en el Balance Score Card*. Obtenido de <http://www.espe.edu.ec>
- Rivera, J. (2010). *Gestión de la RSC*. Obtenido de www.netbiblo.com

ANEXOS

Anexo 1: Instalaciones de la fundación “Inti-Churi”.



Anexo 2: Materia Prima





Anexo 3: Producto Final



Anexo 4: Cuaderno de Registro

	S	D	L	M	M	J	V	S	U
	04	05	06	07	08	09	10	11	12
H San Antonio	25	24	24	25	24				
Wendy Chimbela	+	+	6,5	8	8				
Rufo Angulo	15	11	12,5	10	10				
Uberto Acan	9,5	11	9,5	9	9				
H Sabina Angulo	11,5	12	9	9	10,5				
Martha Acan	12,5	13	12,5	11	13				
Martha Chimbela	10,5	10	12	14	13,5				
Graciela Chimbela	+	8	8	X	9				
Alvaro Chimbela	6,5	+	+	+	+				
Abel Valles	12		11,5	10	10,5				
Eduardo Chimbela	10	10	9,5	10	9				
Marcio Yumbay	28,5	28,5	24	21	26				
Ana Chela	10,5	9	10,5	8,5	12,5				
Tomás Chimbela	4	5	4	5	3,5				
Feliciano Acan	3,5	4	4	4	3				
Maria Angulo	11,5	16	19	18	18				
Chene Pambaca	+	+	8	+	+				

01 06 2016 MES JUNIO

FECHA	LITROS TOTAL	LITROS PARA DESPEGA	LITROS PARA MACHUCAR	QUISO # colado	QUISO # colado	QUISO # colado	QUISO # colado
MIÉRCOLES 01/06	892	300	592	8			
VIÉRCOLES 02/06	947	34	913	2			
VIÉRCOLES 03/06	941-10	500	441				
SÁBADO 04/06	810	54	756				
DOMINGO 05/06	880	58	822	1			
VIÉRCOLES 06/06	940	50	890	4			
VIÉRCOLES 07/06	930	56	874	1			
VIÉRCOLES 08/06	930	58	872	1			
VIÉRCOLES 09/06	930	58	872	1			
VIÉRCOLES 10/06	934	61	873	1			
VIÉRCOLES 11/06	934	61	873	1			
VIÉRCOLES 12/06							
VIÉRCOLES 13/06							
VIÉRCOLES 14/06							
VIÉRCOLES 15/06							
VIÉRCOLES 16/06							
VIÉRCOLES 17/06							
VIÉRCOLES 18/06							
VIÉRCOLES 19/06							
VIÉRCOLES 20/06							
VIÉRCOLES 21/06							
VIÉRCOLES 22/06							
VIÉRCOLES 23/06							
VIÉRCOLES 24/06							
VIÉRCOLES 25/06							
VIÉRCOLES 26/06							
VIÉRCOLES 27/06							
VIÉRCOLES 28/06							
VIÉRCOLES 29/06							
VIÉRCOLES 30/06							

Anexo 5: Encuestas



Modelo de Gestión Empresarial para el Crecimiento Sostenible de la Quesería Comunitaria de la Fundación Casaichi Runacunapac Tantari "Inti Churi", parroquia Veintimilla, cantón Guaranda, provincia Bolívar.

ENCUESTA PARA PRODUCTORES INDIVIDUALES

NOMBRES Y APELLIDOS Tribuco Chamba
COMUNIDAD Phinpamba
ESTADO CIVIL Casado
EDAD 42
OCUPACION Unguero
NIVEL INSTRUCCION Unguero

OBJETIVO: Identificar el sistema de producción, higiene, transporte, disponibilidad de la materia prima y proveedores en la Quesería Comunitaria de la Fundación Inti Churi.

INTRODUCCION: Compañero/a productor/a de la materia prima sírvase marcar con una x la respuesta que usted crea correcta.

- 1. ¿Cuál es el motivo por la que se dedica a la producción de leche?
Herencia productiva (x) Rentabilidad económica () Potencialidades ganaderas ()
2. ¿Indique cuál de las capacitaciones ha recibido en estos dos últimos años?
Ordeño () Manejo sanitario (x) Alimentación () Transporte ()
3. ¿Conoce Ud. si la quesería aplica algún modelo de gestión y administración. ?
Si () NO (x)
4. Ha obtenido algún beneficio por parte de la quesería como productor de leche?
SI (x) NO ()
5. ¿Cuántos litros de leche mínimo y máximo produce su vaca al día?
Cantidad litros unidad máxima (7.) Cantidad litros unidad mínima (14.)
6. ¿El período de control de mastitis de leche lo realiza?
Semanal (....) Quincenal (x) (....) Mensual () nunca ()
7. ¿Cuántos litros de leche diario vende a la quesería?
Cinco () Diez () Quince () Treinta () Mas (x)
8. ¿Está de acuerdo con el precio de la leche?
Si (x) No ()
9. ¿Qué tipo de problemas ha tenido en la venta de leche?
Retraso de pago () Enfermedad de la leche (x) Leche antihigiénico () otros ()
10. ¿Cómo evalúa la atención del personal de servicio en la quesería Inti Churi?
Excelente () Buena (x) Regular () mala () muy mala ()

OBSERVACIONES...no hay un control de productos

GRACIAS POR SU COLABORACION



GRACIAS POR SU COLABORACION

ENCUESTA PARA CONSUMIDORES

NOMBRES Y APELLIDOS *Abellos Soria*
 DOMICILIO *Guaranda* OCUPACION *comerciante*
 ESTADO CIVIL *casado* EDAD *42* NIVEL INSTRUCCIÓN *Bachiller*

OBJETIVO: Identificar las características relevantes para los consumidores, individuales y empresas a la hora de comprar productos lácteos tales como, queso fresco, queso maduro, mozzarella.

INTRODUCCION: Compañero/a consumidor/ a de los quesos andinos marque con una x la respuesta que usted crea correcta.

1. ¿Ha consumido Ud. Productos lácteos de la quesería Inti-Churi?

Si (x) No ()

2. Especifique que tipos de productos lácteos consume:

Leche () Yogurt () Queso fresco () Queso mozzarella (x) Queso maduro (x)
 Crema de leche () Manjar de leche ()
 Otros: _____

3. Qué tipo de presentación prefiere Ud. para la compra o consumo de queso mozzarella, queso maduro o queso fresco?

Funda plástica (x) Papel aluminio () Recipiente plástico ()
 Otro: _____

4. Con qué frecuencia Ud. consume o compra:

Queso fresco

Diario (x) Semanal () Mensual () Nunca ()

Queso maduro

Diario () Semanal () Mensual () Trimestral (x) Nunca ()

Mozarella

Diario () Semanal () Mensual (x) Trimestral () Nunca ()

5. Que es lo que más le gusta de los quesos ?



Modelo de Gestión Empresarial para el Crecimiento Sostenible de la Quesería Comunitaria de la Fundación Casaichi Runacunapac Tantari “Inti Churi”, parroquia Veintimilla, cantón Guaranda, provincia Bolívar.



LISTADO DE COTEJO PARA LOS DIRECTIVO
Documentación empresarial e institucional.

INDICADORES	ESTADO		
El Estatuto de la Fundación Casaichi Runacunapac Tantari Inti Churi.	Reformas realizadas		
	1 ()	2 (X)	3 ()
Acuerdo Ministerial	Actualizado		
	Si (X)	No ()	
Nombramiento de la Directiva	Actualizado		
	Si (X)	No ()	
Registro Único de Contribuyentes RUC	Actualizado		
	Si (X)	No ()	
Permiso de Funcionamiento de la quesería.	Legalizado		
	Si (X)	No ()	
Calificación en la categoría de la empresa	Legalizado		
	Si (X)	No ()	
Registro Sanitario	Legalizada		
	Si (X)	No ()	
Registro Único de Proveedores	Legalizada		
	Si (X)	No ()	
Reglamento Interno de la Fundación	Cuenta		
	Si (X)	No ()	
Plan Estratégico empresarial	Cuenta		
	Si ()	No (X)	
Manual de procedimiento empresarial	Cuenta		
	Si ()	No (X)	
Procedimiento Orgánico Funcional	Cuenta		
	Si ()	No (X)	
Plan de Marketing empresarial	Cuenta		
	Si ()	No (X)	
Personal de Servicio	Numero total		
		3 + directivos	

GRACIAS POR SU COLABORACION



Modelo de Gestión Empresarial para el Crecimiento Sostenible de la Quesería Comunitaria de la Fundación Casaichi Runacunapac Tantari "Inti Churi", parroquia Veintimilla, cantón Guaranda, provincia Bolívar.



ENCUESTA PARA PRODUCTORES INDIVIDUALES

NOMBRES Y APELLIDOS Raura Chumbobuca
 COMUNIDAD Chumpamba OCUPACION Agropecuario
 ESTADO CIVIL Casado EDAD 42 NIVEL INSTRUCCIÓN Alfabeto

OBJETIVO: Identificar el sistema de producción, higiene, transporte, disponibilidad de la materia prima y proveedores en la Quesería Comunitaria de la Fundación Inti Churi.

INTRODUCCION: Compañero/a productor/a de la materia prima sírvase marcar con una x la respuesta que usted crea correcta.

1. ¿Cuál es el motivo por la que se dedica a la producción de leche?
 Herencia productiva () Rentabilidad económica () Potencialidades ganaderas (x)
2. ¿Indique cuál de las capacitaciones ha recibido en estos dos últimos años?
 Ordeño () Manejo sanitario. () Alimentación (x) Transporte ()
3. ¿Conoce Ud. si la quesería aplica algún modelo de gestión y administración. ?
 Si () NO (x)
4. Ha obtenido algún beneficio por parte de la quesería como productor de leche?
 SI () NO (x)
5. ¿Cuántos litros de leche mínimo y máximo produce su vaca al día?
 Cantidad litros unidad máxima (50) Cantidad litros unidad mínima (15)
6. ¿El período de control de mastitis de leche lo realiza?
 Semanal (....) Quincenal (....) Mensual (x) nunca ()
7. ¿Cuántos litros de leche diario vende a la quesería?
 Cinco () Diez (x) Quince () Treinta () Mas ()
8. ¿Está de acuerdo con el precio de la leche?
 Si (x) No ()
9. ¿Qué tipo de problemas ha tenido en la venta de leche?
 Retraso de pago () Enfermedad de la leche (x) Leche antihigiénico () otros ()
10. ¿Cómo evalúa la atención del personal de servicio en la quesería Inti Churi?
 Excelente () Buena () Regular (x) mala () muy mala ()

OBSERVACIONES... No hacen control en la planta procesadores

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 6: Test que permite medir el grado de actitud

Modelo de gestión empresarial para el crecimiento sostenible de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”, parroquia Ventimilla, cantón Guaranda, provincia de

Bolívar.

Tés que permite medir el grado de actitud

Nombre:.....

Fecha:.....

1.- Ser criticado hace que la gente se sienta mal.

- Totalmente de acuerdo.
- Es posible.
- No lo sé.
- No estoy muy de acuerdo.
- Completamente en desacuerdo.

2.- Es mejor que renuncie a mis propios intereses para agradar a otras personas.

- Totalmente de acuerdo.
- Estoy de acuerdo parcialmente.
- No lo sé.
- No estoy muy de acuerdo.
- Completamente en desacuerdo.

3.- Para ser feliz necesito que otras personas me aprueben.

- Totalmente de acuerdo.
- Estoy de acuerdo parcialmente.
- No lo sé.
- No estoy muy de acuerdo.
- Completamente en desacuerdo.

4.- Si alguien importante para mi espera que yo haga algo determinado, debo hacerlo.

- Totalmente de acuerdo.
- Estoy de acuerdo parcialmente.
- No lo sé.
- No estoy muy de acuerdo.
- Completamente en desacuerdo.

5.- Mi valor como persona depende, en gran medida, de lo que los demás piensan de mí.

- Totalmente de acuerdo.
- Estoy de acuerdo parcialmente.
- No lo sé.
- No estoy muy de acuerdo.
- Completamente en desacuerdo.

6.- No puedo ser feliz si no me ama alguien.

- Totalmente de acuerdo.
- Estoy de acuerdo parcialmente.
- No lo sé.
- No estoy muy de acuerdo.
- Completamente en desacuerdo.

7.- Si a otras personas no les gustas, serás menos feliz.

- Totalmente de acuerdo.
- Estoy de acuerdo parcialmente.
- No lo sé.
- No estoy muy de acuerdo.
- Completamente en desacuerdo.

8.- Si la gente a la que cuido me rechaza, es porque me estoy equivocando en algo.

- Totalmente de acuerdo.
- Estoy de acuerdo parcialmente.
- No lo sé.
- No estoy muy de acuerdo.
- Completamente en desacuerdo.

9.- Si una persona a la que amo no me corresponde, es que soy poco interesante.

- Totalmente de acuerdo.
- Estoy de acuerdo parcialmente.
- No lo sé.
- No estoy muy de acuerdo.
- Completamente en desacuerdo.

10.- El aislamiento social conduce a la infelicidad.

- Totalmente de acuerdo.
- Estoy de acuerdo parcialmente.

- No lo sé.
- No estoy muy de acuerdo.
- Completamente en desacuerdo.

Anexo 7: Tés que permite medir el carácter de empleado

Modelo de gestión empresarial para el crecimiento sostenible de la quesería comunitaria de la fundación “Inti-Churi”, parroquia Ventimilla, cantón Guaranda, provincia de

Bolívar.

Tés que permite medir el carácter de empleado

Nombre:.....

Fecha:.....

1. **¿Es consciente de su respiración mientras realiza sus tareas?**

- siempre
- casi siempre
- a veces
- casi nunca
- nunca

2. **Sabe identificar el desencadenante de su emoción:**

- siempre
- casi siempre
- a veces
- casi nunca
- nunca

3. **Sabe identificar las causas reales de sus emociones:**

- siempre
- casi siempre
- a veces
- casi nunca
- nunca

4. **Cuando** **está** **triste:**
- no estoy triste nunca
 - me vuelvo irascible, me enfado por cosas sin importancia
 - me resfrío
 - lloro a solas
 - lloro en brazos de alguien que es capaz de escucharme
5. **Cuando algo no es de su agrado, lo dice:**
- siempre
 - casi siempre
 - a veces
 - casi nunca
 - nunca
6. **Hablar de sus miedos profundos le resulta:**
- fácil con todo el mundo
 - fácil, pero sólo con una o varias personas
 - difícil
 - imposible
7. **Sabe demostrar su alegría: gritar, reír, abrazar...**
- sí, fácilmente
 - sólo con determinadas personas
 - digo que estoy contento(a) pero no soy muy expresivo(a)
 - me siento incomodo(a), bajo la mirada
 - en absoluto, hablo de otra cosa para desviar la atención
8. **Para hacer bien un trabajo necesita que lo(a) estimulen:**
- siempre
 - casi siempre

- a veces
- casi nunca
- nunca, me autodisciplina

9. **Hace cosas que perjudican su propia estima:**

- muy a menudo
- a menudo
- a veces
- casi nunca
- nunca

10. **Cuando está en desacuerdo con un grupo de personas y nadie comparte su opinión:**

- nunca estoy en desacuerdo
- no digo nada, finjo que estoy de acuerdo
- no digo nada durante la reunión, pero en los pasillos o durante la pausa le expreso mi desacuerdo a una persona con la que tenga más confianza
- me vuelvo agresivo(a), puedo llegar a insultarlos
- intento convencerlos de mi punto de vista
- escucho sus ideas y reafirmo las más

Anexo 8: Proceso

MDP-SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS		FICHA-PROC-	PROC
FICHAS DE PROCESOS			
FICHA DEL PROCESO		EDICIÓN	FECHA REVISIÓN
seguimiento de procesos de quesería Inti Churi		1	10/11/2016
MISIÓN DEL PROCESO			
Asegurar la correcta definición y la eficacia de los procesos del sistema de gestión de calidad de la quesería que mayor influencia tienen sobre la calidad de los productos y servicios ofrecidos al cliente.			
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
Identificación de los Procesos del SGC Elaboración de Fichas de Procesos Asignación de indicadores de eficacia Análisis de resultados de los indicadores		Proponer acciones de mejora	
RESPONSABLES DEL PROCESO			
Responsable de Gestión de Calidad			
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	
Información de los procesos del SGC Resultados de los Indicadores aprobados		Fichas de procesos actualizadas Propuestas de acciones de mejora Informe para la revisión del sistema	
PROCESOS RELACIONADOS			
Todos los procesos del SGC			
RECURSOS/NECESIDADES			
Documentación del SGC			
REGISTROS/ARCHIVOS			
Fichas de los procesos del SGC Informe del seguimiento de los procesos		FICHA-PROC-XXXX REGISTRO-PROC-XXXX	
INDICADORES			
Número de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías externas Número de total de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías Número de Incidencias por incorrecto diseño de los procesos			
DOCUMENTOS APLICABLES			
Procedimiento de Seguimiento y Medición de Procesos		MDP-PROC	

FORMATO-PROC-01

Anexo 9: Mapa de Procesos

